

Retoriche spaziali e retoriche organizzative

L'organizzazione come teatro biopolitico

GIOVANNI LEHISSA

ENGLISH TITLE: *The Spatial Rhetorics of Organization, or the Organization as a Biopolitical Theatre*

ABSTRACT: In the present essay, the space of the organization is defined as a script, that is, as a complex of designed spaces whose function is to elicit a specific set of behavioural patterns within the organization itself. This definition aims to account for the fact that the organizational culture is embedded not only within the social interactions that take place within the organization, but also within the shared organizational spaces that provide the frame for those interactions. Further, it allows for a better understanding of the way in which specific control structures work within the organization. A short survey of the aims pursued by the “Büro für die Schönheit der Arbeit” during Nazi Germany gives evidence of the fact that the interlacement between the symbolic and cultural patterns shared by an organization and the physical setting of the organization itself is not a phenomenon of recent times. But the main part of the essay focuses upon the present, namely upon the growing expansion of neoliberal modalities of managing the labour processes. Parallel to the contemporary flexible and project-oriented organization of labour, the organizational space undergoes a deep change. On the one hand, the boundary between work place and what has been considered as external to it since recent times is going to fade, or even disappear; on the other, the symbolic investment on the organizational space increases to such a point that it becomes more and more difficult to detach its displacement from the biopolitical strategies that characterize any contemporary social formation.

KEYWORDS: Architecture; labour; organization theory; management studies; biopolitics; neoliberalism.

Solo di recente si è prestata sufficiente attenzione allo spazio organizzativo in quanto spazio socialmente rilevante, sia ai fini di una migliore comprensione della vita organizzativa, sia in vista della possibilità di interpretare gli spazi organizzativi quali spazi che, in virtù della logica che li governa, esibiscono una interazione peculiare tra ambiente e azione sociale. Se interpretiamo lo spazio sociale contemporaneo come dispiegamento di logiche governamentali di tipo biopolitico, proprio lo spazio organizzativo acquista subito, però, un peso non irrilevante. Attraverso la nozione di biopolitica Foucault intende descrivere il fatto che la vita degli individui, intesa come complesso di conoscenze, competenze, modi del sentire, attitudini e aspirazioni, diviene l'obiettivo di interventi governamentali tesi a predeterminare lo spazio di manovra di cui ciascun individuo dispone sia in quanto cittadino, sia in quanto produttore di beni e servizi¹. Finché opera, in seno a una formazione sociale data, una qualche forma di distinzione tra sfera politica e sfera economica, tale da rendere possibili progetti di vita sorretti da strutture di senso diverse, ciascuna delle quali si legittima all'interno di ambiti autonomi e per principio separabili tra loro, le forme di governo delle vite possono essere sottoposte a limitazioni e controlli reciproci; in tal caso, la legittimazione di ciascun intervento governamentale — e le procedure messe in atto per sostenerla — sarà sempre passibile di revisioni e negoziazioni. In un contesto segnato dalla prevalenza di logiche che Foucault definisce neoliberali sembra restringersi proprio tale complesso di reciproche compenetrazioni tra le sfere dell'agire e le logiche che ne guidano la gestione discorsiva. La caratteristica principale di una formazione sociale definibile come neoliberale, più precisamente, consiste nel fatto che una specifica forma di razionalità, tesa *in primis* a comprendere l'agire economico, viene elevata a struttura di senso prevalente — se non unica e dominante. I processi di soggettivazione, di conseguenza, si dipanano lungo una linea di narrazioni possibili assai più ristretta e limitata di quanto non sarebbe stato possibile in un contesto che ammetta, per principio, la coesistenza di più modelli di razionalità, anche in conflitto tra loro. Ora, poiché la conseguenza più immediata del prevalere di una logica neoliberale consiste nell'offrire il modello dell'azione organizzativa

1. Sulle nozioni di biopolitica, governamentalità e neoliberalismo qui utilizzate, cfr Foucault 2004.

come unica risorsa di senso al fine di incorniciare narrativamente i processi di soggettivazione², non appare marginale interrogare come le forme spaziali dell'organizzazione contribuiscano a orientare l'azione e a legittimare forme di potere specifiche.

Per rendere perspicuo quanto detto sopra, risulta opportuno partire dall'ipotesi secondo cui lo spazio organizzativo — sia quello di un'impresa che persegua come obiettivo primario la creazione di profitti, sia quello in cui opera un'istituzione pubblica o un'organizzazione dedita alla gestione di attività rilevanti sul piano sociale (un monastero, la sede di un partito politico, un campo per rifugiati) — agisca come uno *script* nei confronti degli individui che lo attraversano e se ne appropriano³. Una simile definizione risulta plausibile se si pensa al fatto che gli spazi organizzativi sono stati progettati da qualcuno che, relazionandosi in modo più o meno creativo alle specifiche finalità perseguite dall'organizzazione, è stato chiamato a definire la percorribilità dello spazio organizzativo in termini abitativi, funzionali ed estetici. Inoltre, essa permette di cogliere in che senso tale spazio offra agli attori sociali un set predefinito di possibilità di movimento e di espressione corporea — fatto, questo, non irrilevante ai fini di una descrizione dello spazio organizzativo che ne voglia cogliere la rilevanza anche in vista di una critica della biopolitica neoliberale.

