





Società  
Filosofica  
Italiana EdizionE  
Quaderni della Sezione Friuli-Venezia Giulia



# COME LA VITA SI METTE AL LAVORO

Forme di dominio  
nella società neoliberale

a cura di  
Beatrice Bonato



MIMESIS

*Redazione:*

Beatrice Bonato, Massimiliano Roveretto, Claudio Tondo, Eliana Villalta

Società Filosofica Italiana Sezione Friuli-Venezia Giulia

Sede sociale: via Borgo Peressotti 38/a - 33010 Pagnacco (Udine)

[www.sfifvg.info](http://www.sfifvg.info)

Questo volume è stato pubblicato con il contributo della:



FONDAZIONE  
CRUP

ISBN 9788857502809

© 2010 – MIMESIS EDIZIONI (Milano – Udine)

[www.mimesisedizioni.it](http://www.mimesisedizioni.it) / [www.mimesisbookshop.com](http://www.mimesisbookshop.com)

Via Risorgimento, 33 – 20099 Sesto San Giovanni (MI)

Telefono e fax: +39 02 89403935

E-mail: [mimesised@tiscali.it](mailto:mimesised@tiscali.it)

Via Chiamparis, 94 – 33013 Gemona del Friuli (UD)

E-mail: [info.mim@mim-c.net](mailto:info.mim@mim-c.net)

# INDICE

<i>Beatrice Bonato</i> INTRODUZIONE	p. 7
<i>Giovanni Leghissa</i> LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA COME MESSA IN OPERA DELLA GOVERNAMENTALITÀ NEOLIBERALE	p. 17
<i>Federico Chicchi</i> ECLISSI DEL LAVORO? AMBIVALENZE E CONTRADDIZIONI DEL NUOVO CAPITALISMO BIOPOLITICO	p. 43
<i>Marco Focchi</i> UN GODIMENTO A PICCOLE DOSI	p. 71
<i>Massimiliano Roveretto</i> IL LAVORO E IL SUO DOPPIO	p. 93
<i>Massimiliano Nicoli</i> L'ORGANIZZAZIONE E L'ANIMA	p. 115
<i>Beatrice Bonato</i> IL NUOVO SPIRITO DELLA SCUOLA E LA GIUSTIFICAZIONE DELL'INSEGNANTE	p. 133
<i>Graziella Berto</i> SE IL PROFESSORE CI INSEGNASSE A LAVORARE	p. 157
GLI AUTORI	p. 167



GIOVANNI LEGHISSA

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA COME MESSA IN OPERA DELLA GOVERNAMENTALITÀ NEOLIBERALE

È noto che Foucault introduce la nozione di “biopolitica” già nel primo volume della progettata storia della sessualità,<sup>1</sup> in un contesto in cui si tratta di definire le peculiarità di un rapporto di potere che agisce sulla vita degli individui, non tanto al fine di modellarne la condotta in modo diretto, quanto al fine di delimitare lo spazio di azione entro il quale tale condotta troverà espressione. Ma è in rapporto alla nascita del modello economico, sociale e politico neoliberale, che segna in modo pesante e diffuso il nostro presente su scala globale, che Foucault preciserà in modo chiaro e definitivo il senso della nozione di biopolitica. Purtroppo i corsi che Foucault dedica alla nascita della biopolitica e che hanno come tema appunto la genesi della governamentalità liberale prima, neoliberale dopo,<sup>2</sup> non sempre sono stati recepiti in sintonia con gli scopi primari che Foucault intendeva perseguire. Da un lato, la nozione di biopolitica ha conosciuto una diffusione massiccia, ed è stata usata in contesti e secondo modalità euristiche che intendevano travalicare l’originaria impostazione foucaultiana – con il rischio però che in tal modo si perdesse di vista il nesso che Foucault istituisce tra analisi del neoliberalismo e forme contemporanee della governamentalità biopolitica. Dall’altro, si è voluto intendere la governamentalità biopolitica che caratterizza il neoliberalismo come se questa fosse semplicemente la fase suprema del dominio capitalista – mentre a Foucault premeva svolgere un discorso che permettesse di impostare il nesso tra economia e società senza dover per forza ricorrere a strumenti interpretativi di derivazione marxista.<sup>3</sup>

1 Cfr. M. Foucault, *La volontà di sapere* (1976), Feltrinelli, Milano 1988, pp. 119-142.

2 Cfr. M. Foucault, *Sicurezza, territorio, popolazione. Corso al Collège de France (1977-1978)*, a cura di M. Senellart, Feltrinelli, Milano 2005; *Id.*, *La nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1978-1979)*, a cura di M. Senellart, Feltrinelli, Milano 2005.

3 In varie interviste Foucault sottolinea non solo il rapporto problematico che ebbe sin da giovane con gli ambienti intellettuali marxisti francesi, ma anche il senso

Nelle considerazioni che seguono – anche al fine di rendere perspicua la fecondità delle analisi foucaultiane – verrà messa a fuoco quella particolare forma di razionalità che sta alla base del discorso organizzativo. La ragione di tale scelta si spiega nel modo seguente. Foucault spende uno spazio non piccolo delle proprie analisi (ovvero buona parte della seconda metà del corso sulla nascita della biopolitica) per mostrare in che senso il progetto antropologico neoliberale abbia come punto di arrivo la trasformazione degli individui in imprenditori di se stessi. La sua attenzione si focalizza su un autore come Gary Becker,<sup>4</sup> uno dei rappresentanti più autorevoli di quella Scuola di Chicago che ancora oggi costituisce uno dei baluardi più autorevoli eretti a difesa delle idee neoliberali. Tuttavia, mi è parso qui opportuno esaminare il pensiero organizzativo, da Foucault non preso in considerazione, in quanto entro gli spazi dell'organizzazione, e in virtù delle retoriche che governano la condotta dei soggetti che in quegli spazi si muovono, si può afferrare in modo compiuto come si realizzi di fatto l'elevamento della logica dell'impresa a cornice interpretativa suprema e ineliminabile di ogni condotta soggettiva. Perciò, dopo una disamina del pensiero di Herbert Simon, che qui verrà inteso come quell'instauratore di discorsività<sup>5</sup> senza il quale il pensiero organizzativo non avrebbe raggiunto l'autonomia e l'autorevolezza di cui tuttora gode, prenderò in considerazione – seppur in modo cursorio – alcuni momenti salienti dell'attuale discussione sulla retorica aziendale.

Lo scopo così perseguito è duplice. Da una parte si tratta di far emergere l'organizzazione quale “scuola” capace di educare i soggetti a quella forma di vita che è il comportamento imprenditoriale. Dall'altra si tratta di attirare l'attenzione sui pericoli che una cancellazione della distinzione tra politica ed economia comporta – cancellazione che il progetto antropologico neoliberale intende operare appunto rendendo l'efficienza del comportamento

---

della distanza teorica che separa la sua ricerca dell'orizzonte epistemologico marxista. Su ciò, cfr. p. es. M. Foucault, “Entretien avec Michel Foucault” (1980), in *Dites et écrits. 2. 1976-1988*, édition établie sous la direction de D. Defert et F. Ewald, Gallimard, Paris 2001, pp. 860-914.

- 4 Vale la pena notare che Foucault si occupa di Becker in un periodo in cui le tesi della Scuola di Chicago ancora non avevano ottenuto quell'ascolto e quella visibilità che ne caratterizzeranno la ricezione a partire dagli anni ottanta. Di Becker può essere utile vedere il discorso che questi ha tenuto al momento del conferimento del Premio Nobel per l'economia, nel 1992, il quale può ben essere letto come una sorta di “manifesto” delle tesi neoliberali: G. Becker, *L'approccio economico al comportamento umano*, Il Mulino, Bologna 1998, pp. 447-480.
- 5 Su questa nozione, si veda M. Foucault, “Che cos'è un autore?” (1969), in *Scritti letterari*, a cura di C. Milanese, Feltrinelli, Milano 1996, pp. 1-21.



economico l'unico metro a partire dal quale misurare la significatività di ogni evento esistenzialmente rilevante.

### *Herbert Simon e la teoria della razionalità limitata*

Cominciamo con il chiederci quale intreccio di discorsi e di pratiche delimiti i confini dell'impresa. Ciò acquista una rilevanza centrale in rapporto a una decostruzione del neoliberalismo. Come Foucault aveva ben visto, l'impresa non è solo un luogo fisico, all'interno del quale operano i soggetti in quanto produttori di beni e servizi. L'impresa è piuttosto un insieme di pratiche regolate da specifici dispositivi. Lo spazio fisico e la sua struttura (fabbrica, ufficio *open space*, call center, lavoro in rete, scuola, ospedale, ecc.) giocano certo un ruolo centrale, ma ben più importanti sono le formazioni discorsive che regolano i processi di soggettivazione che hanno luogo all'interno dell'impresa. Tali processi di soggettivazione subiscono una trasformazione essenziale nel momento in cui il modello di razionalità neoliberale si impone quale griglia di intelligibilità che viene applicata in ogni ambito del mondo della vita. In tal caso, l'impresa cessa di essere il luogo della produzione economica, e diviene invece il centro delle tecniche di governo neoliberali. Concretamente, questo significa che non solo le organizzazioni che hanno finalità economiche, come le imprese, ma anche organizzazioni come le istituzioni e le amministrazioni vengono gestite secondo criteri di efficienza e di produttività di tipo economico. Si tratta di ciò che potremmo ben chiamare "aziendalizzazione del sociale", ovvero si tratta della tendenza a governare ogni pratica sociale e ogni processo di soggettivazione secondo le stesse regole e le stesse tecniche di governo che vigono per e dentro l'azienda. In questo senso, l'impresa diviene la principale istituzione educativa della società neoliberale: entro i confini dell'impresa, i soggetti apprendono a diventare imprenditori di se stessi, ovvero a modellare la propria esistenza secondo il modello di razionalità economico.

