

## *Ricerca e progettazione dell'azienda come sistema*

### *Intervista a Luciano Gallino\**

**Butera** – Può parlarci di qualche sua esperienza che ci consenta di farci una idea più precisa di che cosa erano e come si svolgevano le ricerche sul lavoro e sull'organizzazione nel periodo precedente a quello che questo volume prende in esame (1969/1979)?

**Gallino** – Un aspetto da avere sempre presente, quando si parla di ricerche sull'organizzazione, tra macro e micro, è la difficoltà di accedere a conoscenze dirette, non mediate da documenti aziendali preconfezionati da questo o quell'ufficio. Questa difficoltà cruciale per conoscere a fondo la realtà aziendale è certamente diminuita negli anni Settanta, e, nonostante i problemi che ci sono ancora, è oggi minore di quanto non fosse dieci anni fa. Ma nella seconda metà degli anni Cinquanta o nei prossimi anni Sessanta, avere dati di prima mano era di una difficoltà inaudita. L'aver statistiche anche sulle variabili più ovvie, come: dati sul personale, dati sui bilanci (essendo, tra l'altro, i bilanci molto meno realistici di quanto non lo siano diventati in seguito), dati sull'andamento tecnico e sulla produzione ecc., era un'impresa di estrema difficoltà, perché ci si scontrava con riluttanze e resistenze di ogni genere.

Questo accadeva anche per le ricerche condotte entro l'azienda, prendendo forma di conflitto tra i gruppi che ritenevano opportuno che le aziende avessero ricercatori operanti stabilmente in azienda, e gruppi

\* Intervista pubblicata nel volume a cura di Federico Butera, *Le ricerche per la trasformazione del lavoro industriale*, FrancoAngeli, Milano, 1981 (pp. 369-281).

invece che erano ostili all'idea che in azienda vi fossero uffici o servizi con compiti non operativi.

Da questo punto di vista, per me è stata molto importante l'esperienza che feci con la ricerca che conflui nel volume "Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti". Questa esperienza maturò fra il 1959 e il 1960 e fu un'occasione, che non si presentò a molti in seguito, di poter esaminare dall'interno, a tutti i livelli, una grande azienda, con un tema ben preciso. Il tema, anche quello non ripreso spesso nelle ricerche successive, era questo: in che modo l'organizzazione aveva interagito coi rapidissimi processi di crescita di un'azienda che da media, se non piccola, era diventata in pochi anni una delle più grandi aziende italiane, passando in quindici anni da 5.000 dipendenti a 32.000? Vi fu all'inizio un vero scontro tra presidente e amministratore delegato, tra il direttore del personale e la alta dirigenza tecnica; soprattutto quest'ultima era assolutamente ostile alla idea di esporre in qualche modo, o addirittura di pubblicare diagrammi e dati su variabili come investimenti, andamento commerciale, composizione della forza lavoro e cose di questo genere. Oggi si sottovalutano le enormi difficoltà che un ricercatore incontrava allora.

**Butera** – Se io ricordo bene, in quel libro c'erano anche dei contributi da parte di dirigenti tecnici: non fu uno dei primi casi in cui i tecnici partecipavano ad una ricerca interdisciplinare?

**Gallino** – Quel libro fu interamente costruito da me, proponendo e imponendo a un gruppo di tecnici dei temi entro i quali elaborare dei dati e sviluppare una riflessione. Vi era un quadro di riferimento unitario che partiva, fra l'altro, dall'ipotesi tourainiana e dai primissimi scritti di cibernetica e di teoria dei sistemi. Io chiesi ad alcuni ingegneri di analizzare, per esempio, il trasferimento dell'informazione dall'uomo alla macchina, cosa che uno o due di loro fecero in modo egregio, anche se prima non si erano mai soffermati sul fatto che esisteva tale tipo di interazione fra uomo e macchina.

