Area ex Innocenti

GOOD BYE, MR.TAYLOR!

Luoghi e culture del lavoro postindustriale: dalla disciplina moderna all'introiezione degli obiettivi aziendali. Il caso di una multinazionale dell'informatica

di Anita Merli(*)

Introduzione

Una cultura è l'insieme dei valori, delle tradizioni, delle politiche, dei convincimenti, delle attitudini che costituiscono un contesto pervasivo per qualunque cosa si pensi o si faccia in un'organizzazione.
Occorre aggiungere che un'organizzazione aziendale dispone di un grandissimo palcoscenico e di un non meno robusto retroscena, come aveva osservato Erving Goffmann.
L'azienda è a tutti gli effetti un luogo imbevuto di cultura.

Il cambiamento culturale è sempre in atto, ma indubbiamente esso accelera ed è più percepibile in alcuni passaggi d'epoca, come il mutamento nel mondo del lavoro che è andato affermandosi dagli anni '90 in poi nel mondo Occidentale.
L'oggetto dell'esame è il cambiamento della condizione di vita degli impiegati tecnici, della percezione della loro situazione in una Multinazionale dell'Informatica (MI).

Gli intervistati - Giovanni, Marisa, Emanuela e Lucetta - hanno età superiore a 44 anni, e pertanto hanno vissuto un'esperienza in larga misura comune.

I giovani neo-laureati degli anni '80 entrarono nelle aziende colmi di belle speranze: avevano studiato e si aspettavano di poter esprimere lì il loro potenziale, e trovare riconoscimento professionale ed economico.

Verso la metà degli anni '80 arriva a lavorare alla MI Lucetta, un'altra degli intervistati. Lucetta aveva vent'anni nell'85, ed è quindi un po' più giovane degli altri partecipanti all'indagine, che erano in quell'anno intorno ai trenta.
Lucetta ha il diploma di maturità scientifica, e non verrà mai a lavorare in stabilimento: il suo primo lavoro è installare i calcolatori lì prodotti presso i clienti, ed effettuare tutte le attività software necessarie.

Cultura manifatturiera

Negli anni '80 la MI aveva una presenza manifatturiera, e tre dei quattro intervistati cominciarono a lavorare proprio nello stabilimento, collaborando con diversi ruoli alla gestione della produzione.

La cultura manifatturiera portava in primo piano i valori della collaborazione: l'obiettivo di tutti era comune, e cioè realizzare nei tempi e modi dovuti la produzione richiesta.
L'azienda si autorappresentava mediante la metafora della grande famiglia. Da qui un certo rapporto paternalistico, tramite il quale la collaborazione ed anche il consenso dei dipendenti all'azienda erano assicurati.
Questo aspetto era così pronunciato che in molti discorsi informali, tra colleghi, poteva capitare di riferirsi all'azienda come "la mamma". Magari con un tono ironico, un po' superiore, come per prendere le distanze da una situazione percepita come di esagerata presenza e tutela.
La cultura aziendale è fatta di riti, alcuni dei quali formali, come inaugurazioni, cene di reparto, qualche volta la messa per i defunti, di comunicazione, che possono essere vecchie storie che si tramandano per tradizione orale, in colloqui più o meno personali che si possono svolgere in prossimità della macchina del caffè, ma anche iniziative ufficiali, quali slogan lanciati dalla direzione, affisse su grandi manifesti alle pareti, e parole d'ordine che vengono ripetute dai capi ai collaboratori[1].

La cultura aziendale si manifesta anche nell'aspetto fisico della sede: il fatto di lavorare non in piccoli uffici ma in un open space che richiama da vicino il panottico foucaultiano è significativo, come pure il gergo.
La cultura aziendale è fatta anche di linguaggio.
Nel caso specifico, un miscuglio non entusiasmante di italiano e inglese, di sigle ed acronimi. La padronanza di questo gergo, specie in campo amministrativo, distingue le persone introdotte nel lavoro dai neofiti.
Vale qui la pena di notare come l'espressione "collaboratore" indica in realtà un subordinato: il rapporto gerarchico viene occultato dal linguaggio.
Talvolta l'uso del gergo prescinde dalla conoscenza dei processi aziendali sottesi e dal loro significato funzionale.
"A me hanno detto che si fa così" può succedere di sentirsi rispondere ad una richiesta di spiegazioni da parte di persone pure molto efficienti.

[1] The Open University, The Capable Manager – Understanding structures and cultures, Milton Keynes, 1996, pag. 46

Allora non si può fare a meno di pensare ancora al rito, come al responsorio in latino delle messe pre-conciliari.
In questo contesto la conoscenza di questi processi, o una migliore conoscenza della lingua inglese sono elementi di distinzione.
Come sempre, accanto ad una cultura dominante, esistono sottoculture; queste si originano in presenza di fratture geografiche e/o funzionali.
Un'organizzazione complessa è formata da tanti gruppi professionali diversi, ci sono manager, impiegati amministrativi, segretarie, tecnici, consulenti e venditori.
Un'organizzazione aziendale è anche un'organizzazione politica, ed ha una struttura di comando, basata sulla relazione capo – subordinato (anche se quest'ultimo, come si diceva, si chiama collaboratore).
Lo slittamento semantico che si produce serve a rendere più fluidi i rapporti.
In orario di lavoro tutta una serie di prerogative del cittadino vengono messe tra parentesi, in cambio della retribuzione; macroscopicamente si può dire che la sola effettiva libertà è quella di cambiare posto di lavoro; ma in realtà, qui come altrove, l'attore sociale ha dei margini di movimento, quali l'orario flessibile, la pausa caffè, le tante persone da incontrare.
La politica pervade l'organizzazione perché c'è ricerca del consenso, competizione per le risorse, per le promozioni, per l'influenza delle decisioni, per il riconoscimento.

> *"L'individuo è senza dubbio l'atomo fittizio di una rappresentazione 'ideologica' della società, ma è anche una realtà fabbricata da quella tecnologia specifica del potere che si chiama 'la disciplina'"*[2].