Alcuni settori delle scienze sociali hanno da tempo rivolto il proprio sguardo sia alle concrete forme assunte oggi dalle strutture organizzative, sia al modo in cui tali strutture diventano il veicolo di una trasformazione radicale dei processi di soggettivazione. Un primo punto di partenza può essere costituito da un settore disciplinare che si è sviluppato negli ultimi anni, ovvero i *Critical Management Studies*. Si tratta di un campo disciplinare che ha cercato di mettere a frutto impulsi che provengono sia dal pensiero di Foucault, sia dalla critica delle ideologie che si richiama alla

teoria dell'agire comunicativo di Habermas.<sup>6</sup> Sino ad ora è mancato però un collegamento tra gli studi critici sull'impresa nell'età neoliberale e una teoria generale della società; solo a partire da tale collegamento, tuttavia, si potrebbe rendere visibile il fatto che l'impresa si presenta come la principale matrice antropologica dei processi di soggettivazione. Eppure, anche prima dell'avvento dei *Critical Management Studies*, proprio nell'ambito della riflessione specialistica sulle organizzazioni sono comparsi degli approcci che permettono di comprendere la portata politica dei processi organizzativi.<sup>7</sup> Si tratta di un punto decisivo: se l'impresa viene compresa e descritta come un luogo in cui non solo si prendono delle decisioni che riguardano la produttività, il bilancio, il rapporto con il mercato, ma si prendono anche decisioni che toccano la vita di coloro che lavorano entro l'organizzazione (o per suo conto, in quanto *outsourced workers*), allora diviene possibile comprendere quella che possiamo chiamare la portata biopolitica delle pratiche aziendali. In questo modo, si sottrae l'azienda allo sguardo unilaterale delle teorie economiche basate sulla Teoria della Scelta Razionale. Secondo queste ultime, sia l'organizzazione in quanto soggetto autonomo, sia gli attori che lavorano in essa, perseguono come unico fine l'ottimizzazione del proprio utile. Se invece l'organizzazione viene analizzata quale spazio di interazione in cui i rapporti di potere giocano un ruolo centrale, allora diviene anche visibile la stretta interazione tra il modello di razionalità neoliberale e gli stili di vita, gli atteggiamenti, i modi del sentire che i soggetti assumono sia dentro che fuori i confini dell'organizzazione.

Per gli scopi del nostro discorso, è importante analizzare in primo luogo il modo in cui il discorso sulle organizzazioni si è sviluppato. Si potrebbe avere l'impressione che la teoria delle organizzazioni costituisca un settore disciplinare a parte, che non ha un legame necessario con il resto della teoria economica. Per comprendere perché questa impressione sia errata, esporremo perciò le strutture portanti del discorso sulle organizzazioni. Il punto di partenza ci viene fornito dal pensiero di Herbert Simon, che può essere considerato massimo esponente del pensiero organizzativo del secolo XX. Lo scopo di questa breve esposizione è mostrare che il pensiero organizzativo non costituisce un'alternativa al pensiero neoliberale; anzi, esso ne costituisce forse l'inveramento più sottile e pervasivo.

6 Cfr. M. Alvesson – H. Willmott (Eds.), *Critical Management Studies*, Sage, London 1992; M. Alvesson, *Communication, Power, and Organization*, de Gruyter, Berlin 1996.

7 Cfr. J. March, "L'impresa come coalizione politica" (1962), in *Id.*, *Decisioni e organizzazioni*, Il Mulino, Bologna 1993, pp. 127-146; J. Pfeffer, *Power in Organizations*, Pitman, Boston 1981.

In altre parole, si sosterrà qui la tesi secondo cui l'*homo neoliberalis* non trova la sua espressione più tipica nell'*homo oeconomicus*, il quale ottimizza l'utile atteso, ma nell'*homo administrativus*; la peculiarità di quest'ultimo consiste nel regolare la propria condotta secondo gli schemi comportamentali organizzativi in tutti gli ambiti del mondo della vita, anche al di fuori del contesto propriamente organizzativo.

Al nome di Simon è legata la teoria della *bounded rationality*, o razionalità limitata. Nelle intenzioni dello stesso Simon, essa vuole rappresentare non una variante interna della teoria economica neoclassica, ma costituire invece una modificazione sostanziale di quest'ultima. Il modello economico neoclassico assume come punto di partenza un soggetto capace di prendere decisioni. Queste decisioni sono prese in riferimento a una funzione di utilità. Ciò significa che il soggetto può definire sempre il grado del proprio gradimento di qualsiasi scenario di eventi futuri. Di fronte al soggetto si pone un ben definito gruppo di alternative fra cui effettuare la scelta. In relazione a tutti i gruppi futuri di eventi è possibile fissare una logica distribuzione di probabilità. Infine, il soggetto decisionale sceglie l'alternativa o la strategia di alternative che massimizza il valore previsto, in termini di funzione di utilità, nel gruppo di eventi che consegue dalla strategia adottata. Il modello di utilità soggettiva attesa presume dunque che il soggetto possa contemplare con un unico colpo d'occhio tutte le alternative che gli si presentano dinanzi. In forza di questo sguardo onnicomprensivo, non solo è possibile valutare l'intera gamma di alternative a disposizione nel momento in cui viene effettuata la scelta, ma è possibile anche valutare le conseguenze di ciascuna delle strategie di azione disponibili per la scelta. Solo così, infatti, risulta sensato assegnare una distribuzione di probabilità congiunta ai futuri stati del mondo.

Secondo Simon, questo modello esplicativo del processo decisionale non rispecchia per nulla il modo in cui i soggetti effettivamente si comportano. Basandosi su una serie di esperimenti di laboratorio che egli ha condotto negli anni cinquanta,<sup>8</sup> Simon elabora un modello della scelta razionale che intende presentarsi come alternativo rispetto a quello che sta alla base della teoria economica neoclassica – definita da Simon “olimpica”, perché il soggetto che incarna il modello assomiglia non a un uomo, ma piuttosto a una divinità onnisciente.

---

8 Cfr. H. Simon, “Un modello comportamentale di scelta razionale” (1955), e “Scelte razionali e struttura dell'ambiente” (1956), in *Id.*, *Causalità, razionalità, organizzazione*, Il Mulino, Bologna 1985, pp. 119-142 e pp. 143-159.

Simon contesta, in primo luogo, che il soggetto possa avere una conoscenza chiara e ampia degli aspetti rilevanti dell'ambiente in cui opera e prende decisioni. In secondo luogo, contesta che abbia una capacità di calcolo che lo metta in grado di stabilire, tra i corsi di azione che gli sono disponibili, quale tra questi gli permette di raggiungere il punto più alto ottenibile sulla sua scala di preferenze. Quest'ultima limitazione – per Simon rilevante tanto quanto la prima – può essere a sua volta descritta come una variabile ambientale, se nell'ambiente in cui opera il soggetto includiamo anche la peculiare struttura cognitiva dell'organismo umano.

Se nel comportamento osservabile degli individui non è dato riscontrare alcun caso in cui un soggetto si comporti nel modo prescritto dal modello classico, ciò avviene perché nella costruzione dei processi decisionali operano due fattori che non possono venire dissociati dalle caratteristiche sino ad ora note dell'essere umano. Da un lato, c'è il fatto che ogni informazione viene elaborata sequenzialmente. In conseguenza di ciò, scegliere vuol dire reagire a scenari che si presentano al soggetto uno dopo l'altro; in altre parole, in ciascun momento della sequenza temporale, le alternative che il soggetto effettivamente prende in considerazione o percepisce sono più limitate dell'intero campo di alternative che è oggettivamente a sua disposizione. Dall'altro, il fatto che, in stretta correlazione con ciascuna scelta, opera una sorta di “meccanismo” che permette di regolare il livello di aspirazione. In ogni situazione, l'aspettativa di ciò che si può ottenere determina un livello di aspirazione con cui si confronta il livello reale dell'esperienza. Se l'esperienza supera il livello di aspirazione, si registra soddisfazione; se il livello di aspirazione è più alto, si registra insoddisfazione. Infine, in virtù della stretta correlazione esistente tra il livello di aspirazione e le alternative effettivamente prese in considerazione, il soggetto interrompe la ricerca delle alternative che permetterebbero di conseguire il guadagno considerato ottimale e si dirige piuttosto verso quelle alternative che permettono di conseguire quel risultato che viene considerato soddisfacente (o *satisficing*, per usare l'espressione di Simon stesso).