Quello che era partito in realtà come un ampio studio sulla macro-organizzazione, finì col dare largo spazio anche a vari aspetti dell'organizzazione del lavoro: per esempio vi sono capitoli, che io ritengo di permanente interesse, sul passaggio dal lavoro manuale parcellare all'automazione, anche con una documentazione fotografica, rigorosamente controllata e di grande efficacia descrittiva, perché sono foto prese ad anni di distanza negli stessi punti, negli stessi reparti. L'effetto che se ne ricava è simile a quello di una città che cambia, fotografata in momenti diversi sem-

pre dallo stesso punto di vista. Uno studio come quello, del tutto nuovo e forse non più ripetuto altrove, si poté fare solo allora, perché c'era un imprenditore che si chiamava Adriano Olivetti. Ma i conflitti interni furono aspri.

A quel tempo ci fu l'opportunità da un lato e la capacità di coglierla con nuovi strumenti dall'altro. Questa combinazione spesso non si verifica. Soprattutto nella parte più economica di quella ricerca, dove si analizzano i rapporti fra azienda e contesto tecnico-economico esterno, c'era già un'applicazione abbastanza sofisticata della teoria dei sistemi; essa era molto innovativa, perché casi aziendali analizzati col medesimo modello, non ce n'erano ancora. Lo stesso modello tourainiano era tutt'altro che sistemico: Touraine analizzava il rapporto del lavoro con la macchina e non l'azienda come sistema.

In quel testo confluirono anche letture e competenze diverse. Per me fu molto importante un'opera che altri hanno poi scoperto anni dopo, quella di Edith Penrose sulla teoria della crescita dell'azienda, che allora era fresco di stampa: in esso si dimostrava che un'azienda non può mai svilupparsi più rapidamente di quanto si sviluppi il tasso di riproduzione delle competenze manageriali. Ciò era analizzato con quella chiarezza, quella aderenza all'empirico che soltanto gli economisti inglesi possiedono. Io usai quel testo per interpretare certi aspetti dell'evoluzione della Olivetti, per cercare di capire in che modo si passava in 12-13 anni da 5.000 a 32.000 dipendenti, nonché ad una produzione 13 volte superiore in quantità assoluta e 66 volte più alta in termini di produzione di macchine da calcolo... Saggi di crescita, indici mai più visti in una industria italiana, forse presenti in qualche azienda giapponese. Un tasso di sviluppo e di diversificazione del mix produttivo, incredibile.

Quello che io cercai di fare fu di calare in un quadro unitario questa congerie di fatti, che andava dall'inserimento dei primi trasportatori in officina, alla metodologia commerciale, alla spregiudicata tecnica finanziaria di gestione. Insomma, cose veramente disparate e che ricadevano in competenze molto diverse, dall'economista all'ingegnere che cominciava ad occuparsi di cibernetica.

Mi pare che il quadro abbia funzionato, anche perché permise ad alcuni tecnici di fornire contenuti che si inseriscono perfettamente nel quadro.

Alcuni dei miei lavori fatti molto più tardi, come il modello della qualità del lavoro, con la sua analisi matriciale ecc., vengono anche da un'esperienza di questo genere, perché avevo scorto allora la possibilità di parametrizzare in modo abbastanza rigoroso certi aspetti del lavoro; ad esempio il fatto che

lavorare significa trasformare informazione e che le informazioni sono quantificabili: se esse sono immesse nella macchina sono tolte al lavoratore, a meno che questi le recuperi da qualche altra parte.

**Butera** – Quali sono state le principali difficoltà che ha affrontato dentro l'azienda per fare ricerca?

**Gallino** – Imparai allora, sulla pelle, che non si può mai parlare della azienda ma sempre di gruppi che vogliono fare certe cose e di altri che li ostacolano. Ogni azienda è insomma un sistema politico, dove c'è un governo, un'opposizione, conflitti, classi, anche a livello di alta direzione. Quindi, quello che poi all'esterno compare come volontà aziendale è, quando tutto va bene, la volontà di un gruppo che temporaneamente predomina sull'altro. Per fare ricerca questo è assolutamente essenziale: la ricerca in azienda è sempre fatta o per un gruppo o per l'altro. Questa, detto un po' schematicamente, è la sostanza. Ciò vale anche ad altissimo livello: non parliamo poi dei gruppi intermedi, e lasciamo da parte, se vogliamo, l'ancor più grande distinzione tra governanti e governati.