Sarebbe riduttivo però affermare che progettare uno spazio organizzativo significhi solamente tener conto della fisicità degli spazi percorribili. Alla dimensione progettuale non appartiene solo la configurazione dell'insieme composto da elementi estetici (espressi dal design degli oggetti che si trovano dentro gli edifici) ed elementi architettonici (per esempio l'aspetto dell'edificio e il modo in cui esso si inserisce nello spazio urbano circostante) — insieme, questo, che rende possibili specifiche forme di interazione e di comunicazione faccia a faccia. Al progetto spetta anche il compito di definire ruolo e utilizzabilità specifiche delle tecnologie informatiche. Si abita un'organizzazione, infatti, non solo percorrendone gli spazi fisici, ma anche percorrendone gli spazi virtuali, i quali rivestono un'importanza essenziale in relazione al flusso di informazioni che l'organizzazione deve gestire in vista della realizzazione degli scopi perseguiti. Non solo: la visibilità della cultura

2. Su questo punto mi ero soffermato in Leghissa 2010.

3. Sulla nozione di *script*, cfr Akrich 1992.

organizzativa, intesa come parte integrante delle procedure finalizzate a costruire il *brand*, emerge tanto dal sito di un'organizzazione inserito nel world wide web quanto dalla forma dell'edificio in cui l'organizzazione ha sede — senza contare, ovviamente, i casi di organizzazioni “fisicamente” presenti solo nella rete.

Definire lo spazio organizzativo come *script* ci offre dunque un indubbio vantaggio, che consiste nel rendere visibile l'organizzazione sia come insieme di attori che interagiscono tra loro e con le norme, scritte e non scritte, che delineano scopi e finalità dell'organizzazione, sia come insieme composto da attori, codici e oggetti tecnici. È bene tenere sempre presente che i due aspetti non sono mai separabili. Non si dà organizzazione, infatti, senza codificazione dei campi semantici che ospitano la comunicazione sia dentro l'organizzazione, sia con gli attori esterni ad essa; né si dà organizzazione senza gestione sia degli spazi, fisici o virtuali, che ospitano le interazioni comunicative intra ed infra organizzative, sia dei dispositivi tecnici di cui si servono gli attori. Ma per cogliere la coalescenza dei due aspetti ora menzionati, è importante vedere tanto negli oggetti tecnici quanto negli spazi organizzativi qualcosa che non è riducibile al mero supporto materiale atto a favorire — o impedire — la circolazione di codici e informazioni entro quello spazio sociale chiamato organizzazione — come se quest'ultimo fosse comprensibile al di fuori della materialità che lo compone. Si tratta insomma di giungere a un livello di analisi che permetta di cogliere con un colpo d'occhio l'interconnessione tra: a) configurazione fisica dei luoghi e degli ambienti, sia esterni che interni; b) necessità pratiche, legate all'ergonomia, al conforto, al tipo di produzione che ha luogo nell'impresa (l'espressione *task instrumentality* definisce bene tutto ciò); c) relazioni sociali, condensate sia nelle esigenze di controllo da parte del management, sia nel bisogno espresso dai collaboratori di sottrarsi a tale controllo; d) identificazione simbolica con l'impresa da parte di chi vi lavora e bisogno che il management ha di esprimere, attraverso un investimento simbolico specifico, il proprio potere, la storia pregressa e la cultura attuale dell'impresa. Solo un'impostazione di questo genere può infatti tener conto di quella logica sociale dello spazio che, del resto, caratterizza ogni ambiente abitato dagli umani (Hillier e Hanson 1984). Essa, infine, ha pure il merito di accordarsi con una lettura semiotica del discorso architettonico, volta a evidenziare come ogni artefatto architettonico connoti “un'ideologia dell'abitare”

e sia veicolo di codici culturali che stanno al di fuori del linguaggio architettonico e che possiamo definire in senso lato antropologici⁴.

È vero che gran parte della teoria delle organizzazioni si è per lo più concentrata sull'analisi delle forme di comunicazione discorsive, dando vita a una retorica dell'organizzazione come narrazione (Czarniawska 1999) che non sempre ha permesso di cogliere gli aspetti problematici della peculiare performatività che caratterizza ogni atto comunicativo nei contesti organizzativi. Tuttavia, in fondo fu proprio lo sviluppo di tale programma di ricerca ciò che permise di afferrare come ogni azione comunicativa avente il management come sorgente fosse interpretabile quale azione simbolica e rituale, ovvero quale veicolo che supporta decisioni finalizzate a gestire il controllo (Pfeffer 1981). Va precisato che il controllo viene qui inteso sia come sorveglianza sui comportamenti e limitazione degli spazi di azione e di comunicazione, sia come codifica di norme, autorizzazione e/o censura di credenze e valori, messa in circolazione di enunciati rilevanti al fine di stabilire confini, ovvero procedure di entrata nello — e di uscita dallo — spazio comunicativo. A partire da tale prospettiva, acquista ancora maggiore persuasività la definizione dello spazio organizzativo come *script*: spetta all'azione manageriale, infatti, sia decidere il contenuto di ciò che verrà comunicato attraverso la forma e il design degli spazi organizzativi, sia stabilire entro quali margini tale contenuto potrà venir manipolato e interpretato — vuoi dal designer incaricato di progettare lo spazio organizzativo, vuoi dagli attori che lo abiteranno e attraverseranno. In altre parole, è anche attraverso la progettazione dello spazio organizzativo che il management articola una specifica modalità di gestire la legittimità della propria azione di governo (Preoffitt Jr. e Zahn 2005).

Seguendo il filo del presente ragionamento, avrebbe poco senso chiedersi in che modo la progettazione del design e degli spazi organizzativi sia chiamata a “esprimere” una cultura organizzativa data.

4. Eco 1980, p. 229 e pp. 231–45. In realtà, mi pare si possa ancora considerare come un buon punto di partenza l'intera trattazione del linguaggio architettonico che si trova in Eco 1980, pp. 191–249; qui, infatti, si chiarisce bene in che senso il linguaggio architettonico non abbia referenza, dal momento che il segno architettonico riposa su significanti, descrivibili e catalogabili all'interno di una semiotica, i quali comunicano la loro funzione possibile purché si disponga di quell'insieme di significati codificati che un dato contesto culturale attribuisce a quei significanti.