Le discipline sono, (la definizione è sempre di Foucault) in senso globale, tecniche per regolamentare le molteplicità uname; esse rispondono ai requisiti di rendere poco costoso l'esercizio del potere, di essere discrete e poco esteriorizzate, quindi relativamente invisibili, e di suscitare scarsa resistenza.
Non mancano reti e organizzazioni ombra. Una rete può essere fatta di amici, di persone della stessa provenienza geografica, membri di minoranze, appartenenti ad organizzazioni religiose, come magari, operanti a diversi livelli, Comunione e Liberazione ed Opus Dei.
Una rete informale significa avere una persona ben disposta in posizione elevata: mentori, sponsor, gruppi di persone che possano sostenere una candidatura.
Significa disporre di informazioni non note a tutti e potersene avvantaggiare.

Negli anni '80 la MI aveva una presenza manifatturiera, e tre dei quattro intervistati cominciarono a lavorare proprio nello stabilimento, collaborando con diversi ruoli alla gestione della produzione.

Quella cultura manifatturiera portava in primo piano i valori della collaborazione: l'obiettivo di tutti era comune, e cioè realizzare nei tempi e modi dovuti la produzione richiesta.
L'azienda si autorappresentava mediante la metafora della grande famiglia. Da qui un certo rapporto paternalistico, tramite il quale la collaborazione ed anche il consenso dei dipendenti all'azienda erano assicurati.
Questo aspetto era così pronunciato che in molti discorsi informali, tra colleghi, poteva capitare di riferirsi all'azienda come "la mamma". Magari con un tono ironico, un po' superiore, come per prendere le distanze da una situazione percepita come di esagerata presenza e tutela.

La cultura di Giovanni

[2] Michel Foucault, "Sorvegliare e punire", Einaudi, Torino, 1993, pag.212

Giovanni viene da una carriera operaia e tecnica, ha avuto esperienze di officina, ed ha una percezione concreta dei problemi della produzione.
La cultura operaia di Giovanni era l'esito di una lunga formazione. Era andato a lavorare in officina quando aveva 16 anni, continuando a studiare da perito meccanico la sera. Aveva successivamente trovato lavoro in un'azienda metalmeccanica più grande in zona Lambrate, a Milano.
Qui aveva ricoperto il ruolo di attrezzista, che è la posizione operaia più qualificata.
Di quel periodo Giovanni si ricorda l'orgoglio del proprio lavoro, nonostante la conflittualità sindacale degli anni '70.
Racconta che, molto spesso, in metropolitana con i colleghi, l'argomento di conversazione era il lavoro della giornata.
E il lavoro della giornata era una cosa ben visibile: nella fabbrica di cui si parla si costruivano macchine per il caffè espresso; gli poteva ben succedere di entrare in un bar e bere un caffè che gorgogliava da una macchina costruita da loro!
Dopo un anno come attrezzista, Giovanni si diplomò e fu promosso impiegato, all'Ufficio Tempi e Metodi.

Area ex Innocenti

Ufficio Tempi e Metodi

Non è forse inutile ricordare che l'Ufficio Tempi e Metodi era il Grande Orologio della fabbrica fordista. Il metodo di lavoro messo a punto da Frederick Taylor, capo della produzione della Ford delle origini nel libro "*Scientific Management*", consisteva nello scomporre ogni attività in tante micro-operazioni, che dovevano essere poi ripetute dall'operaio migliaia di volte. Il lavoro, scomposto in questo modo, diventava assai più produttivo e non richiedeva l'impiego di persone particolarmente qualificate.

Una delle operazioni chiave per organizzare una produzione era conoscere il tempo di ciascuna di queste micro-operazioni. Quindi, questa misura – rilevata dall'Ufficio Tempi e Metodi, i cui addetti non godevano di particolare popolarità - contribuiva a stabilire il ritmo con cui si muoveva la catena di montaggio, e dunque il ritmo di lavoro.
L'unità di misura temporale impiegata era il decimillesimo di ora, un dato che dà una buona idea della precisione richiesta .
Ogni atto è temporalmente elaborato, anzi

> "*viene scomposto nei suoi elementi, la posizione del corpo, delle membra, delle articolazioni viene definita, ad ogni movimento sono assegnate un'ampiezza, una durata; .....Il tempo penetra il corpo, e con esso tutti i controlli minuziosi del potere*"[3].

Quindi la disciplina della fabbrica fordista passa attraverso la disciplina del corpo, che si instaura con l'introduzione di un'educazione standardizzata che definisce ciò che è *normale*.
E qui il tempo di Giovanni si divise tra l'ufficio, dove riempiva tabelle ed elaborava grafici, e l'officina, dove con il cronometro in mano rilevava i tempi agli operai addetti a stampe, presse, torni e fresatrici.
Da collega a controllore.
Giovanni ricorda che, anche se i ruoli erano cambiati, i rapporti umani rimanevano gli stessi.

La fabbrica fordista, infatti, a prescindere dalla inclinazioni personali, definisce un numeroso gruppo di persone che hanno la stessa esperienza del loro lavoro, ne condividono condizione sociale ed economica, disagi, soddisfazioni e presenza quotidiana.

Dopo non molto tempo, comunque, l'impresa entrò in crisi. Fece seguito un periodo di lotte ed un'occupazione durata sei mesi, a cui Giovanni partecipò.
L'azienda alla fine chiuse, licenziando tutti. Giovanni si mise in cerca di un nuovo lavoro, e fu così che approdò alla MI, nel 1978.

In MI

"Lavoravo nel controllo della produzione" racconta Giovanni "e sapevo dove andava a finire il mio lavoro".

"In quegli anni mi occupavo di sistemi gestionali, che avevano l'obiettivo di coordinare meglio la produzione e facilitare la collaborazione delle persone, anche a distanza" ricorda Marisa.

"Invece io ho cominciato a lavorare scrivendo software per l'automazione delle procedure dell'ufficio acquisti" aggiunge Emanuela " e le parti acquistate erano una quota importante della produzione che spedivamo in tutto il mondo".
L'ufficio acquisti era in gran parte un conto lavorazione all'esterno di parti che venivano poi montate nel prodotto finale.

Un episodio

Emanuela ricorda un particolare episodio. Un compratore non riusciva a mettersi d'accordo col fornitore sul prezzo di una parte. Il punto era che il tempo di lavorazione risultava, a parere del compratore, assai sovrastimato.