**Butera** – Che difficoltà vi sono state, sul versante della cultura italiana, a sviluppare un'esperienza di ricerca come quella di cui stiamo parlando?

**Gallino** – Naturalmente costi e benefici. Un costo era evidentemente la solitudine quasi totale in cui queste cose si devono fare. D'altra parte c'era il vantaggio che gli economisti dello sviluppo chiamano del "First comer": il fatto di essere fra i primissimi ad utilizzare determinati modelli e tecniche, di riferirsi a determinati oggetti di ricerca, faceva sì che il rapporto con i collaboratori, a diverso livello, fosse in effetti molto più facile di quanto non lo sia stato in seguito. Infatti non c'era da sostituire nulla, non c'erano concorsi di scuola, modelli in competizione, paradigmi contrastanti, linguaggi divergenti: importante era avere una buona capacità di mediazione, di trasmissione. Devo dire che io non ho mai lavorato, successivamente, con tanti ingegneri, con tanti tecnici, in modo altrettanto facile, cordiale e diretto di quanto mi capitò allora, perché, essendo nuovo il modello che si utilizzava, essendo nuovo il linguaggio, importante era apprenderlo e su quella base cominciare immediatamente a comunicare. Quindi non c'era il tipico conflitto tra indigeni e barbari, tra tecniche differenti, tra culture diverse, che ha complicato in seguito moltissimo la vita a tutti. Questo conflitto è certamente un segno di sviluppo, perché evidentemente è meglio vi siano tante letture, tanti modelli in competizione tra loro che non uno soltanto. Ma allora era un prodotto su un mercato completamente vergine, dove importante era studiare molto, assumersi una precisa responsabilità. Se il

modello funzionava, se il prodotto funzionava, la sua presa era immediata e la sua diffusione anche molto rapida. Questo all'interno dell'azienda.

All'esterno i problemi invece, erano maggiori di oggi, perché si era, nel migliore dei casi, sopportati. Una parte delle ricerche di quegli anni erano già appoggiate all'Università. Vi erano rapporti anche con altri studiosi che sociologi non erano. L'atmosfera era quella, nei migliori dei casi, di una bonaria tolleranza. Insomma: "Vediamo questi simpatici matti che cosa combinano con i loro strani diagrammi". Ricordo uno storico famoso, che non nominerò, che vedendo un diagramma sistemico sulla lavagna chiese se era uno schiaccianoci e poi se ne andò (era forse l'anno 1958 o 1959). Però ci lasciava un locale nell'Istituto, una lavagna, ci lasciava utilizzare la biblioteca, ci lasciava fare. Veramente non c'era nemmeno uno scontro, perché erano tali le dissonanze per cui si poteva lavorare sulla base della civiltà personale e della cortesia nei rapporti che erano certamente più distesi, non così conflittuali come divennero in seguito.

Il conflitto fra culture diverse venne più tardi, quando diventammo un po' incumbenti o minacciosi, quando i nostri spazi cominciarono a crescere. Per certi aspetti, con i più giovani c'era solo da seminare, farsi capire, coinvolgere le persone, spiegare che cosa si voleva per avere collaboratori di primissimo ordine.

Con i colleghi più anziani, semplicemente una certa tattica per non entrare in urto diretto e non superare il confine della sopportazione altrui. Questo nella seconda parte degli anni Cinquanta.

**Butera** – In questi ultimi dieci anni sembrano più frequenti casi in cui uno studioso lavora con i tecnici d'azienda, esplorando dimensioni tradizionalmente molto separate, per esempio la tecnologia, l'economia, il sistema sociale di fabbrica. Ciò tuttavia è ancora difficile e raro. Perché?