Più sensato appare formulare il rapporto tra spazi e comunicazione in termini di una embricazione tra funzione pratica e funzione simbolica. Parlare di embricazione serve a rendere esplicito il fatto che la stessa strumentalità degli oggetti e degli ambienti, che sono stati concepiti per essere fruiti in contesti comunicazionali specifici, secondo modalità predefinite dagli scopi organizzativi, incorpora distinzioni sociali e di ruolo, gerarchie, possibilità di identificazione; la distribuzione degli spazi, cioè, rende l'organizzazione riconoscibile come *luogo*, la cui significatività viene immediatamente percepita in base a un sistema composto da convenzioni culturalmente pervasive e valori resi manifesti per via analogica, spesso in modo implicito, al di là della coscienza individuale (Doxtater 1990). Nella struttura dell'edificio, per esempio, sono presenti indizi che elicitano per associazione determinati comportamenti o modi d'essere, oppure evocano memorie emozionali che veicolano comportamenti appresi altrove in situazioni simili. In assenza di ciò, sarebbe per esempio difficile reprimere l'impressione che andare sul posto di lavoro coincida con una sorta di maledizione.

Tuttavia, molto spesso accade che la funzione pratica degli spazi organizzativi risulti la più evidente, e rimanga invece nascosta la funzione simbolica — o almeno quella componente della funzione simbolica che rende lo spazio organizzativo dispositivo di controllo. Si potrà infatti ben notare la volontà espressa dal management di conferire prestigio all'organizzazione se l'edificio che la ospita porta la firma di un grande architetto, oppure semplicemente si staglia alto e svettante nello skyline di una delle città globali che costellano l'ecumene. Tale prestigio, probabilmente, viene percepito con più o meno soddisfazione anche dagli attori che partecipano alla vita organizzativa. Ciò che a questi ultimi forse non risulta del tutto evidente è il fatto che lo spazio organizzativo in quanto tale agisce sui corpi, al fine di indirizzare modalità comportamentali e comunicative consone ai bisogni e alle aspettative del management⁵. Che ogni organizzazione sia anche una coalizione politica, è un fatto che viene occultato sia dalle retoriche manageriali in uso, sia dalla letteratura sulle organizzazioni, atta a implementare quella stessa retorica.

5. Cfr Markus 2005; Dale e Burrell 2008 (in part. pp. 47–77, 111–33, 203–30). Sull'occultamento della funzione simbolica degli spazi in generale, si veda Barthes 1991, pp. 49–59. Ma già Eco osservava che “il discorso architettonico viene fruito nella disattenzione” (Eco 1980, p. 228).

Vale ora la pena intraprendere un breve excursus di carattere storico, che si rivelerà utile innanzi tutto per comprendere come la questione della spazialità organizzativa costituisca una nota dominante nell'ambito della storia delle organizzazioni. Tornando poi a considerare la realtà contemporanea, si potrà meglio afferrare la novità costituita dagli spazi organizzativi progettati nel contesto sociale e culturale contemporaneo, profondamente segnato dal progetto biopolitico neoliberale.

Nel novembre del 1933 venne istituito, nella Germania ormai dominata dal nazionalsocialismo, il *Büro für die Schönheit der Arbeit*, che avrebbe giocato un ruolo importante nel forgiare la mentalità della nazione guidata dal *Führer*. Operando direttamente sulle condizioni materiali della vita operaia, in modo da favorirne un miglioramento sia in termini di igiene e sicurezza, sia in relazione alla soddisfazione connessa all'attività lavorativa, il *Büro* contribuì in modo non irrilevante a forgiare il consenso della classe operaia tedesca verso la dittatura⁶.

Attraverso il regime discorsivo costruito dal *Büro*, e attraverso le pratiche da quello indotte, il taylorismo che in quell'epoca costituiva la modalità dominante di gestione delle tecniche produttive venne trasformato in base alle esigenze del regime hitleriano, giungendo a un rafforzamento della propria valenza quale progetto di controllo delle vite messe al lavoro. Dovendo conquistare le masse operaie e mostrarsi in grado di rendere del tutto inefficace il richiamo esercitato dalle concezioni politiche socialiste o comuniste, il regime hitleriano utilizzò infatti le risorse del management scientifico non solo per migliorare la produttività dell'industria tedesca, ma anche per guadagnare i cuori e le menti di una classe operaia a cui andavano conferite dignità e orgoglio, interpellandola quale fulcro dell'intera *Gemeinschaft* nazionale riunita attorno al *Führer*. Spogliato di ogni diritto, alla mercé di una classe imprenditrice ormai libera tanto dall'incubo della democrazia dei consigli, quanto dall'ingombrante presenza di rivendicazioni sindacali, all'operaio tedesco veniva insomma offerta la bellezza al posto del riscatto politico; in tal modo, alle masse lavoratrici fu possibile incorporare un *habitus* che permettesse di vivere come

6. Per un'analisi delle attività svolte dal *Büro für die Schönheit der Arbeit*, cfr Rabinbach 1976.

normale, nelle pieghe di una quotidianità teatralmente predisposta ad accoglierlo, il dispiegarsi di quel colossale esperimento biopolitico che fu l'antropotecnica nazionalsocialista.