Nel modello elaborato da Simon, il fattore temporale gioca un ruolo essenziale. Tale fattore assume una valenza sia psicologica che economica. Da un lato, il fatto di prendere in considerazione il carattere processuale della scelta effettivamente compiuta dal soggetto significa puntare l'attenzione sul modo in cui l'apparato percettivo e cognitivo determina l'effettuazione delle scelte; dall'altro, questa stessa determinazione rende il tempo una risorsa, per definizione scarsa, da cui non si può prescindere nell'elaborazione di modelli della scelta razionale. Questi due aspetti – i limiti cognitivi umani e la scarsità del tempo di cui il soggetto dispone per

scegliere – portano Simon a parlare di razionalità limitata e a proporre questo modello di razionalità come alternativa al modello di razionalità che sta alla base della Teoria della Scelta Razionale.

Nelle intenzioni di Simon, la teoria della razionalità limitata ha una valenza esplicativa universale. Tuttavia, Simon ha sempre ritenuto decisiva l'applicazione del proprio modello al comportamento delle imprese e, più in generale, degli attori che operano nei mercati.<sup>9</sup> Simon ha certamente apportato delle sensibili innovazioni rispetto alle teorie delle organizzazioni che lo avevano preceduto.<sup>10</sup> Innanzi tutto, per Simon non ha senso considerare i membri dell'organizzazione come delle macchine – e per giunta macchine piuttosto semplici, che reagiscono a stimoli a loro volta elementari. Dal punto di vista dello *Scientific Management*, il comportamento umano può essere visto come una successione di attività fisiche notevolmente standardizzate. Per comprenderle e poterle quindi inserire nel quadro dell'attività produttiva, diviene essenziale focalizzare l'attenzione sulle componenti esclusivamente fisiche della neurofisiologia umana, come la capacità, la velocità o la resistenza mostrate nell'eseguire una determinata operazione. Questo fa sì che il contributo dello *Scientific Management* si riduca all'elaborazione di una serie di procedure, che vanno applicate a situazioni concrete, al fine di individuare metodi efficienti rispetto alle situazioni di volta in volta considerate. Siamo con ciò ben lungi dall'elaborare una serie di principi generali per organizzare efficientemente il lavoro. Per raggiungere quest'ultimo obiettivo, Simon si ripropone di prestare attenzione a una serie di aspetti della vita intraorganizzativa che le teorie dello *Scientific Management* avevano trascurato. Questi aspetti, in sintesi, sono: le motivazioni che stanno alla base del comportamento dei membri di un'organizzazione; i conflitti di interesse che sorgono all'interno delle organizzazioni; i limiti cognitivi che caratterizzano gli esseri umani in quanto sistemi complessi in grado di elaborare informazioni; i processi cognitivi che permettono di identificare problemi e prendere decisioni.<sup>11</sup>

9 Cfr. H.A. Simon, "Organizations and Markets", in "Journal of Economic Perspectives" 5, 1991, pp. 25-44.

10 Qui ricordo solo i testi più significativi al riguardo: F.W. Taylor, *L'organizzazione scientifica del lavoro* (1911), Comunità, Milano 1952; C.G. Barnard, *Le funzioni del dirigente* (1938), Utet, Torino 1970; E. Mayo, *I problemi umani e socio-politici della società industriale* (1945), Utet, Torino 1968.

11 Cfr. soprattutto il grande lavoro di sintesi compiuto da Simon, assieme a James March, alla fine degli anni cinquanta e che costituisce a mio avviso il punto di

Simon, in altre parole, inaugura quella concezione della teoria del management che ha per obiettivo la misurazione e la valutazione dei processi cognitivi e motivazionali che stanno alla base delle interazioni organizzative. In virtù di questo approccio la teoria dell'organizzazione si trasforma in una teoria dell'equilibrio organizzativo. Così è possibile definire scientificamente le condizioni in cui un'organizzazione induce i suoi membri a mantenere un impegno attivo e prolungato nell'organizzazione. Da qui la definizione di tre grandi campi di analisi, che sono rimasti fino ad oggi al centro degli interessi di coloro che si occupano di teoria delle organizzazioni.

In primo luogo, vanno analizzati i meccanismi che permettono l'identificazione con l'organizzazione. La partecipazione alla vita organizzativa è per Simon una delle tante varianti all'interno di una cornice più ampia di relazioni sociali, che include la partecipazione al gruppo familiare, al sindacato, a varie forme di vita comunitaria. In conseguenza di ciò, fattori importanti della vita organizzativa come la percezione del prestigio legato alla carriera o alla stessa appartenenza a una data organizzazione, il significato da attribuire ai rapporti gerarchici, oppure la struttura delle relazioni interpersonali tra membri dell'organizzazione o di un suo sottogruppo, devono essere compresi tenendo conto del rapporto esistente tra la cultura organizzativa e le norme condivise dalla società entro cui l'organizzazione opera. Non sembri esagerato affermare che Simon, assieme a March, già alla fine degli anni cinquanta ha elaborato un modello di analisi che per molti versi anticipa la recente enfasi sul rapporto tra strutture narrative e struttura dei legami di gruppo che caratterizza alcune delle indagini più interessanti degli ultimi anni sulle dinamiche organizzative.<sup>12</sup>

In secondo luogo, viene prestata una grande attenzione alle forme del conflitto presenti nella vita organizzativa. Innanzi tutto, una situazione conflittuale può sorgere quando un individuo percepisce una discrepanza tra le proprie aspirazioni e gli obiettivi dell'organizzazione. In questo caso, l'individuo metterà in moto un processo decisionale che lo porterà a cercare delle alternative rispetto alla partecipazione; in mancanza di alternative soddisfacenti, l'individuo cercherà di rinegoziare la propria posizione all'interno dell'organizzazione. Ma ben più rilevanti sono i conflitti intraorganizzativi, che riguardano cioè l'organizzazione nel suo insieme. Questi conflitti nascono da differenze tra le scelte compiute da diversi in-

---

partenza dell'intero pensiero organizzativo successivo: J.G. March - H. A. Simon, *Teoria dell'organizzazione* (1958), ETAS, Milano 2003.

12 Cfr. p. es. B. Czarniawska, *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale* (1997), Comunità, Torino 2000.

dividui nell'organizzazione. Queste differenze toccano sia la dimensione verticale di un'organizzazione, sia la dimensione orizzontale; esse hanno come contenuto sia gli obiettivi perseguiti dall'organizzazione, sia il modo in cui questi obiettivi vengono comunicati e resi disponibili per l'attuazione. Un mezzo comune per ridurre il conflitto intraorganizzativo consiste nel far leva sugli incentivi economici: un buon sistema di ricompense, percepito come equo da tutti i membri dell'organizzazione, contribuisce a ridurre i conflitti. L'efficacia delle ricompense monetarie, tuttavia, varia da individuo a individuo. Non solo: spesso i sistemi di ricompensa non hanno una coerenza interna. Ciò dipende sia dal fatto che i sistemi di ricompensa sono il frutto di processi di contrattazione, i quali sono sempre soggetti a dinamiche di potere, sia dal fatto che nessuna istituzione definisce da sola il sistema di ricompense. Per questo, lo sguardo va spostato verso altri fattori al fine di analizzare le dinamiche del conflitto. Un ruolo cruciale viene giocato dal modo in cui entro un'organizzazione circolano le informazioni. In ogni organizzazione, la distribuzione delle informazioni è sempre incompleta, nel senso che la quantità e il tipo di informazione sono diversi nei diversi punti dell'organizzazione. A seconda del modo in cui viene regolamentato l'accesso alle informazioni, varieranno sia il tasso di conflittualità interno, sia le modalità attraverso le quali l'organizzazione cercherà di giungere a una composizione del conflitto.