[3] Ibidem, pag.165

La controversia fu risolta in modo assai concreto. Il compratore MI andò di propria iniziativa in officina, si rivolse ad un operaio esperto – che si doveva chiamare "operatore", perchè "operaio" suscitava associazioni mentali temerarie, del tipo "classe operaia", da evitarsi con opportune limitazioni del linguaggio e perifrasi – naturalmente mediante la sua linea gerarchica, e chiese di realizzare il pezzo in questione.
Non soddisfatto di aver registrato il tempo di lavorazione – argomento da usare nella negoziazione – si recò dal fornitore con l'operaio stesso, che replicò la sua performance nell'officina del fornitore.
Questa volta però con tempi superiori; e il motivo erano l'illuminazione insufficiente, il pavimento sporco di olio e quindi sdrucciolevole, gli attrezzi un po' usurati.

Esistevano dunque questioni che potevano essere risolte con un confronto diretto sulle cose, e una volta risolte portavano vantaggio a tutti.

Linguaggio

C'era l'orgoglio di appartenere ad una realtà importante a livello internazionale, e quello di fare la propria parte nel funzionamento di una macchina grande e complessa, che era forse impossibile conoscere completamente.
Non a caso esistevano corsi per neo-assunti, della durata di una settimana, nei quali venivano date anche informazioni di tipo organizzativo, ben lungi però dall'esaurire l'argomento.
Emanuela ricorda il suo corso per neo-assunti, al quale presenziavano anche le guardie dello stabilimento, che controllavano ogni mattina le persone che entravano, e che erano lì per imparare le nuove facce.
Uno dei neo-assunti, dopo aver ascoltato il trattamento, le prospettive, le possibilità del posto dove si trovava, esclamò con entusiasmo: "Come sono fortunato ad aver trovato posto in MI, nel posto dove lavoravo prima ero indegnamente sfruttato!"
Il dirigente dell'Ufficio Personale lì presente intervenne immediatamente, avvertendo che "*Sfruttato* qui dentro non si dice, non è un termine che noi usiamo".
Questi *outing* censori erano rari, perché normalmente le persone si censuravano a sufficienza da loro stesse.
Infatti,

> "*in ogni società la produzione del discorso è insieme controllata, selezionata, organizzata e distribuita tramite un certo numero di procedure che hanno la funzione di scongiurare i poteri e i pericoli, di padroneggiare l'evento aleatorio, di schivarne la pesante, temibile materialità*."[4]

I dirigenti venivano citati per cognome, con grande rispetto, premettendo in rari casi il titolo accedemico, che non veiniva normalmente usato per riferirsi alle persone.
Ai colleghi si dava normalmente del tu, ed ai superiori frequentemente del lei.
Esisteva comunque un rapporto fiduciario con l'azienda, che aveva tante componenti: la sicurezza dell'impiego, il riconoscimento della propria attività che non era solo di tipo monetario, ma includeva anche un ben preciso status ed un possibile avanzamento di carriera.
Trattandosi di un settore che fino a quel momento si era solo espanso, il rapporto fiduciario aveva un suo fondamento. Per molti, ma non per tutti.
Uno degli elementi che faceva diminuire la realistica gamma delle aspettative era l'appartenenza al sindacato e la partecipazione alle vertenze.
Infatti, la sindacalizzazione non faceva e non fa parte della cultura dei lavoratori della MI, nè degli impiegati nè degli operai.

[4] Michel Foucault, "L'ordine del discorso", Einaudi, Torino, 1972, pag.9

Comunque, lavorare alla MI rappresentava la possibilità di esprimere i propri talenti, e Parigi val bene una messa, cioè l'accettazione sostanzialmente silenziosa della cultura organizzativa aziendale.
La quale prevede che al proprio capo non si possa mai dire di no.
Chi trovava qualcosa da criticare lo teneva per sé, o ne parlava in contesti ristretti. Di sicuro non apriva una vertenza.
Ma, al di là di tutto questo, o per tutto questo, o nonostante tutto questo, MI era un'azienda florida, che produceva profitti e qualche aumento di stipendio.

Organizzazione manifatturiera

MI disponeva di un'organizzazione manifatturiera di tutto rispetto. Non solo operai, ma funzioni aziendali dedicate: logistica, disegno industriale e pianificazione. La produzione avveniva su pianificazione anticipata: l'attività produttiva, e quindi gli acquisti, i turni di lavoro, i trasporti, le ferie, le pause di manutenzione erano organizzate con grande anticipo.
Sul ritmo delle cose, anche le persone potevano organizzare i loro tempi di vita, oltre che di lavoro, con ragionevole certezza.
Al lavoro così definito erano associati una serie di diritti. Anche qui la condizione del lavoratore in generale, e particolarmente quella operaia erano vissute come un'esperienza comune.
La produzione di un oggetto complesso come un calcolatore richiede una grande collaborazione da parte di molte persone.

Genere

Ovunque, in stabilimento e al servizio clienti, l'ambiente è molto maschile. Tutti i capi sono uomini, e i migliori tra loro coltivano l'atteggiamento del "buon padre di famiglia", che ha il compito di far "crescere" le persone, oltre che quello più ovvio di dare direttive e controllare.
L'azienda apprezza molto le persone che si fermano oltre il loro orario di lavoro, e le premia; ma è di fatto molto difficile che una donna con famiglia possa far parte dell'eletta schiera.
In ogni caso negli anni '80 le donne sono una netta minoranza, e non vengono praticamente mai promosse.

Lucetta è single, lavora molto, viaggia molto, impara molto, sia dai corsi che dall'esperienza professionale, che dall'insegnamento implicito dei colleghi più anziani.
Lucetta ricorda come l'ambiente fosse relativamente poco competitivo: c'era spazio per chi voleva far carriera nel senso gerarchico del termine, ma era pure possibile cercare "solo" soddisfazioni di tipo professionale.
Nell'87 Lucetta si iscrive al corso di laurea (serale) in statistica.

Valutazione

Ogni anno tutti i dipendenti di MI vengono valutati. All'inizio dell'anno il capo comunica ai collaboratori i loro obiettivi: attività da svolgere, e le attività da assegnare ad una persona per un anno sono abbastanza prevedibili. Alla fine del periodo, si vede cosa è stato fatto e come. Naturalmente si discute, perchè dall'esito della valutazione, sgranata in cinque punteggi, dal molto positivo in giù, può dipendere l'entità dell'eventuale aumento di stipendio.
I quattro intervistati si piazzavano di solito a centro classifica, qualche volta un po' più in su. Si può affermare che a quei tempi la valutazione annuale non provocasse a nessuno attacchi di ansia: che aveva fatto quel che doveva e non aveva commesso mancanze non aveva motivo di preoccuparsi.