Padroni assoluti delle proprie imprese e manifatture, i proprietari e i dirigenti delle aziende del Terzo Reich potevano, in teoria, rifiutarsi di investire in bellezza. Ma, forti ormai di un sapere scientifico che anche in Germania aveva messo radici⁷, gli uomini del *Büro* riuscirono a convincere l'imprenditoria del fatto che si sarebbe trattato di un investimento destinato a dare buoni frutti. Furono almeno ottantamila le aziende che aderirono, in forma più o meno completa, ai programmi del *Büro*. Dal 1934 al 1939 il paesaggio produttivo tedesco subì una profonda trasformazione. Si modificarono gli impianti di illuminazione, non senza sottolineare il significato simbolico di questa operazione, che metaforizzava la nuova luce irradiata dal *Führer* e destinata a indicare la via maestra al popolo tedesco. Si migliorò l'igiene sul posto di lavoro, la ventilazione degli ambienti, preoccupandosi di evitare il contatto con sostanze o fumi velenosi, si enfatizzò la necessità di installare ovunque docce e servizi igienici puliti e funzionanti, si obbligò a un'accurata pulizia del proprio corpo l'intera classe operaia, anche qui cogliendo l'occasione per offrire ulteriore spazio a una delle più potenti retoriche messe in cantiere dal regime nazionalsocialista, quella della pulizia — pulizia intesa nel senso più ampio possibile, ovvero come purificazione da tutto ciò che, nel corpo e nella mente, infetta, corrompe, ammorba e imputridisce, in vista di una totale immunizzazione della *Volksgemeinschaft* da ogni elemento non ariano. In correlazione a ciò, si introdussero migliorie nelle mense, nella qualità del cibo ivi servito e consumato, si favorì l'introduzione di attività ricreative sul posto di lavoro, là dove possibile si crearono campi sportivi e piscine. Ma soprattutto ci si preoccupò di abbellire i posti di lavoro, con fiori, giardini e viali all'esterno, radicalizzando quella tradizione della città-giardino già ben attecchita nella prassi urbanistica tedesca (si pensi solo a Tessenow), mentre l'esterno e l'interno degli edifici

7. Va qui menzionato il pionieristico lavoro di Hugo Münsterberg, che fu tra i primi a misurare i tempi di lavoro al fine di migliorare le prestazioni dei lavoratori (cfr Münsterberg 1914). Ma il *Büro für die Schönheit der Arbeit* ricevette un impulso decisivo sotto la guida di Ludwig Adolf Geck, che contribuì a diffondere l'idea secondo cui esisteva uno stretto rapporto tra ambiente di lavoro e qualità delle relazioni umane all'interno dei luoghi di produzione (cfr Geck 1934 e Geck 1938).

doveva venir progettato in base ai canoni dell'estetica funzionalista e modernista che, negli anni di Weimar, fu propria del Bauhaus⁸. Investita di nuovi significati, tale estetica doveva allontanare dalle masse quella nostalgia per l'idillio romantico e antimodernista, nemico della tecnica, che tanta parte ebbe nella via tedesca alla modernità e che caratterizzò pure una parte cospicua della stessa retorica nazionalsocialista, almeno nelle fasi iniziali del movimento. Mentre gli edifici destinati al partito o alle istituzioni pubbliche dovevano esibire la monumentalità di ciò che è destinato a durare nei secoli, l'architettura dei luoghi di produzione doveva saper coniugare bellezza e funzionalità, secondo i canoni del più avanzato modernismo. In tal modo, l'operaio tedesco veniva reso produttore e fruitore di una nuova estetica, capace di recuperare i significati più innovativi della nuova oggettività e di fonderli con le esigenze di un progetto antropologico che mirava a elevare il progresso tecnico a cifra essenziale del presunto primato razziale germanico.

Non va qui dimenticata la rilevanza che la dimensione estetica ha sempre avuto per il movimento nazionalsocialista. Introdurre bellezza nelle fabbriche significava mettere in opera fin dentro l'apparato produttivo quel programma di politicizzazione delle masse attraverso l'estetica che costituiva una delle componenti essenziali dell'antropotecnica nazionalsocialista (Reichel 1991). Motivata da una nuova mitologia⁹, l'estetizzazione del politico si configurava come un progetto totalizzante, che non poteva lasciar fuori di sé nessun aspetto della vita quotidiana.

Ma l'esempio offerto dal *Büro für die Schönheit der Arbeit* è rilevante per ragioni che inducono a cogliervi una dimensione di senso che travalica il contesto storico particolare in cui esso sorse. Al centro delle preoccupazioni di un autore come Geck — che qui ricordiamo anche per l'influsso che la sua opera di studioso ebbe ben dopo il 1945 — vi era la consapevolezza che non vi è soluzione di continuità tra relazioni umane all'interno dell'impresa, estetica dei luoghi di lavoro e contesto

8. Per Gropius la realizzazione di edifici industriali e, più in generale, la pianificazione degli spazi in cui si svolgono le attività legate all'industria e al commercio, costituiva la sfida più importante dell'architettura: era in tale contesto che poteva infatti prender corpo quella fusione tra forma tecnica e forma artistica — tra anima ed esattezza, potremmo anche dire — che stava alla base dell'estetica propugnata poi dal Bauhaus (cfr Gropius 1914).

9. Su ciò, mi limito a rimandare a Strohm 1997; Ley e Schöps 1997; Bärsch 2002².

sociale in cui le imprese operano. Per usare le parole di Geck, esiste un insieme di “fatti rilevanti dal punto di vista della sociologia delle organizzazioni” (*betriebssoziologisch bedeutsame Tatsachen*) che toccano sia la vita entro le imprese, sia il più ampio contesto in cui queste ultime operano. In altre parole, la disciplina interna e i rapporti gerarchici, che regolano la vita delle imprese dall’interno, non possono essere considerati fattori privi di relazione con la cultura e i processi sociali più ampi osservabili al loro esterno. Precisamente tale relazione va tenuta presente non solo se si vogliono comprendere le dinamiche organizzative da un punto di vista scientifico, ma anche se si intende incidere in modo efficace sui rapporti sociali dentro le stesse imprese. La conseguenza più innovativa che da tutto ciò seppero trarre i funzionari attivi nel *Büro für die Schönheit der Arbeit* era che per intervenire in modo efficace sulle dinamiche sociali nel loro complesso poteva essere sufficiente operare in modo opportuno sulle dinamiche della vita organizzativa — e precisamente qui si collocava il grande servizio che il *Büro* poteva fornire al regime nazionalsocialista. L’impresa può essere così trasformata in scuola, in centro di formazione permanente, in luogo capace di generare una *Bildung* i cui contenuti non devono adattarsi solamente ai bisogni dell’individuo in quanto produttore di beni e servizi, in quanto prestatore d’opera, ma devono poter forgiare il carattere e le attitudini più profonde della personalità.