Ma l'aspetto più importante dell'analisi di Simon e March riguarda la modalità attraverso cui si forma il processo decisionale all'interno dell'organizzazione. Non diversamente dagli individui che la compongono, ogni organizzazione agisce secondo i principi della razionalità limitata. Ciò dipende dal fatto che l'organizzazione ha a disposizione una quantità limitata di informazioni circa il proprio ambiente. Per cui anche le decisioni organizzative tendono verso obiettivi ritenuti soddisfacenti, e non verso soluzioni che potrebbero essere definite come ottimali. Concretamente, ciò significa prendere in esame le circostanze seguenti. Innanzi tutto, il contesto in cui i soggetti decidono assume un'importanza primaria: sia l'ambiente interno dell'organizzazione, sia il rapporto che essa intrattiene di volta in volta con l'ambiente esterno sono elementi in grado di influenzare il processo decisionale. Da tali elementi emerge sia quali conseguenze sono prevedibili e quali no, sia quali alternative saranno prese in considerazione e quali ignorate. Un'ulteriore circostanza che va tenuta presente riguarda il rapporto che sussiste tra il mondo reale e i modelli di cui si fa concretamente uso per definire la situazione in cui si agisce: ogni decisione organizzativa si basa su un'analisi estremamente semplificata del reale, cioè su modelli che hanno la funzione di ridurre la complessità. In stretta

correlazione con il fatto che il rapporto con l'ambiente avviene sempre attraverso la mediazione offerta da modelli creati *ad hoc*, si pone la circostanza seguente: tutto ciò che concorre a definire la situazione non è un "dato", ma è il risultato di processi sociologici, culturali e psicologici che comprendono le attività del soggetto della scelta e di coloro che agiscono nel suo ambiente. In tale contesto, la questione è quali sono le strategie che l'organizzazione adotta per scoprire quelle alternative di azione o conseguenze di azioni da utilizzare in vista del processo decisionale. L'approccio fornito dalla teoria della razionalità limitata presenta un vantaggio enorme: esso permette di comprendere ogni strato, ogni componente, ogni sottounità organizzativa come altrettante sedi in cui si elaborano programmi di azione; tali programmi sono, allo stesso tempo, anche programmi di ricerca che producono informazione sugli stati interni ed esterni dell'organizzazione. La funzione di questi ultimi è molteplice: garantire la stabilità e la prevedibilità dell'ambiente, rendere possibile l'assorbimento dell'incertezza che strutturalmente affetta la formulazione e la trasmissione degli obiettivi, creare quelle forme di comportamento routinario che serviranno da punto di riferimento nel momento in cui l'organizzazione – o una sua sottounità – dovrà affrontare situazioni inedite o di emergenza.

In seguito, seguendo le indicazioni di Simon, March si concentrerà sulla natura sequenziale dei processi di scelta messi in opera in vista della soluzione dei problemi; inoltre, March mostrerà come, nelle situazioni in cui l'organizzazione non è sottoposta a forti pressioni ambientali (ovvero nelle situazioni di *slack* organizzativo), vengano raccolte quelle energie e quelle risorse di cui ci si serve nelle situazioni di emergenza. All'interno del medesimo filone di studi, Thompson definirà invece l'organizzazione come quel sistema che persegue, quali scopi primari, la propria sopravvivenza, l'adattamento all'ambiente, la riduzione della dipendenza dal *task environment*.<sup>13</sup>

### *Il cyborg e la biopolitica*

Alla base del modo in cui Simon ha analizzato le dinamiche organizzative vi era senza dubbio la volontà di "conferire un'anima" alla macchina organizzativa; per gli scopi della nostra analisi, il punto rilevante è che quest'anima non funziona diversamente dalla mente del singolo indivi-

13 Cfr. J.D. Thompson, *L'azione organizzativa* (1967), a cura di B. Maggi, ISEDI, Torino 1990.



duo che agisce entro la cornice organizzativa. Ed è a questo livello che è possibile ricondurre il discorso di Simon all'interno di ciò che Foucault chiama governamentalità biopolitica. Se l'organizzazione agisce come un organismo, il cui apparato cognitivo in principio non si differenzia dall'organismo dei singoli attori che compongono l'organizzazione, e se il comportamento effettivo di questo organismo assume una rilevanza centrale all'interno della teoria economica, allora non siamo lontani dai presupposti che stanno alla base del discorso neoliberale.

Non a caso Amartya Sen (un autore che si è impegnato in più luoghi della sua opera a rivedere e correggere gli assunti di fondo delle teorie economiche neoliberali) ritiene illusori i tentativi compiuti da Simon per costruire una teoria del comportamento che si ponga come alternativa a quella della Teoria della Scelta Razionale: la nozione di comportamento soddisfacente (*satisficing*) può essere accolta all'interno di un contesto massimizzante generale, eliminando così la tensione tra soddisfacente e ottimizzante.<sup>14</sup> Tuttavia, non è tanto importante determinare se il modello della scelta adottato da Simon sia o meno un "buon" modello teorico. Ben più importante è vedere se la teoria di Simon sia concorde o meno con la concezione antropologica che sta alla base del neoliberalismo. All'interno di questa prospettiva, le differenze tra la *Rational Choice Theory* e quella della *Bounded Rationality* non hanno un peso determinante; ciò che conta, è comprendere in che senso la teoria delle organizzazioni costituisca una forma specifica di governamentalità.

In primo luogo, consideriamo il fatto che Simon costruisce una teoria che, non diversamente da quanto avviene nel caso dei modelli elaborati dalla Chicago School, non postula una differenza di principio tra quanto, nel comportamento umano, è rilevante per risolvere i problemi posti dall'ambiente in generale e quanto è rilevante per risolvere problemi di natura specificatamente economica. In Simon vi è l'esplicita volontà di costruire una teoria globale del comportamento di sistemi complessi sottoposti a vincoli ambientali. Tale teoria serve a spiegare non solo come si comporta l'individuo isolato, ma anche come si comportano le organizzazioni entro le quali gli individui agiscono. Come i sostenitori della Scuola di Chicago, così anche Simon passa dalla descrizione alla prescrizione: la teoria della razionalità limitata non solo spiega come si comportano individui e organizzazioni che operano in condizioni di incompletezza informativa, ma suggerisce anche quali strategie debbano essere adottate al fine di implementare l'efficienza delle *performances* organizzative. Conoscere la

---

14 Cfr. A. Sen, *Razionalità e libertà* (2002), Il Mulino, Bologna 2005.

mente umana, infatti, permette di prevedere con un buon grado di approssimazione il comportamento di individui e gruppi – almeno tanto quanto basta per ricavare utili indicazioni in vista dell’aumento dell’efficienza organizzativa. In entrambi i casi veniamo confrontati con una teoria che, in virtù di determinati assunti teorici circa il funzionamento della razionalità umana, produce come effetto un campo discorsivo che ha la pretesa di esaurire la possibilità dei modi di essere dell’umano. Questo “totalitarismo della teoria” è una caratteristica essenziale del progetto neoliberale: governare le vite degli individui seguendo le indicazioni offerte da una teoria che prenda in considerazione la vita umana nella sua totalità è importante non perché in tal modo viene aumentata l’efficienza dei mercati; è importante farlo perché solo in tal modo si rende operativo un unico modello di razionalità che garantisce la governabilità degli attori sociali.

In stretta correlazione a ciò si pone il secondo punto, che riguarda il rapporto tra il progetto neoliberale e la performatività della retorica attraverso cui esso si articola. Sia nella teoria delle organizzazioni elaborata da Simon che nella teoria economica neoliberale tale performatività si basa sulla potenza discorsiva che l’accostamento tra sfera organica e sfera sociale possiede. Ma per essere chiari sul significato che assume il rimando alla sfera organica, sono necessarie alcune osservazioni preliminari.

In un’ottica neoliberale, il funzionamento dei mercati non ha niente di “naturale”, se con “naturale” intendiamo semplicemente qualcosa che si contrappone a “sociale” o a “culturale”. Il comportamento conforme alle leggi del mercato va continuamente implementato attraverso il dispiegamento di un ventaglio assai ampio di regimi di pratiche.<sup>15</sup> Presi nel loro insieme, questi regimi di pratiche costituiscono l’apparente paradosso della governamentalità neoliberale. Da un lato abbiamo la proliferazione di una narrazione incentrata sulla nozione di libertà individuale; questa permea tutti i livelli delle retoriche sociali condivise: dal discorso economico *mainstream* all’ambito mediatico, dal discorso politico-istituzionale ufficiale alle retoriche differenzialiste che fanno da supporto alle lotte in difesa di gruppi minoritari o svantaggiati. Dall’altro lato abbiamo le tecnologie di governo che hanno la funzione di produrre soggetti liberi, cioè cittadini responsabili, individui che sono in grado di assumere dei rischi, individui che sanno affrontare un eventuale disagio mentale attraverso le opportune cure degli esperti, genitori capaci di gestire in modo autonomo

---

15 Sulla nozione di “regimi di pratiche” in rapporto alla governamentalità neoliberale, si veda M. Dean, *Governmentality. Power and Rule in Modern Society*, SAGE, London 1999.

i difficili compiti connessi all'educazione della prole. Il paradosso è apparente perché governare le vite significa appunto implementare processi di soggettivazione compatibili con la logica del mercato, e ciò a partire dal presupposto che il solo attore adatto a competere nei mercati è il soggetto libero e responsabile. Ora, il complesso dei saperi che permette di gestire in modo appropriato i regimi di pratiche in un contesto neoliberale trova un potente alleato in una antropologia che presuppone uno stretto legame tra la plasticità dell'individuo e l'autopoiesi del mondo organico. Il soggetto sottoposto alla governamentalità neoliberale scopre una verità su di sé che può essere compresa e articolata solo attraverso un rimando alla produttività inesauribile della vita organica – una produttività in cui sono compresenti vincolo e libertà, necessità e contingenza. Ora, mentre i teorici della scelta razionale hanno postulato una relazione tra il biologico e l'economico partendo da un'epistemologia del vivente piuttosto semplicistica e per certi versi antiquata, in quanto fa riferimento a una sorta di darwinismo di seconda mano,<sup>16</sup> nel quadro teorico offerto dalle teorie delle organizzazioni, invece, il ponte gettato tra economia e biologia si dirige verso un'epistemologia del vivente più complessa e articolata. L'organico, che entra a far parte della struttura argomentativa della teoria delle organizzazioni, assume le fattezze del cyborg. La biologia a cui fa riferimento un autore come Simon è una scienza dell'artificiale, una scienza che elabora modelli computazionali per restituire a livello concettuale la complessità sistemica sia del singolo essere vivente, sia dell'ambiente. Se il problema dell'economia neoclassica era come allocare risorse materiali in modo ottimale, il problema dell'economia in quanto *cyborg science* diventa come gestire il mercato inteso quale latore di informazioni e conoscenza; e la teoria della razionalità limitata altro non è che uno dei modi – e non certo il meno fruttuoso – per rispondere a questo problema. In altre parole, nel pensiero di Simon si fondono in modo inedito la cibernetica di Wiener e la teoria dei mercati di Hayek. Sul piano epistemico, tale fusione si traduce in una cancellazione della differenza tra il naturale e l'artificiale; ma ciò che più conta, è l'effetto che essa ha rispetto ai regimi di pratiche dei quali abbiamo parlato poco sopra. Simulare il comportamento dei sistemi complessi secondo i principi della razionalità limitata permette di descrivere un cervello utilizzando come modello la mappa di un'organizzazione – e, viceversa,