Just in time

Intanto – alla fine degli anni ’80 - lo stabilimento viene investito dalla filosofia produttiva della qualità totale e della produzione just-in-time.
Questo si traduce in una serie di iniziative che coinvolgono tutto il personale dello stabilimento: in particolare corsi sul just-in-time e corsi di statistica.
Giovanni viene coinvolto come formatore: tiene molti di questi corsi, ci prende gusto, e dalla sua collocazione in Controllo di Produzione viene spostato all’ufficio del Personale, che ha tra i suoi compiti quello di gestire i corsi dei dipendenti.

Area ex CISE

Emanuela scrive e programma qualche algoritmo per sequenziare l’attività delle linea produttiva secondo i nuovi concetti, dopo aver letto i testi relativi, tutti provenienti dal Giappone.
Il just-in-time cambia profondamente il modo di pensare la struttura produttiva: non più previsioni lunghe un anno, ma produzione su domanda e in tempi brevi, quindi in piccole quantità e non in serie, magazzino zero, difetti zero, attesa zero per il cliente.
Lì per lì sembra una gran trovata, ma il suo significato è che il tempo della produzione di massa e del fordismo stanno per finire, e con esso un intero mondo di significati.

Il “toyotismo” parte dal presupposto che un’organizzazione (ed una società) non può essere retta dai soli vincoli gerarchici, e che prende atto dell’inadeguatezza della vecchia società disciplinare.[5]

[5] Antonio Gnoli, “Come l’azienda manipola la vita” – Intervista a Michela Marzano - , La Repubblica, 25 giugno 2009, pag.41

Il toyotismo sollecita l'adesione ed il consenso, e tende a far introiettare alle persone gli obiettivi da raggiungere, a farli percepire come propri.
Il toyotismo promette ai più devoti felicità e benessere, e contemporaneamente crea una categoria di "anormali", cioè di persone inadeguate e destinate all'emarginazione.
Il toyotismo mira a modificare lo status del lavoratori, rendendoli autonomi, ma anche flessibili e coinvolti: è chiaro che dovranno anche cambiare i modi di dirigerli.
Non più la disciplina quasi militare della fabbrica fordista, ma qualcosa di più intrusivo.
Un'autodisciplina obbligatoria: una contraddizione in termini che sarà la nuova "mission" della Direzione Risorse Umane.
Il dipendente modello crede nel lavoro e in esso si realizza, e deve riuscire a trovare esaltante tutto ciò che è alienante, deve essere più autonomo e più vincolato, deve monitorare costantemente la qualità e la quantità di lavoro compiuto[6]: deve essere contemporaneamente sè stesso ed il suo capo.

Nell'87 anche Giovanni si iscrive all'università: corso di laurea in psicologia a Padova, iniziando così una movimentata vita da non frequentante.
Marisa ed Emanuela per il momento si accontentano della laurea che hanno: hanno entrambe figli piccoli, e poco tempo libero.
Non sono solo le donne ad avere problemi, anche gli uomini possono incappare in qualche difficoltà: Giovanni è allontanato dall'ufficio del Personale quando si accorgono che è iscritto alla FIOM. Nessuna motivazione ufficiale, naturalmente, ma con un discorso indiretto gli viene fatto sapere che "un iscritto al sindacato non può essere interprete del verbo dell'azienda".
Questa è l'opinione del capo del Personale, e quindi molto più di un'opinione.
Giovanni va a lavorare in un reparto di recente istituzione, dove, avvalendosi dell'esperienza accumulata sviluppando applicazioni per lo stabilmento, composto da persone che sviluppano e forniscono soluzioni SW e applicative per clienti manifatturieri.
In questo reparto già lavora Emanuela.
Questi episodi lasciano l'amaro in bocca, ma tutti vogliono guardare avanti.

Il lavoro è tanto e interessante: ci si occupa anche di molte cose nuove, e questo concretamente vuol dire corsi, visite ad altre realtà produttive, e lavoro con colleghi in gran parte orientati alla collaborazione piuttosto che alla competizione.

Il reparto lavora anche per lo stabilimento, se richiesto, ma l'indicazione principale è lavorare per i clienti, perchè le cose vanno meno bene che in passato, e l'azienda, oltre ad HW e SW, vuole vendere anche servizi.

Ciascuno ha la sua specifica competenza, della quale va in una certa misura orgoglioso, ed è convinto che, insieme ai suoi colleghi, sarà in grado di fare circa qualsiasi cosa, una gradevole sensazione di quasi onnipotenza.
Hanno un certo numero di clienti, - degli intervistati solo Marisa lavorava solo per l'interno – che li stimano, e ciò si riflette anche nei rapporti interni con la struttura.

Marisa ha partecipato a tutti i progetti di informatizzazione interna, e non è poco, perchè dal 1979 – quando il PC non esisteva ancora ad oggi quel tipo di mondo è cambiato diverse volte, e Marisa ha sempre tenuto corsi ai colleghi ed ha dato loro supporto.

[6] Michela Marzano, "L'estensione del dominio della manipolazione – Dall'azienda alla vita privata", Rizzoli, 2009, Milano, pag.36

La cesura

Alla fine del secolo la MI, a causa della cosiddetta "rivoluzione dei prezzi", cioè il costante calo del prezzo dell'HW dovuto all'innovazione tecnologica e all'irruzione nell'arena mondiale dei produttori cinesi, vende lo stabilimento brianzolo ad un'altra multinazionale, la CIANOS, che ha il quartier generale in Canadà.

Questa azienda ha una "mission" (l'understatatement non abita qui) più circoscritta di quella di MI, non spazia dallo sviluppo SW, alla consulenza, alla effettuazione di servizi informatici, ma si limita alla produzione HW, oltre a quella di altri aggeggi ad alto contenuto di tecnologia.
CIANOS si presenta bene. Non sembra molto diversa da MI, le politiche di gestione del personale sembrano ispirate allo stesso paternalismo più o meno illuminato.