**Gallino** – Direi che molti dirigenti, molti quadri hanno scoperto che l'aver le cose sotto gli occhi non significa per nulla conoscerle. Per conoscerle è necessario una conoscenza concettuale che si aggiunge alla conoscenza per esperienza, anche se non la sostituisce. Questa componente fu molto esplicita e molto importante nell'esperienza Olivetti. Una delle ragioni per cui quel libro si fece, fu che alcuni alti dirigenti dissero: "Qui non riusciamo più a conoscere noi stessi, quindi non sappiamo più cosa stiamo facendo. Questo libro può darci un quadro di insieme che nessuno di noi ormai riesce più a padroneggiare". Ciascuno, che vive entro la società, non può dire per ciò stesso di conoscere le cause, gli effetti, le direzioni del suo sviluppo. In altre parole, lo può conoscere solo con uno sforzo concettua-

le... Molti dirigenti hanno forse questa sensazione che la lunga esperienza, la carriera, l'aver investito una vita intera nel fare determinate cose, sono insufficienti per avere un quadro di insieme, intellettualmente rigoroso, del sistema che essi stessi hanno collaborato a costruire. Questo elemento si ritrova poi in molti casi, anche in tempi recentissimi. Ricerche anche di tipo applicativo, fatte negli ultimi 2 o 3 anni, partono da presupposti di questo genere: "Io sono qui da trent'anni, ho costruito questa azienda, ma non so più che cosa sta succedendo. Dateci una mano a tracciare un quadro logico di insieme, che poi ci riserviamo di valutare e verificare; non solo perché presi dalla routine, ma perché non abbiamo gli strumenti, i modelli, parametri per avere un quadro unitario del sistema che noi stessi abbiamo costruito". Un tempo forse una intuizione, una sensazione di questo tipo era di pochissimi dirigenti, poi negli anni successivi si è diffusa a molti altri. Direi che in buona parte delle ricerche che io ho fatto questo è venuto fuori in modo abbastanza esplicito.

**Butera** – Può spendere qualche altra parola su altri tipi di ricerche che lei ha promosso in quel periodo?

**Gallino** – Io menzionerei una ricerca su alcune centinaia di membri di Commissione interna della cintura industriale di Torino. Le Commissioni interne erano già in crisi allora, ma non c'è dubbio che i membri di C.I. fossero abbastanza rappresentativi dei lavoratori che li eleggevano. Anzi, per certi aspetti erano forse più rappresentativi allora di quanto lo siano oggi, perché fare il membro di Commissione interna non era un lavoro a tempo pieno. Era un impegno che, prendendo alcune ore alla settimana, non impediva di continuare a fare il lavoro normale e quindi manteneva un contatto molto stretto con la base, come si sarebbe detto più tardi.

Bene, in quella ricerca, anche se in modo non così crudo, così diretto come poi sarebbe avvenuto più tardi, molte componenti della crisi dell'organizzazione del lavoro in senso stretto emergevano già. Era presente la sensazione di assoluta estraneità dei lavoratori nei confronti del progresso tecnologico, che era appunto il tema della ricerca.

**Butera** – Quali erano i processi e canali di diffusione della cultura sociologica?

**Gallino** – I seminari, gli incontri, le lezioni informali che si organizzavano allora intorno ai primissimi corsi di sociologia, o anche al di fuori dei corsi, che radunavano a Torino già nel 1955-1956-1957 un numero abbastanza consistente di giovani, alcuni dei quali sono poi rimasti nella Università. Altri hanno preso strade diverse, o di tipo aziendale, o sindacale, o

di militanza politica a vario titolo. Questo avveniva all'Olivetti, presso l'Istituto di scienze politiche di Torino e anche in sedi né aziendali né universitarie, come l'Umanitaria, per esempio. L'Umanitaria organizzava dei seminari residenziali di una settimana, dove chiamava ricercatori di varia estrazione a raccontare le loro esperienze di ricerca fatte in azienda, o altrove. In quei seminari si incontravano molti giovani diventati poi docenti di sociologia.

Credo che, tutto sommato, quello sia stato un canale che, attraverso varie mediazioni ha germinato poi in tanti contesti. Un po' più tardi si aprì la Scuola di specializzazione di sociologia di Milano. Nei primissimi anni, sotto la direzione di Pagani, si facevano molti seminari di questo tipo.