---

16 Esemplare, in tal senso, la difesa del social-darwinismo condotta da Gary Becker, il quale postula una sostanziale identità di vedute, sul piano antropologico, tra il modello di umanità che sta alla base della teoria economica e quello che sta alla base della sociobiologia: G.S. Becker, *The Economic Approach to Human Behavior*, The University of Chicago Press, Chicago 1976, pp. 282-293.

permette di descrivere un'impresa come se fosse un cervello. In entrambi i casi, abbiamo scarsità informativa, procedure modulari di elaborazione dei dati e, soprattutto, uno strato del sistema che occupa una posizione gerarchica superiore al fine di poter decidere quale ordine dare alla sequenza dei problemi che possono e devono essere risolti. Tale intercambiabilità dei regimi discorsivi non apre solo le porte a un nuovo campo epistemico, ma legittima un utilizzo funzionale della teoria delle organizzazioni all'interno dei regimi di pratiche neoliberali.<sup>17</sup>

Se dunque non si chiarisce quale sia la natura del rimando all'organicità che opera nelle argomentazioni di Simon, diviene difficile capire in che senso la connessione tra neoliberalismo e teoria delle organizzazioni è efficace proprio perché quest'ultima *non* fa uso di codici biologistici. Come nel caso di Hayek, anche in Simon non abbiamo una teoria riduzionistica del sociale, che deduce il comportamento di un attore dal modo in cui operano le componenti biologiche di tale attore.<sup>18</sup> Se la natura delle organizzazioni e la natura dei sistemi viventi possono venir studiate da un'unica disciplina, ciò accade perché entrambe sono assimilabili al modello computazionale offerto dal cyborg. È precisamente questa assimilazione a rendere possibile l'inserimento della teoria delle organizzazioni nei regimi di pratiche neoliberali. Ciò che caratterizza il regime biopolitico nell'epoca neoliberale è il fatto che la sussunzione di tutte le sfere di azione sotto la normatività dell'economico coesiste con pratiche di governo che favoriscono una condotta della vita mirante all'autorealizzazione individuale; in quest'ultimo contesto, i soli vincoli a cui è soggetto il vivente sono quelli imposti dal suo apparato cognitivo e dalla sua capacità di adattamento all'ambiente. Simon istituisce quindi un regime discorsivo che opera in piena conformità con il progetto neoliberale: nel modello della razionalità limitata l'individuo non può ottimizzare, ma gode di un ampio spazio di manovra nella misura in cui può variare liberamente i propri livelli di aspirazione e può intraprendere una serie di programmi di ricerca che hanno come obiettivo il rinvenimento di soluzioni soddisfacenti. Il punto chiave è la postulata impossibilità di conferire un valore non economico alle operazioni che conducono a tali soluzioni.

Il terzo e ultimo punto riguarda la questione del controllo. Se prendiamo in considerazione il rapporto tra neoliberalismo e teoria dell'organiz-

17 Un'analisi approfondita del ruolo giocato da Herbert Simon all'interno di quel processo che ha portato a una nuova forma di naturalizzazione del discorso economico – naturalizzazione che costituisce l'asse portante del progetto politico neoliberale – si può trovare in P. Mirowski, *Machine Dreams. Economics Becomes a Cyborg Science*, Cambridge University Press, Cambridge 2002.

18 Cfr. S. Rizzello, *L'economia della mente*, Laterza, Bari 1997.

zazione, non possiamo trascurare il fatto che i processi di soggettivazione che hanno luogo all'interno di un'impresa sono sottoposti a vincoli ben precisi. Questi vincoli non sono solo quelli del contratto, come voleva Coase nel suo famoso saggio del 1937 sulla natura dell'impresa.<sup>19</sup> Sappiamo infatti che lo spazio di manovra di chi opera nel mercato del lavoro è molto limitato, poiché la mobilità sociale è strettamente condizionata dalla posizione che il soggetto occupa nella più vasta rete sociale.<sup>20</sup> Se le organizzazioni non sono organismi impermeabili all'ambiente in cui operano, è ovvio aspettarsi che vi sia una relazione tra la posizione dei soggetti al di fuori dell'impresa e quella che essi occupano una volta che hanno deciso di entrare nella struttura organizzativa. È dunque necessario chiedersi in quale misura i processi di soggettivazione che avvengono all'interno dell'impresa siano sottoposti a vincoli, di natura non solo contrattuale, che preorientano, secondo modalità specifiche, la via verso l'autorealizzazione. Anche in quest'ottica, la teoria delle organizzazioni elaborata da Simon costituisce una delle sorgenti primarie della governamentalità neoliberale. Essa infatti offre la possibilità di articolare forme di controllo interne all'impresa che risultano compatibili con modalità di costruzione del sé basate sull'autonomia e l'autorealizzazione – in altre parole, essa rende pensabile un controllo inteso quale *actio per distans*, cioè un controllo non coercitivo, ma che è tuttavia capace di preordinare lo spazio di azione dei soggetti. Simon, non a caso, è esplicito nel fare presente che una conoscenza dei processi cognitivi che governano l'azione individuale e collettiva può permettere una gestione efficiente delle risorse di cui un'organizzazione dispone.

Tuttavia la teoria delle organizzazioni non può essere letta solo come una forma per manipolare il consenso interno. Se nell'organizzazione vi è gerarchia, ciò dipende dal fatto che l'organizzazione, in quanto sistema complesso, deve contenere, al suo interno, uno strato che ha tre funzioni: raccogliere e gestire le informazioni, per trasmetterle alle altre sub-unità; diminuire l'incertezza; prendere decisioni su quali programmi di ricerca andranno di volta in volta implementati e quali no. Il punto chiave è che la gerarchia organizzativa ha lo stesso grado di necessità della gerarchia naturale: non diversamente dalle organizzazioni, i sistemi viventi sottoposti a vincoli di razionalità si adattano all'ambiente attraverso un controllo sia degli inputs in entrata che degli outputs in uscita. La gerarchia

---

19 Cfr. R.H. Coase, *Impresa, mercato e diritto*, Il Mulino, Bologna 2006, pp. 73-95.

20 Cfr. M. Granovetter, *La forza dei legami deboli e altri saggi*, a cura di M. Follis, Liguori, Napoli 1998.

in questo senso non opera in modo verticale, quanto orizzontale: gestire un sistema altro non è che modulare lungo una sequenza temporale una serie di decisioni, di importanza vitale, che vanno prese al fine di rendere soddisfacente il livello di adattamento ambientale. Il soggetto che abita le organizzazioni ha dunque sempre la possibilità di negoziare la propria posizione, dal momento che i vincoli cognitivi ai quali è sottoposto non sono diversi dai vincoli ai quali sono sottoposti tutti gli altri attori. Ma precisamente questo margine di libertà che rimane ai membri di un'organizzazione occulta il carattere *politico* delle negoziazioni che hanno luogo entro lo spazio organizzativo: se tutto ciò che avviene all'interno dell'organizzazione (e si badi che non vi è spazio sociale che non sia gestibile in termini organizzativi) trova la propria verità entro i confini di un discorso che ha come obiettivo la spiegazione dell'adattamento dei singoli all'ambiente, allora, come in ogni teoria del sociale di tipo naturalistico, ha ormai poco senso evocare la politicità, ovvero la natura eminentemente contingente e revocabile, delle negoziazioni sociali. Pensare un mondo diverso, più giusto di quello attuale, si riduce così o a un sogno con il quale ci si può baloccare per il puro gusto di farlo, oppure a quell'attività a cui si dedicano i professionisti del pensiero, filosofi e scienziati sociali, i quali lavorano all'interno di quella specifica forma organizzativa costituita dalle discipline accademiche.