Nel contesto delle democrazie occidentali postbelliche cambiano profondamente le modalità di gestione delle imprese e i riferimenti culturali che ne incorniciano il senso, ma l’esigenza di conferire valenze simboliche allo spazio organizzativo resta intatta. La modificazione più importante, rispetto al passato, potrebbe venir così sintetizzata: lo spazio organizzativo si configura sempre più non tanto come spazio fisico, quanto come spazio culturalmente rilevante al di là dei confini che delimitano l’organizzazione in quanto luogo della produzione di beni e servizi. L’impresa sembra non poter più contrapporsi a uno spazio esterno, dal momento che la retorica dominante in seno alle organizzazioni concepisce la spazialità organizzativa come qualcosa che virtualmente coincide con lo spazio sociale nel suo complesso. Per comprendere ciò, rivolgiamo la nostra attenzione innanzi tutto al modo in cui si articola attualmente il discorso organizzativo. In un lavoro ormai classico, Luc Boltanski ed Ève Chiapello hanno analizzato il passaggio da una fase (quella della produzione fordista e taylorista)

in cui l'azione manageriale aveva come scopo il controllo diretto delle dinamiche produttive a una fase (che dura tutt'ora) in cui diviene invece centrale l'intervento sulle motivazioni e le aspirazioni di coloro che fanno parte dell'organizzazione (Boltanski e Chiapello 1999). Riprendendo le analisi svolte dai due autori, possiamo individuare due operatori semantici che innervano discorsivamente gli spazi vitali dell'organizzazione: la "rete" e il "progetto". Sarà questa metaforica, come vedremo, a rendere sempre più vago e indefinito il confine che separa lo spazio dell'organizzazione dallo spazio sociale esterno all'organizzazione stessa.

La rete non va intesa soltanto come rete di conoscenze e relazioni interpersonali, ma soprattutto come l'insieme delle relazioni che lega individui, luoghi e informazioni. Non esiste ormai manuale di management o corso di formazione in cui non vengano tessute le lodi della capacità, potenzialmente insita in ogni individuo, di lavorare in squadra, di interagire con colleghi e colleghe, di mettere in comune le proprie risorse cognitive con altri membri del gruppo di lavoro e di approfittare delle competenze altrui per arricchire le proprie. Al punto che l'eventuale "genialità" di un collaboratore, o la sua capacità di "lavorare sodo", di "produrre" tanto in poco tempo, rischia di venire oscurata — se non bollata come potenzialmente "pericolosa" — se l'individuo in questione dimostra nel contempo scarsa socievolezza, scarsa capacità, cioè, di inserirsi in gruppi di lavoro. La condivisione delle competenze e delle conoscenze, dunque, viene posta al centro di tutte le retoriche della formazione e della consulenza d'impresa.

In anni più recenti, le retoriche della rete si sono arricchite grazie all'utilizzo massiccio di saperi provenienti dall'area delle neuroscienze. La metafora della rete neurale — che ormai è diventata una catacresi — non indica solo le connessioni sinaptiche che formano il sistema neurale individuale, essa inaugura un campo semantico in cui diviene possibile concepire i legami intersoggettivi come un immenso ecosistema in cui gli umani operano e si riproducono *qua* sistemi viventi complessi, i quali devono la propria capacità di adattamento alla plasticità del proprio cervello¹⁰. Ormai divenuto autonomo, tale campo

10. Esempiare, in tal senso, mi pare il modo in cui argomenta Minsky 1986: in quest'opera davvero sembra non esserci differenza tra il comportamento delle reti sociali e quello delle reti neurali.

semantico traduce i dati della ricerca neurologica e li adatta al linguaggio delle scienze sociali. L'effetto di tale traduzione mette capo a una peculiare naturalizzazione dei fenomeni sociali. Da un lato, abbiamo i risultati raggiunti dalla recente biologia evolutiva, che sottolineano quanto sia dinamico il rapporto tra evoluzione biologica ed evoluzione culturale (Cavalli Sforza 2010). Dall'altro, abbiamo l'utilizzo del dato biologico-evolutivo da parte della teoria delle organizzazioni al fine di modulare risorse semantiche incentrate sulla mobilità, la duttilità, la plasticità, la flessibilità, la creatività. Insistendo sull'ormai attestata plasticità del sistema neurale, si crea una piattaforma narrativa che permette di enfatizzare come le organizzazioni siano capaci di apprendere e di evolversi, mettendo opportunamente a frutto la creatività dei singoli individui che compongono l'organizzazione.

Se la metaforica della rete descrive dunque non solo lo spazio organizzativo, ma lo spazio sociale *tout court*, stante la possibilità di descrivere ogni componente della società a partire dalle risorse offerte dal pensiero organizzativo, nella nozione di progetto, d'altra parte, si condensa il significato che assume, per ciascun individuo, il passaggio continuo e ininterrotto da una rete all'altra. Se lo spazio sociale è concepibile solo più come insieme di reti, è come insieme di progetti che può essere concepita la vita dei singoli chiamati a sfruttare le risorse offerte dallo spazio reticolare. Ciò ha delle conseguenze notevoli rispetto al modo in cui si configura il rapporto tra spazialità e organizzazione. Innanzi tutto si tratta di considerare come la forza performativa della nozione di progetto corra parallela a una profonda trasformazione del modo in cui il lavoro viene vissuto e narrato dagli individui. Per lungo tempo la semantica del lavoro si era basata su una opposizione molto netta, che permetteva di collocare da una parte il tempo del lavoro e dall'altra il tempo del non lavoro. Dalla reciproca contrapposizione ciascuna delle due sfere acquistava autonomia e significatività — una significatività sorretta da un insieme di narrazioni, condivise nell'ambito della cultura euroamericana, in virtù delle quali era possibile costruire formazioni identitarie multiple, ciascuna riferibile a una sfera specifica dell'agire. Lavorare per progetti, invece, comporta la fine di una netta distinzione tra tempo del lavoro e tempo da dedicare alla costruzione del sé. Non c'è più il "lavoro", bensì un vasto portafoglio di attività che ciascuno gestisce per conto proprio, stante l'ingiunzione non tanto a divenire gli imprenditori di se stessi,

