

Domenico De Masi

IL FUTURO

DEL



LAVORO

*Fatica e ozio
nella società
postindustriale*

Il futuro del lavoro

Il futuro del lavoro
Domenico De Masi

Il futuro del lavoro

Fatica e ozio nella società postindustriale

1999 R.C.S. Libri S.p.A., Milano

Il futuro del lavoro

Introduzione

IL LATO ASSOLATO DELLA STRADA

*«Chi non vive lo spirito del suo tempo,
del suo tempo si becca solo i mali.»*

Voltaire

Il sorpasso

In base alle statistiche, un ventenne ha davanti a sé almeno sessant'anni di vita. Tradotti in ore, come se si trattasse della carica di una batteria, sessant'anni equivalgono a 525.000 ore.

Se questo ventenne trovasse oggi stesso un lavoro stabile, se lo lasciassero lavorare in santa pace fino a sessant'anni, e se lavorasse quotidianamente come e più del dovuto, tanto da accumulare duemila ore di lavoro l'anno, comunque, in complesso, la sua esperienza lavorativa non supererebbe le 80.000 ore.

Naturalmente questo ventenne dovrà dedicare una parte notevole della sua vita - mettiamo, dieci ore al giorno - al sonno, alla cura del suo corpo, alle faccende domestiche. Tutto sommato, altre 219.000 ore.

A conti fatti, dunque, tolto il lavoro e la cura, il nostro giovane ha davanti a sé un monte di tempo libero pari a 226.000 ore. Il lavoro, dunque, rappresenterà per lui circa un settimo della lunga vita che gli resta e circa un terzo del tempo libero. Eppure tutti - la famiglia, la scuola, il governo, i mass media - si preoccupano di prepararlo e avviarlo alla professione ma nessuno si preoccupa di prepararlo e avviarlo all'ozio.

Nella nostra immaginazione di cittadini colti e agiati, il lavoro occupa uno spazio e un rispetto spropositati, come se il nostro giovane fosse assimilabile a un suo coetaneo che viveva nella Manchester di Engels a metà dell'Ottocento, quando la vita media non superava i quarant'anni, il lavoro assorbiva la metà di tutte le ore vissute e la ricchezza era prodotta direttamente dalle mani dell'uomo.

Sarà forse quel ricordo, ereditato dai nostri bisnonni, sarà il fantasma biblico della fatica come castigo inevitabile per espiare il peccato originale, certo è che il concetto di lavoro è rimasto impigliato nel nostro inconscio personale e collettivo come qualcosa di onnivoro e preminente, che viene prima di tutto e da cui quasi tutto dipende.

Il tempo libero ha ormai sorpassato il tempo di lavoro anche se nessuno mostra di essersene accorto. Ciò vale non solo per un ventenne alla vigilia del suo primo impiego ma anche per un quarantenne nel pieno della sua frenetica carriera, illuso di avere davanti a sé un lavoro infinito in una vita infinita.

Facciamo un poco di conti anche per lui: contro 350.000 ore di vita, egli lavorerà 40.000 ore al massimo, con la sensazione che non gli bastino, e disporrà di 165.000 ore di tempo libero, con la sensazione che non gli servano. Preso dal suo attivismo professionale, egli trascura se stesso e i propri cari, sacrifica tutto al successo e non si ferma mai un attimo a fare questi semplici calcoli per paura di ammettere che il lavoro, sempre più residuale sotto il profilo cronologico, debba diventarlo anche sotto il profilo esistenziale.

Ciò vale se il lavoro che gli è toccato corrisponde ai suoi sogni, alle sue attitudini e alla sua professionalità. A maggior ragione vale se non gli piace, se non gli consente di esprimersi come vorrebbe, se rappresenta per lui soltanto uno strumento per sbarcare il lunario.

Il lavoro è un vizio recente

Il lavoro e la disoccupazione presentano risvolti paradossali. Milioni di persone si disperano perché esclusi dall'esercizio di alcune attività che pure non amano, che a volte persino detestano, che spesso sono smaccatamente inutili ma che le statistiche ufficiali considerano «lavoro». E hanno buoni motivi per disperarsi, perché l'attuale organizzazione sociale fa dipendere proprio dall'esercizio di quelle attività, cioè dal «lavoro», il diritto a ricavarne una retribuzione. Cioè il diritto a vivere in modo decoroso e indipendente, ad avere una casa e dei figli, a essere bene accettati nel consorzio civile.