C'è un momento in cui MI e CIANOS spartiscono *i servi e spartiscon gli armenti*, intesi questi ultimi come mezzi di produzione.

Area ex Innocenti

Simboli

Nello stabilimento brianzolo, al momento della sua alienazione, lavoravano circa tremila persone.

Ciascuna di esse, al momemto dell'assunzione, aveva firmato una specifica clausola con la quale si impegnava a portare in modo visibile un tesserino magnetico con nome, foto numero di matricola, e logo dell'azienda che i nativi chiamano *badge*.
Così, una parte dei colleghi che avevano fino a quel momento portato il *badge* MI, smisero quello e cominciarono a portare l'analogo CIANOS.
L'oggetto in questione senza dubbio rappresenta, ed ancora di più rappresentava, un simbolo di appartenenza ai tempi molto enfatizzato dalla Direzione.
Esiste una ricca aneddottica al riguardo.

Si narra infatti che il direttore dello stabilimento (uno in particolare) incontrasse in corridoio uno dei suoi più stretti collaboratori, in quel momento accidentalmente privo di *badge*, e gli domandasse: "Lei chi è?"
Ancora si narra che il medesimo fosse un giorno nella fila della mensa (a proposito, alla MI si mangia tutti alla stessa mensa) accanto ad un dipendente – un programmatore - anch'esso sfornito di *badge*, ed affermasse: "Ma come si fa a mangiare senza *badge*?"
Ad udire tali parole, il programmatore si fornì di primo, secondo, contorno e forse anche di una bevanda, andò a sedersi allo stesso tavolo del direttore, e consumò lì il suo pasto. Tale dimostrazione di come la cosa fosse possibile non fu però apprezzata, e la persona in questione vide alquanto rimandata una promozione che era ormai matura.
Comunque, gli usi simbolici e pratici del *badge* non erano limitati all'ostentazione. Lo stabilimento era molto grande: una quindicina di edifici collegati tra loro da una serie di corridoi e passaggi, molti dei quali con diverse porte sull'esterno. Le porte si aprivano soltanto infilando il *badge* in un'apposita fessura, ed anche alcuni passaggi interni si aprivano nello stesso modo.
Così i movimenti di ciascuno potevano essere tracciati.
Più tardi alle funzioni del *badge* si aggiunsero la timbratura del cartellino presenza e il pagamento del pasto (e così il signore di cui si diceva prima sarebbe stato servito).
Come si vede, il passaggio da un *badge* aziendale ad un altro non è stata un'operazione neutra.

Spazi

In tre degli edifici di cui era composto lo stabilimento, MI ha mantenuto propri uffici, mentre tutti gli altri edifici, tra i quali ovviamente le officine, sono stati occupati da CIANOS.
Gli impiegati di MI hanno quindi avuto il problema di spostarsi tra i tre edifici, non contigui, a loro riservati, e nell'area centrale dove si trovavano i servizi quali mensa, banca, infermeria.
A tal fine, furono costruiti appositi corridoi, suddividendo quelli esistenti nel senso della lughezza con muri, ottenendo il risultato di separare gli accessi e di favorire gli attacchi di claustrofobia di chi vi fosse predisposto. Quando, per fatti legati alle vicende di CIANOS, di cui non si parlerà, questi corridoi non furono più praticabili, l'unico modo rimasto di spostarsi tra un edificio e un altro non contiguo fu uscire e aggirare il labirinto per l'esterno, eventualmente con ombrello e cappotto.
Per finire, una nuova mensa fu costruita per gli impiegati di MI situati negli edifici non contigui alla mensa già esistente.
In questo modo la separazione i colleghi di un tempo è stata completata, e si sono anche praticamente annullate le possibilità di incontrarsi.
I lavoratori, impiegati ed operai, passati ad CIANOS, hanno visto azzerato un senso di appartenenza forte e molto affermato.
Finchè c'è stato lo stabilimento, ogni persona, anche in sede, aveva un suo spazio personale; per gli impiegati questo significava scrivania, sedia, armadietto, cassettiera, computer e telefono.
Poi, molti di quelli che avevano lavorato a supporto della produzione hanno avuto, come possibilità di lavoro, i servizi ai clienti e la consulenza.

Per queste figure professionali non è più previsto un posto fisso: perché l'azienda auspica che costoro stiano per la maggior parte del tempo dai clienti a fatturare. Quando saranno in ufficio, per qualsiasi motivo, si siedono in un apposito spazio, lo *shared desk* dove è disponibile un certo numero di postazioni; se troveranno posto.
Se, come dice Michel de Certeau *"Un luogo 'proprio' è una vittoria dello spazio sul tempo. Consente di capitalizzare vantaggi acquisiti, preparare future espansioni, e acquisire così un'indipendenza in rapporto allaa variabilità delle circostanze. E' una forma di controllo sul tempo attraverso l'istituzione di uno spazio autonomo."*[7], è chiaro che cosa le persone hanno perduto in questo cambiamento.
Tutti hanno visto cambiare gli spazi fisici ed umani della loro attività.
Inoltre, la cultura aziendale di MI è stata definitivamente privata della sua componente manifatturiera che l'aveva fino a quel momento caratterizzata.

Senza fabbrica

Giovanni ed Emanuela devono dunque cambiare il loro modo di definirsi nei confronti dell'organizzazione, e passano a lavorare per clienti esterni, mentre Marisa continua col supporto informatico.
Lucetta aveva sempre lavorato fuori dallo stabilimento. Nel frattempo si era laureata in statistica, e siccome ci aveva preso gusto, si era anche iscritta al corso di laurea in economia.
Chiede un'attività che ponga a frutto i suoi studi; così va a lavorare in sede, dove si deve occupare di pianificazione, del controllo del servizio ai clienti e della proposizione di un nuovo modello di business.