quanto a trasformare se stessi in un'impresa. Siccome gestire uno o più progetti serve a connettere spazi diversi all'interno non solo di quella rete che è la singola organizzazione con la quale si ha un rapporto di lavoro, ma anche all'interno di quel più vasto complesso di reti che è la formazione sociale in cui si opera, ciascun attore risulta impegnato a tempo pieno, ben al di fuori del cosiddetto "orario di lavoro", in un complesso intrico di negoziazioni e contrattazioni che servono a rinsaldare legami, a difendere le posizioni acquisite all'interno di un complesso di relazioni, a spianare la strada a nuovi progetti. A tutta questa mobilità infrareticolare — è opportuno sottolinearlo — non corrisponde un aumento della virtualità dei legami. Per quanto alto possa essere il numero di ore spese a chattare o, semplicemente, a navigare nel world wide web, resta decisiva l'importanza dei contatti faccia a faccia, i soli che possano rinsaldare quei "legami deboli" senza i quali non sarebbe possibile nessun passaggio da una rete all'altra (Granovetter 1998). Si noti, infine, che tale trasformazione è lungi dall'aver toccato solo coloro che gestiscono una mini-impresa, composta da loro stessi e da uno o due soci. Anche il lavoratore dipendente — sia nel caso di un impiego a tempo indeterminato, sia nel caso di un impiego a tempo determinato — ormai deve apprendere a "lavorare per progetti", ovvero a interagire con uno o più gruppi di lavoro che, all'interno dell'organizzazione, perseguono obiettivi ben delimitati in termini di durata. Ora, è proprio l'organizzazione delle vite individuali secondo logiche progettuali a permettere l'inglobamento dello spazio della vita entro lo spazio occupato dall'organizzazione: all'impossibilità di distinguere tempo di lavoro e tempo di non lavoro corrisponde l'impossibilità di distinguere tra spazio organizzativo e spazio vitale, entrambe reticolari, entrambe attraversabili solo grazie a "salti" continui da un progetto all'altro.

La retorica del "lavoro in rete", della condivisione delle competenze, fino a includere l'ingiunzione a superare le gerarchie verticali, trova dunque nella gestione dei progetti il proprio ovvio completamento: interagendo l'una con l'altra, la retorica della rete e quella del progetto plasmano processi di soggettivazione che dovrebbero porsi docilmente in accordo con forme di controllo della produzione non più dirette e burocratiche, ma indirette e informali (Bazzicalupo 2006). L'organizzazione gestita secondo i canoni weberiani della burocrazia, infatti, permette di seguire e pianificare lo sviluppo di meccanismi

produttivi parcellizzati e segmentati, riconoscibili nella loro sequenzialità seriale. Il meccanismo burocratico trae la propria efficacia dal fatto di rendere visibile la distinzione tra gli “oggetti” che si tratta di produrre e immettere sul mercato (quand’anche tali “oggetti” abbiano la forma “immateriale” di servizi o prestazioni intellettuali) e il “lavoro” che è stato necessario per la loro produzione. A ciò sono connesse sia la possibilità di narrare il lavoro come “produzione di oggetti, beni e servizi”, sia la possibilità di misurare le prestazioni che quella produzione hanno reso possibile. Ora, il punto per noi interessante è che, essendo relativamente facile giungere a tale misurazione, l’organizzazione burocratica è, paradossalmente, assai meno burocratica di quella che viene posta in essere dalla retorica della rete e del progetto. Quest’ultima, infatti, deve costantemente misurare ambiti rilevabili qualitativamente e non quantitativamente come le competenze, le capacità, gli stati emotivi, insomma tutte quelle attitudini che i soggetti affinano e mettono a punto lavorando in rete e per progetti. L’efficacia del prodotto, della produzione, delle prestazioni, che era direttamente verificabile e controllabile, lascia il posto alla proliferazione di competenze, sia individuali che di gruppo, che hanno bisogno di un monitoraggio costante e di una verifica continua. L’organizzazione reticolare sottopone così ciascun progetto a revisioni e controlli, moltiplicando il peso e l’influsso delle pratiche di auditing (Power 1997). Parimenti, al suo interno si assiste alla produzione di un numero enorme di relazioni e rapporti scritti — che, come è noto da tempo, non verranno quasi mai letti, o perlomeno non da coloro che sono supposti leggerli al fine di poter motivare le decisioni prese (Feldman e March 1981).

Si può dunque affermare che i meccanismi di controllo nell’organizzazione in rete, in cui si lavora per progetti, subiscono un aumento e non una riduzione. Tuttavia, il modello a cui fare riferimento per comprendere tale aumento non è dato dal *panopticon*, bensì dall’*actio per distans* (Dean 1999). Il controllo qui in questione non deriva infatti dalla presenza asfissiante di controllori esterni al soggetto, ma dall’efficace modulazione ed embricazione di linguaggi codificati e condivisi, spazialità (anche architettoniche), presenza di norme spesso non scritte, insomma da ciò che da tempo si è soliti chiamare “cultura d’impresa”, al fine di predeterminare e prestabilire il movimento e l’espressione di chi lavora nell’organizzazione (Kunda 1992).