**Butera** – La pubblicistica non specializzata, ha avuto un ruolo nella diffusione di queste cose?

**Gallino** – Direi di sì, perché una rivista come “Comunità” o come “Tecnica ed organizzazione”, indubbiamente hanno avuto un loro peso, anche se in esse la letteratura propriamente sociologica occupa una frazione minima nell'indice annuo o nelle pagine per ciascun numero. Comunque furono questi i primi periodici ad ospitare abbastanza regolarmente una letteratura sociologica e a farla circolare in ambiti extra accademici, anche sindacali. Più tardi ciò avvenne anche con “Tempi Moderni”, “Passato e Presente”, che pubblicarono articoli di Momigliano, di Pizzorno, di Carbonaro e altri.

**Butera** – Queste esperienze sono state da lei riprese in lavori recenti? Penso ad esempio a quelle relative alla costruzione del modello della qualità del lavoro.

**Gallino** – Sì. Nell'esperienza precedente era predominante il modello cibernetico e il modello sistemico ad esso collegato, che evidentemente si combinano ma non vanno confusi. La prima applicazione del modello consisteva nel cercare di valutare quello che Touraine aveva visto in modo intuitivo, cioè che in un pezzo lavorato confluiscono comunque delle informazioni: ma queste informazioni devono provenire o dalla struttura della macchina, o dalla capacità dell'operaio, o da qualche altro tipo di veicolo, o di memoria, come si sarebbe detto più tardi, e quindi bisognava cercar di quantificare, di parametrizzare come questo poteva avvenire.

È importante notare come allora non esistesse il controllo numerico; l'evoluzione del controllo numerico si realizzò partendo da strade diverse, senza alcun rapporto con ricercatori sociali, ma fu una filiazione appunto di modelli di quel tipo. La lavorazione di un pezzo è conseguente al movimento micrometrico nello spazio di un certo numero e tipo di utensili: questo

movimento micrometrico nello spazio può essere azionato a mano, da un lavoratore, oppure da una macchina dotata di utensili elettromeccanici ecc., oppure governata da un elaboratore elettronico.

Un po' più tardi nacque l'idea che se ogni tipo di lavoro, in questo caso lavoro manuale, deriva da un movimento micrometrico sui tre assi cartesiani, allora per decidere da quale punto passare a quale altro punto, occorreva un qualche tipo di decisione. Da qui l'idea che ogni tipo di lavoro, non solo quello "più" manuale ma anche quello "più" intellettuale, sia riconducibile ad una matrice di decisione. Un passaggio logico, compiuto per gradi.

Il controllo numerico fa quello che fa la mano del tornitore o del fresatore: fa avanzare la torretta, gli utensili, ecc., decidendo di istante in istante, in quale direzione muoversi. Ciò significa risolvere una matrice di decisione fra diverse alternative che sono passare dal punto A al punto B, invece che passare al punto C o a un altro entro questo spazio, tenendo conto di variabili come la natura del pezzo, la natura del metallo, la forma attuale del pezzo, la forma progettata, la velocità dell'utensile, la pastosità dell'utensile stesso, o la rigidità, la fragilità e molte altre cose, che sono, poi le variabili naturali collocate sul lato sinistro della matrice da me progettata.

Un po' più tardi, quanto studiai la teoria dei giochi, mi resi conto che l'aspetto cibernetico, il modello sistemico, la teoria delle decisioni, questa idea della decisione del microspazio ecc., potevano essere non solo comprese da un modello unitario, ma potevano essere utilizzate per qualunque tipo di lavoro, anche intellettualmente molto sofisticato, perché ciò che cambia è la dimensione della matrice, la natura delle variabili che si debbono inserire in essa, la complessità della soluzione, ma l'impianto logico è sostanzialmente il medesimo.

Credo che ci sia molta strada da fare. In questa strumentazione vi è una continuità e una convergenza di molte conoscenze. Questa è anche una delle radici della continua solidità dello strumento, oso dire. Insomma, non è lo strumento di moda che si usa un giorno e lo si lascia cadere per sostituirlo con un altro ecc. Questo era un programma a lunga scadenza nel quale molte cose andavano via via a posto.

