



Istituto De Gasperi - Bologna



c/o Istituto Regionale "A. De Gasperi"
40138 Bologna Via Scipione dal Ferro 4

Comitato
Amici di Beppe

amicidibeppebenfenati@gmail.com

Premio "Giuseppe Benfenati" 2012 - 2013

Materiali didattici (3)

Lavoro e vita (*)

di Domenico De Masi

Abbiamo continuato a sprecare tanta energia quanta ne era
necessaria prima dell'invenzione delle macchine;
in ciò siamo stati idioti,
ma non c'è ragione per continuare ad esserlo.

Bertrand Russell

I. Premessa

In una delle sue battute fulminanti, Woody Allen sostiene che le tre domande cruciali per l'umanità sono: da dove veniamo, dove andiamo, che cosa mangiamo stasera a cena.

Analoghe domande si ripropongono anche quando parliamo di lavoro: per capire in che cosa consiste, occorre chiarire da dove viene e dove sta andando. L'uomo e l'umanità hanno sempre combattuto, per istinto e su più fronti, per la sopravvivenza personale e della specie. Questa frenesia congenita corrisponde al gioco dei nostri istinti.

In un saggio degli anni '40, Konrad Lorenz dimostro che gli istinti degli animali sono quattro: fame, sessualità, attività e fuga. Dieci anni prima, in una lezione americana, Carl Gustav Jung aveva attribuito agli umani cinque istinti: nutrizione, procreazione, aggressione, riflessione e creatività. Uomini e bestie, dunque, hanno in comune quattro istinti mentre la creatività è appannaggio esclusivo degli uomini, che l'hanno impiegata costantemente, e con esiti diversi, nella loro perenne lotta di liberazione dalla schiavitù della miseria, della fatica, dell'ignoranza, della noia, della tradizione, dell'autoritarismo, del dolore, della bruttezza, della morte. Lotta combattuta su più fronti e con più armi: contro gli animali competitori, gli esseri umani hanno battagliato dormendo sugli alberi, tramando tranelli, scheggiando armi di pietra e punte per le frecce. Sul fronte della natura, la lotta è stata ancora più complessa e tenace: contro il freddo glaciale, contro il caldo tropicale, contro le grandi piogge, contro le eruzioni, i terremoti e le tempeste marine, contro il principio di gravità, contro le malattie, il dolore e la morte. Sul fronte sociale, ogni uomo, ogni famiglia, ogni villaggio, ogni paese si è trovato a competere con i propri simili per la difesa e per la conquista del territorio, delle risorse, dei mercati, dello spazio, dell'etere.

(*) Tratto da "*Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*", a cura di Giorgio Gosetti, Franco Angeli, 2011.

Sul piano individuale, ogni uomo ha dovuto combattere con la sua falsa coscienza, con la sua pigrizia, con la tentazione di arrendersi o con quella di violare i patti; con il pericolo, continuamente in agguato, di regredire nella barbarie degradando il proprio senso morale, estetico, sociale e privilegiando la competitività aggressiva rispetto alla convivialità solidale.

L'uomo e la sua specie non hanno mai smesso di essere attivi, di valorizzare risorse, di creare organizzazioni. Ad alcune di queste attività hanno dato il nome di "lavoro" e gli hanno fatto corrispondere una retribuzione. Stando a Lorenz e a Jung, il lavoro è proprio della specie umana solo quando è creativo; negli altri casi è una fatica che accomuna uomini e bestie.

Alcune attività - ad esempio, quelle del sacerdote o dello scrittore - sono state considerate un privilegio divino in alcuni periodi e un lavoro professionale in altri. Joseph Conrad si chiede: "Come faccio a spiegare a mia moglie che, quando guardo dalla finestra, io sto lavorando?".

2. Donde veniamo

Ascoltando la parola "lavoratori", mia madre pensava ai braccianti agricoli che vedeva nei campi; io penso agli operai dell'industria in cui lavorai da giovane; le mie figlie pensano ai liberi professionisti, agli artisti, ai giornalisti, agli scienziati, ai pubblicitari.

Probabilmente il lavoro inteso come fatica estorta agli schiavi e retribuita ai liberi è stato abbozzato in Mesopotamia con l'invenzione dell'agricoltura, dell'artigianato, della ruota, della moneta e della città; poi è evoluto per tappe fino a trovare la sua accezione moderna nella fabbrica industriale.

Ancora nel Settecento l'*Encyclopédie* definiva il lavoro come "lo sforzo che fanno le viti quando penetrano nel legno". Dunque, salvo casi specifici come la guerra, la burocrazia statale o le grandi costruzioni pubbliche, per milioni di anni l'attività umana non ha mai assunto la forma del lavoro organizzato in senso moderno, non è mai stata strutturata come oggi, secondo precisi luoghi, ruoli, organigrammi, mansionari, gerarchie, norme, contratti, procedure, discipline, ritmi e sistemi retributivi.

2.1. Società industriale

A partire da Bacone e poi durante i due secoli della società industriale (1750-1950) centrati sulla produzione di beni materiali in grandi serie, il lavoro intellettuale e quello fisico sono stati composti in una unità organizzativa - la fabbrica moderna - dove l'antica separazione netta tra padroni e schiavi si è trasformata in più morbide divisioni sociali tra datori di lavoro e lavoratori, tra lavoratori di concetto e lavoratori d'ordine, tra azionisti, manager e collaboratori. Per quanto aspra possa essere stata la lotta di classe, essa è comunque rimasta una competizione tra parti che si riconoscevano "umane" e si confrontavano, ciascuna con le proprie armi, su un terreno comune (la fabbrica) e con una medesima posta in gioco (l'appropriazione del plusvalore, che poteva pendere verso i profitti o verso i salari).

Nel corso dei suoi due secoli, l'organizzazione industriale ha distillato via via i principi operativi descritti da Alvin Toffler ne *La terza ondata*: razionalizzazione dei processi, standardizzazione dei metodi, dei prodotti e dei prezzi, parcellizzazione dei compiti, assetto piramidale e gerarchico del potere, efficienza intesa come impiego di mezzi minimi in vista di risultati massimi, economia di scala.

Inoltre, l'organizzazione industriale ha sempre operato in modo inclusivo, costretta a utilizzare anche persone di infima intelligenza e istruzione per sostituirle alle bestie e agli schiavi: "La reale conquista della scienza e della tecnologia moderna - ha scritto J.K. Galbraith - consiste nel prendere delle persone normali, nell'istruirle a fondo in un settore limitato e quindi nel riuscire, grazie a un'adeguata organizzazione, a coordinare la loro competenza con quella di altre persone specializzate, ma ugualmente normali. Cio consente di fare a meno dei geni".

2.2. Scissione del corpo dalla mente

L'organizzazione taylor-fordista non solo ha consentito di impiegare operai senza farli pensare, non solo ha consentito di scindere il loro corpo dalla loro mente e di usarne schizofrenicamente soltanto l'hardware, ma è riuscita a inglobare nel suo sistema socio-tecnico ogni apporto umano, venisse pure da un cieco, un sordo, uno storpio.

Nel 1914 Henry Ford fece condurre un'indagine dalla quale risultò che, nelle sua fabbrica, i lavoratori potevano essere raggruppati in 7.882 mansioni diverse. Meno della metà di queste mansioni richiedeva esecutori in normale condizione fisica mentre per 4.034 mansioni bastava che solo una parte del loro corpo funzionasse. Per la precisione, 670 mansioni potevano essere eseguite da persone prive di entrambi le gambe; 2.637 potevano essere eseguite da persone con una gamba sola; 2 potevano essere eseguite da persone prive di entrambe le braccia; 715 da persone con un braccio solo; 10 da ciechi.

Con la catena di montaggio il lavoro si parcellizza e perde qualità ma la produttività cresce a vista d'occhio: "Nell'ottobre del 1913 - scrive Ford - ci volevano 9 ore e 54 minuti di tempo lavorativo per montare un motore; sei mesi dopo, con il metodo del montaggio a catena mobile, questo tempo era stato ridotto a 5 ore e 56 minuti". Negli anni successivi la catena di montaggio fu ulteriormente perfezionata fino a quadruplicare il rendimento di ciascun addetto. Con lo stesso orgoglio con cui ricorda questo successo, Ford annota: "Il risultato netto dell'applicazione di questi principi è la riduzione della necessità di pensare da parte dell'operaio e la riduzione al minimo dei suoi movimenti. Per quanto è possibile, l'operaio fa soltanto una cosa con un unico movimento".

Il fatto che l'operaio alla catena sia deprivato della possibilità di pensare, non preoccupa minimamente Ford che, dal successo come imprenditore, ricava la legittimazione a sentenziare anche come psicologo: "Il lavoro ripetitivo, il fare continuamente, sempre nello stesso modo, un'unica cosa, è una prospettiva terrificante per un certo genere di mentalità. E' terrificante anche per me. Io non riuscirei mai a fare la stessa cosa tutti i giorni, ma per altri tipi di persone, e direi forse per la maggioranza delle persone, le operazioni ripetitive non sono motivo di terrore. In realtà, per alcuni tipi di mentalità, pensare è veramente una pena. Per loro il lavoro ideale è quello in cui l'istinto creativo non deve esprimersi. I lavori nei quali occorre mettere cervello e muscoli hanno pochi aspiranti... L'operaio medio, mi spiace doverlo dire, desidera un lavoro nel quale non debba erogare molta energia fisica, ma soprattutto desidera un lavoro nel quale non debba pensare".

2.3. Produttività e democrazia

Quando la società industriale ha preso avvio, nella meta del Settecento, la vita media in Europa si aggirava intorno ai 40 anni e l'umanità tutta intera non superava i 600 milioni di individui.

Quando ha concluso la sua parabola, nella meta del Novecento, la vita media in Europa superava gli 80 anni e gli abitanti della terra sfioravano i 6 miliardi.

I paesi industrializzati, grazie al lavoro industriale, sono riusciti a ritardare la morte anche se non sono riusciti a debellarla; sono riusciti a vincere la fame, la fatica e il dolore fisico. Impiegando milioni di operai senza farli pensare, la fabbrica taylor-fordista, rinnovata sul piano tecnologico e su quello organizzativo, ha consentito di ridurre i tempi di produzione, di ridurre l'orario settimanale, di aumentare la produzione, i salari e i consumi.

Nei suoi scritti, Taylor fornisce vari esempi di questi benefici effetti ottenuti già nei primissimi anni del Novecento: impiegando macchine ancora alimentate a vapore ma rivoluzionando l'organizzazione, riuscì a ottenere da 35 persone che lavoravano 8,5 ore al giorno, la stessa mole di lavoro prima effettuata da 120 persone che lavoravano 10 ore al giorno.

Fin dal 1914, Ford portò il minimo salariale a cinque dollari al giorno (il più alto del settore) e la giornata lavorativa a otto ore (la più corta del settore). Nel 1921 la Ford sfornava la sua cinquemilionesima vettura: l'americano medio poteva comprarla a meno di 600 dollari.

Negli anni successivi l'azione congiunta del progresso tecnologico e del management scientifico ha impresso alla produttività un ulteriore incremento esponenziale. Poco prima che si diffondesse l'informatica, Hyamson G. Rickover (in *Prospect for the Rest of Century*) calcolò che, se prima occorreavano 20 uomini per sostituire la forza muscolare di un cavallo, oggi i moderni elettrodomestici forniscono a ciascuna casalinga un aiuto paragonabile a quello che in Grecia si otteneva da 33 schiavi; l'energia di cui disponeva ciascun operaio nel suo lavoro di fabbrica equivaleva alla forza di 244 schiavi; un'automobile di media cilindrata sviluppava la forza di 1.000 schiavi.

Serge Latouche, nel suo *Breve trattato sulla decrescita serena*, fa osservare che “un barile di petrolio contiene l'equivalente energetico di 25.000 ore di lavoro umano. .. Il nostro consumo quotidiano di idrocarburi equivale al lavoro quotidiano di più di 300 milioni di esseri umani, come se ogni abitante della terra avesse a disposizione cinquanta schiavi”.

Nel 1891 gli italiani, che erano meno di 40 milioni, lavorarono per un complesso di 70 miliardi di ore. Cento anni dopo — nel 1991 — erano diventati 57 milioni eppure hanno lavorato solo 60 miliardi di ore. Però hanno prodotto ben 13 volte di più.

In Francia — dimostrano Olivier Marchand e Claude Thélot — nell'arco di due secoli, la durata del lavoro individuale si è dimezzata, l'occupazione è aumentata di 1,75 volte, la produzione è aumentata di 26 volte, la produttività oraria del lavoro è aumentata di 30 volte.

Wright Mills ha osservato che, così facendo, “nel corso di una sola generazione un sesto dell'umanità è passato da uno stato feudale e arretrato alla più progredita e temibile modernità”.

Per nostra fortuna, la struttura dell'organizzazione, che al suo interno ha mantenuto una gerarchia rigidamente piramidale, nella società esterna ha contribuito a far coincidere la modernità con la democrazia. L'industria è una grande macchina i cui ingranaggi - alcuni di ferro, altri di carne; alcuni pensanti, altri operanti; alcuni principali, altri secondari - comunque sono tutti interconnessi e indispensabili ai fini della produzione. Se si ferma uno qualsiasi di questi ingranaggi, l'intera produzione si blocca. Ciò ha conferito al proletariato una forza inedita, che gli ha permesso di contrattare le sue condizioni di lavoro in fabbrica e di ottenere forme democratiche di governo nello Stato. Gli intellettuali “organici”, i partiti democratici e i

sindacati dei lavoratori hanno ispirato, organizzato e guidato questa marcia verso una maggiore eguaglianza e una maggiore giustizia.

2.4. Le metropoli

La società industriale, centrata sulla produzione in grandi serie di beni materiali, ha prodotto l'esplosione demografica, il rapido allungamento della vita umana, la dialettica tra borghesia e proletariato, la sincronizzazione di lavoro e vita, il primato della razionalità e della scienza, la secolarizzazione, la sconfinata fiducia nelle capacità umane e nel progresso infinito.

Mentre l'industria perfezionava la parcellizzazione del lavoro, l'interconnessione delle operazioni, l'accelerazione dei processi decisionali, l'efficienza dell'esecuzione e l'economia di scala, l'intero sistema sociale ne recepiva gli effetti attraverso l'urbanesimo e il consumismo.

Le Corbusier ci ricorda che, tra il 1780 e il 1910, Parigi é passata da 600.000 a 3.000.000 di abitanti; Londra da 800.000 a 7.000.000; Berlino da 180.000 a 3.500.000; New York da 60.000 a 5.500.000.