In un contesto in cui le biopolitiche neoliberali sono dominanti, le organizzazioni dunque investono di senso comportamenti, aspettative e bisogni dei propri membri, dal momento che esse mirano non solo e non tanto a “far lavorare di più le persone”, con lo scopo di aumentare i profitti, ma aspirano a mettere al lavoro le vite, a farsi carico dei meccanismi psicologici che permettono alla ricerca di senso individuale di trovare uno sbocco che possa valere anche al di fuori del tempo di lavoro. E l’estensione dello spazio organizzativo al di fuori dei confini dell’impresa risulta essere forse il principale sintomo di tale trasformazione che tocca, a livello ormai globale, il modo in cui le rappresentazioni collettive ospitano il senso dell’agire economico (Thrift 2005).

La distribuzione e la gerarchizzazione dei luoghi percorsi e abitati entro gli spazi organizzativi riflette in modo esplicito il tentativo di utilizzare in modo proficuo le risorse offerte da soggetti che l’organizzazione convoca e interpella in quanto individualità autonome, creative e flessibili, capaci di gestire con leggerezza e spirito imprenditoriale lo spazio reticolare in cui operano (Crang 1999). L’esaltazione di valori quali l’autonomia e la creatività degli attori induce una sempre maggiore enfattizzazione del valore emozionale degli ambienti di lavoro. Questi devono essere “vissuti”, in modo da farsi segno di una partecipazione al gioco organizzativo dettata da un senso di appartenenza liberamente scelto. Concretamente, ciò rende lo spazio di lavoro contemporaneo disomogeneo e complesso. Questi due fattori, la disomogeneità e la complessità, sono strettamente correlati al bisogno di rendere non visibili le gerarchie che governano l’organizzazione. In modo più preciso, nelle strutture spaziali dell’organizzazione può essere osservata una sorta di oscillazione e reciproca compenetrazione tra due modelli di organizzazione spaziale che in passato venivano concepiti invece in modo antitetico: da un lato il modello dello spazio aperto e indifferenziato, dall’altro il modello degli spazi chiusi e segmentati. Quel che ne risulta, è il sorgere di un nuovo paesaggio organizzativo, modulare, perennemente riprogettabile, sia in relazione alla sua percorribilità, sia in relazione alla sua permeabilità (Hofbauer 2000). Negli uffici senza pareti tutti controllano tutti, e sono al tempo stesso controllati dallo sguardo di un management chiamato a dirigere dall’esterno la compagnia organizzativa. Si tratta di un campo visivo omogeneo che vuole essere al tempo stesso omogeneizzante, ovvero

tale da rendere visibile l'orizzontalità dei rapporti tra collaboratori come ciò che si contrappone alla posizione verticale occupata dal management. Per contro, nello spazio organizzativo in cui ogni attore occupa uno spazio preciso, delimitato, personale — *a room for one's own* — viene garantita non solo la privacy, intesa *in primis* come possibilità di sottrarsi allo sguardo diretto altrui, ma anche l'immediata riconoscibilità delle posizioni gerarchiche all'interno dell'organizzazione. Va notato che tale modalità di organizzazione dello spazio implica un costante dispendio di risorse per il monitoraggio delle attività che i singoli svolgono all'interno dei propri spazi. È dalla commistione di questi due modelli, variamente modulata a seconda delle esigenze, che emerge un paesaggio organizzativo che permette di risolvere in modo assai efficiente la questione del controllo: non controllo da fuori, non monitoraggio delle attività svolte, bensì elicitazione di comportamenti collettivi che permettono il controllo reciproco, il *peer review*. In un'organizzazione che incita gli attori a negoziare continuamente i propri ruoli e la propria appartenenza, che di conseguenza invita ciascun attore a considerare se stesso partner e non dipendente, si instaura una complessa dinamica conflittuale e competitiva, gestibile solo attraverso un continuo riposizionamento dei soggetti. In un simile contesto, conquistarsi lo spazio che si occuperà di volta in volta diviene una preoccupazione costante — fonte di ansia per alcuni, fonte di potere per altri, per tutti inserimento nel flusso comunicativo di un'organizzazione che si vuole flessibile e snella.

Divenuta *temenos* che racchiude la divina onnipotenza dell'economico, tempio in cui si produce e riproduce, con forme simili a quelle della discorso religioso, un sapere sull'umano totalizzante nella propria aspirazione all'universalità, l'organizzazione contemporanea pare dunque prestarsi assai bene a essere studiata quale centro di sperimentazione di nuove forme di governamentalità biopolitiche. Queste ultime sono da sempre connesse alla necessità di gestire gli spazi in modo da garantire alle istanze chiamate a governare le vite la possibilità di una presa diretta sulla mobilità individuale, intesa non solo e non tanto quale facoltà di muoversi da un luogo all'altro, quanto soprattutto quale facoltà di accesso a spazi di enunciazione e di interazione comunicativa (Markus 1993). Se e come sia possibile l'articolazione di nuove forme di resistenza per facilitare accessi allo spazio organizzativo — o uscite da esso — che rispondano all'esigenza individuale di forgiare la

propria esistenza al di fuori della logica neoliberale, non è questione sulla quale possiamo soffermarci in questa sede¹¹. Vale comunque la pena insistere sul fatto che qualsiasi variazione dei rapporti di forza in seno alla compagine organizzativa non potrà che avvenire sia tenendo conto dei limiti imposti dalla spazialità organizzativa, sia ponendosi come obiettivo primario — pena il venir meno della propria efficacia — la modificazione, almeno parziale, di quegli stessi limiti.