### *La razionalità organizzativa e il mondo della vita*

Ma se è vero che la razionalità che sta alla base della teoria delle organizzazioni aspira a porsi come il solo luogo discorsivo capace di dire la verità sulle pratiche dei soggetti, quali sono state le concrete modalità di interazione tra il discorso scientifico sul management e le retoriche condizionate dai soggetti al di fuori dei confini delle aziende e delle organizzazioni in genere? La domanda è cruciale, perché dal modo in cui vi si risponde dipende la tenuta dell'ipotesi foucaultiana secondo cui il neoliberalismo è quel regime di governo che utilizza un unico modello di razionalità, ovvero quello economico, per articolare il senso e i limiti di tutti i regimi di pratiche. Cominciamo con l'osservare come negli ultimi decenni abbia avuto luogo un'enorme diffusione di testi legati al management. Si tratta di una letteratura che non si rivolge principalmente a un pubblico di studiosi di scienze sociali; i lettori di tali testi sono invece persone che lavorano nelle aziende, quali dirigenti o quadri. Lo scopo di questa letteratura è quello di diffondere un'idea acritica e idilliaca della vita organizzativa. In testi

di enorme successo come quello di Peters e Waterman<sup>21</sup> l'organizzazione viene presentata come il luogo della realizzazione dell'individuo: se i dipendenti sono motivati in modo corretto, se gli incentivi vengono percepiti da tutti gli attori come equi, allora il lavoro comune nell'organizzazione non va solo a beneficio della stessa azienda, ma va a beneficio degli stessi membri dell'organizzazione. Non diversa è l'impressione che si ricava dalla lettura delle opere di Peter Drucker. Drucker è stato non solo un grande teorico delle organizzazioni, ma è stato soprattutto il più famoso "guru" del pensiero organizzativo – nel corso di una carriera durata cinquant'anni, Drucker è stato consulente di *big corporations*, di agenzie governative, di organizzazioni non profit. Con un afflato umanistico i suoi numerosissimi scritti presentano l'organizzazione come un luogo che può essere visto come una piccola comunità.<sup>22</sup> Non abbiamo ragioni per ritenere che l'impegno morale di Drucker non sia sincero; tuttavia, la sua opera ha di fatto contribuito a rinforzare la convinzione che le organizzazioni possano essere considerate indipendentemente sia dai rapporti di potere che si giocano al loro interno, sia dal ruolo che le organizzazioni giocano quale strumento di disciplinamento sociale.

In generale, l'immensa letteratura popolare sul management ha la funzione di rinforzare e diffondere una concezione della vita organizzativa e del mondo del lavoro che è di fatto funzionale agli interessi delle imprese. Non solo: tale letteratura ha contribuito grandemente alla creazione di un regime discorsivo all'interno del quale l'impresa si presenta come la forma paradigmatica dell'interazione sociale.<sup>23</sup> Lo stesso discorso vale in riferimento alla funzione che viene svolta dalle varie *Business Schools*. Esse hanno il loro modello nelle Università americane, ma questo modello è stato ormai imitato un po' ovunque. L'insegnamento tanto delle teorie economiche *mainstream* quanto della teoria delle organizzazioni si rivolge soprattutto a una nuova classe transnazionale di giovani aspiranti manager, i quali si appropriano di conoscenze e di competenze che possono essere utilizzate in qualunque azienda globale. Tale appropriazione non avviene in modo passivo; al contrario, essa si traduce in un lavoro di mediazione: i futuri manager, che lavoreranno al servizio del capitale globale, manten-

21 T.J. Peters – R.H. Waterman Jr., *Alla ricerca dell'eccellenza. Lezioni dalle aziende meglio gestite* (1982), Sperling&Kupfer, Milano 1993.

22 Cfr. – tra i numerosi riferimenti possibili – P. Drucker, *Post-Capitalist Society*, Harper Business, New York 1993; *Id.*, *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, New York 1999.

23 Cfr. S. Furusten, *Popular Management Books: How They Are Made and What They Mean for Organisations*, Routledge, London 1999.

gono la propria appartenenza culturale, e la loro funzione consiste proprio nel “tradurre” i contenuti e i linguaggi della teoria delle organizzazioni nei vari linguaggi locali dell’ecumene globale. Si potrebbe affermare che la funzione di questa nuova classe transnazionale di manager sia la stessa che in passato veniva ricoperta dai missionari: il contenuto della buona novella, però, ora si sedimenta attorno a nozioni come efficienza, creatività, imprenditorialità individuale, competitività, *good governance*.<sup>24</sup> Il confronto con i missionari delle religioni soteriologiche non sembri eccessivo: in realtà, attraverso la “buona novella” del management contemporaneo, gli spazi (sia fisici che discorsivi) entro cui si dispiega la produzione di beni e servizi vengono organizzati e articolati in modo tale che sia possibile non solo una nuova disciplina dei corpi, ma anche una disciplina dell’anima. Il lavoro nell’azienda neoliberale deve infatti indurre in chi lavora per essa cambiamenti di mentalità che toccano in profondità la sfera della *Weltanschauung* individuale.<sup>25</sup> E, come il messaggio soteriologico, anche il messaggio neoliberale aspira a possedere una validità universale ed ecumenica.

Tuttavia, il riferimento alla portata “messianica” delle retoriche manageriali potrebbe risultare fuorviante. Già Benjamin aveva richiamato l’attenzione sul significato in qualche modo religioso del capitalismo – e questa indicazione ha opportunamente meritato ulteriori approfondimenti.<sup>26</sup> Il rischio che si corre andando in questa direzione è di ritrovarsi ancora dentro uno schema concettuale che porta a separare la pratica economica dai suoi “rivestimenti” ideologici. Ora, è noto che la critica delle ideologie – comunque la si voglia intendere – porta a un unico risultato, cioè quello di sostituire l’ideologia sottoposta a critica con un’altra ideologia, ritenuta migliore.<sup>27</sup> Seguendo – ancora una volta – i suggerimenti che ci vengono da Foucault, si tratta di cogliere invece il nesso profondo tra la costruzione dei discorsi sul management e i processi di soggettivazione. Le teorie delle organizzazioni prodotte a livello accademico (da Simon in poi), i libri divulgativi sul management, i corsi di formazione nelle aziende, i seminari tenuti dai vari “gurus” aziendali per il top management delle grandi imprese, i migliaia di BA, MA o PhD in *Business Administration* offerti da centinaia di università sparse per il globo, formano un’unica rete che non è esterna, ma è interna alla pratica aziendale. Tale rete cioè è inserita a tutti

24 Cfr. N. Thrift, *Knowing Capitalism*, SAGE, London – Thousand Oaks 2005.

25 D.-R. Dufour, *Le Devin marché. La révolution culturelle libérale*, Denoël, Paris 2007.

26 Cfr. i saggi raccolti in D. Baecker (Hg.), *Kapitalismus als Religion*, Kadmos, Berlin 2003, che commentano le considerazioni benjaminiane al riguardo.

27 Cfr. F. Rossi-Landi, *Ideologia*, Mondadori, Milano 1982.



gli effetti nel tessuto stesso della vita organizzativa. Da ciò consegue quello che definirei il doppio incastro tra vita quotidiana e vita organizzativa. Da un lato, all'interno di tutte le organizzazioni si producono – e riproducono – modelli di comportamento che influenzano sia la vita dei singoli dipendenti, sia il discorso accademico sul management – quest'ultimo, infatti, elabora ex post categorie e narrazioni che si riferiscono a “casi di successo” o a mutamenti che sono già in atto nell'ambito del mondo produttivo e aziendale. Dall'altro, ciascuna azienda si confronta con un ambiente esterno che è già intriso di retoriche aziendali, poiché, come si è detto più volte, il discorso sull'efficienza, sulla competitività, sulla performatività, sull'imprenditorialità pervade ogni ambito del mondo della vita.<sup>28</sup>

In tale contesto, sarebbe quanto mai auspicabile una sempre maggiore diffusione, sia nel campo delle scienze sociali, sia entro quel discorso condiviso che produce e riproduce il senso comune, di uno sguardo critico che sia capace di guardare allo stesso tempo in due direzioni: da un lato, in direzione delle microfisiche dei rapporti aziendali, per analizzare le concrete trasformazioni occorse nel mondo della produzione in seguito alla rivoluzione neoliberale; dall'altro, in direzione delle microfisiche della *Lebenswelt*, ovvero verso quegli spazi dell'azione sociale in cui i soggetti plasmano le proprie relazioni intersoggettive a partire da modelli di comportamento e griglie di intelligibilità che provengono dalla sfera dell'economia.

In merito al concreto rapporto che esiste tra processi di soggettivazione e concrete pratiche aziendali vale la pena menzionare il fatto che disponiamo già di una letteratura (per altro non vasta), che proviene dal campo disciplinare dell'etnografia. Si tratta di studi che mettono a fuoco due aspetti dell'ambiente di lavoro. Da un lato, vi sono le narrazioni che l'impresa produce per creare consenso, per aumentare la coesione del gruppo, per motivare i dipendenti. Insomma, si tratta di quello che nella letteratura divulgativa sul management si chiama “cultura d'impresa”. Dall'altro, vi sono i concreti rapporti di potere, le lotte intestine, i conflitti sia a livello verticale che a livello orizzontale tra i dipendenti.