La città è sinonimo di servizi e di consumi: due richiami che hanno spostato milioni di persone dai paesi poveri ai paesi ricchi, dalle zone rurali dell'interno a quelle industriali della costa, dai centri più piccoli ai più grandi.

Sotto la spinta del consumismo, la mercificazione si è estesa dai beni materiali ai beni immateriali, dai rapporti interpersonali alla cultura. I bisogni quantitativi di potere, possesso e denaro hanno preso largamente il sopravvento. Due guerre mondiali, l'avvento del comunismo, la guerra fredda e una miriade di guerre e rivoluzioni locali hanno sconvolto gli assetti geopolitici planetari.

2.5. I luoghi di lavoro

La letteratura dell'epoca industriale, da Dickens a Engels a Zola, ci descrive con grande crudezza i luoghi di lavoro nella fabbrica manifatturiera.

Si trattava di vere e proprie bolge infernali in cui mancava l'igiene, il clima era rigido o rovente, i ritmi erano ossessivi. Le Corbusier resta indignato quando visita la fabbrica di Thonet e constata di persona le condizioni repellenti in cui i proletari producono mobili eleganti, destinati alle case borghesi. Tuttavia gli operai hanno sempre cercato di umanizzare le loro postazioni con fotografie di famiglia, di belle ragazze, di santi, di paesaggi, mentre la solidarietà di classe ha creato un'atmosfera amicale e complice, l'orgoglio di appartenenza, il coraggio di lottare insieme per obiettivi comuni.

Società industriale é sinonimo di razionalismo. Come nella fabbrica tutto doveva essere ispirato alla catena di montaggio razionale, lineare, prevedibile, così nell'ufficio tutto doveva essere schematizzato, squadrato, tenuto sotto controllo: parallelepipedi di mattoni fino alla meta del Novecento, poi di vetro e cemento; lunghi corridoi paralleli; separazione evidente tra capi e dipendenti, tra settori impiegatizi e reparti manifatturieri, sottolineata dalla disparità di igiene, di colori, di arredi. Tutto in funzione di un lavoro a tempo pieno, lineare a sua volta, minuziosamente programmato, severamente controllato, svolto dall'alba al tramonto e dalla giovinezza al pensionamento, senza soluzione di continuità, all'insegna di un taylor-fordismo

organizzativo che tendeva a misurare ogni gesto dei lavoratori, imbrigliandoli nella catena di montaggio delle officine e nelle catene burocratiche degli uffici.

Tutto inquadrato nella gerarchia aziendale, dove ognuno era capo di qualche dipendente ed era dipendente di qualche capo.

3. Dove siamo

3.1 . La società postindustriale

Negli ultimi decenni, l'azione congiunta del progresso scientifico e tecnologico (soprattutto informatica, nanotecnologie, biotecnologie, nuovi materiali, laser, fibre ottiche, satelliti), dello sviluppo organizzativo, della globalizzazione, dei mass media e della scolarizzazione diffusa ha prodotto, dal seno stesso della società industriale, una società nuova, che per comodità possiamo chiamare postindustriale, non più centrata sulla produzione in grandi serie di beni materiali, ma sulla produzione di beni immateriali: servizi, informazioni, simboli, valori, estetica. Come la società industriale non ha fatto a meno dei prodotti agricoli, ma dei contadini, sostituendoli con i

trattori automatici e i concimi chimici; così la società postindustriale non sta facendo a meno dei prodotti industriali ma degli operai e degli impiegati esecutivi, sostituendoli con i computer e i robot.

Nella società postindustriale risultano modificate le categorie essenziali del tempo e dello spazio: le prime a causa di macchine sempre più capaci di risparmiare, arricchire, stoccare e programmare il tempo; le seconde a causa di mezzi di trasporto e di comunicazione sempre più capaci di coniugare la presenza fisica con l'ubiquità, il nomadismo con la stanzialità.

Tutto ciò determina una rottura epistemologica che sposta i nostri processi conoscitivi ed esistenziali dalla semplicità alla complessità, dalla continuità alla discontinuità, dal lavoro al tempo libero e dal tempo libero all'ozio creativo, inteso come sintesi di lavoro, studio e gioco.

3.2. Divisione internazionale del lavoro

L'ottica con cui è scritto questo saggio corrisponde a quella dell'abitante di un paese ricco, con 30.000 dollari pro capite di Pil. Ma la divisione internazionale del mercato provoca ormai la compresenza sul pianeta e la reciproca concorrenza di tre diversi tipi di paesi.

Quelli del Primo Mondo, che corrispondono grosso modo ai 30 Stati dell'Ocse, hanno un Pil pro-capite superiore a 20.000 euro e un alto costo del lavoro; piuttosto che produrre beni, tendono a produrre idee scientifiche ed estetiche sotto forma di brevetti, design, moda, film, programmi televisivi, musica, banche dati, motori di ricerca, internet, ecc.

Vi sono poi i paesi emergenti del Secondo Mondo, graziosamente accomunati sotto etichette come BRIC (Brasile, Russia, India, Cina) e CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egitto, Turchia, Sud Africa) che vanno diventando le fabbriche del pianeta, dove il Pil pro-capite è inferiore ai 10.000 dollari, il lavoro costa meno della metà di quanto costa nel Primo Mondo, le norme che regolano il lavoro e salvaguardano l'ambiente sono meno restrittive e meno osservate. Perciò il Primo Mondo tende a dislocarvi le proprie fabbriche che, rispetto ai centri direzionali, ai laboratori scientifici, alle case di moda, alle banche e alle borse, rendono molto

meno e inquinano molto più.

Dietro ogni computer della Apple, dietro ogni I-pod, I-pad, I-phone, trovate scritto a caratteri quasi invisibili: “Designed by Apple in California, assembled in China”.

Però una decina di questi paesi emergenti, cumulando i bassi costi rurali con l’alta produttività industriale e con la prodigiosa tecnologia postindustriale, riescono a correre molto più dei paesi ricchi: negli ultimi dodici mesi il Pil della Cina ha superato quello del Giappone, il Pil del Brasile ha superato quello dell’Italia; il Pil dell’India ha superato quello della Spagna.

Infine, il Terzo Mondo, soprattutto l’Africa sub-sahariana, produce bocche da sfamare e, per ora, non ha altra merce di scambio se non le materie prime da svendere, le braccia della propria manodopera da prestare a sottocosto, le basi militari e la subordinazione politica da barattare con la sopravvivenza.

I paesi del Primo Mondo, ormai accomunati da una bassa crescita del Pil, restano legati al modello di vita americano: il cosiddetto *Washington consensus* caratterizzato dall’economia di mercato, dal pluralismo partitico e dalla libertà di espressione. Invece i paesi emergenti e soprattutto il Terzo Mondo subiscono il fascino della via cinese allo sviluppo: il cosiddetto *Beijing consensus*, caratterizzato da un rapido incremento del Pil, dal socialismo di mercato, dal partito unico, dall’autoritarismo, dalla censura.

3.3. Divisione internazionale della ricchezza

Il comunismo sapeva distribuire la ricchezza ma non la sapeva produrre; il capitalismo sa produrre la ricchezza ma non è capace di distribuirla. Oggi le bocche da sfamare sono circa 7 miliardi e la società postindustriale, al pari di quella industriale, non riesce a nutrirle equamente. Ogni giorno gli agricoltori producono calorie pari a 2.800 per ogni abitante del pianeta: più che sufficienti a nutrire l’intera popolazione mondiale in modo sano. Invece, a causa dell’iniqua distribuzione, oltre un miliardo di persone (cioè il 10% più del 2007) oggi soffre di fame cronica.

Gli americani sprecano il 40% del cibo che producono e spendono per il packaging dei loro cibi la stessa cifra che gli indiani spendono per nutrirsi.

Un italiano spende per il cibo quanto 52 indiani. Oggi una mucca da latte in Europa riceve un sussidio di 913 dollari mentre un abitante dell’Africa subsahariana riceve 8 dollari.

Quanto all’acqua, che diventa di giorno in giorno più preziosa (per causa sua, negli ultimi 60 anni sono entrati in conflitto 37 paesi e sono stati firmati 400 accordi internazionali), l’americano medio ne usa 575 litri al giorno, di cui il 60% per innaffiare i prati e lavare le auto. Ben più di un miliardo di persone ne usa meno di 19 litri. Seimila bambini muoiono ogni giorno per malattie connesse all’acqua. Nei paesi in via di sviluppo le donne camminano una media di 6 chilometri al giorno per trasportare 20 litri d’acqua. Nell’Africa rurale, camminano per 10 chilometri; il doppio durante la stagione secca.

L’intero pianeta è diviso in zone ricche dove aumenta l’obesità, e zone povere dove aumenta la denutrizione. Nelle prime, crescono le attività creative e la disoccupazione; nelle seconde, crescono le fabbriche e i centri commerciali.

3.4. Le megalopoli

Accanto all'aumento della produzione e all'iniqua distribuzione dei prodotti, procede l'urbanesimo. Nel 1950 solo 83 metropoli superavano il milione di abitanti; oggi sono 480; solo due megalopoli superavano i dieci milioni di abitanti; oggi sono 26, di cui 16 in Asia. Nel loro insieme, queste megalopoli occupano il 2% della superficie terrestre ma utilizzano il 60% dell'acqua potabile e sono responsabili di quasi l'80% di tutte le emissioni di carbonio prodotte dall'uomo. La sola Londra, per soddisfare i propri bisogni alimentari, necessita di un'area territoriale equivalente a 125 volte la propria superficie.

Un centinaio di città rappresentano il 30% dell'economia mondiale e detengono quasi tutta la sua innovazione. New York rappresenta il 10% del Pil degli Stati Uniti e, da sola, supera il Pil di tutto il Brasile. Londra e Parigi messe assieme hanno lo stesso Pil dell'India.

3.5. Nuovi valori, nuovi soggetti

I principali fenomeni che hanno determinato e che stanno accompagnando il passaggio dalla società industriale alla società postindustriale consistono nell'ulteriore sviluppo demografico, nell'ulteriore allungamento della vita media con incremento del periodo successivo ai 50 anni, nell'ulteriore aumento del tempo libero, divenuto centrale.

L'economia tende a prevalere sulla politica; la finanza sull'economia; la velocità sulla lentezza; la virtualità sulla tangibilità; l'omologazione sull'identità; il binomio fornitore-cliente sul binomio compratore-venditore; l'ibridazione sulla separazione. Le spinte verso la competizione e la conflittualità prevalgono sulle spinte verso l'emulazione e la solidarietà.

Di giorno in giorno emergono valori che la società industriale aveva messo in secondo piano: l'intellettualizzazione di tutte le nostre attività, la creatività, l'emotività, la soggettività, l'etica, l'estetica, la femminilizzazione, la destrutturazione del tempo e dello spazio. La qualità della vita diviene l'obiettivo principale dei Governi e la sua misura diventa un parametro preferito al Pil.

Si accentua, intanto, la frattura tra nuovi soggetti (che chiamerei "digitali") e vecchi soggetti (che chiamerei "analogici"), distinti non solo da una maggiore o minore dimestichezza con l'informatica, ma da un insieme coerente di caratteristiche.

I "digitali" mostrano un atteggiamento più ottimista verso la vita, verso il destino del pianeta e dell'umanità; sono convinti che, grazie al progresso scientifico e tecnologico, grazie all'intelligenza e alla creatività umana, gli istinti vitali prevarranno su quelli autodistruttivi; sono soddisfatti per l'ubiquità conquistata grazie all'informatica e ai nuovi mezzi di trasporto; non soffrono il jet-lag; difendono le pari opportunità e la femminilizzazione della società; hanno dimestichezza con i nuovi farmaci, con il controllo delle nascite, con la multi-razzialità, l'interculturalità, la globalizzazione, il nomadismo, l'ubiquità; propendono a credere che si vive una volta sola e che quindi occorre vivere nel miglior modo possibile; sono attenti all'equilibrio ecologico del pianeta; non fanno troppa differenza tra il giorno e la notte, tra i giorni ufficialmente festivi e quelli ufficialmente feriali; tendono a ibridare le attività di studio, lavoro e tempo libero; la frequente consuetudine con la disoccupazione li abitua a coniugare spezzoni di lavoro precario con fasi di studio, con viaggi, con la maggiore attenzione alla famiglia e al

gruppo amicale; comunicano per mezzo di “nuovi esperanti” linguistici ed estetici (l’inglese, il rock, ecc.); hanno un atteggiamento disinvolto verso i generi e il sesso; coltivano ideologie e bisogni deboli; sono meno propensi a considerare il consumo come simbolo di status.

Gli “analogici”, invece, nutrono un atteggiamento pessimista di fronte alle novità sociali, economiche e tecnologiche; sono spaventati dallo sviluppo demografico, dall’immigrazione e dalla multi-razzialità; considerano la violenza, la corruzione, le guerre come flagelli inevitabili e crescenti; temono le malattie, lo stress, l’instabilità politica, il debito pubblico, l’inflazione; mitizzano il passato come tempo di armonia, convivialità e sicurezza; non osano pensare al futuro e tantomeno programmarlo.

3.6. *Jobless Growth*

Il mercato del lavoro è come un lago in cui alcuni affluenti immettono acqua e alcuni defluenti la espellono: quella che esce è meno di quella che vorrebbe entrare. Il numero di persone che cercano lavoro supera sempre più il numero dei posti disponibili e va ben oltre le statistiche ufficiali.

I lavoratori potenziali aumentano perché aumenta la popolazione mondiale, la vita media si allunga, arrivano immigrati da altri paesi, è stato eliminato il periodo di leva, molte aziende riducono i propri organici e immettono sul mercato disoccupati in cerca di reimpiego, molti giovani abbandonano i centri minori alla ricerca di lavoro nei centri maggiori, la salute dei cittadini migliora e quindi ci sono meno malati sottratti al lavoro; anche le donne, i giovani, gli anziani, i disabili giustamente pretendono un lavoro, tanto più che le nuove tecnologie corrono in loro aiuto; aumenta il consumismo e, con esso, la necessità di ulteriori stipendi in famiglia; le donne hanno pochi figli e quindi hanno più tempo da dedicare alla carriera.