Riferimenti bibliografici

- AKRICH M. (1992) “The De-Description of Technical Objects”, in W.E. Bijker e J. Law (a cura di), *Shaping Technology / Building Society*, MIT Press, Cambridge (Mass.), 205–24.
- BÄRSCH C.E. (2002²) *Die politische Religion des Nationalsozialismus*, Fink, Monaco di Baviera.
- BARTHES R. (1991) *L'avventura semiologica* (1985), Einaudi, Torino.
- BAZZICALUPO L. (2006) *Il governo delle vite. Biopolitica ed economia*, Laterza, Roma–Bari.
- BOLTANSKI L. e E. CHIAPPELLO (1999) *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Parigi.
- CAVALLI SFORZA L.L. (2010) *L'evoluzione della cultura*, Codice, Torino.
- CRANG P. (1999) “Organisational Geographies. Surveillance, Display and the Spaces of Power in Business Organisation”, in J. Sharp, P. Routledge, C. Philo e R. Paddison (a cura di), *Entanglements of Power: Geographies of Domination/Resistance*, Routledge, London, 204–18.
- CZARNIAWSKA B. (1999) *Writing Management: Organization Theory as a Literary Genre*, Oxford University Press, Oxford.
- DALE K. e G. BURRELL (2008) *Spaces of Organization and the Organization of Space. Power, Identity and Materiality at Work*, Palgrave Macmillan, Houndmills.
- DEAN M. (1999) *Governmentality. Power and Rule in Modern Society*, Sage, Londra.

11. Su ciò, cfr i saggi raccolti in Jermier, Knights e Nord 1994. Sul fatto che ogni forma di resistenza intraorganizzativa possa fungere anche come rafforzamento delle pratiche manageriali, cfr Nord e Jermier 1992.

- DOXTATER D. (1990) "Meaning of the Workplace: Using Ideas of Ritual Space in Design", in P. Gagliardi (a cura di), *Symbols and Artifacts. Views of the Corporate Landscape*, Aldine de Gruyter, New York, 107–27.
- ECO, U. (1980) *La struttura assente* (1968), Bompiani, Milano.
- FELDMAN M.S. e J.G. MARCH (1981) *Information in Organizations as Signal and Symbol*, "Administrative Science Quarterly", 26: 171–86 (trad. it. J.G. March, *Decisioni e organizzazioni*, Il Mulino, Bologna 1993, 393–417).
- FOUCAULT M. (2004) *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France 1978–1979*, éd. par M. Senellart, Seuil/Gallimard, Parigi (trad. it. *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1978–1979)*, Feltrinelli, Milano 2005).
- GECK L.H.A. (1931) *Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit: eine geschichtliche Einführung in die Betriebssoziologie*, Springer, Berlino.
- . (1938) *Soziale Betriebsführung, zugleich Einführung in die betriebliche Sozialpolitik*, Beck, Monaco di Baviera.
- GRANOVETTER M. (1998) *La forza dei legami deboli e altri saggi*, introduzione e cura di M. Follis, Liguori, Napoli.
- GROPIUS W. (1914) *Der stilbildende Wert industrieller Bauformen*, "Jahrbuch der deutschen Werkhauses", 1: 29–32.
- HILLIER B. e J. HANSON (1984) *The Social Logic of Space*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- HOFBAUER J. (2000) "Bodies in a Landscape: On Office Design and Organisation", in J. Hassard, R. Holliday e H. Willmott (a cura di), *Body and Organization*, Sage, Londra, 166–91.
- JERMIE, J.M., D. KNIGHTS e W. NORD (a cura di) (1994) *Resistance and Power in Organisations*, Routledge, Londra e New York.
- KUNDA G. (1992) *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia (trad. it. *L'ingegneria della cultura. Controllo, appartenenza e impegno in un'impresa ad alta tecnologia*, Comunità, Torino, 2000).
- LEGHISSA G. (2010) "La struttura organizzativa come messa in opera della governamentalità neoliberale", in B. Bonato (a cura di), *Come la vita si mette al lavoro. Forme di dominio nella società neoliberale*, Mimesis, Milano, 17–42.
- LEY M. e J.H. SCHÖPS, a cura di (1997) *Der Nationalsozialismus als politische Religion*, Philo, Bodenheim b. Mainz.

- MARKUS T.A. (1993) *Buildings and Power: Freedom and Control in the Origin of Modern Building Types*, Routledge, Londra.
- MARKUS T.A. (2005) "Built Space and Power", in S.R. Clegg e M. Kronberger (a cura di), *Space, Organizations and Management Theory*, Libris & Copenhagen Business School Press, Malmo e Copenhagen, 129–42.
- MINSKY M. (1986) *The Society of Mind*, Simon&Schuster, New York (trad. it. *La società della mente*, Adelphi, Milano, 1989).
- MÜNSTERBERG H. (1914) *Grundzüge der Psychotechnik*, Barth, Lipzia.
- NORD, W.R. e J.M. JERMIE (1992) "Critical Social Science for Managers. Promising and Perverse Possibilities", in M. Alvesson e H. Willmott, *Critical Management Studies*, Sage, Londra, 202–22.
- PFEFFER J. (1981) *Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms*, "Research in Organizational Behavior", 3: 1–52 (trad. it. "Il management come azione simbolica: la creazione e la conservazione dei paradigmi organizzativi", in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture*, ISEDI–UTET Libreria, Torino, 341–94).
- POWER M. (1997) *The Audit Society: Rituals of Verifications*, Oxford University Press, Oxford.
- PREOFFITT JR. W.T. e G.L. ZAHN (2005) "Design but Align: the Role of Organisational Physical Space, Architecture and Design in Communicating Organisational Legitimacy", in S.R. Clegg e M. Kronberger (a cura di), *Space, Organizations and Management Theory*, Libris&Copenhagen Business School Press, Malmo e Copenhagen, 204–20.
- RABINBACH A. (1976) *The Aesthetics of Production in the Third Reich*, "Journal of Contemporary History", II: 43–74.
- REICHEL P. (1991) *Der schöne Schein des Dritten Reiches: Faszination und Gewalt des Faschismus*, Hanser, Vienna e Monaco di Baviera.
- STROHM H. (1997) *Die Gnosis und der Nationalsozialismus*, Suhrkamp, Francoforte sul Meno.
- THRIFT N. (2005) *Knowing Capitalism*, Sage, Londra – Thousand Oaks – New Delhi – Singapore.