**Butera** – Questo modello è stato usato come uno strumento di analisi e di progettazione da esperti e da persone addestrate ad usarlo. In quale misura esso è servito anche per far capire, anche a chi non era addestrato, per fare della ricerca, per cercare di esprimere delle proposizioni più precise, più rigorose sulla realtà dell'azienda, della fabbrica, fruibili anche da parte di chi non era un tecnico? Che attitudine hanno mostrato gli operativi di fronte a un metodo così rigoroso di analisi?



**Gallino** – Seguire i cerchi che si espandono nell'acqua è certamente molto difficile. Ciascuno di noi, al di là del secondo o terzo anello di comunicazione, perde evidentemente il contatto con le sue stesse cose, che poi vanno per conto loro, e magari ritornano sotto le vesti più disparate. Quindi, da questo punto di vista temo di non avere molto di più da dire rispetto a ciò che un osservatore esterno possa cogliere.

Per quanto concerne il rapporto con gli operativi, nelle molte lezioni, seminari, conferenze che ho fatto su queste cose, ho sempre trovato un notevole grado di interesse, di accettazione, di disponibilità da parte di tutti, ad approfondire il metodo. Certo vi è in esso un notevole rischio: che strumenti di questo genere – i quali tutto sommato si ramificano attraverso varie discipline, e si collegano anche attraverso una concezione evolutiva del lavoro e degli atteggiamenti verso il lavoro, – vengano presi in realtà come sostituti meccanici di altre formule di analisi del lavoro. In alcuni di questi seminari che ho fatto, dopo una presentazione forzosamente ridotta come si può fare in mezza giornata o al massimo una giornata, indubbiamente qualcuno ha percepito questo strumento come un sostituto della job evaluation, o qualche cosa del genere, quale che fosse il mio sforzo per cercare di dare maggiore spessore alla cosa. Rischi di questo genere li ho avvertiti più volte e può anche darsi che da qualche parte questi interventi abbiano lasciato tracce in cui non mi vorrei riconoscere. Gli strumenti d'analisi, per comprendere, per valutare, misurare, in una fabbrica, in un'azienda, in una organizzazione, sono certamente essenziali. Quando qualcuno di essi cade perché è obsoleto o è contestato, bisogna sostituirlo rapidamente con qualcosa d'altro. Ora, se queste presentazioni cadono in certi momenti, molto facilmente ciò che si presenta rischia di essere preso come sostituto prefabbricato, precotto, di qualche cosa che si è dovuto abbandonare la settimana prima, o un mese prima, sotto la pressione sindacale. Questo avviene con gli interventi brevi: e questa è anche una delle ragioni per cui da anni io evito di fare interventi brevi, voglio dire la lezione, il seminario di mezza giornata o di una giornata al massimo, perché la comunicazione rischia di arrestarsi a mezzo. Ho fatto invece interventi distribuiti su più giorni o addirittura su più settimane, distribuite nell'anno, in modo che c'è modo di comunicare effettivamente tutto lo spessore della strumentazione, e fugare il sospetto di strumentino di valutazione, di calcolo che sostituisce altri.

**Butera** – Restringendo ancora il campo a ricerche con orientamento operativo sul lavoro e sull'organizzazione, ma ampliando la visuale a tutta la ricerca sociale che riguarda questi temi, quali sono gli aspetti più confortanti e gli aspetti più deludenti in questi dieci anni? Se lei dovesse identifi-

care una o più cose di cui è soddisfatto e una o più cose di cui invece è insoddisfatto?

**Gallino** – Anche se forse alcune cose potranno apparire in contraddizione con quanto ho detto all’inizio, una delle cose più gratificanti degli ultimi anni è indubbiamente il miglioramento dei rapporti dei ricercatori sia coi quadri intermedi sia con le direzioni. A parecchi livelli, vi è un dialogo, una interazione sociale sullo stesso piano che non esisteva dieci e meno che mai vent’anni fa. Venti anni fa il ricercatore era sopportato, era tollerato per curiosità, oppure era imposto. Non lo si capiva bene e lo si lasciava fare perché c’era un ordine dell’amministratore delegato che diceva che si doveva fare una certa cosa. Oggi direi che l’utilità della ricerca, il fatto che la sua tecnologia è una cosa seria, il fatto che dalla ricerca possono venire dei risultati comunque interessanti, è molto più comunemente recepito in diversi tipi di azienda. Il ricercatore tratta, grosso modo, da pari a pari con molti quadri che si occupano di finanza, di personale, di ingegneria o magari di relazioni sindacali, o altro. Questo indubbiamente è un risultato positivo della diffusione della cultura sociologica.