D’altra parte vi sono parecchi motivi per cui, nei paesi del Primo Mondo, i posti di lavoro tendono ad aumentare meno delle persone che vorrebbero lavorare. In questi paesi il Pil cresce più lentamente che nei paesi emergenti o addirittura decresce, per cui non sono possibili investimenti labour intensive. Il progresso tecnologico rende capital intensive le imprese, che tendono a sostituire l’apporto umano con quello di macchine sempre più veloci e intelligenti (si pensi al bancomat che ha estromesso i cassieri di banca; si pensi ai distributori automatici che hanno estromesso i bigliettai; si pensi all’I-Pad che sta per estromettere i lavoratori delle cartiere, i tipografi e i giornalisti). Lo sviluppo organizzativo avviato da Taylor e da Ford ha fatto

ulteriori passi e, intrecciandosi con il progresso tecnologico, ha consentito di produrre più beni e più servizi con minore impiego di persone (jobless growth). La globalizzazione rende sempre più conveniente comprare all’estero molti beni e servizi che prima si producevano in casa.

Il gioco complicato della domanda e dell’offerta fa sì che, mentre ottanta anni fa Keynes avrebbe considerato disastrosa una disoccupazione superiore al 2%, oggi veleggiamo disinvoltamente oltre il 10%, attribuendo questo tasso a una crisi congiunturale che prima o poi passerà ma che, in termini occupazionali, non cessa mai. Se in passato erano le aziende fallimentari a ridurre il proprio personale; oggi licenziano anche le aziende di successo, perché possono permettersi le tecnologie più sofisticate e, quindi, più sostitutive di manodopera e mentedopera. In altri termini, non è vero che gli investimenti eliminano la disoccupazione: oggi, se un imprenditore ha più soldi a sua disposizione, non li investe assumendo uomini ma li investe acquistando macchine.

Negli anni Novanta, sull'onda di un fortunato saggio (*La fine del lavoro* di Jeremy Rifkin) si arrivò a temere l'estinzione totale del lavoro nella sua accezione industriale. Ma non è stato Rifkin ad avanzare per primo questa ipotesi, è stato Marx, che la formulò fin dal 1857: "Con la grande industria - egli scrive nei Grundrisse - la creazione della ricchezza reale viene a dipendere meno dal tempo e dalla quantità di lavoro impiegato che dalla potenza degli agenti messi in moto". Tutto ciò "a sua volta dipende dallo stato generale della scienza e del progresso". In parole povere: quanto più un paese è progredito scientificamente, tanto più è capace di sostituire i lavoratori con i robot, liberando l'uomo dal lavoro. Il progresso umano è null'altro che un lungo itinerario dell'umanità verso l'intenzionale liberazione dalla fatica fisica prima e dallo stress intellettuale poi. Dalle origini della nostra storia al Medioevo l'uomo è riuscito a realizzare la propria liberazione dalla schiavitù; dal Medioevo alla prima metà del Novecento ha realizzato la sua liberazione dalla fatica; dalla seconda guerra mondiale ad oggi, mira alla liberazione dal lavoro tout court, realizzando il sogno di Aristotele "Se ogni strumento potesse, a un ordine dato, lavorare da se stesso, se le spolette tessessero da sole, se l'archetto suonasse da solo sulla cetra, gli imprenditori potrebbero fare a meno degli operai e i padroni degli schiavi".

Oggi la liberazione dal lavoro rappresenta l'essenza del progresso quando riguarda le mansioni faticose, pericolose, noiose, banali e quando è compensata da un incremento di attività libere e creative.

In una famosa conferenza del 1930 (*Economic Possibilities for our Grandchildren*) Keynes salutò con entusiasmo questa prospettiva e profetizzò che essa si sarebbe realizzata in tre tappe. Nella prima tappa, grazie soprattutto al progresso tecnologico, il lavoro sarebbe diminuito senza ancora scomparire del tutto; dunque, sarebbe stato necessario ridistribuirne il residuo affinché nessuno restasse disoccupato. "Lavorare meno, lavorare tutti", avrebbero gridato gli studenti del Sessantotto, con maggiore lucidità dei loro professori. Nella tappa successiva, di natura culturale, "per la prima volta dalla sua creazione, l'uomo si troverà di fronte al suo vero, costante problema: come impiegare la sua libertà dalle cure economiche più pressanti, come impiegare il tempo libero che la scienza e l'interesse composto gli avranno guadagnato, per vivere bene, piacevolmente e con saggezza".

Nella terza tappa, di natura etica, la mutazione del codice morale si sarebbe sommata alla mutazione organizzativa e a quella culturale, consentendo ai nipoti di Keynes una vita finalmente liberata dal lavoro e pienamente realizzata. I nipoti di Keynes sono i bambini che nascono oggi.

3.7. *Il nuovo mercato del lavoro*

Cosa è avvenuto in realtà? Il jobless growth si è verificato in misura superiore a quanto lo stesso Keynes avesse previsto, eppure il carico di lavoro assegnato a ciascun occupato non è stato ridotto e il lavoro non è stato ridistribuito come Keynes suggeriva. Il risultato è che oggi molti genitori sgobbano dieci ore al giorno mentre i loro figli restano totalmente disoccupati.

La questione, con il passare del tempo, si ingarbuglia invece di risolversi. Come è noto, i lavoratori distinguono, nell'ambito della popolazione complessiva, la fascia "attiva" da quella "inattiva". Nella popolazione attiva collocano tutti coloro che lavorano e tutti coloro che cercano attivamente un lavoro. Nella popolazione inattiva, oltre a determinate categorie (pensionati, casalinghe esplicite, condannati, totalmente inabili, studenti, ecc.), collocano anche gli "scoraggiati": cioè coloro che non cercano più lavoro perché hanno capito che non lo

troverebbero.

Con il passaggio dalla società industriale alla società postindustriale, questo mercato del lavoro ha subito molteplici trasformazioni. La prima, di cui abbiamo già parlato, riguarda la tripartizione tra paesi produttori di idee, paesi produttori di beni materiali, paesi fornitori di materie prime e di manodopera a basso costo.

La seconda trasformazione riguarda il mutato peso tra i diversi settori produttivi. In Italia, durante l'ultimo mezzo secolo, gli addetti all'agricoltura sono scesi dal 29 al 4%; gli addetti all'industria sono scesi dal 41 al 29%; gli addetti ai servizi sono saliti dal 30 al 67%. A livello mondiale, oggi il contributo dell'agricoltura al Pil complessivo è appena del 3%; quello dell'industria è del 28%; quello dei servizi è del 69%.

La terza trasformazione riguarda la composizione dei lavoratori occupati. Nelle imprese industriali di metà Ottocento occorreva molta forza lavoro; il 90% degli occupati svolgeva mansioni operaie di natura fisica, parcellizzata e ripetitiva; solo il 10% era addetto a mansioni intellettuali, prevalentemente impiegatizie.

Oggi, invece, l'azienda postindustriale non solo richiede meno lavoro umano ma lo ripartisce in modo molto diverso. Circa un terzo degli occupati svolge funzioni intellettuali di tipo creativo come quelle dello scienziato, dell'artista, del professore, del giornalista, del libero professionista, dell'imprenditore, del banchiere, del dirigente, del manager. Si tratta di funzioni espressive e prestigiose, corteggiate dai media, ben remunerate e garantite; attività che, per loro natura, trattano informazioni, richiedono molta preparazione, non si prestano ad essere imbrigliate in luoghi, procedure, tempi e ritmi predefiniti rigidamente, fanno ricorso sempre più frequente a tecnologie informatiche e a reti di conoscenze, hanno continuo bisogno di stimoli e di formazione, producono novità ed emozioni, anticipano bisogni, richiedono tempi di incubazione apparentemente morti, sono poco conciliabili con il multitasking, comportano una continua tensione inventiva che non sempre si traduce in una produttività costante di idee. I creativi non si staccano mai dal loro mezzo di produzione - il cervello - e dunque non si staccano mai dalla loro attività, che prosegue persino nel sonno e nel dormiveglia. Essi possono esprimersi ovunque e dovunque, per tutta la vita, attraverso un'attività che possiamo chiamare "ozio creativo" in cui, come vedremo più avanti, lavoro, studio e gioco si confondono tra loro, si destrutturano nel tempo e nello spazio, si femminilizzano, si organizzano per obiettivi, dipendono soprattutto dalla motivazione.

Un altro terzo degli occupati, armato di strumenti informatici, svolge funzioni intellettuali di tipo flessibile o relazionale come quelle dell'impiegato, dell'artigiano, del portiere d'albergo, del commesso, della hostess, del vigile, della badante: tutti lavoratori che debbono seguire delle regole in modo intelligente e duttile, adattandole di volta in volta alle situazioni contingenti, sempre diverse l'una dall'altra.

Si tratta di funzioni meno espressive, retribuite e garantite rispetto alle funzioni svolte dai creativi; spesso gregarie rispetto a queste. Mansioni che richiedono parecchia preparazione e motivazione ma che possono essere sottoposte a una programmazione precisa e, dunque, a un controllo puntuale. Sulla carta, questo tipo di lavoro impegna ciascun addetto per circa 2.000 ore all'anno, lungo un arco di 40 anni, per un complesso di 80.000 ore nel corso della vita. In realtà, questa fascia di lavoratori è ampiamente interessata al fenomeno dell'*overtime*, spesso non retribuito, di cui parleremo fra poco.

Questi lavoratori flessibili, il cui "rendimento è valutabile in base alla *qualità* oltre che alla *quantità*, potranno trarre dal progresso tecnologico supporti sempre più capaci di ridurre la faticosità dei loro compiti, ricavandone maggiore spazio mentale per migliorare la qualità e l'affidabilità dei loro risultati. Ma non saranno mai sostituibili interamente dalle macchine né saranno completamente intercambiabili tra di loro.

Sono questi i lavoratori ai quali i capi impongono più disinvoltamente l'*overtime* e la cosiddetta "reperibilità", invadendo la loro vita privata. E sono questi i lavoratori più disposti ad alienarsi immolando all'azienda e al capo aliquote crescenti di tempo libero. Per questa tipologia di lavoratori, l'unica possibilità di arricchirsi culturalmente, di coltivare i propri affetti e i propri hobby, può venire dal blocco degli straordinari e dalla riduzione dell'orario di lavoro.

Un ultimo terzo degli occupati, dotato di strumenti meccanici e ora anche informatici, è costituito dagli operai che producono beni e servizi attraverso mansioni fisiche e ripetitive. Si tratta di compiti che richiedono poca creatività, organizzati in base alle vecchie regole di Taylor e di Ford, secondo le quali un lavoratore vale l'altro, tutti sono intercambiabili, tutti debbono lavorare come scimmie addestrate a una rigida programmazione e soggette a un rigido controllo, vendendo prestazioni inferiori alle loro effettive capacità.

La vita lavorativa di questi proletari è regolata e garantita dalle norme, dai contratti e dalla combattività. La sua durata complessiva è di 80.000 ore e lo straordinario è retribuito. In attesa che nuove macchine liberino questo 33% di lavoratori dalle vecchie torture del lavoro inumano denunciato da Marx e da Weber, non esiste altra soluzione intermedia che la riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario, in proporzione diretta della crescente produttività.

3.8. Il limbo dei né-né

Queste tre fasce di lavoratori occupati, nel loro complesso, costituiscono il nucleo centrale del mercato del lavoro e hanno il privilegio di produrre, oltre che di consumare. I più avvantaggiati svolgono un'attività espressiva e i meno avvantaggiati eseguono una mansione strumentale: tutti, comunque, hanno un lavoro abbastanza sicuro per programmare la propria esistenza ma non così sicuro da sentirsi al riparo dalle riduzioni di organico.

Intorno a questo blocco forte e garantito, ma decrescente, vi è una massa crescente di giovani, adulti e anziani ancora capaci di produrre ricchezza e tuttavia esclusi dal mondo produttivo.

Durante la società rurale, quando il lavoro del contadino, dell'operaio e del servo era massacrante, gli aristocratici si guardavano bene dal lavorare e godevano il nobile privilegio di poter consumare senza dover produrre.

Oggi che il lavoro intellettuale è piacevole e quello fisico gode di vantaggiose protezioni, il privilegio consiste nel poter produrre, prima ancora di dover consumare.

Invece un numero crescente di cittadini termina gli studi ma non trova lavoro; oppure ha perso il lavoro che aveva e non riesce a trovarne un altro; o, infine, è costretto all'inerzia forzata di un pensionamento indesiderato. In Italia il 29% dei giovani ha terminato gli studi ma non ha trovato un lavoro; tra i 50 e i 64 anni soltanto il 60% dei maschi lavora ancora.

Come vivono tutti questi lavoratori mancati? Vivono di lavoretti, speranze e delusioni, privati della dignità e dell'autonomia, mantenuti dal nucleo centrale che li nutre attraverso il welfare o attraverso la solidarietà familiare, relegati in un limbo subalterno dove, appunto, è permesso di consumare ma non di produrre.

E' questo il popolo sempre più numeroso dei né-né (né studio, né lavoro) esposto alla noia, alla depressione, alla disperazione, alla devianza.

E mentre al vertice della piramide sociale i creativi stentano a riconoscersi come ceti e lottano per mantenere i privilegi, mentre i manager e gli impiegati vivono nel terrore di essere espulsi dal mercato del lavoro sempre più instabile, i né-né ristagnano in un sottoproletariato scolarizzato, composto da nuovi "stracci al vento", per usare la definizione che Marx applicava ai sottoproletari analfabeti.

3.9. Lavoro fisico, espressione intellettuale

Abbiamo rimarcato alcune profonde differenze tra le attività di tipo creativo e quelle di tipo esecutivo. La produttività intellettuale di idee dipende soprattutto dalle capacità ideative del lavoratore, dal suo grado di motivazione, dalla sua adesione alla mission aziendale, dall'organizzazione per obiettivi che l'azienda si è data, dal suo grado di tolleranza del rischio e dell'errore, dal clima di entusiasmo in cui opera il team cui il creativo appartiene. Invece la produttività materiale di oggetti prodotti dall'operaio dipende dalla tecnologia impiegata, dalle capacità fisiche del lavoratore, dal suo addestramento, dalla sua diligenza, dall'organizzazione in cui è inserito, dal controllo che su di lui viene esercitato.

In fin dei conti, i due tipi di attività mirano entrambi a generare ricchezza, ma sono così profondamente diversi da richiedere persino una diversa denominazione. Dire indifferentemente che un artista lavora, un amministratore delegato lavora, un minatore lavora, un addetto alla catena di montaggio lavora, crea confusione e fa torto a chi si ammazza di fatica e di noia per guadagnare molto meno di chi svolge raffinate attività estetiche o strategiche. Occorre dunque aggiornare la terminologia e dire che l'operaio o l'impiegato esecutivo lavorano mentre l'artigiano e l'intellettuale creativo si esprimono.