La sede

In sede però l'ambiente umano è del tutto diverso da quello degli ambienti operativi, siano essi lo stabilimento o una "missione" operativa di servizio al cliente. In questi casi c'è qualcosa di concreto e preciso da fare, e questo mobilita la collaborazione tra le persone, e la loro tensione verso l'obiettivo comune.
In sede, invece, dove Lucetta deve svolgere una serie di interviste ai responsabili di area, la gente non parla per non essere criticata, o non essere messa in discussione. Non vuole nemmeno criticare qualcuno, o esprimere un'opinione fuori dal coro, perchè le possibilità di carriera dipendono molto di più dalle sponsorizzazione di qualcuno e dal far parte di una rete di relazioni che non dal raggiungimento di obiettivi ben definiti.
La conoscenza del funzionamento di alcuni uffici, dove l'attività svolta, invece che essere il risultato di un lavoro burocratico di definizione weberiana, è piuttosto dovuta ad approcci molto personali, o patti tra manager e tra cordate, non è una cosa che si possa raccontare ad un'*estranea* che prende appunti.
Qui il sapere rende le persone estremamente reticenti.
Il lavoro di cui Lucetta era incaricata non aveva un'investitura abbastanza forte o convinta da superare la resistenza del muro di gomma, e l'innovazione era una parola d'ordine sempre proclamata e mai perseguita.
"Innovazione" è un concetto che suscita quello che gli anglosassoni chiamano *lips service*. In realtà ben pochi sono interessati a cambiare gli equilibri esistenti.
In realtà, in assenza di chiari contenuti professionali di cui impossessarsi e da far valere, l'unico obiettivo riconoscibile è la salita della scala gerarchica, iter al quale è allegata una certa quantità di potere ed una più misurabile dotazione di riconoscimenti e prebende.

[7] Michel de Certeau, "L'invenzione del quotidiano", Edizioni Lavoro, Roma, 2001, pag.76

"*Fa carriera chi fiuta il vento, chi interpreta la strategia del momento*"[8]
Dunque, non c'è più collaborazione verso obiettivi comuni, ma competizione, lobbing, circolazione selettiva delle informazioni, manovre di corridoio.
Quest'ultima espressione è un mero modo di dire, perchè le sedi di MI sono organizzate ad open space, ed i corridoi non ci sono.

Altri spazi

Tuttavia, nella seconda metà degli anni '90, accanto alla cultura dei manager e di quelli che manager vorrebbero diventare, esiste uno spazio per l'apprendimento di cose nuove. Discipline quali Ricerca Operativa, Pensiero Sistemico, Intelligenza Artificiale, Dinamica dei Sistemi hanno all'interno di MI una piccola comunità di cultori e praticanti, maestri, mentori ed allievi.
Lucetta ne fa parte con entusiasmo, e ricopre tutti i ruoli.
La piccola comunità, che non necessariamente lavora fisicamente a contatto, costituisce un'enclave di motivazione, di soddisfazione della propria attività ed anche di amicizia.
Questo gruppo sarà considerato in qualche modo marginale da tutti gli altri, e sarà tenuto in vita dal management finchè si penserà che da lì possa uscire qualche idea originale da poter spendere nella gestione, e finchè si riterrà di poter finanziare qualche corso o la partecipazione a qualche convegno.
Nel '97 Lucetta si laurea anche in economia, ed ancora chiede una collocazione più coerente con la sua preparazione.

In raffineria

Intanto Emanuela, grazie alle competenze acquisite in questa comunità, partecipa ad un progetto per lo sviluppo di un'applicazione in una raffineria negli USA.
Qui, alla componente maschile del team accade un divertente episodio. L'abbigliamento di lavoro maschile è abbastanza rigidamente codificato, mentre quello femminile è più lasciato all'iniziativa individuale. Sbarcati dall'aereo, i colleghi discutono su come presentarsi in raffineria l'indomani: in giacca e cravatta o in modo informale? Si opta per la giacca e cravatta.
Gli interlocutori della raffineria – ambiente manifatturiero – sfoggiano felpe, jeans e t-shirt.
Il giorno successivo, i consulenti italiani si presentano vestiti informalmente, ma adesso sono le persone della raffineria ad essere vestiti in modo formale.
I lavori procedono poi dal terzo giorno con tutti quanti vestiti in libertà.

La consulenza

Lucetta inizia a lavorare in un gruppo di consulenti, in parte assunti dall'esterno. L'impatto è molto duro: l'orario di lavoro è esteso fino a tarda sera, la cooperazione è un concetto sconosciuto, esistono solo la competizione, la visibilità, il conseguimento di una valutazione positiva presso il proprio diretto superiore.
Lucetta non regge a lungo in siffatto ambiente, e presto rassegna le proprie dimissioni per andare a lavorare in una compagnia di assicurazioni.
Il lavoro consulenziale, comunque, è anche lo sbocco di Giovanni ed Emanuela, mentre Marisa continua a lavorare all'assetto informatico interno, che è comunque in continua evoluzione.

Marisa ha due figli, e richiede di poter lavorare part time.
La cosa le viena accordata per un certo periodo, e successivamente revocata col preavviso di due settimane.

[8] Adriana Luciano, "Tornei, Donne e uomini in carriera", ETASLIBRI, Milano, 1993, pag.108

L'episodio, oltre a provocarle non pochi problemi organizzativi, scuote profondamente il suo rapporto di fiducia con l'azienda.
Inoltre mette in evidenza una distonia tra i proclami ufficiali e la realtà. Infatti, nella seconda metà degli anni '90, la grande multinazionale si interroga su come affrontare il prossimo millennio ed in particolare le sfide della globalizzazione; in quest'ottica riesamina le sue modalità decisionali. Tradizionalmente, di fronte ad una difficoltà, il grande capo – bianco e maschio – si ritira in solitudine e decide.
Il lavoro del dirigente consiste nel decidere e nel controllare, con poco riguardo per le emozioni e i bisogni, lavoro fin lì ritenuto maschile e solitario[9].
L'identità maschile si è sempre rispecchiata e rinsaldata nella separazione dei generi, almeno ai piani alti degli ambienti di lavoro.
Decide quindi di allevare un nuovo management, proveniente da una pluralità di gruppi etnici, e da tutte quelle minoranze in passato almeno di fatto discriminate, e capace dunque di parlere con la voce di molte culture. Oltreoceano questo discorso è ricco di conseguenze e contenuti.
In Italia, invece, esiste all'interno di MI un'unica minoranza di fatto discriminata, e sono le donne.
Ad onor del vero si assiste a numerose promozioni femminili, e molte donne diventano capi, a prezzo però di una compenetrazione sempre più invasiva tra i tempi di lavoro e i tempi di vita.
Marisa si vede revocato il part time e non diventa capo.
Al contrario, le viene proposto un incentivo in cambio delle dimissioni.
In quel periodo, la stessa offerta verrà fatta in diverse occasioni anche a Giovanni ed Emanuela, e a molti altri, naturalmente.
Non accetteranno, ma il rapporto fiduciario con l'azienda ne uscirà minato.
La cultura estremamente individualista all'interno dell'azienda farà si che la reazione degli impiegati a fronte di questo tipo di iniziative sia di rimozione, e assai difficilmente faccia fronte comune con le persone sotto attacco.
Il sindacato è quasi assente, e conta sul sostegno di pochissime persone.
Questo perchè all'inizio il sindacato sarà ritenuto inutile, poi si continuerà a pensare di poter risolvere i problemi mediante un rapporto individuale con l'azienda, ed infine i rapporti di forza risulteranno così squilibrati da indurre i più a valutare maggiormente conveniente un atteggiamento di distanza dal sindacato. Il rischio per tutti di fare la fine della rana bollita sembra qualcosa più di un'ipotesi[10].
Poichè Giovanni ed Emanuela non se ne vanno, continuano a svolgere attività consulenziale. La quale consiste nello sviluppare soluzioni per clienti, servendosi di SW molto particolari, che è necessario conoscere molto bene.