Cominciamo a considerare la questione della cultura d'impresa. Nella letteratura sul management la cultura d'impresa viene vista come l'elemento connettivo della vita organizzativa. Attraverso la creazione di un contesto culturale entro cui si costruiscono legami solidali e basati sulla coopera-

---

28 Cfr. P. Heelas – P. Morris (Eds.), *The Values of the Enterprise Culture: the Moral Debate*, Routledge, London 1992; J.G. Carrier (Ed.), *Meanings of the Market: the Free Market in the Western Culture*, Berg, New York 1997; J.G. Carrier – D. Miller (Eds.), *Virtualism: a new political economy*, Berg, Oxford – New York 1998.

zione, è possibile ovviamente motivare in modo più profondo i dipendenti; ma il punto non è questo: attraverso la creazione di un'adeguata cultura d'impresa, si riuscirebbe soprattutto a mostrare che la ricerca del profitto (che comunque resta il motore primario della vita aziendale) è compatibile con il raggiungimento di obiettivi di natura sociale, o comunque non economica. In realtà, le azioni compiute dal management con lo scopo di costruire una cultura d'impresa aperta, duttile, orientata in senso umanistico, hanno come principale effetto quello di rinforzare i meccanismi di controllo all'interno delle aziende. Se un'azienda dispone di una buona cultura d'impresa, ciò significa che i valori di fondo, le norme condivise dai membri del gruppo, i linguaggi gergali che animano la comunicazione interna, i miti fondatori dell'impresa sono stati interiorizzati da tutti gli attori. In tal modo, si possono ridurre i costi che un controllo diretto e coercitivo porta sempre con sé.

Le conseguenze di tutto ciò sulla vita delle persone sono notevoli. La prima conseguenza è di tipo psicologico. I dipendenti di solito sanno che i discorsi la cui funzione è quella di rendere presente e disponibile la cultura d'impresa non corrispondono alla realtà. Sanno cioè che i discorsi che esaltano il lavoro di gruppo e la soppressione di gerarchie verticali hanno la funzione di implementare il controllo. Tuttavia, la reazione dei dipendenti non è di netto rifiuto. Le reazioni possono andare dall'ironia al cinismo, ma si tratta sempre di reazioni che non sfociano in una opposizione netta ed esplicita verso la cultura d'impresa. Anzi, molto spesso i dipendenti fingono di accettare i rituali di socializzazione che l'impresa impone e si comportano come se credessero nella loro efficacia. In tal modo si crea una dissociazione emotiva molto profonda negli individui, che a volte può portare a delle patologie anche gravi. La seconda conseguenza riguarda i rapporti tra i dipendenti e le imprese. La creazione di una cultura d'impresa che esalta la collaborazione e le gerarchie orizzontali porta a una sempre maggiore personalizzazione dei rapporti tra i manager e i dipendenti. In tal modo i conflitti intraorganizzativi o vengono occultati, oppure vengono gestiti attraverso il ricatto, la creazione di doppi vincoli, il ricorso a forme di incentivazione che favoriscono la distruzione della solidarietà tra i dipendenti. In tal modo, la sottomissione cessa di essere regolata dai vincoli contrattuali e si presenta come se fosse il risultato di una "scelta" individuale, che l'azienda può di volta in volta decidere se premiare o meno.<sup>29</sup>

---

29 Sugli aspetti qui messi in luce, si veda in part. G. Kunda, *L'ingegneria della cultura. Controllo, appartenenza e impegno in un'impresa ad alta tecnologia* (1992), Comunità, Torino 2000.

Se osserviamo quale rapporto vi sia tra il comportamento dei manager e le retoriche organizzative, si lascia osservare la stessa discrepanza tra comportamenti effettivi e narrazioni condivise. Per cominciare, prendiamo come esempio l'enfasi sulla creatività. Questa viene vista come una delle caratteristiche principali di quell'atteggiamento imprenditoriale che il manager deve incarnare, e che deve poi trasmettere a tutti i suoi collaboratori. L'impresa, in quest'ottica, si configura come un aggregato di individui che mirano a trarre soddisfazione dal proprio lavoro, e che così facendo contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si prefigge. Di fatto, le persone creative hanno spesso difficoltà ad affermare il proprio punto di vista o addirittura a fare carriera entro l'organizzazione. Soprattutto ai livelli alti della gerarchia, ciò che conta non sono né la creatività né le competenze, ma contano i legami con gli altri membri dell'organizzazione e soprattutto i legami che le persone ereditano in base alla propria origine sociale – insomma ciò che conta è quello che i sociologi definiscono, con Bourdieu, capitale simbolico, oppure, con Coleman, capitale sociale.<sup>30</sup> Tutto ciò influenza in modo determinante le scelte che il management compie per dare forma alla struttura organizzativa. Tali scelte di rado vengono compiute per il bene dell'organizzazione stessa; spesso anzi vengono compiute a vantaggio del gruppo di potere che ha il compito di gestire l'azienda. Ma il risultato forse più sorprendente delle analisi che hanno per oggetto le persone che ricoprono le posizioni più alte nella gerarchia aziendale è il seguente. I top manager per lo più non passano il proprio tempo a prendere decisioni di importanza capitale per la vita delle aziende presso cui lavorano. Passano il loro tempo, invece, a intessere e coltivare relazioni con persone dello stesso livello, sia che queste ultime operino entro la propria azienda, sia che esse invece appartengano a organizzazioni diverse. Ciò ha tre motivazioni. Innanzi tutto, in tal modo i manager confermano e difendono la propria posizione di potere. Poi traggono informazioni rilevanti al fine di poter poi analizzare l'ambiente sia interno che esterno dell'organizzazione. Infine, rinsaldano quei legami di classe e di appartenenza che permetteranno loro di trovare un nuovo lavoro in caso di licenziamento.<sup>31</sup>

Se guardiamo allo stesso fenomeno a partire da una prospettiva interorganizzativa, i risultati a cui sono pervenuti coloro che si sono occupati

30 Cfr. P. Bourdieu, *Ragioni pratiche* (1994), Il Mulino, Bologna 1995; *Id.*, *Meditazioni pascaliane* (1997), Feltrinelli, Milano 1998; ma si veda anche J. Coleman, *Fondamenti di teoria sociale* (1990), Il Mulino, Bologna 2005, pp. 385-412, in cui viene definita la nozione di capitale sociale.

31 Cfr. R. Jackall, *Labirinti morali. Il mondo ambiguo dei manager* (1989), Comunità, Torino 2001.

della questione sono di estremo rilievo al fine di comprendere in che senso la governamentalità neoliberale ha alla propria base il variegato mondo delle imprese. Ciò che si tocca con mano, in tal caso, è la pervasività delle reti internazionali costruite dal top management. Tali reti, per le modalità della loro produzione e riproduzione, hanno dato vita a una vera e propria classe<sup>32</sup> – un termine, quest’ultimo, che sembrava scomparso dall’orizzonte epistemico delle scienze sociali. Attraverso l’analisi delle reti nelle quali opera il management internazionale si possono comprendere fenomeni specifici, ma di grande rilevanza e attualità, come per esempio la crescita e lo sviluppo della finanziarizzazione dell’economia: quest’ultimo fenomeno, infatti, deve molto agli interscambi tra manager che lavorano nel settore finanziario e in quello produttivo. Tali interscambi sono iniziati negli anni ottanta e ormai hanno raggiunto un livello tale da rendere impossibile una reale distinzione tra i vari settori dell’economia, al punto che il mondo della finanza è riuscito a determinare lo sviluppo della produzione e dello scambio. Ma tutto ciò non è il frutto né del caso, né di un’evoluzione “naturale” e inevitabile; si tratta di un’evoluzione pilotata e gestita da una nuova classe di manager che operano in rete a livello globale e che dalla finanziarizzazione dei mercati traggono un aumento di profitti e di potere.<sup>33</sup>

Nella letteratura etnografica che ha come oggetto la vita delle imprese si trovano dunque ampi riferimenti alle modalità attraverso le quali il sé dei soggetti coinvolti nel progetto produttivo viene plasmato dalle dinamiche di potere che hanno luogo entro l’azienda. Ma dal momento che il venir meno della distinzione tra tempo del lavoro e tempo libero costituisce precisamente una delle principali caratteristiche dell’età neoliberale, è importante prestare attenzione al più ampio contesto sociale in cui si muovono gli attori sociali. Occorre allora mostrarsi attenti al modo in cui è cambiato in generale il rapporto dei soggetti con se stessi. Ciò significa in primo luogo interrogare le cornici di senso che servono a garantire una coerenza alla narrazione della propria identità. Tali cornici di senso diventano particolarmente rilevanti nelle situazioni di crisi, oppure nelle situazioni in cui è in gioco il progetto complessivo della propria esistenza. Sulla spinta della cultura neoliberale, gli individui tendono ad assumersi sempre maggiori responsabilità rispetto alla cura della propria persona, del proprio corpo e della propria salute. La propria esistenza biologica e somatica si trasforma