Ma il mancato aggiornamento degli appellativi con cui indichiamo le diverse attività deve metterci in guardia perché corrisponde al mancato aggiornamento dell'organizzazione ad esse applicata.

Possiamo dire che l'organizzazione del lavoro ha tenuto conto di tutti gli sconvolgimenti postindustriali, modificando di conseguenza il suo paradigma e i suoi metodi? Rimasta artigianale e agricola per migliaia di anni, essa imboccò la via industriale solo alla fine del Settecento e poi impiegò almeno un secolo per raggiungere la forma compiuta impressa da Taylor e da Ford. Con pari lentezza, l'organizzazione industriale, pensata per la fabbrica manifatturiera, per il lavoro operaio, per il mercato nazionale, stenta ora a darsi nuovi paradigmi e nuove pratiche, finalmente adeguate al mondo postindustriale, al lavoro intellettuale, al mercato globale.

Gli antropologi parlerebbero di cultural gap per cui, nella maggior parte dei casi, le direzioni aziendali si sono limitate a trasferire nell'azienda attuale (che produce soprattutto beni immateriali, impiegando idee) gli stessi criteri e le stesse regole organizzative prima adottate

nell'azienda manifatturiera (che produceva soprattutto beni materiali, impiegando forza fisica).

Nell'immaginario dei nostri policy maker, persiste lo stereotipo secondo cui la figura del "lavoratore", qualunque esso sia, coincide sempre con quella del metalmeccanico taylorizzato e del travet burocratizzato. Perciò gli uffici, i marcatempi, i tornelli, i regolamenti, le gerarchie, gli open space, gli stili di leadership, il lay out degli uffici, la gestione del tempo e dello spazio, ogni cosa ricalca fedelmente, pigramente, ottusamente i capannoni industriali e i cameroni ministeriali, con i loro riti pensati per sorvegliare e punire.

Ciò determina nei lavoratori intellettuali un senso di mortificante frustrazione che ne depotenzia la creatività, li contrappone l'un l'altro invece di unirli, li getta in crisi. Il senso di crisi, a sua volta, impedisce loro di diventare un ceto e di progettare il proprio futuro, lasciandoli in balia della globalizzazione.

Ralf Dahrendorf si chiedeva: dove sono i ceti che, promuovendo la propria libertà, promuovono la libertà di tutti? Nell'Ottocento Marx aveva identificato questo ceto nel proletariato. Sarebbe possibile identificarlo oggi nella borghesia manageriale?

3.10. Creatività e ozio creativo

L'attuale organizzazione aziendale, ricalcando quella manifatturiera, riesce inadeguata soprattutto nei confronti delle attività creative che l'impresa postindustriale esige per la sua stessa sopravvivenza. Per comprenderne la ragione occorre partire dal concetto di creatività che consiste in una sintesi di fantasia e di concretezza. Noi diciamo che Michelangelo è un genio dell'architettura non solo perché ha concepito la cupola di San Pietro ma perché, dopo averla pensata e disegnata, è riuscito anche a realizzarla trovando i soldi necessari e organizzando un'imponente macchina costruttiva fatta di centinaia di muratori, falegnami, fabbri e scalpellini che lavorarono sinergicamente per molti anni.

Chiamiamo genio una persona dotata di grande fantasia e, insieme, di grande concretezza. Ma dal momento che, nel corso della storia, gli individui geniali sono rari, ci viene in soccorso il "gruppo creativo": cioè un team in cui convergono personalità molto fantasiose, anche se poco concrete, e personalità molto concrete, anche se poco fantasiose.

Questo gruppo, mirando a un obiettivo condiviso e lavorando sinergicamente sotto la guida di un leader carismatico, capace di motivarlo ed entusiasmarlo, riesce a ideare e realizzare cose fuori dell'ordinario, purché il clima aziendale lo asseconi. Chi lavora in gruppi del genere è più tormentato e felice - cioè, più vivo - di un bancario costretto a lavorare dietro lo sportello o di un operaio costretto alla catena di montaggio. E, come se non bastasse, nella maggior parte dei casi, è più garantito, corteggiato, gratificato.

Se dunque l'azienda vuole innovazione e creatività, deve assicurare ai creativi un'atmosfera fatta di senso del bello, del ben fatto, del raffinato, del cortese, di tutte quelle buone maniere, di tutti quei valori estetici ed etici che nel Rinascimento restavano orgoglioso appannaggio delle élites, ma che oggi, resi ormai praticabili e legittimi dalla società post-industriale, possono diventare patrimonio comune: dei datori di lavoro come dei lavoratori. La creatività al posto della burocrazia, l'etica al posto dell'astuzia, l'estetica come completamento della pratica, costituiscono dunque un nuovo modo di essere del professional, del manager, del dirigente, in una società dove l'impresa - novello principe - ha il dovere di contribuire alla raffinatezza

culturale non meno che al benessere materiale di tutti i suoi collaboratori e di tutti i suoi stakeholder.

Solo questo nuovo stile di vita e di lavoro può assicurare, accanto al benessere dei lavoratori, anche i margini di profitto dell'azienda.

La creatività di cui il lavoro postindustriale ha bisogno richiede una condizione esistenziale che amo chiamare "ozio creativo". Per ozio creativo non intendo svogliatezza, pigrizia, disimpegno, ma intendo quello stato di grazia che si raggiunge quando si fa qualcosa che, contemporaneamente, ci dà la sensazione di lavorare, di studiare e di giocare. Qualcosa con cui, contemporaneamente, produciamo ricchezza, apprendimento e allegria. Una sensazione di godibile fierezza che accende la nostra immaginazione e ci fa sentire pienamente umani. E' lo stato d'animo che avverte l'artista quando è tutto preso dal suo capolavoro, il bambino quando costruisce il suo castello di sabbia, il manager quando guida un team bene assortito verso una meta innovativa, la casalinga quando perfeziona e ottimizza la gestione domestica con efficienza ed amore, lo scienziato quando insegue con metodo e tenacia una sua invenzione, un politico quando escogita un nuovo assetto civile per la sua comunità.

Se si realizzano queste condizioni, il lavoratore, il manager, l'imprenditore, così come l'artista, il bambino, la casalinga, lo scienziato, il politico non sanno neppure essi stessi cosa stanno facendo, dimenticano il tempo che passa, tendono la corda della propria vita oltre ogni prevedibile resistenza.

Purtroppo questo felice stato di grazia nel quale il lavoro, lo studio e il gioco vengono a coincidere e ad esaltarsi vicendevolmente, non è facile da raggiungere perché noi veniamo fuori da una lunga epoca industriale durante la quale tutta la vita è stata improntata alla separazione netta tra lo studio concentrato nei primi anni di vita, il lavoro rigidamente svolto in determinati luoghi e in determinate ore, lo svago altrettanto rigidamente limitato a certe altre ore e a certi altri posti. Henry Ford diceva: "Quando lavoriamo dobbiamo lavorare. Quando giochiamo dobbiamo giocare. Non serve a nulla cercare di mescolare le due cose. L'unico obiettivo deve essere quello di svolgere il lavoro e di essere pagati per averlo svolto. Quando il lavoro è finito, allora può venire il gioco, ma non prima".

Più che ai principi di Ford, oggi l'organizzazione postindustriale deve ispirarsi alla massima Zen, che coglie alla perfezione l'essenza di ciò che io chiamo ozio creativo: "Chi è maestro nell'arte di vivere distingue poco fra il suo lavoro e il suo tempo libero, fra la sua mente e il suo corpo, la sua educazione e la sua ricreazione, il suo amore e la sua religione. Con difficoltà sa cos'è cosa. Persegue semplicemente la sua visione dell'eccellenza in qualunque cosa egli faccia, lasciando agli altri decidere se stia lavorando o giocando. Lui, pensa sempre di fare entrambe le cose insieme".

3.11. Uomo e donna

Oggi in Italia l'occupazione femminile rappresenta il 46% del totale e, nelle aziende, le donne imprenditrici sono il 34%. Le società quotate in borsa sono 272: nei loro consigli d'amministrazione siedono 2.815 consiglieri di cui le donne arrivano appena al 6%. Il rapporto peggiora ancora nelle 30 società partecipate dal Ministero dell'Economia: su 142 consiglieri, le donne sono meno del 4%. Per avviare a soluzione questo problema anacronistico, nel marzo 2011 il Senato italiano, sia pure in ritardo rispetto ai legislatori di altri paesi, ha approvato la

blanda legge per cui le aziende quotate in borsa, a partire dal 2015, dovranno riservare alle donne il 30% dei posti nei loro consigli di amministrazione.

Per duecento anni, gli imprenditori, i dirigenti, i capi, i consulenti sono stati maschi nella quasi totalità, mentre alle donne veniva imposto il ruolo ancillare di vestali del focolare domestico. Nel Gotha delle scienze organizzative le donne famose come Mary Parker Follet o Johan Woodward si contano sulle dita di una mano. L'esclusione del genere femminile dalle direzioni aziendali comporta che l'impresa reca l'impronta maschile in ogni suo aspetto: la razionalità sovrana, la concorrenza spietata, i ritmi incalzanti, la gerarchia militaresca, la specializzazione spinta, la standardizzazione massificata, l'ambiente noioso.

Estromesse dal mondo del lavoro, in cui i maschi celebravano il loro monopolio, durante la società industriale le donne si sono costruite un loro mondo centrato sul culto del servizio, dell'estetica, della soggettività, dell'emotività. Molte mamme sono state complici di questa segregazione: "Il maschismo - ha scritto la nota femminista Germaine Geer - é come l'emofilia: attacca gli uomini ma é trasmesso dalle donne".

Oggi però, nella società postindustriale, proprio quei valori, sommati alla preparazione, alla flessibilità, all'apertura mentale, alla voglia di sperimentare e di mettersi in gioco, determinano la superiorità professionale e umana della donna sull'uomo soprattutto nei settori dell'estetica, dei media, della formazione, del benessere, del turismo, delle pubbliche relazioni, dove infatti cresce il numero di donne che riesce a raggiungere posizioni di leadership.

A questo punto occorre capire se l'impresa "al femminile", dove le donne possono far valere un proprio autonomo potere, è migliore, diversa o peggiore dell'impresa "al maschile" cui eravamo abituati. Occorre capire se, nei casi in cui comandano le donne, trionfano finalmente i valori radicali che il maschio ha sempre bandito dal mondo del lavoro, come la solidarietà, la convivialità, il dono, l'allegria, la sensualità, l'emotività, l'estetica, l'ozio creativo. Se é vero - come ha affermato Lea Battistoni - che "le donne hanno modalità diverse di conoscenza scientifica, logiche di conoscenza differenziate da quelle maschili, capacità innovative anche in senso organizzativo differenziate tra loro, ma fundamentalmente diverse da quelle maschili", occorre capire come può cambiare l'azienda maschilista sotto l'urlo benefico di queste virtù femminili.

In altri termini, grazie alle donne, comincia finalmente a vacillare la legge brutale del più forte, teorizzata e imposta nelle aziende dai maschi e per i maschi? Le donne si stanno dimostrando capaci di liberare tutti liberando se stesse, di reinventare il loro lavoro, di coniugare meglio i vincoli con le risorse, di affermare con forza il diritto a realizzare un'azienda più bella e più umana, di valorizzare un'etica femminile del lavoro, legata al gusto delle cose ben fatte, al senso di responsabilità, all'attenzione per i rapporti interpersonali ispirati più alle persone che al denaro?

Nell'esperienza concreta di questi ultimi anni in cui è cresciuto, sia pure di poco, il numero delle donne dirigenti e imprenditrici, é finalmente avvenuto qualcosa di così rivoluzionario da farci affermare che la leadership esercitata da una donna è più creativa, più bella e più giusta della leadership esercitata da un uomo? Esistono modalità tipicamente femminili di affrontare gli impegni di lavoro? Esiste una maggiore disponibilità delle donne manager al cambiamento, all'ideazione, all'equità, alla felicità? Esiste un diverso rapporto con il potere e una maggiore capacità di rifiutarne gli aspetti prevaricatori e manipolanti? Esiste un rapporto diverso con il lavoro, finalmente vissuto come occasione creativa e non come doverosa espiazione? Esiste una diversa valutazione dell'ozio creativo, stimato come fecondatore di idee, di serenità, di

equilibrio? Vi è la speranza che un'impresa al femminile recuperi l'eros espulso e castrato dall'organizzazione maschilista?

Persino i maschi cominciano a sperare che le risposte a queste domande siano positive.

3.12. Altre diversità

Ma l'organizzazione postindustriale non si trova ad affrontare solo i problemi connessi alla disparità uomo-donna. Altri ve ne sono, altrettanto profondi, connessi alle differenze di età, abilità, razze, etnie, lingue, costumi, religioni, comportamenti sessuali.

Se ancora oggi le donne mettono piede nei centri direzionali prevalentemente come addette alle pulizie o come segretarie, gli omosessuali e le lesbiche, a loro volta, possono accedere alle stanze dei bottoni solo se disposti a nascondere accortamente le loro preferenze sessuali. Si calcola che la "presenza senza volto" dei gay nelle aziende italiane sia tre volte superiore a quella che si riscontra negli Stati Uniti, dove il problema è stato affrontato legislativamente perfino nel mondo militare. Il 18 dicembre 2010 il Senato americano ha approvato una legge storica, da anni al centro delle rivendicazioni dei gay statunitensi, che permette agli omosessuali dichiarati di servire nelle forze armate, mettendo così fine al regime del "Don't ask, don't tell". Il presidente Barack Obama ha inviato alla mailing list dei suoi sostenitori una nota in cui dice: "Quando la legge giungerà sulla mia scrivania la firmerò e questa politica discriminatoria avrà fine. I gay e le lesbiche in servizio nell'esercito, coraggiosi americani che lottano per la nostra libertà, non dovranno più nascondersi. Una voce in meno nella lista della battaglia per i diritti civili, che continua".

Qualcosa, dunque, si muove al di qua e al di là dell'oceano, ma occorre accelerare questo difficile percorso della parità nelle aziende: non solo è giusto, ma conviene. La scuola, la famiglia, il mondo dell'arte, della moda, del design hanno già fatto qualche passo avanti su questa strada, mentre l'azienda ha continuato a mantenere un comportamento storicamente arretrato, eticamente ingiusto, economicamente dannoso, organizzativamente astruso.