Linguaggio e nuova disciplina

Come abbiamo visto il linguaggio è uno degli oggetti più presidiati all'interno dell'azienda. I termini che si usano sono i concetti con i quali le persone pensano, e dunque il linguaggio è un elemento cruciale per costruire il contesto nel quale le scelte della Direzione sono percepite come "naturali" o quasi.
I dirigenti – quelli con la "vision" – vengono adesso citati per nome: "John", "Elena", "Carlo"... come per sottintendere una consuetudine ed una vicinanza che ancora una volta hanno una funzione cosmetica per i rapporti di forza.

[9] Paola Piva, "Il lavoro sessuato, Donne e uomini nelle organizzazioni", Anabasi, Milano, 1994, pag.109
[10] La storia della rana bollita è un archetipo del pensiero sistemico. Per esempio: http://odl.casaccia.enea.it/FADIIIGen/PensieroSistemico/ModuloB/pes_B5L.htm

La figura del leader reca con sè un alone magico, un'impronta carismatica[11]. Il leader ha una "mission", non un obiettivo da perseguire: il "Scientific Management" di Taylor lascia il posto alla mistica del Santo Graal.
Il "disincanto del mondo", che Max Weber associa allo spirito del capitalismo sembra essere finito insieme a "l'ultimo quintale di carbon fossile"[12] (noi, a dire il vero, stiamo finendo anche il petrolio) e con esso la "gabbia di ferro" dell'etica e della disciplina industriale.
Hanno preso il loro posto una retorica dell'autonomia e della responsabilizzazione, la mistica eroica del grande capo capace di vincere ogni sfida.
L'azienda mediante il "framing" – e cioè l'uso a tutti i livelli della catena di comando di un linguaggio che riflette la sua visione del mondo[13] - stabilisce alcune vicinanze semantiche del tutto arbitrarie, quali quella tra essere e fare, vita e lavoro, lavoratore (collaboratore!) e "imprenditore di sè stesso".

Abbiamo visto quali fossero i punti di attenzione in un contesto manifatturiero: ad esempio "collaboratore", "sfruttamento", "operatore".
In un contesto postindustriale si parla molto di "autonomia", "competenze", "realizzazione personale", e naturalmente di "flessibilità" e "impegno", le dimissioni in cambio di un incentivo e "separazione consensuale".
Il lavoratore deve mostrarsi sempre entusiasta dei compiti che gli vengono affidati: quando entra in un team di progetto, ci si deve dedicare completamente e ne dovrà perseguire la realizzazione con creatività ed iniziativa, come se fosse "la priorità della propria vita"[14].
Per altro verso deve anche essere pronto all'eventualità che il progetto venga annullato, o di essere allocato ad un'altra attività, e buttarsi anima e corpo su questa, con lo stesso impegno e lo stesso entusiasmo.
L'invito all'autonomia in un contesto nel quale non si decide nulla è qualcosa di peggio di una presa in giro: è una situazione di doppio legame[15] potenzialmente destabilizzante per chi quell'invito dovesse prendere sul serio.
L'enfasi sull'autonomia della persona sottintende la sua responsabilità sull'esito del lavoro – specie quando qualcosa va male – quando in realtà quasi tutti i fattori di successo (o insuccesso) di un progetto sono assolutamente al di fuori del controllo della persona stessa.
La celebrazione della profonda ambiguità di ciò che l'azienda intende per autonomia è la definizione degli obiettivi per l'anno: all'inizio dell'anno ciascuno è invitato (cioè deve) scrivere l'elenco degli obiettivi da realizzare, e rispetto al quale verrà valutato a fine anno. Sembrerebbe forse più logico che il capo assegnasse gli obiettivi ai suoi riporti: "questo è quanto l'azienda si aspetta da te quest'anno" e invece no! In realtà il capo comunica quali sono gli obiettivi da elencare, e su questi la negoziazione – per i temerari che volessero farla – è un esercizio in salita.
Tra gli obiettivi assegnati ad una persona che lavora nei servizi c'è anche un preciso valore che deve essere raggiunto per il numero QU, che è il quoziente tra le giornate fatturate e quelle lavorative.
Spesso il QU (proposto? imposto? accettato? e comunque scritto di propria mano) è irrealisticamente alto.

---

[11] Michela Marzano, op. cit. , pag.9
[12] Max Weber, "L'etica protestante e lo spirito del capitalismo", Edizione CDE, Milano, 1994, pag.240
[13] Il "frame" è un modo di contestualizzare i discorsi definito dal linguista George Lakoff nel suo testo "Non pensare all'elefante", Fusi Orari, Roma, 2006. Lakoff si riferisce al linguaggio politico, ma ritengo il concetto pertinente anche all'ambiente aziendale, perchè in azienda si fà politica, come spero di aver dimostrato.
[14] Dall'intervista ad Emanuela, testuale.
[15] Il doppio legame, cioè la situazione nella quale una figura che detiene l'autorità rivolge alle persone sui quali la esercita delle richieste intrinsecamente contraddittorie, e che quindi siano impossibili da soddisfare contemporaneamente, è stata individuata da Gregory Bateson e dalla Scuola di Palo Alto, come origine di disturbi schizofrenici. La teoria è esposta nel libro di Bateson "Verso un'ecologia della mente", Adelphi, 1976, Milano, nel capitolo "Forma e patologia della relazione".