Degli aspetti che sono meno gratificanti qualcosa ho detto nella relazione al seminario dell’Istituto Goethe sulla sociologia industriale dell’ottobre 1979. Troppe aziende, troppi dirigenti continuano ad avere e a coltivare una preoccupazione eccessiva per la pubblicità che la ricerca può recare alla loro azienda. Rimane quindi una estrema rigidità nel controllo, nell’uso, nella diffusione delle ricerche, che in molti casi non hanno giustificazioni di carattere aziendale globale, ma sono dovuti soprattutto alla possibilità che un successore o un gruppo successore di dirigenti utilizzi la ricerca per dimostrare qualche errore di conduzione del gruppo direttivo precedente.

Sia in aziende private, sia in aziende a partecipazione statali, è chiaro che un gruppo che governa un’azienda per due o tre anni non vuole lasciare dietro di sé ricerche che il gruppo che governerà l’azienda nei due o tre anni successivi possa in qualche modo usare, in modo distorto o artefatto, o anche in modo corretto, per mettere sotto accusa la sua gestione. Dal punto di vista sociologico non si può negare che un pericolo di questo genere sussiste, anche se non ha nulla a che fare con il rischio che l’azienda, come istituzione, può correre. Non si vogliono lasciare documenti in base ai quali si possa stabilire che i dirigenti hanno sbagliato a fare certe scelte. Cosa che la ricerca a volte permetterebbe di fare, oggettivamente, altre volte invece no, perché i temi di ricerca hanno spesso oggetti tra i quali solo veramente la peggiore delle intenzioni, la peggiore delle malizie, potrebbe trarre elementi di giudizio negativi sul gruppo precedente. Comunque il non lasciare

tracce, neppure attraverso una ricerca, è uno dei motivi per cui le ricerche rimangono sepolte negli archivi di molte aziende.

**Butera** – Quali sono i temi su cui, secondo lei, converrebbe concentrare l’attenzione e gli sforzi negli anni Ottanta? Quali possono essere i contributi da chiedere a chi è impegnato su questo tipo di attività, oltre ai contributi operativi che il committente normalmente richiede su queste cose? Cioè quali contributi di carattere conoscitivo al più generale patrimonio di conoscenza nelle scienze sociali potrebbe essere chiesto a queste ricerche negli anni Ottanta?

**Gallino** – Facendo sempre riferimento abbastanza stretto alla organizzazione e ai problemi di carattere organizzativo direi che il problema centrale rimane proprio l’organizzazione del lavoro. È un problema classico, ma la cui soluzione mi pare molto lontana... Le organizzazioni producono, oggi, più che mai, più intelligenza di quanta non ne riescono ad utilizzare.

Questo avviene in ogni tipo di organizzazione, perché sotto questo profilo benché la burocrazia statale, come la burocrazia regionale o comunale, come quella delle aziende private, producano esse beni o servizi, non mi pare che, tutto sommato, differiscano di molto. Perciò, al di là delle modifiche, che ormai tutti un po’ hanno sperimentato, (allargamento delle mansioni, gruppi autonomi ecc.) mi pare siano necessari salti di modello organizzativo, che sono anche salti di modello istituzionale, talmente grandi, talmente ambiziosi, che non si vede chi, come, quando e dove possa compiere esperimenti di questo genere. D’altra parte penso che se non si compiranno esperimenti complessi, le cose andranno sempre peggio. Noi siamo inseriti in un circuito nazionale ed internazionale da cui non si esce e che ha appunto questa sopra-produzione di intelligenza rispetto a quello che l’organizzazione può utilizzare.