A questo punto, infatti, si profilano due rischi: il primo consiste nell'eventualità che si ribalti la situazione dell'antica Grecia e che, questa volta, siano le donne e gli omosessuali ad espellere i maschi dai ruoli direttivi, relegandoli in mansioni gregarie. Il secondo consiste nell'eventualità che le donne e gli omosessuali, una volta conquistato il potere, lo gestiscano con la durezza che deriva loro dai torti subiti nei secoli precedenti.

3.13. Lavoro e non-lavoro

Oggi un ventenne ha davanti a sé almeno sessant'anni di vita, pari a 525.000 ore. Se a venticinque anni, terminati gli studi, questo giovane trovasse un lavoro stabile, di tipo impiegatizio, e poi lo lasciassero lavorare fino a sessantacinque anni, la sua esperienza lavorativa arriverebbe a 80.000 ore. Dunque, gli resterebbero 445.000 ore da trascorrere fuori del lavoro. Se dedicherà dieci ore al giorno al sonno, alla cura del suo corpo, alle faccende domestiche, gli resteranno 226.000 ore. Il lavoro, dunque, rappresenta per lui circa un settimo della vita che lo attende e circa un terzo del suo tempo libero.

Ne consegue che il tempo libero sta spiazzando il tempo di lavoro dalla posizione centrale occupata nel corso della società industriale e che la chiave di lettura per comprendere il sistema

sociale non é più il lavoro ma il “non-lavoro”. Eppure l’educazione familiare e quella scolastica restano focalizzate ossessivamente sulla preparazione professionale del giovane, rischiando di consegnare il tempo libero alla devianza e alle psicosi.

Nel 1930, come abbiamo visto, Keynes riteneva che, proseguendo il progresso tecnologico, nel giro di un secolo (cioè entro il 2030) il problema economico sarebbe stato vicino alla soluzione e, per la prima volta dalla creazione, l’uomo si sarebbe trovato di fronte alla sua vera sfida: come impiegare la libertà per vivere bene, piacevolmente e con saggezza.

Keynes metteva in guardia sulla difficoltà della sfida: “Per troppo tempo, infatti, siamo stati allenati a faticare anziché a godere”. Spinti dal passato, prima di arrenderci continueremo ad inseguire il lavoro, soddisfatti dei compiti da svolgere, delle routines da osservare, dei capi cui obbedire.

E’ questa la fase in cui ci troviamo. Di fronte allo squilibrio allarmante del mercato del lavoro, in cui la disponibilità di lavoratori supera ampiamente l’esigenza dell’attuale organizzazione aziendale, esistono due possibili alternative. La prima consiste nel ridurre progressivamente il monte-ore assegnato a ciascun occupato in modo che tutti possano fruire di un minimo di lavoro stipendiato. La seconda consiste nel mantenere invariato o addirittura aumentare il monte-ore degli occupati garantiti e, contestualmente, spingere al massimo la produttività degli occupati e la precarietà di tutti gli altri, allargando a dismisura la fascia dei né-né.

L’Italia ha preferito questa seconda alternativa: allungare gli anni di lavoro, accelerare i ritmi e inasprire i controlli degli occupati, pur essendo chiaro che ciò riduce l’assunzione dei giovani e l’occupazione nel suo complesso. Il primo motivo addotto per questa scelta è che tutti i paesi del mondo fanno altrettanto e occorre adeguarsi alle dure regole della globalizzazione. Il secondo motivo é che la longevità farebbe aumentare il numero dei pensionati se, parallelamente, non si ritardasse anche l’età di pensionamento. Il terzo motivo è che il meccanismo con cui vengono prelevati ed erogati i fondi pensionistici comporta che ogni lavoratore versi annualmente i suoi contributi: più anni lavora, più quote versa e più pensionati riesce a mantenere.

A queste tre argomentazioni si possono contrapporre tre obiezioni e proposte.

Il fatto che un errore sia globale non esime dal correggerlo, anzi rende più urgente la corsa ai ripari.

Il fatto che la longevità richieda un allungamento dell’età lavorativa non contrasta con la possibilità di ridurre le ore di lavoro complessive, spalmandole su un periodo più lungo. A questo proposito ci si può spingere ben oltre: il pensionamento è sempre indispensabile nel caso di fatica fisica, ma non ha senso quando il lavoro è intellettuale o addirittura creativo. Che senso ha mandare in pensione un giornalista, un insegnante, un pubblicitario o un manager a sessantacinque anni, proprio quando la loro capacità intellettuale é al culmine? Vi sono alcuni che preferiscono andarsene in riposo, altri che preferiscono continuare l’attività lavorativa: non é giusto e non è conveniente imporre a tutti lo stesso limite temporale. Nella società postindustriale, in cui prevale l’attività intellettuale, l’età generalizzata di pensionamento obbligatorio è un controsenso e la cessazione del lavoro va lasciata alla contrattazione individuale, così come già avviene in America per i professori universitari.

Sotto al terzo motivo - se un lavoratore resta in servizio più a lungo, versa più quote e quindi riesce a mantenere più pensionati - si cela una vera e propria ingiustizia sociale. Come sappiamo, per il fenomeno del *jobless growth* le imprese riescono a produrre sempre più beni e servizi con

sempre meno lavoro umano. Dunque i contributi pensionistici dovrebbero essere versati dalle imprese sulla base della produzione crescente, non del numero calante degli occupati. Solo agganciando i contributi alla produttività e non all'occupazione si sposterebbe il loro peso dai salari ai profitti, riequilibrando l'attuale sperequazione a favore dei datori di lavoro.

3.14. *Overtime*

E' difficile spiegare - se non in chiave di colpevole pigrizia riorganizzativa e ottusa resistenza ai cambiamenti - perché mai le aziende, dopo Taylor, invece di ridurre l'orario hanno preferito ridurre il personale, creando superlavoro per pochi e disoccupazione per molti. Con la stessa caparbia hanno resistito al telelavoro. E in entrambi i casi hanno privato i lavoratori della loro vita familiare e sociale nonché degli stimoli per crescere intellettualmente e creare.

Mentre i capi del personale e i sindacalisti hanno dato il meglio di sé nell'escogitare astruse composizioni dell'orario di lavoro (qualche anno fa una raffineria siciliana della Esso ha previsto l'inizio giornaliero del lavoro alle 7,43 e la fine alle 16,51), nella quasi totalità delle aziende vige tuttora una mistica quantitativa del lavoro per cui un dipendente è tanto più apprezzato quante più ore serali di straordinario non retribuito immola al proprio capo per tenergli compagnia.

Si innesca così un circolo vizioso per cui, quante più ore un impiegato o un manager restano in azienda, tanto più diventano estranei alla famiglia e agli amici; quanto più diventano estranei alla famiglia e agli amici, tanto più si sentono a proprio agio solo tra le mura dell'ufficio e tendono a restarci più a lungo. Longanesi ironicamente parlava del solerte funzionario che tiene per tutta la vita il ritratto dei figli sulla scrivania e che solo sul letto di morte viene a sapere che non erano suoi.

Ma questo vizzo resterebbe circoscritto nella sfera delle private patologie comportamentali se non sortisse effetti disastrosi sul piano sociale. Facciamo un rapido calcolo per l'Italia, estensibile a tutti i paesi latini, dove i manager, prevalentemente maschi, hanno l'abitudine di restare in ufficio fino a sera tarda non tanto per amore verso il lavoro quanto per odio verso la famiglia. Consideriamo che in ogni giornata lavorativa un manager o un quadro faccia un paio d'ore non retribuite di *overtime*. In un anno i giorni lavorativi sono 220, dunque ogni manager e ogni quadro resta in ufficio 440 ore più del dovuto e del pagato. In Italia i manager e i quadri sono circa due milioni: dunque, nel loro complesso, ogni anno fanno 880 milioni di ore straordinarie, pari a 110 milioni di giornate lavorative. Poiché, come abbiamo visto, un anno contiene 220 giornate lavorative, 110 milioni di giornate equivalgono ad un anno di lavoro per 500.000 disoccupati.

I nostri manager e i nostri quadri, dunque, regalando ogni giorno alla loro azienda due ore di lavoro, non solo sottraggono se stessi ai doveri familiari e alle opportunità del tempo libero, ma ogni anno scippano ai disoccupati mezzo milione di posti di lavoro.

3.15. *Multitasking e reperibilità*

Se ho contato bene, le composizioni di Vivaldi sono 788. Di sicuro quelle di Mozart sono 626. Quelle di Beethoven sono 371. Quelle di Bach è praticamente impossibile contarle con precisione. Prima di 40 anni Rossini aveva già composto 40 opere. Se si passa alla letteratura, si trovano produzioni altrettanto imponenti: migliaia di pagine scritte da Dumas, da Tolstoj, da

Dickens, da Dostoevskij, da Thomas Mann, per non parlare, in altre discipline, di Marx o di Max Weber. Come mai, questi nostri illustri antenati riuscivano a produrre opere di tale importanza e in quantità così smisurata? Perché potevano concentrarsi.

Man mano che un bambino cresce, aumenta la dimensione delle mani, dei piedi, di tutto il corpo. Solo i miliardi di neuroni contenuti nel suo cervello restano ciascuno della stessa grandezza dalla nascita alla morte. Ciò che cresce non è la loro dimensione, ma il numero dei collegamenti - le sinapsi - che mettono in rete i neuroni. Questi collegamenti richiedono riflessione e la riflessione stanca. Ciò significa che il nostro cervello, per formulare idee, ha bisogno, alternativamente, di concentrarsi, riposarsi, distrarsi in base alle esigenze del singolo “pensatore”. Mozart, Dickens o Marx erano avvantaggiati dall’assenza di cellulari e di open space.

Per duecento anni l’organizzazione del lavoro è stata pensata in funzione delle mansioni operaie, fisiche e ripetitive. La catena di montaggio, introdotta da Ford nel 1911, costringeva il lavoratore a pochi movimenti del corpo, sempre uguali, che non implicavano l’intervento del cervello. Come abbiamo già ricordato, nella sua *Autobiografia* Ford scrive che, grazie ai suoi principi organizzativi, si ottiene come risultato “la riduzione della necessità di pensare da parte dell’operaio”. A quei tempi il 90% delle mansioni si svolgevano in fabbrica, erano di tipo fisico e non richiedevano l’intervento del cervello se non in minima parte. Oggi, invece, i due terzi di tutte le mansioni si svolgono in ufficio, sono di tipo intellettuale, richiedono intelligenza, attenzione, concentrazione, motivazione.

Ford e Taylor studiarono per anni, meticolosamente, come si organizza il lavoro fisico in modo da ottenere la maggiore quantità di prodotti nel minimo tempo. Nessuno, oggi, ha studiato con lo stesso rigore scientifico come si organizza il lavoro intellettuale.

In assenza di nuovi criteri per organizzare i nuovi lavori, le aziende applicano alle mansioni intellettuali svolte in ufficio, in laboratorio, in redazione, gli stessi strumenti organizzativi pensati per la fatica in fabbrica: tornelli, marcatempi, controlli, open space. Il risultato é disastroso: inefficienza, burocrazia, spreco, stress, pessima quantità e qualità dei servizi, senso di crisi.

E chi si sente in crisi smette di progettare il futuro.

Due centri di ricerca californiani - la società di software Harmon.ie e l’istituto demoscopico uSamp - hanno appurato che le continue interruzioni comportano per ogni dipendente lo spreco di un’ora al giorno e un danno economico di 10.800 dollari l’anno. Per un’azienda con mille dipendenti, il danno supera i dieci milioni di dollari. Il 45% dei lavoratori non riesce a concentrarsi sul proprio lavoro per più di 15 minuti senza che il capo o un collega lo interrompa. Durante questo quarto d’ora, squilla il telefono, chiama il capo, interloquisce un collega, arriva un sms o una e-mail. Prima di riprendere a pieno ritmo il lavoro interrotto, occorrono circa 25 minuti.

Questa continua distrazione riduce le capacità intellettive di 10 punti, come se si fosse trascorsa una notte insonne o si fosse fumato marijuana; le decisioni sbagliate aumentano del 60%; persino disastri come quello della dispersione di petrolio nell’oceano si sarebbero potuti evitare. In sintesi, solo negli Stati Uniti un danno di 588 miliardi di dollari ogni anno, con i quali si sarebbe potuto annullare il deficit del bilancio nazionale e, in più, si sarebbe potuto distribuire 635 dollari a ciascun cittadino.

Indulgendo al multitasking, migliaia di persone che non sarebbero capaci di fare bene neppure un lavoro per volta, azzardano più lavori contemporaneamente, distribuendo l'attenzione su vari fronti: partecipano a una riunione di lavoro e, contemporaneamente, sbirciano il giornale, leggono gli sms, si alzano per sorvegliare un caffè, controllano le quotazioni in borsa e i notiziari Ansa, chiedono informazioni alla segretaria, comunicano decisioni ai collaboratori.

Quando si producono bulloni, le mani dell'operaio ripetono ritmicamente operazioni ritmate e standardizzate; quando si producono idee, sbrigando una pratica, scrivendo un articolo o facendo una diagnosi, a volte siamo rapidissimi, a volte ci occorre una lunga riflessione, che agli occhi altrui può essere scambiato per ozio. Abbiamo già ricordato all'inizio quanto diceva Conrad: "Come faccio a spiegare a mia moglie che, quando guardo dalla finestra, io sto lavorando?"

L'attenzione, dunque, rappresenta la risorsa più preziosa in un mondo dominato dal lavoro intellettuale che richiede mente libera, tranquillità e concentrazione. Troppe aziende, invece, sottovalutano i danni della distrazione e addirittura incoraggiano il multitasking, che invece di moltiplicare l'efficienza e migliorare la qualità, moltiplica gli errori e lo stress.

Non contenti del multitasking in ufficio, ora i manager indulgono alla cosiddetta "reperibilità" anche fuori dell'azienda. I capi possono raggiungere telefonicamente i loro collaboratori in qualunque giorno e in qualunque ora, violando la loro privacy e colonizzando il loro tempo libero. Così, con una nuova alleanza tra vittime e carnefici, i capi sono fieri di poter tiranneggiare full time sui loro collaboratori, alimentando il loro senso di onnipotenza, e i collaboratori sono fieri di poter servire il loro capo in ogni ora del giorno e della notte, sentendosi indispensabili e dimostrando subordinazione totale.

Così, all'alienazione in azienda si aggiunge l'alienazione in casa.