32 Cfr. L. Sklair, *The Transnational Capitalist Class*, Blackwell, Oxford 2001.

33 Cfr. M. Useem, *Investor Capitalism. How money managers are changing the face of corporate America*, Basic Books, New York 1996; D.A. MacKenzie, *An Engine, Not A Camera: How Financial Models Shape Markets*, MIT Press, Cambridge (Mass.) – London 2006.

in tal modo in luogo di un investimento permanente. Le biotecnologie e le nuove forme di terapia e di prevenzione offrono d'altra parte alle persone sempre maggiori possibilità di intervento; si pensi all'analisi del DNA per anticipare l'insorgenza di malattie geneticamente determinate, oppure al prelevamento e conservazione delle cellule staminali in vista del loro utilizzo per sé o per altri membri della famiglia (per curare le immunodeficienze, le leucemie o le talassemie). E questi sono solo due tra i molti esempi che possiamo fare per indicare le principali novità di un contesto culturale, normativo e sociale dai tratti abbastanza nuovi, e che è destinato ad acquistare sempre maggior rilievo in futuro. È quasi inutile ricordare quali siano gli interessi economici in gioco, interessi che riguardano sia il business delle biotecnologie e dell'industria farmaceutica in genere, sia le assicurazioni. Ciò che qui importa, è la trasformazione del valore della vita organica in rapporto alla costruzione del sé. Mentre in passato la propria corporeità veniva concepita come ciò che va mantenuto in salute e preservato dalla malattia, in un contesto neoliberale la vita biologica in cui il sé è incorporato diviene ciò che va ottimizzato, ciò che va sottoposto a un'attenzione costante per evitare perdite economiche in caso di malattia. L'etica della cura di sé si trasforma in una sorta di "etica somatica", che ha come obiettivo il mantenimento dell'efficienza biologica.<sup>34</sup>

Non meno rilevanti sono le trasformazioni osservabili nel modo di organizzare e dare forma alla propria esistenza in qualità di cittadini che possono usufruire di determinati servizi da parte dello stato. Diventare imprenditori di se stessi significa fare i conti con uno stato sociale che ha cambiato radicalmente la propria funzione in quanto erogatore di servizi; poiché le istituzioni del welfare vengono gestite secondo criteri di tipo aziendale, i cittadini si trasformano in partner di un contratto e di conseguenza è necessario negoziare continuamente la propria posizione con le istituzioni in vista della erogazione dei servizi sociali. Il periodo durante il quale un individuo si trova a dipendere dai servizi pubblici in tal modo si trasforma in un periodo di autoformazione, durante il quale deve essere implementata la capacità individuale di ritornare ad essere autonomo e autosufficiente.<sup>35</sup>

Nel nuovo contesto del mercato del lavoro, infine, un numero sempre maggiore di persone deve fare i conti con la precarizzazione e la flessibi-

---

34 Cfr. N. Rose, *La politica della vita. Biomedicina, potere e soggettività nel XXI secolo* (2007), Einaudi, Torino 2008.

35 Cfr. U. Bröckling – S. Krasmann - T. Lemke, *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Suhrkamp, Frankfurt/M. 2000; U. Bröckling, *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Suhrkamp, Frankfurt/M. 2007

lità. In questo contesto, assume sempre maggior rilievo la dimensione del lavoro progettuale, legato a un contesto specifico e dotato di una durata limitata. Una simile situazione è amaramente paradossale: chi è costretto a lavorare entro la cornice sempre mobile e precaria di vari progetti, che si susseguono l'uno dopo l'altro, difficilmente riesce a progettare la propria vita in modo ordinato e conseguente. In un lavoro monumentale, uscito nel 1999, Luc Boltanski ed Ève Chiapello indicano nella "città per progetti" il luogo paradigmatico delle esistenze precarie e flessibili che si sviluppano nell'età neoliberale.<sup>36</sup> Ma va osservato che la costruzione di reti produttive legate a progetti specifici, di durata limitata, caratterizza sempre più l'intera struttura aziendale – e tocca quindi anche i dipendenti che ancora godono di un impiego a tempo indeterminato. Lavorare "per progetti" significa mostrarsi flessibili, significa attestare la propria "impiegabilità". Significa cioè accettare la retorica dominante dell'impresa neoliberale: secondo quest'ultima, infatti, le proprie prestazioni lavorative non devono solo attestare la capacità individuale di saper fare, o di saper produrre, ma devono soprattutto attestare l'accettazione del discorso condiviso, l'accettazione della "cultura d'impresa" – e, più in generale, la propria capacità di adattamento al sistema capitalista nel suo insieme.

Mi pare opportuno concludere le considerazioni sin qui svolte con un rimando al lavoro di Boltanski e Chiapello appena menzionato. Il loro costituisce uno dei principali tentativi compiuto dalla sociologia di render conto delle trasformazioni che sono avvenute nel mondo del lavoro negli ultimi decenni. Attraverso un'analisi approfondita sia della letteratura sul management, sia degli effetti che questa ha avuto nel modo in cui le imprese oggi si rappresentano, si "raccontano" e giustificano il proprio operato, gli autori sostengono la tesi seguente. Il capitalismo attuale – ciò che qui abbiamo scelto di definire piuttosto "neoliberalismo" – trova la sua giustificazione ultima non nelle teorie economiche, ma nelle retoriche e nelle pratiche manageriali – retoriche e pratiche che, come si è già sottolineato sopra, sono indissociabili le une dalle altre. Attraverso questa giustificazione, gli attori sociali vengono spinti non solo a partecipare al sistema produttivo capitalista, ma vengono anche invitati a migliorarlo e a implementarlo con la propria creatività, il proprio impegno e persino con le proprie critiche. La grande efficacia del neoliberalismo, la sua capacità di occupare spazi sempre più ampi nell'ambito di ciò che condiziona i processi di soggettivazione, consisterebbe allora proprio nella sua capacità

36 Cfr. L. Boltanski – È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris 1999.

di assorbire e di utilizzare a proprio vantaggio le critiche che gli vengono rivolte. Vi è infatti uno stretto legame tra le contestazioni al sistema capitalista che si sono diffuse a partire dagli anni sessanta del secolo XX e la nascita del neoliberalismo. Allora il capitalismo veniva criticato per gli aspetti disumanizzanti e alienanti del mondo produttivo. In tali critiche era implicita l'idea che un lavoro creativo e autonomo fosse capace di produrre soddisfazione personale e un maggiore senso di autonomia. Ora, con l'avvento della "città per progetti", ciò che viene richiesto ai dipendenti di qualunque impresa, sia pubblica che privata, è precisamente di essere autonomi, creativi, e soprattutto partecipi. Una retorica, questa, che altro scopo non ha se non quello di rendere inefficaci tutte le critiche al sistema produttivo attuale; tali critiche vorrebbero non solo rendere effettiva la richiesta di autonomia che proviene dai soggetti, ma anche – e soprattutto – ripristinare la possibilità che tale libertà individuale si esprima non solo sul posto di lavoro, ma anche nella sfera pubblica. Tuttavia il progetto politico neoliberale sembra proprio voler escludere, sia *de iure* che *de facto*, qualunque tentativo di riappropriazione della sfera pubblica da parte dei soggetti: se un'unica razionalità domina ogni ambito del mondo della vita, pensare di far valere ancora la distinzione classica tra sfera economica e sfera politica, che stava alla base della governamentalità liberale, risulta votato allo scacco.

Una possibile via d'uscita potrebbe consistere nel sottrarre i livelli di aspirazione di cui parla Herbert Simon alla logica del cyborg; per far questo, si tratterebbe però di percepire l'irriducibile differenza che sussiste tra le aspirazioni e i desideri. Mentre le prime si lasciano calcolare, i secondi costituiscono precisamente quella forza psichica che si sottrae al calcolo. Solo questa percezione potrebbe permettere una riformulazione di quella distinzione tra sfera politica e sfera economica che il progetto politico neoliberale intende cancellare a vantaggio di una colossale macchina per creare soggetti paghi di produrre e consumare. In altre parole, non si tratta tanto di denunciare il carattere imperialista di una teoria delle organizzazioni che intende colonizzare ogni aspetto del mondo della vita. Ben più importante, è la riattivazione di ciò che eccede il discorso organizzativo, di ciò che si colloca negli interstizi di ogni conflitto tra decisioni organizzative e desiderio individuale di autorealizzazione. Additando tale questione, non è mia intenzione fare l'apologia di qualche forma di irrazionalità intesa quale rifugio in cui trovare riparo al di fuori di una macchina organizzativa divenuta onnipervasiva. Nominando il desiderio, voglio in realtà evocare quello spazio dell'azione politica che, nell'età del neoliberalismo, ancora non ha trovato un nome e che credo sia importante cercare di definire al

più presto. Se la facoltà di regolare i propri livelli di aspirazione viene interpretata come una modulazione del desiderio, non è impossibile curvare lo stesso discorso di Simon in una direzione diversa, che ci permetta un atteggiamento critico verso la governamentalità neoliberale: unita alla cura di sé presente negli ultimi scritti di Foucault, la questione del desiderio potrebbe infatti isolare un campo di azione in cui l'autoregolazione dei livelli di aspirazione non comporta un adattamento passivo al reale, ma apre la strada verso forme di autonomia più sostanziale.