E' difficile pensare che dietro questo esercizio di scrittura sotto dettatura ed in prima persona dei compiti che il dipendente si auto-assegnerebbe non ci sia un intento pedagogico o disciplinare, e l'implicita negazione della distanza e dell'alterità tra la persona e l'organizzazione.
Nelle attuali modalità di lavoro – analisi dei problemi, attività presso il cliente, sviluppo di soluzioni, infatti, la vecchia modalità fordista di controllo perde significato, e il controllo deve essere interiorizzato.
"Il potere disciplinare diviene un sistema 'integrato', legato dall'interno all'economia ed ai fini del dispositivo in cui si esercita"[16].

La disciplina moderna raccontataci da Foucault fatta di controllo del corpo, dell'orario, delle azioni del lavoratore è ormai un ferro vecchio, seppure ancora utile in qualche rara occasione, magari per mettere in atto un mobbing.
La disciplina postmoderna è introiettata: gli obiettivi della persona devono coincidere con quelli dell'azienda, e non sono questi ultimi ad essere rivisti: c'è una mobilitazione delle soggettività profondamente manipolatoria.
E dove questa non riesce ad arrivare, viene attivata la pressione del gruppo.

Ancora valutazione

L'usanza della valutazione annuale si è rinnovata.
Per chi lavora nei servizi, come gli intervistati, la parte fondamentale è la misurazione del QU.
Dal momento che nell'organizzazione ci sono persone che possono decidere chi far lavorare e chi no, a chi far fare un corso e a chi no, nel caso frequentissimo che non ce ne sia per tutti, è chiaro che questo meccanismo esalta il ruolo di alcuni elementi quali gli appartenenti ad una cordata e le persone che vanno d'accordo col capo.
Questi fattori diventano decisivi per il proprio futuro.

Inutile dire che il QU "autoassegnato" come obiettivo è assurdamente alto, che è facilissimo mancarlo se soltanto si resta senza un contratto su cui lavorare per tre o quattro settimane in un anno.
E' vero che il mancato raggiungimento di questo obbiettivo non si traduce automaticamente in una valutazione negativa, ma senza dubbio mette la persona nella situazione di doversi giustificare, e per cose che sono al di fuori del suo controllo.
Inoltre, il numero di valutazioni positive e sufficienti sono decise centralmente per ciascun reparto, e dunque il capo non può valutare tutti i *collaboratori* positivamente, quand'anche tutti lo meritassero, ma deve distribuire le valutazioni di cui dispone facendo nei fatti una classifica più che una valutazione. Questo naturalmente se vuole continuare a fare il capo, tra le cui attività non figura fare di testa propria.

La competizione per la propria sopravvivenza professionale prende decisamente il sopravvento sull'ormai vecchio sentimento di solidarietà che aveva connotato la vita in stabilimento.
La competizione interna può essere distruttiva quando si è nella stessa barca, ed infatti l'azienda sviluppa una fortissima retorica intorno alla collaborazione ed al lavoro di gruppo.
Questa resta però una petizione di principio, perchè i fatti vanno da tutt'altra parte.

Inoltre, il numero che fotografa il quoziente tra le giornate fatturate e quelle lavorative è uno degli elementi principali che concorrono a definire le prospettive future, compresa quella di finire in una lista nera.

[16] Michel Foucault, 1993, pag.193

Il capo non si preoccupa più di fare crescere le persone, ma di farle rendere, subito. E di fare le classifiche.

Conclusioni

Qui si interrompe questa storia, che è uno sguardo sul cambiamento della cultura di un particolare ambiente di lavoro.
Il ridimensionamento del settore manifatturiero porta con sé la fine di molte certezze, di molti atteggiamenti, di abitudini.
La collaborazione ha lasciato il posto alla competizione, la disciplina ad una pur ambigua autonomia.
I tempi relativamente lunghi della produzione industriale – l'attività produttiva ha una materialità poco comprimibile – sono stati sostituiti da *reddere actionem* sempre più ravvicinati, settimanali, mensili, trimestrali, in fase con i movimenti convulsi del mercato azionario.
Dall'economia reale all'economia degli spettri.
Gli spazi fisici si sono ridotti, e sono diventati incerti.
Come incerta è l'attività che ogni persona andrà a fare in un futuro abbastanza prossimo.
Il significato del lavoro non è più quello di progresso collettivo, per merito di tutti più che per merito di qualcuno in particolare.
Talvolta non ci si conosce più tra colleghi dello stesso reparto: i reparti sono numerosi, e tutti sono per lo più dai loro clienti. Le occasioni di incontro sono rare.
Il lavoro era una necessità – diciamo una versione attenuata della maledizione biblica – ma che istituiva una comunità di persone e di discorsi.
Ora, il poter lavorare – nei servizi e nella consulenza – sottintende trovarsi al posto giusto nel momento giusto, e dunque essere inseriti in una rete di relazioni personali, avere la preparazione giusta, e quindi aver avuto la rara possibilità di frequentare un corso, oppure aver studiato fuori orario di lavoro.
Una volta ottenuto il lavoro, è necessario trattarlo come cosa propria perché le cose funzionino bene.
Dunque è richiesto un coinvolgimento personale sconosciuto prima.

Per chi lavorava in produzione – a qualunque livello – era sufficiente fare il proprio dovere.
Le stesse persone che ora lavorano nei servizi possono scegliere se farsi fagocitare l'esistenza dal lavoro, assumendo come proprie le esigenze dell'organizzazione, ed essere premiati perché nella zona alta della classifica, oppure mantenere con fatica la separazione tra vita e lavoro, ed essere progressivamente emarginati.

Sui cambiamenti futuri è difficile fare ipotesi.

(*) Impiegata tecnica ed etno-antropologa
Le fotografie sono dell'autrice, e non si riferiscono all'azienda descritta nel testo, ma ad altre realtà industriali ormai finite.