3.16. Luoghi e non luoghi

La forma non è altro che la rappresentazione plastica della funzione e anche i luoghi di lavoro finiscono per essere la rappresentazione plastica di quello che i lavoratori vi producono. Oggi gran parte delle attività intellettuali, anche quando richiedono l'apporto simultaneo di più persone, possono essere realizzate dovunque, con il semplice supporto di un cellulare e di un portatile.

Invece, per ospitare alla meno peggio le mutate funzioni lavorative, i luoghi di lavoro hanno subito varie metamorfosi. Alcune fabbriche (come il Lingotto a Torino, la Bicocca a Milano, l'Olivetti a Pozzuoli) sono state trasformate in uffici; alcuni appartamenti per abitazione sono stati trasformati in sedi aziendali; alcuni centri direzionali sono stati costruiti ex-novo in aree sempre più distanti dalle città.

Vi sono lavoratori per i quali continua la netta separazione tra il luogo di lavoro e i luoghi del tempo libero perché lo esige la natura delle loro mansioni e delle relative tecnologie; per questi non vi è alcuna prospettiva di telelavoro. Vi sono lavoratori che continuano a rispettare questa separazione anche se la natura del loro lavoro non lo esige più (o, addirittura, consiglierebbe il contrario), ma almeno difendono la propria vita privata e impediscono che il lavoro straripi nelle ore libere; per questi, prima o poi, il telelavoro arriverà. Vi sono lavoratori che, sotto l'urto delle nuove tecnologie, oltre a lavorare in ufficio, sono raggiunti sempre e dovunque dai capi, dai colleghi, dai clienti e lasciano che la propria vita privata sia invasa dal lavoro senza esigere né il pagamento del tempo straordinario, né una revisione contrattuale delle vecchie regole

industriali che regolavano luoghi e tempi delle prestazioni. Questi lavoratori, di fatto, sommano il telelavoro al lavoro e, prima o poi, prendendo atto del doppio sfruttamento cui sono sottoposti, rivendicheranno l'adozione del telelavoro come unica forma di prestazione.

Vi sono lavoratori che hanno ottenuto questa revisione e che fruiscono di un regime nuovo, basato sul telelavoro mobile o a domicilio, nei centri satelliti, nei telecentri, nei gruppi virtuali, e via dicendo. Sono ancora una minoranza ma la soddisfazione e i vantaggi che puntualmente manifestano finiranno per stimolare un'espansione del fenomeno. Vi sono, infine, piccoli imprenditori che hanno creato ex-novo aziende e aziendine dotate di sedi fisiche poco più che simboliche, ma che di fatto telelavorano con fax, cellulare e internet, facendo capo a siti e portali.

Sul piano informale il telelavoro si diffonde a vista d'occhio: per strada, nei treni, nei ristoranti, negli aeroporti, sulle spiagge ci sono knowledge workers che ascoltano informazioni, recepiscono e trasmettono decisioni, comunicano consulenze, comprano e vendono merci, assumono e licenziano persone, intrattengono pubbliche relazioni, intrecciano lobby. Come il personaggio di Molière che parlava in prosa senza sapere di essere un prosatore, così tutti questi moderni lavoratori telelavorano senza accorgersi di essere dei telelavoratori.

Sul piano formale e contrattuale, invece, il telelavoro resta bandito dalle aziende. Le direzioni aziendali sono disposte a fare cose da pazzi pur di non fare cose da saggi: preferiscono persino ridurre i profitti pur di evitare innovazioni organizzative che allentino la presa fisica, tangibile, sui dipendenti. Ciò che viene temuto più della stessa concorrenza è che la cultura aziendale possa diluirsi nella cultura sociale, che lavoro e vita possano mescolarsi in una mistura creativa ed esuberante dove le produzioni di ricchezza, di sapere, di allegria e di senso s'intreccino e si confondano superando, finalmente, la separazione alienante tra i diversi mondi vitali in cui transitiamo.

Ovviamente tutto questo costituisce la tomba della creatività indispensabile al successo delle imprese postindustriali e che, per dispiegarsi in tutta la sua potenza innovatrice, ha bisogno di libertà, di colore, di ironia, di gioco, di meditazione, di cordialità.

La bottega rinascimentale di Benvenuto Cellini, che di giorno ospitava sia l'attività creativa, sia la vita domestica dell'artista, ma che di sera si trasformava in un club interdisciplinare dove si discuteva di politica e di estetica, era pensata, costruita, arredata in modo da risultare perfettamente funzionale a questi molteplici ruoli. Oggi che il lavoro si confonde sempre più con lo studio e con il gioco, i luoghi fisici sono sempre meno capaci di ospitarlo mentre i siti web e i social network forniscono la piattaforma giusta per l'attività postindustriale che si fa sempre più flessibile, astratta, ubiqua e creativa, consentendo ai lavoratori di restare, allo stesso tempo, isolati e collegati, nomadi e stanziali.

4. Dove andiamo

4.1. Lo scenario

Nella società industriale la posta in gioco dei conflitti sociali era la creazione e la divisione del plusvalore. Nella società postindustriale, la posta in gioco consiste nella progettazione del futuro. Se un lavoratore o un'azienda non sono capaci di progettare il proprio futuro, altri

lavoratori e altre aziende, magari agli antipodi del pianeta, lo progetteranno per loro.

Per progettare il futuro, occorre azzardarne una previsione razionale.

Proviamo dunque a disegnare il più probabile scenario entro il quale andrà a collocarsi il mondo del lavoro da qui al 2020.

a. Tecnologia

I cicli delle evoluzioni e delle scoperte saranno sottomultipli sempre più brevi della durata media di una vita umana. Gran parte delle automobili andranno all'idrogeno e saranno teleguidate. La durata dei beni di consumo sarà il triplo di quella attuale. Si potrà progettare nuovi manufatti prescindendo sempre più dai materiali disponibili in natura e inventando nuovi materiali ad hoc. Le macchine saranno in grado di rispondere ad interrogativi più numerosi e complessi di quelli che noi saremo in grado di formulare, e permetteranno un ulteriore affrancamento dal vincolo della concretezza, costituendo un supporto prezioso per l'elaborazione di scenari e di modelli su cui impostare il nostro futuro.

Per la legge di Moore, la potenza di un chip raddoppia ogni 18 mesi: dunque, nel 2020 sarà piccolo quasi quanto un neurone umano e la sua potenza supererà un miliardo di transistor. Gli elaboratori saranno capaci di svolgere tutte le mansioni ripetitive, molte mansioni flessibili, alcune attività creative. Grazie all'informatica affettiva, i robot saranno dotati di empatia. Potremo portare in un taschino tutta la musica, i film, i libri, l'arte e la cultura del mondo. Anzi, non ve ne sarà bisogno perché, in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, potremo attingere alla "nuvola" per ottenere tutte le informazioni e i dati che ci occorrono.

Le nanotecnologie consentiranno agli oggetti di restare in continuo contatto tra loro e con noi mentre la rete avrà trasformato il mondo intero in un'unica agorà. Ancora più di oggi, potremo metterci in contatto ovunque e con chiunque, in qualsiasi punto del pianeta, senza muovere un passo. Teleapprenderemo, tele-lavoreremo, tele-venderemo e tele-compreremo.

b. Demografia

Nel 2020 la popolazione mondiale sarà un miliardo più di oggi. Almeno la metà di tutta la popolazione mondiale apparterrà alla classe media. Nei paesi ricchi si potrà vivere fino a 730.000 ore, rispetto alle attuali 700.000.

Un cittadino su tre avrà più di 60 anni. La maggioranza della popolazione vivrà in aree urbane; in Cina quindici megalopoli avranno 25 milioni di abitanti ciascuna.

c. Economia

Nel 2020 il Pil pro-capite nel mondo sarà di 15.000 dollari, contro gli attuali 8.000. Il pianeta sarà più ricco ma resterà ineguale: anche se l'Occidente avrà ridotto del 15% il proprio potere d'acquisto, tuttavia il rapporto quantitativo tra ricchi e poveri evolverà in modo perverso. Secondo il *Population Prospect 2000* dell'Onu, agli inizi di questo secolo i poveri erano quattro volte più numerosi dei ricchi. Nel 2050 saranno sette volte più numerosi.

Lo spazio economico di quasi tutte le attività, i suoi input e i suoi output, avranno dimensioni globali. Il Primo Mondo conserverà il primato nella produzione di idee ma riuscirà sempre meno a saccheggiare i paesi poveri. L'Africa resterà il continente più povero del mondo. L'Europa dei 27 rappresenterà il più grande blocco economico, con la migliore qualità della vita.

La Cina avrà un Pil uguale a quello degli Stati Uniti, possiederà le maggiori riserve valutarie, sarà il principale produttore di *reverse innovation*.

Avrà le maggiori banche del mondo e 15 megalopoli con più di 25 milioni di abitanti. Accanto ai paesi che chiamiamo Brie saranno emersi anche quelli che chiamiamo Civets; negli uni e negli altri aumenteranno i consumi e l'inquinamento.

Nella manutenzione domestica e nella produzione energetica avanzerà il “fai da te”.

d. Cultura

Anche se l'omologazione globale prevarrà sull'identità locale, tuttavia ognuno tenderà a diversificarsi dagli altri per quanto riguarda i desideri, i gusti, i comportamenti individuali.

Tutti i tempi di riferimento saranno assai più brevi di quelli cui ci eravamo abituati nell'epoca industriale.

Aumenteranno le occasioni di conflittualità sociale: grazie ai mass media e a internet, la crescente visibilità delle situazioni paradossali e delle disuguaglianze alimenterà movimenti trasversali e provocherà conflitti.

Il 70% dei lavoratori lavorerà nel settore dei servizi, dove l'affidabilità delle prestazioni e la loro qualità costituiranno il primo vantaggio competitivo; l'etica dei professionisti costituirà il loro requisito più apprezzato.

Come la società industriale è stata più onesta e trasparente di quella rurale, così la società postindustriale sarà più onesta e trasparente di quella industriale.

Nel 2020 molte tecnologie saranno più precise di quanto occorra a coloro che le useranno. Ne consegue che la qualità formale degli oggetti interesserà più della loro scontata perfezione tecnica. Perciò l'estetica diventerà uno dei principali fattori competitivi e chi si dedicherà ad attività estetiche sarà più gratificato di chi si dedicherà ad attività pratiche.

L'istruzione sarà intesa come formazione permanente e occuperà almeno 100.000 ore della vita. La maggiore produzione e trasmissione del sapere avverrà secondo il criterio di “molti per molti” che oggi presiede a network come Wikipedia, Etsy e Facebook.

4.2. Crescita o decrescita?

Forse Serge Latouche esagera quando, nel suo *Breve trattato di decrescita serena*, alla domanda “dove andiamo?” risponde: “Dritto contro un muro. Siamo a bordo di un bolide senza pilota, senza marcia indietro e senza freni, che sta andando a fracassarsi contro i limiti del pianeta”. Ma è difficile smentirlo quando segnala che questo nostro sistema basato sulla dismisura non può eludere l'ovvia constatazione che “una crescita infinita è incompatibile con un mondo finito”. Secondo l'economista Kennet Building, chi crede che sia compatibile, o è un pazzo o è un economista.

Di fronte a questa evidenza, i detentori del potere furbo attribuiscono le difficoltà economiche a una crisi passeggera, colpevole di una disoccupazione passeggera, passata la quale, riprenderà il via vai di uomini e merci tra fabbrica e supermercato. Di fronte alla crisi e alla concorrenza

globalizzata, questi detentori del potere furbo predicano la necessita transitoria di ridurre i consumi della massa, badando bene, però, di aumentare la ricchezza propria anche nei momenti di crisi più acuta. Adriano Olivetti aveva stabilito che il suo stipendio di presidente dovesse restare cinque volte maggiore del salario di un operaio, non di più. Valletta elevò il rapporto da cinque a venti. Oggi Marchionne guadagna 435 volte di più se si considera il solo stipendio e 1.037 volte di più (38 milioni di euro all'anno) se si aggiungono le stock option; Berlusconi guadagna 11.490 volte di più. Eppure Olivetti e Valletta credevano che ci fossero le classi e la lotta di classe mentre Marchionne e Berlusconi si dicono convinti che le classi non esistono.

Secondo Luciano Gallino (la Repubblica, 8 settembre 2010) “i redditi da lavoro hanno perso negli ultimi venticinque anni almeno 7-8 punti sul Pil a favore dei redditi da capitale (dato Ocse). Perdere un punto di Pil, significa che ogni anno 16 miliardi vanno ai secondi invece che ai primi.

Questa redistribuzione dei redditi dal basso verso l'alto ha impoverito i lavoratori, contribuito alla stagnazione della domanda interna, ed è uno dei maggiori fattori alla base della crisi economica in corso”.

Il meccanismo socio-economico che alimenta ed è alimentato dall'illusione di una crescita infinita, consiste nell'azione congiunta di cinque fattori: la pubblicità che ci induce ai consumi manipolando i nostri bisogni; le banche, che ci spingono a indebitarci per soddisfarli; i debiti che ci costringono a lavorare di più per saldarli; la vanità che ci porta ad ostentare gli status symbol invece di conferire senso alle cose; l'obsolescenza dei beni, resa intenzionalmente più rapida da chi li produce, che spinge noi consumatori alla continua sostituzione di prodotti meno recenti con prodotti più recenti ma non per questo più utili.

Il risultato finale è un'abnorme trasformazione delle risorse in rifiuti, pur sapendo che la terra non riuscirà mai a ritrasformare questi rifiuti in risorse.

Grazie a questo ciclo infernale, un sesto della popolazione mondiale è riuscita a crescere a spese del pianeta, delle future generazioni, dei consumatori, degli operai e del Terzo mondo. I paesi ricchi sostengono che non esiste alternativa ma i teorici della decrescita - da Illich a Castoriadis, da Gorz a Latouche - ci mettono in guardia contro la corsa forsennata della modernità e ci spronano a pensare una società nuova, capace di decrescere economicamente ma senza traumi, anzi migliorando la qualità della nostra vita. Occorre invertire il senso di marcia: la pubblicità deve sollecitare i bisogni che possono essere soddisfatti con minori spese (come l'introspezione, il viaggio, l'amicizia, la bellezza, la convivialità); le banche debbono finanziare solo le imprese capaci di soddisfare questi bisogni; la sobrietà e la serenità debbono soppiantare lo sciupio vistoso e lo stress.