Nel Primo Mondo «lavora» sì e no un 20 per cento della popolazione. Nel Terzo Mondo i «lavoratori» non raggiungono neppure il 10 per cento. Insomma, su quasi sei miliardi di abitanti del pianeta, quelli considerati «lavoratori» non arrivano al miliardo. Gli altri cinque miliardi sono bambini, vecchi, pensionati, casalinghe che accudiscono la famiglia, giovani che studiano, persone che si danno da fare per tirare a campare se poveri o per ammazzare il tempo se ereditieri.

Le persone che «lavorano», cioè quel miliardo che svolge mansioni regolarmente retribuite, sono più garantite delle altre, sono più rispettate, possono ostentare la professione sul proprio biglietto da visita. Al «lavoro», infatti, vengono attribuiti effetti positivi, persino taumaturgici. Secondo molti sociologi, solo chi lavora riesce a socializzare, a maturare, a realizzarsi. Secondo alcune religioni, solo chi lavora riesce a riscattarsi dal peccato originale e a guadagnarsi il Paradiso.

Per migliaia di anni, fino all'avvento dell'industria, la parte alta della piramide sociale — gli aristocratici, i proprietari terrieri, gli intellettuali — non lavoravano affatto: non dal lavoro ma dal casato, dal mecenatismo e dalle rendite ricavano ricchezza e prestigio. Oggi, invece, un imprenditore, un amministratore delegato, un direttore generale, lavorano molte più ore di un operaio o di un impiegato. Insomma, un tempo quanto più si era ricchi tanto meno si lavorava, dedicandosi a sé stessi, ai familiari e agli amici; oggi invece, quanto più si è ricchi, tanto più si lavora, trascurando se stessi e gli altri. Il lavoro, da castigo si è trasformato in privilegio.

Prima dell'industria, non solo i nobili non lavoravano affatto ma anche gli operai e persino gli schiavi si limitavano a lavorare non più di quattro o cinque ore al giorno.

I contadini restavano inoperosi molti mesi all'anno. Un numero enorme di feste — pagane prima, cristiane poi — si incaricavano di riempire gli spazi vuoti dal lavoro.

Poi, alla fine del Settecento, arrivò l'industria: milioni di contadini e artigiani divennero lavoratori «subordinati», i tempi e i luoghi del lavoro non dipesero più dalla natura ma dalle regole dell'imprenditore e dai ritmi della macchina, di cui l'operaio era null'altro che un ingranaggio. Il lavoro — che poteva durare anche quindici ore al giorno — divenne fatica crudele per il corpo degli operai e assillo stressante per la mente degli impiegati. Quando c'era, deformava i muscoli e il cervello; quando non c'era, riduceva i lavoratori in disoccupati e i disoccupati in «sottoproletariato»: stracci al vento, come dice Marx.

Quanto lavoro umano c'è in un bottone?

Alla fine dell'Ottocento un ingegnere — Frederick Winslow Taylor di Filadelfia — scoprì che si potevano produrre molti più beni e molti più servizi con meno lavoro se le fabbriche, gli uffici, gli ospedali, i trasporti, qualsiasi attività collettiva fossero stati organizzati scientificamente.

Agli inizi del Novecento un altro ingegnere — Henry Ford di Detroit — scoprì che l'officina, la fabbrica, la città, la società potevano essere trasformate in altrettante efficientissime catene di montaggio. Da allora in poi, scoperta la produttività, le scienze organizzative e le tecnologie hanno gareggiato nel risparmiare lavoro umano perseguendo il miraggio di un'azienda totalmente automatizzata e informatizzata, capace di fornire prodotti e servizi senza nessun apporto di mano d'opera umana. Già ai suoi tempi, del resto, Aristotele si era lasciato andare al sogno dell'automazione totale: «Se ogni strumento potesse eseguire su comando, o meglio da solo, la propria funzione, come da soli si muovevano gli artificieri di Dedalo, o come spontaneamente i treppiedi di Efesto si mettevano al loro sacro lavoro; se, per esempio, le spole dei tessitori tessessero da sole, se l'archetto suonasse da solo sulla cetra, allora gli imprenditori potrebbero fare a meno degli operai e i padroni potrebbero fare a meno degli schiavi». Oggi il sogno di Aristotele è quasi realtà e gran parte degli oggetti che ci circondano sono prodotti più dalle macchine che dagli uomini. Quanto lavoro umano è contenuto in un bottone, in un orologio, in un'automobile, in un computer? Quindici anni fa la Fiat produceva dieci vetture all'anno per ogni addetto; oggi ne produce settanta. Negli ultimi dieci anni le aziende italiane con più di cinquecento addetti hanno incrementato del 18 per cento la loro produzione riducendo del 22 per cento la loro forza lavoro.