Così, come si vanno facendo audaci esperimenti in altri campi, per esempio in direzione di una revisione o di un superamento della organizzazione “famiglia”, probabilmente anche nel campo dell’organizzazione aziendale intesa nel senso più ampio (quindi nel modello di amministrazione dello stato, di enti pubblici e d’aziende private di ogni tipo) si dovrà pensare a esperimenti di qualche tipo. È chiaro che ci sono dei costi negli esperimenti, ma i costi li sopportano anche i milioni di persone che stanno sperimentando nuove forme di educazione, nuove forme di convivenza, nuove forme di famiglia, nuove forme di figliolanza e simili. Probabilmente bisognerebbe modificare anche la contabilità organizzativa, in modo che costi di questo genere possano essere sopportati senza i drammi finanziari

che sono conseguenti ad esperimenti fatti nell'ambito della contabilità tradizionale, dove se non c'è l'immediato riscontro di bilancio una trasformazione non si fa o viene subito interrotta. Se non sapremo sopportare costi di questo genere, finiremo col sopportarne altri più grandi. Qui la responsabilità non è solamente dell'azienda o dei suoi dirigenti, ma anche delle organizzazioni sindacali e dei politici in generale, perché la invenzione di modelli organizzativi del tutto atipici, del tutto nuovi rispetto a quelli correnti, presuppone anche variazioni notevoli della struttura stessa del lavoro, della collocazione del lavoro nel piano dell'esistenza, del bilancio tempo di popolazioni vastissime e altre cose che investono l'organizzazione sociale nel suo complesso, non solamente le unità aziendali. Questi esperimenti poi molta gente finisce col farseli in proprio: così varie forme di assenteismo, il lavoro contestato e rifiutato, e il secondo lavoro, sono esperimenti di masse di persone che si stanno inventando una diversa organizzazione del lavoro. Solo che dovendolo fare in presenza di istituzioni sclerotiche, di norme sindacali rigide, di aziende che in fondo non hanno inventato nulla per affrontare questo problema, lo fanno come devianti invece che come portatori di una reale novità sociale, culturale e organizzativa.

**Butera** – Scegliere l'organizzazione, come terreno di sperimentazione: è molto chiaro. C'è chi sostiene però che l'organizzazione non può essere legittimamente un oggetto di studio, nel senso che le variabili più importanti che possono condurre ad una trasformazione effettiva della organizzazione, stanno principalmente fuori di uno specifico sottosistema. Le cose che non si sanno starebbero nel mercato del lavoro, nel sistema scolastico, nei sistemi di valori, stanno nel sistema della coscienza. In termini operativi, l'indicazione che qualcuno da questo deriva, è che l'organizzazione può essere un luogo d'azione, un luogo di trasformazione, ma non un luogo legittimo di studio.

Lei che cosa pensa di questo?

**Gallino** – Non sono d'accordo, non posso essere d'accordo. Forse lo studio da solo non basta, è ovvio che l'attività meramente conoscitiva non è sufficiente. Ma per progettare, per sperimentare, sono certo necessarie componenti di carattere conoscitivo, anche non limitate all'organizzazione stessa. Insomma, il problema è come cogliere le punte più rilevanti dell'evoluzione sociale e culturale in atto per tradurla in modelli organizzativi che non siano vecchi dopo due anni o dopo cinque.

Il problema è che non esiste nessun modo canonico, nessun modo metodologicamente impeccabile per dedurre un modello organizzativo da quello

che sta avvenendo. Per altro una strada esiste e consiste nel fare degli studi comparati, confrontare modelli organizzativi differenti, ponendoli in competizione con le realtà in movimento come quelle a cui stiamo assistendo, senza toccare la matrice, senza truccare le carte in anticipo, cioè fornendo a ciascun modello organizzativo possibilità di mostrare quello che vale, per le sue capacità intrinseche, non per l'adesione a questo o a quello schema ideologico che il ricercatore ha fatto proprio. Credo che oggi come non mai vi sia un bisogno di conoscenza della società in generale, e della società italiana in particolare, se si vuole trasformare sul serio l'organizzazione del lavoro; ma tutto ciò dovrà pur confluire a un dato punto in un modello organizzativo in senso stretto. Pensare che questo possa derivare automaticamente da un nuovo modello di società, o da nuove conoscenze sulla società, prepara il terreno per altre delusioni.