Tutto ciò comporta il crollo di molti miti industriali - velocità, concorrenza, dedizione incondizionata al lavoro, mercificazione dei rapporti, disintegrazione dei legami sociali - e l'obbligo di recuperare alcune dimensioni perdute della nostra vita: “il tempo per fare il proprio dovere di cittadino, il piacere della produzione libera, artistica o artigianale, la sensazione del tempo ritrovato, il gioco, la contemplazione, la meditazione, la conversazione, o semplicemente la gioia di vivere”. E Cornelis Castoriadis vi aggiunge l'amore della verità, il senso della giustizia, la responsabilità, il rispetto della democrazia, l'elogio della differenza, il dovere della solidarietà, l'uso dell'intelligenza. In poche parole, l'incanto della vita.

4.3. Globalizzazione

Se i paesi in via di sviluppo continueranno ad aumentare il loro Pil e i loro consumi con i ritmi attuali, a noi abitanti dei paesi ricchi sarà sempre meno possibile continuare nella via predicata dalle business school: spingere all'infinito la produzione e i consumi, "esternalizzare al massimo i costi per farli ricadere - come denuncia Latouche - sui dipendenti, sui subappaltatori, sui paesi del Sud, sui clienti, sugli stati e sui servizi pubblici, sulle generazioni future, ma soprattutto sulla natura, diventata al tempo stesso fornitrice di risorse e secchio della spazzatura".

Questo ci porta a riflettere sull'evoluzione subita anche dal fenomeno tutt'altro che recente della globalizzazione. Finora, nel corso della storia, questo fenomeno ha assunto nove forme e si appresta a conseguire una decima. La prima consiste nella progressiva esplorazione del pianeta e dell'universo per conoscerlo e sfruttarne le risorse (si pensi a Cabral o a Magellano); la seconda consiste nello scambio di merci entro un raggio sempre più esteso (si pensi all'e-buy); la terza consiste nel tentativo di colonizzare militarmente i popoli limitrofi e poi, via via, i popoli sempre più lontani (si pensi a Cesare, a Napoleone o a Hitler); la quarta consiste nel colonizzare tutti i mercati invadendoli con le proprie merci (si pensi agli Usa e ora alla Cina); la quinta consiste nell'espandere il raggio di influenza dei propri capitali e della propria moneta (si pensi al dollaro, al marco, allo yuan); la sesta consiste nello spostare le fabbriche in regioni sempre più lontane (si pensi alla Fiat che ha prodotto la sua Palio contemporaneamente in 13 paesi); la settima consiste nell'imporre a tutto il mondo le proprie idee (si pensi ai missionari, alla Cnn o, nel settore produttivo, al *World Class Manufacturing*); l'ottava consiste nel creare organismi internazionali per regolare super partes le politiche dei singoli paesi, le ricerche, la difesa dell'ambiente, i servizi segreti, gli apparati umanitari e sportivi (si pensi alla Fifa o all'Unesco); la nona consiste nel creare istituzioni sovranazionali con cui mitigare, attraverso accordi e scambi, la pericolosa fluidità della competizione globale (si pensi alla *World Trade Organization*). Il decimo tipo di globalizzazione, quello che sta cambiando l'economia mondiale e che sta facendo in Italia le sue prove generali tramite la Fiat, ha come caratteristica il fatto che, per la prima volta, le nove suddette forme di globalizzazione sono tutte compresenti; per la prima volta il trasferimento di merci e persone è reso velocissimo dai moderni mezzi di trasporto e il trasferimento dei dati avviene in tempo reale grazie alle reti telematiche; per la prima volta i processi di unificazione sociale e culturale sono lubrificati dai mass media e dai social network; per la prima volta l'intera umanità avverte simultaneamente e quotidianamente le medesime paure della disoccupazione e dei crolli in borsa.

In tutto questo guazzano le banche, i politici, i media, le multinazionali, con effetti a cascata: prima sul piano dei rapporti sociali, poi sull'organizzazione del lavoro, infine sull'assetto politico.

Nelle fabbriche, per ora, la globalizzazione si manifesta attraverso una totale riorganizzazione del lavoro. I ministri plaudono, i sindacati si accodano, i commentatori parlano di modernizzazione resa ineludibile dalla globalizzazione.

Secondo i migliori calcoli, il lavoro di un operaio costa 24 dollari all'ora negli Stati Uniti e in Italia; 12 in Brasile; 7 a Singapore e Hong Kong; 1,5 in Malesia e Indonesia; 1 in Cina. Se, invece, ci riferiamo al costo di un ingegnere o di un professional, il rapporto si capovolge: a Pechino o a Belo Horizonte costa molto più che a Napoli o a Torino. Ciò significa che, almeno nel prossimo decennio, se i paesi del Primo Mondo competeranno con i paesi emergenti a colpi di lavoro manuale, perderanno la partita; se competeranno a colpi di creatività, la vinceranno.

Se durante tutti questi anni la Fiat avesse curato la ricerca scientifica e avesse inventato un'auto elettrica o all'idrogeno, di complessa realizzazione e di facile uso, allora i knowledge

workers di Pomigliano o di Torino non avrebbero dovuto competere con i manovali brasiliani o polacchi. Invece la Fiat ha preferito restare fedele alla più semplice tra le sue vetture: quella Panda che possono costruire anche gli analfabeti. Dunque, per sopravvivere, l'operaio di Pomigliano dovrebbe produrre ventiquattro volte più dell'operaio cinese o due volte più dell'operaio brasiliano.

Ma è umanamente possibile tutto questo? La Fiat, e il suo guru giapponese Hajime Yamashina dicono di sì. Secondo i loro calcoli, gli stessi 5.000 operai che nel 2008 hanno prodotto 78.500 vetture, entro il 2014 potranno produrne 270.000. Basterà migliorare del 90% le tecnologie e aumentare del 126% lo sforzo di lavoro.

In altri termini, la decrescita dei paesi ricchi, gestita con gli stessi criteri adottati quando essi crescevano, li obbliga ad ingaggiare con i paesi emergenti una gara combattuta non incrementando la creatività ma peggiorando la qualità del lavoro e della vita. La Fiat, che in Italia capeggia questa ritirata storica, ha inaugurato condizioni di lavoro che mai Taylor o Ford avrebbero osato proporre: turni di otto ore consecutive senza toccare cibo; fasi di pochi secondi per migliaia di volte al giorno; tre sole pause giornaliere di 10 minuti per i bisogni corporali; controlli dei lavoratori attimo per attimo con un apparato elettronico che calcola la produttività di ciascun operaio attraverso i movimenti del suo bacino. Insomma, lavorare senza tregua come robot pur essendo umani.

4.4. Conflittualità

Quale carica e quale forma di conflittualità riserva tutto questo? Si aggogheranno in classe anche i lavoratori intellettuali? Ma esistono ancora le classi?

Secondo Marx l'epoca industriale ha semplificato gli antagonismi polarizzando l'intera società "in due grandi campi nemici, in due grandi classi direttamente contrapposte l'una all'altra: borghesia e proletariato". Per due secoli, la borghesia è stata accomunata dai privilegi che le derivavano dalla proprietà dei mezzi di produzione mentre il proletariato è stato accomunato dallo sfruttamento che gli derivava dalla mancanza di questa proprietà.

E' difficile negare che le disuguaglianze persistono (in Italia il 10% delle famiglie detiene il 44% della ricchezza), e addirittura si vanno aggravando (come dimostra il divario retributivo tra un Marchionne o un Berlusconi e i rispettivi dipendenti). Ma come mai questo sfruttamento (che Marx chiamerebbe "alienazione oggettiva") non si traduce più in rabbia collettiva, indignazione organizzata, lotta di classe? La risposta ci viene dal concetto di "alienazione soggettiva", una delle grandi scoperte con cui, grazie a Marx, la sociologia dell'Ottocento ha cercato di spiegare il paradosso sociale per cui, di fronte allo sfruttamento, si può restare tanto più inerti e passivi quanto più si è sfruttati.

La sindrome dell'alienazione soggettiva si manifesta attraverso vari comportamenti» che oggi ritroviamo nei lavoratori intellettuali: il dipendente rimuove il problema di essere uno sfruttato; mostra disinteresse nei confronti del proprio lavoro; attribuisce al proprio lavoro una funzione puramente strumentale; anche quando è proletariato, aderisce ai valori, alle norme, ai gusti, agli atteggiamenti e ai comportamenti della borghesia; dà per scontata la propria impotenza e delega ad altri (datori di lavoro, capi, sindacalisti, politici) la sua sorte di lavoratore e di cittadino, rifiutando sia la prospettiva di lotta che quella di partecipazione.

In tutti questi casi la sua condizione subalterna non si traduce in presa di coscienza, rivolta, coraggio, formazione di avanguardie, organizzazione di sindacati e di partiti necessari per riscattarsi dallo sfruttamento. Questa sua alienazione soggettiva è causata dall'ignoranza, dalla

manipolazione scolastica, mediatica e religiosa; dalla paura delle vessazioni, dei ricatti, del mobbing e dei licenziamenti; dall'azione di quei sindacati che spostano il bersaglio della conflittualità dai datori di lavoro e dai dirigenti, verso lo Stato, la burocrazia, i paesi e le imprese concorrenti.

Quadri e manager formano oggi un nuovo proletariato, di tipo intellettuale, accomunato al proletariato storico dalla medesima insicurezza occupazionale ed esistenziale, dalla medesima subordinazione a ordini che vengono dall'alto e di cui spesso non si riesce a comprendere la logica. Un proletariato intellettuale che non ha ancora preso coscienza di essere una classe sfruttata perché, rispetto all'operaio, conserva ancora alcuni privilegi e alcune illusioni. Questo nuovo proletario non ha coscienza di classe e, dunque, non è ancora una classe. E' innocuo perché gioca singolarmente, secondo tattiche basate sulla fedeltà acritica verso i superiori piuttosto che su una ragionata diffidenza, sulla richiesta individuale piuttosto che sulla rivendicazione sindacale, sulla competitività verso i colleghi piuttosto che sulla solidarietà.

Essendo innocui, per renderli mansueti e fedeli bastano le business school con le loro attività formative pensate per lubrificare il processo di integrazione; il mercato del lavoro con le sue continue minacce di riduzioni del personale; le riviste, i libri, i seminari dei guru americani che si fingono più indignati, intransigenti e bellicosi dei loro allievi.

Di qui l'illusione che le classi siano evaporate come se consistessero in semplici stati d'animo anziché in differenze di vita sempre più drastiche e crudeli. Eppure le recenti vicende della Fiat, le nuove lotte giovanili in tutto il mondo, le ripercussioni della crisi finanziaria che si allargano a macchia d'olio su tutte le fasce sociali, a cominciare dai lavoratori intellettuali, legittimano l'ipotesi che la società postindustriale ci riserva scansioni altrettanto dure di quelle industriali tra gruppi, ceti e movimenti che si scrutano, si saggiano, si alleano e si separano, quasi in attesa delle occasioni giuste per schierarsi nuovamente in poche grandi aggregazioni planetarie, dispiegate come eserciti per lo scontro frontale.

In sintesi: 1) Alcuni paesi vanno assumendo la leadership dell'azione modernizzatrice attraverso l'incremento del proprio apparato scientifico-ideativo; altri si limitano ad implementare le idee altrui; altri ancora sono costretti al semplice ruolo subalterno di utenti colonizzati.

2) Il potere, che nella società industriale era connesso soprattutto alla proprietà dei mezzi di produzione, nella società postindustriale dipende sempre più dalla proprietà dei mezzi di ideazione.

3) Ogni azienda produttrice di qualcosa è acquirente di altre cose prodotte da altre imprese.

4) Le varie tappe della produzione (ideativa, decisionale, produttiva, di utenza) sono quasi sempre distanziate nel tempo e nello spazio.

5) La posta in gioco dei conflitti consiste nella capacità e nel potere di programmare l'innovazione e il futuro.

6) Ogni progresso fa le sue vittime e, troppo spesso, i programmatori di progresso tendono a trascurare le sue vittime, mentre coloro che difendono le vittime tendono a trascurare il progresso o sono incapaci di pensarlo e programmarlo. Ciò determina un'alienazione sociale che consiste appunto nell'incapacità di pensare simultaneamente al progresso e alle sue vittime, facendo salvi l'uno e le altre.

7) La dialettica, nell'azienda e nella società, tende sempre più a spostarsi dalla contrapposizione destra-sinistra o rivoluzionari-riformisti, alla contrapposizione innovatori-conservatori, che taglia trasversalmente sia la borghesia che il proletariato.

8) Nel conflitto postindustriale diviene cruciale il ruolo dell'informazione che può far pendere la bilancia dell'opinione pubblica a favore dei lavoratori o dei datori di lavoro. Il possesso dei mezzi di comunicazione, diventa dunque essenziale per vincere le battaglie contrattuali.

9) Mentre nel conflitto industriale le parti in causa erano praticamente fisse perché la borghesia era egemone in tutto e il proletariato era subalterno in tutto, nel conflitto postindustriale vi è maggiore scambio delle parti: ad esempio, il medico che, quando sciopera, danneggia i malati lasciandoli senza cure, domani può essere a sua volta danneggiato dai piloti che lo priveranno dei trasporti aerei. Ciò crea crescenti difficoltà per quelle federazioni che rappresentano, sotto una stessa etichetta organizzativa, categorie che un tempo erano complementari (ad esempio, trasporti aerei, marittimi e terrestri) ma che oggi si trovano spesso in concorrenza reciproca.

Nella confusione delle novità, tuttavia pare che il prossimo futuro ci riserbi più germi di conflittualità che speranze di condivisione. E se tutti i proletariati dovessero organizzarsi contro tutte le borghesie, l'appello di Marx - "proletari di tutto il mondo unitevi" - tornerebbe attuale. Ma, intanto, la consapevolezza sempre più diffusa di questa situazione frammentata comporta che, sotto un'apparente euforia, siamo sempre più depressi. Già oggi i francesi consumano in un anno più di 40 milioni di scatole di antidepressivi. A quanto pare, siamo di fronte al bivio depressione-rivoluzione. E, come diceva Borges, quando arrivi a un bivio, imboccalo!

4.5. Il ruolo dei manager

Qualche riflessione in più merita la figura del manager che, nel nostro mondo anarcoide, resta una delle poche fonti di comandi prontamente eseguiti da collaboratori resi docili dal terrore di essere rotti. Ma il suo ruolo ha bisogno di una rifondazione epistemologica per uscire dallo stato confusionale in cui versa, pericoloso per gli altri più ancora che per se stesso. Questo suo disorientamento è tutt'uno sia con il senso di impotenza indotto dal sistema globale in balia di poteri incontrollabili, sia con il piglio di fintinsicurezza, che spesso degenera in autoritarismo puerile, con cui egli tenta di esorcizzare la paura e l'impotenza.