Nulla autorizza a temere che questo trend si arresti; tutto, anzi, autorizza a sperare che si acceleri. In una prospettiva realistica e non lontanissima si intravede la possibilità di liberarci definitivamente dal lavoro assillante e di sommare i vantaggi del benessere industriale ai vantaggi di cui godevano gli uomini liberi dell'antica Grecia: tempo disponibile, autonomia, ozio creativo elevato ad arte.

Per ora, però, l'organizzazione sociale non riesce a tener dietro al progresso tecnologico: le macchine cambiano più velocemente delle abitudini, delle mentalità e delle norme. Occorrerebbe ridistribuire equamente la ricchezza (che cresce) e il

lavoro (che decresce); invece si divarica la forbice tra alcuni che lavorano e guadagnano sempre di più e altri che sono costretti all'inerzia e alla miseria. Quindici anni fa il rapporto tra i salari più bassi e gli stipendi più alti percepiti in America era di 1 a 41; oggi è di 1 a 200. Il presidente del Travelers Group guadagna 413 miliardi di lire all'anno (più di un miliardo al giorno!); il presidente della Coca Cola ne guadagna 201. Intanto nello stesso paese, che è il più potente del mondo, trenta milioni di cittadini vivono al di sotto della soglia della povertà, sette milioni sono ridotti allo stato di barboni senza fissa dimora, 1.700.000 sono in carcere.

Il comunismo ha perso, il capitalismo non ha vinto

Dei due grandi modelli che si sono confrontati nel XX secolo, il comunismo ha dimostrato di saper distribuire la ricchezza ma di non saperla produrre, il capitalismo ha dimostrato di saper produrre la ricchezza ma di non saperla distribuire. E di non saper distribuire equamente neppure il lavoro, il potere e il sapere. Durante un colloquio radiofonico, Vaclav Havel, presidente dell'allora Cecoslovacchia, mi disse: «Il comunismo ha perso ma il capitalismo non ha vinto». Era caduto da poco il muro di Berlino.

Occorre dunque abbandonare l'orgoglioso autocompiacimento che il capitalismo ha celebrato dopo quella caduta, occorre rimboccarsi le maniche e porsi pazientemente all'opera per progettare un nuovo modello di vita e di lavoro che, sorgendo dalle spoglie degli altri due, ne faccia tesoro con umiltà e li travalichi con coraggio.

A un tale progetto questo libro vuole portare un suo modesto contributo proponendo una ecologia del lavoro e una valorizzazione dell'ozio.

Cul-de-sac

Il mercato ufficiale del lavoro si è cacciato in un vicolo cieco. Bisogna dare atto ai governanti dei paesi industrializzati che ce la stanno mettendo tutta per escogitare soluzioni al problema dell'occupazione. Ma bisogna anche essere sinceri: i risultati sono irrisori.

Se le ventinove nazioni dell'Ocse adottassero i medesimi criteri per calcolare il numero dei loro disoccupati, se non ricorressero a trucchi statistici (come fanno, ad esempio, gli Stati Uniti) o a massicce dosi di part-time (come fanno Inghilterra e Olanda) quasi tutti risulterebbero afflitti da una disoccupazione che lievita molto sopra al 10 per cento.

Il mercato del lavoro è implacabile: su un piatto della sua bilancia aumentano i disoccupati in cerca di lavoro; sull'altro piatto diminuiscono i posti disponibili. Le persone in cerca di lavoro aumentano per una diecina di buoni motivi: cresce la popolazione complessiva del pianeta; aumentano le persone scolarizzate che vogliono mettere a frutto i sacrifici investiti nello studio; continua l'esodo dalle campagne alle città; vogliono lavorare anche le sterminate masse del Terzo Mondo e, se non trovano lavoro in patria, lo cercano nei paesi del Primo Mondo; vogliono

lavorare anche le donne, escluse in passato dalle occupazioni retribuite; vogliono lavorare anche molti handicappati con l'aiuto di nuove protesi; vogliono lavorare anche gli anziani, dal momento che la vita si è allungata e li lascia in buona salute fino a pochi mesi prima di morire.