Ralf Dahrendorf si chiedeva: dove sono i ceti che, promuovendo la propria libertà, promuovono la libertà di tutti? Cento anni prima, Marx aveva identificato questo ceto nel proletariato. Sarebbe possibile identificarlo oggi nella borghesia manageriale?

Probabilmente, la maggioranza dei manager risponderebbe orgogliosamente di sì. A partire dagli anni Novanta, infatti, con un attacco a tutto campo del privato contro il pubblico, le ragioni dell'impresa hanno aggredito quelle della polis e i criteri organizzativi dell'azienda si sono candidati per regolare anche la gestione della vita pubblica. Secondo questa visione "aziendocentrica", la cultura manageriale è migliore di ogni altra cultura, compresa quella politica: dunque, ha diritto di condizionare anche il potere legislativo e quello amministrativo.

Ma in che cosa consiste questa cultura? Consiste nel primato dell'economia, del profitto e degli affari; in un'assunzione del successo economico e dei consumi come misure dell'autorealizzazione personale; nella precedenza accordata alla dimensione pratica su quella estetica, alla dimensione

razionale su quella emotiva, alla dimensione aziendale su quella soggettiva; nella propensione ad anteporre la concorrenza all'alleanza, la competitività alla solidarietà; nella preferenza per tutto ciò che è quantitativo, pianificato, specializzato, sotto controllo; nell'adesione alla struttura gerarchica, piramidale delle organizzazioni; nella sistematica identificazione con i vertici e nell'accettazione acritica degli ordini che vengono dall'alto; nell'idolatria dell'efficienza intesa come quantità e velocità; nella visione maschilista e aggressiva della vita; in una buona dose di cinismo verso tutto ciò che è perdente; in una dichiarazione di intenti incline all'innovazione purché non modifichi gli assetti del potere costituito; in un modernismo tecnologico accoppiato al tradizionalismo culturale; in una marcata propensione verso il dovere inteso come antitetico al piacere; nella presunzione di reputarsi artefici esclusivi del progresso e del benessere di una nazione; nella difficoltà di recepire le conquiste civili; nella tendenza a sottovalutare e semplificare le dinamiche sociali, restare con i piedi per terra, rifiutare istintivamente ogni visione di ampio respiro; nella considerazione delle norme e dei sindacati come intralci da cui affrancarsi.

Eppure oggi i manager hanno davanti a sé l'orizzonte sconfinato ed esaltante della società postindustriale appena agli albori. Nello scenario di questa nuova società, l'impresa resta un'istituzione fondamentale, anche se non più egemone. Da essa e da chi la dirige dipende quasi tutta la ricchezza e buona parte della democrazia destinate alle nuove generazioni.

Se i manager tradiranno la missione civile che deriva dal loro potere, insistendo nella loro cultura e imponendola ai loro collaboratori, il prezzo che essi stessi pagheranno sarà altissimo perché i loro ritmi, le loro preoccupazioni, le loro visioni, si ridurranno a ritmi, preoccupazioni, visioni di un sistema insensato.

Per evitare questo collasso, i manager debbono intraprendere una laboriosa palingenesi, in mancanza della quale i manager non possono diventare un ceto e una forza sociale che, promuovendo la propria libertà, potrà promuovere la libertà di tutti. Resterà un ceto e una forza non liberatrice, ma da liberare.

5. Che cosa mangiamo stasera a cena?

In attesa del futuro, che cosa mangiamo stasera a cena? Tanto per cominciare, è molto probabile che mangeremo un poco meno di ieri. Poi dovremo prendere atto che siamo immersi in una situazione paradossale che ci disorienta. Infine, dovremo pensare seriamente al domani senza illuderci e senza delegare ad altri il nostro futuro.

5.1. Paradossi organizzativi

La resistenza dell'azienda ai cambiamenti, protratta per anni, ci costringe oggi a vivere in una situazione incresciosa. Ne siamo consapevoli ma non riusciamo ad uscirne. Ecco, qui ricapitolati, alcuni paradossi nei quali ci siamo imbattuti nel corso di questo scritto:

- mentre la vita si è allungata, gli anni dedicati al lavoro sono diminuiti, perché si comincia più tardi a causa dell'inoccupazione e si termina più presto a causa dei pre-pensionamenti;
- i posti di lavoro diminuiscono e i disoccupati crescono, ma l'orario di lavoro non viene ridotto;

- potremmo lavorare tutti e poco, ma alcuni lavorano sempre di più e altri restano completamente disoccupati;
- nel mondo esterno cresce la libertà sessuale, ma nelle aziende resta la sessuofobia;
- cresce il livello culturale dei lavoratori, ma i lavoretti tipo call center richiedono sempre meno perizia e creatività;
- il rendimento del lavoro intellettuale non dipende né dal tempo, né dal luogo, ma l'azienda continua ad imporre l'uno e l'altro;
- le tecnologie informatiche consentono la destrutturazione del lavoro, ma si continua a lavorare nella solita unità di tempo e di spazio;
- la produzione di idee ha bisogno di autonomia e di libertà, ma le aziende si burocratizzano sempre più;
- il lavoro intellettuale richiede motivazione, ma viene gestito soprattutto con il controllo;
- le donne studiano e lavorano meglio, ma trovano lavoro meno degli uomini e fanno meno carriera;
- le distanze culturali tra capi e dipendenti si accorciano, ma la forbice retributiva si allarga;
- nella vita cresce il ruolo dell'emotività, ma nell'azienda si continua a privilegiare la razionalità;
- si elogia la meritocrazia, ma prevalgono le cordate;
- i manager hanno sempre più bisogno di conoscere il contesto, il mercato, i gusti dei clienti e i valori emergenti, ma vivono sempre più *overtime* in azienda.

5.2. Capi d'accusa

Il problema dei disoccupati rischia di mettere in secondo piano i problemi degli occupati. La vita di un disoccupato è orribile, perché nella nostra società tutto dipende dal lavoro: stipendio, contatti professionali, prestigio, e (se si è cattolici) persino il riscatto dal peccato originale e il lasciapassare per il paradiso. Dunque, se manca il lavoro, manca tutto.

Molto spesso, però, anche la vita del lavoratore occupato è ridotta a un inferno perché l'organizzazione aziendale si preoccupa di moltiplicare la quantità dei prodotti, non la felicità dei produttori. Contro questa organizzazione, si possono sollevare almeno una decina di capi d'accusa:

- in nome della competitività, essa attizza una stupida guerra di tutti contro tutti, che esalta l'istinto della violenza, devasta lo spirito solidale e la dolcezza dei buoni rapporti umani;
- in nome della praticità, essa fa scempio del senso estetico costringendo milioni di operai in reparti infernali e milioni di impiegati in ambienti anonimi, periferici, alienanti;

- in nome dell'efficienza, essa estorce tempo ed equilibrio mentale ai propri dipendenti, costringendoli a inutili ore di straordinario e di stress per fare cose spesso banali, a scapito della vita familiare e di quella sociale;
- in nome“ della socializzazione, essa costringe a sopportare capi inetti, colleghi antipatici, procedure che immolano la creatività alla burocrazia;
- in nome della sincronizzazione e del coordinamento, essa impone obbedienza acritica e assoggetta i bioritmi dei singoli lavoratori ai ritmi delle macchine e delle procedure, fino a ridurre tutta l'azienda, la città, la società a un'unica, onnivora catena di montaggio;
- in nome dell'esternalizzazione, essa espelle dalle aziende le funzioni più creative e trattiene quelle più esecutive, pianificabili, controllabili, trasformando via via le imprese in altrettante sclerotiche burocrazie;
- in nome della modernizzazione tecnologica, essa condanna le competenze professionali a una rapida obsolescenza e getta sul lastrico milioni di lavoratori insieme alle loro famiglie;
- in nome della globalizzazione, essa riduce gli organici, asservisce le industrie nazionali alle decisioni e alle culture estranee;
- in nome della flessibilità, essa vanifica i diritti acquisiti dai lavoratori e restituisce al datore di lavoro il potere assoluto sulla loro sorte;
- in nome del libero mercato, essa distrugge la sicurezza sociale del welfare, privatizza e trasforma in affari anche le funzioni vitali dello Stato, dalla sanità all'istruzione, dai trasporti alla sicurezza, dalla difesa all'acqua;
- in nome della razionalità, essa standardizza, accentra, specializza, spersonalizza, maschilizza il mondo del lavoro deprivandolo di tutto ciò che è emotivo, sereno, gioioso, estetico, soggettivo, femminile.

5.3. *Disorientamento*

Abbiamo assistito a uno slittamento dell'occupazione dall'agricoltura all'industria, dall'industria ai servizi, dai servizi alla produzione di cultura e di benessere; stiamo vivendo il contrasto tra disoccupati e super-occupati; l'incremento di mansioni intellettualizzate; la necessità di sostituire il controllo con la motivazione; la destrutturazione del tempo e dello spazio; l'assillante orientamento al mercato e al valore finanziario; la microconflittualità e la disaffezione dei lavoratori; la diffusione dell'imprenditorialità; l'emergere di professioni creative; la trasformazione del lavoro in “ozio creativo”.

Come ho già ripetuto, il nostro destino dipende dalla nostra capacità di progettare il futuro. Questa missione ha in sé una divaricante contraddizione: chi è in grado di progettare il futuro tende a disinteressarsi delle vittime che questo futuro comporta, mentre chi difende le ragioni delle vittime spesso è incapace di progettare il futuro. Entrambi coltivano in sé, anche senza accorgersene, i germi della crisi che, a livello psicologico, si traduce in una paralizzante incapacità di costruire.

Da ultimo, l'eccesso di liberismo ha scompigliato la gerarchia dei fattori e dei valori contribuendo al disorientamento generale.

Tale disorientamento si ripete su molteplici piani, tra loro intersecati: sul piano etico, per la crescente difficoltà di capire dove finisce il bene e dove comincia il male; sul piano estetico, per la crescente difficoltà di capire dove finisce il bello e dove comincia il brutto; sul piano genetico, per la crescente difficoltà di capire dove inizia la vita e dove inizia la morte; sul piano sessuale, per la crescente difficoltà di distinguere tra maschio e femmina; sul piano economico, per la crescente difficoltà di capire cosa è locale e cosa è globale, cosa è libero e cosa è pianificato, cosa è pubblico e cosa è privato; sul piano politico, per la crescente difficoltà di capire cosa è destra e cosa è sinistra; sul piano religioso, per la crescente difficoltà di capire cosa è fede e cosa è scienza; sul piano culturale, per la crescente difficoltà di capire cosa è identico e cosa è omologato.

L'effetto combinato di questi molteplici disorientamenti sul mondo del lavoro e una crescente difficoltà, da parte del management, di elaborare un paradigma e di scegliere un comportamento adeguati alla situazione postindustriale; la crescente difficoltà, da parte dei lavoratori, di individuare le poste in gioco, gli alleati e le controparti.

5.4. *Che fare*

Il 25 gennaio del 1912, Frederick W. Taylor, padre dello *Scientific Management*, fu costretto a difendersi, davanti ad una commissione speciale della Camera dei Rappresentanti, da alcune accuse che gli venivano mosse dai sindacati. Nella sua deposizione, Taylor dichiarò che l'organizzazione scientifica non consisteva né in espedienti per incrementare l'efficienza, né in particolari sistemi di cottimo e di pagamento: “Nella sua essenza – egli dichiarò – l'organizzazione scientifica comporta una completa rivoluzione mentale da parte degli operai impiegati in qualsiasi stabilimento o industria, una completa rivoluzione mentale da parte di questi uomini nei riguardi del loro lavoro, sia verso i loro compagni che verso i datori di lavoro. Ed essa comporta la stessa completa rivoluzione mentale da parte dei dirigenti – il capofficina, il sovrintendente, il proprietario dell'impresa, il consiglio di amministrazione - una completa rivoluzione mentale da parte loro, sia riguardo ai loro doveri verso i colleghi di lavoro nella direzione, che verso i loro operai e verso tutti i loro problemi quotidiani. Senza questa completa rivoluzione mentale da ambo le parti non può esservi organizzazione scientifica”.

Agli inizi del ventesimo secolo, Taylor e Ford segnarono il culmine dello storico passaggio dall'artigianato all'industria. Oggi, all'inizio del ventunesimo secolo, esistono tutte le ragioni per una nuova rivoluzione che segni il passaggio dall'organizzazione industriale a quella postindustriale.

Questa nuova rivoluzione comporta la necessità di sostituire la cultura moderna del consumo con la cultura post-moderna della felicità.

Riferimenti bibliografici

- Dahrendorf R. (1965), *Classi e conflitto di classe nella società industriale*, Laterza, Bari-Roma.
- De Masi D. (a cura di) (1985), *L'avvento postindustriale*, FrancoAngeli, Milano.
- De Masi D. (2001), *Il futuro del lavoro*, Rizzoli, Milano.
- De Masi D. (2003), *La fantasia e la concretezza. Creatività individuale e di gruppo*, Rizzoli, Milano.
- De Masi D. (a cura di) (2005) *L'emozione e la regola. I gruppi creativi in Europa dal 1850 al 1950*, Rizzoli, Milano.
- de Tocqueville A. (1992), *La democrazia in America*, Rizzoli, Milano.
- Ford H. (1982), *Autobiografia*, Rizzoli, Milano.
- Galbraith J.K. (1968), *Il nuovo stato industriale*, Einaudi, Torino.
- Gorz A. (1992), *Metamorfosi del lavoro*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Keynes M. (1991), “*Prospettive per i nostri nipoti*”, in *La fine del laissez faire ed altri scritti*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Latouche S. (2008), *Breve trattato sulla decrescita serena*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Marx K. (1970), *Lineamenti fondamentali della critica dell'economia politica*, La Nuova Italia, Firenze.
- Mills W. (1974), *Colletti bianchi*, Einaudi, Torino.
- Ruffolo G. (1971), *La grande impresa nella società moderna*, Einaudi, Torino.
- Stewart M. (2011), *Twilight Manager*, Fazi, Roma.
- Taylor F.W. (2004), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas, Milano.
- Toffler A. (1987), *La terza ondata*, Sperling & Kupfer, Milano.