Tutte queste pretese di lavoro sono legittime e meritano di essere soddisfatte. Ma intanto, sull'altro piatto della bilancia, i posti disponibili* crescono a un ritmo assai più lento dei postulanti. Anche qui i motivi sono chiari. Le nuove tecnologie riescono sempre più a soppiantare il lavoro umano non solo nelle attività fisiche dei manovali ma anche in quelle intellettuali dei professionisti; i progressi organizzativi riescono a combinare sempre meglio i fattori produttivi in modo da spremere un numero crescente di prodotti da un numero decrescente di ore lavorate; la globalizzazione consente di delocalizzare le fabbriche nel Terzo Mondo e di attingere beni e servizi in paesi anche lontanissimi, evitando di produrli sul posto; diminuiscono i casi e i periodi di malattia per cui occorrono sempre meno rimpiazzi; si estendono le privatizzazioni, che si traducono puntualmente in riduzione degli organici. A tutto ciò vanno aggiunte le fasi congiunturali di inflazione e di recessione.

A questo punto, anche i rimedi possibili si contano sulle dita di due mani. Si può ritardare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, trattenendoli a scuola; si può anticipare il ritiro degli occupati, prepensionandoli; si può ridurre l'orario di lavoro in modo da redistribuire quello che resta ed evitare che i genitori si ammazzino di fatica dieci ore al giorno mentre i figli sono costretti all'inerzia; si può incrementare la formazione e l'addestramento professionale durante la vita lavorativa in modo da sottrarre quanti più lavoratori alle attività di produzione; si può incrementare il lavoro esistente attraverso nuovi investimenti incentivati da sgravi fiscali, aiuti governativi e incoraggiamento ai consumi; si possono inventare nuovi campi di attività, per soddisfare i bisogni già avvertiti ma ancora insoddisfatti o i nuovi bisogni emergenti; si può ricorrere a lavori pretestuosi e inutili pur di giustificare uno stipendio; si può raschiare il barile facilitando l'incontro tra domanda e offerta attraverso il telelavoro, il lavoro interinale e le altre forme di flessibilità.

Entro il conchiuso perimetro di queste possibilità, la fantasia dei governanti e degli «esperti» si sta abbandonando ai tentativi più cervellotici senza però cavare un ragno dal buco. Quando le avranno sperimentate tutte, quando il furore dei disoccupati li costringerà a diventare intelligenti, finalmente imboccheremo l'unica strada efficace, basata sulla riprogettazione dell'esistenza e sull'abbandono del lavoro come unica ragione di vita e unica fonte del potere d'acquisto. Occorre disincantare il lavoro, direbbe Dominique Mèda, autrice di un fortunato libro, "per una nuova filosofia dell'occupazione"

Tre problemi

I paesi dell'Ocse (tra cui l'Italia) godono di una ricchezza che aumenta ogni anno del 2 per cento circa. Questa ricchezza dipende sempre meno dal lavoro dei cittadini

dell'Ocse e sempre più dai robot e dai lavoratori sottopagati del Terzo Mondo. Ma i cittadini dell'Ocse, abituati a pensare che il lavoro sia l'essenza della vita, si vergognano di ammettere che la loro vita non dipende più dal proprio lavoro e si rifiutano di riprogettarla basandola anche sulle attività che non rientrano nel concetto tradizionale di «lavoro».

Per uscire da questo *cul de sac* in cui si sono cacciati tutti i paesi industrializzati, occorre prendere atto che esso è di ordine internazionale (non solo locale) e di ordine culturale (non solo economico). Occorre quindi risolvere tre problemi molto complicati, che richiedono altrettante inversioni di marcia nella nostra organizzazione socio-economica.

Primo problema: *come distribuire la ricchezza (che aumenta) prescindendo dal parametro del «lavoro» (che diminuisce).*

Nella società industriale la ricchezza è stata distribuita soprattutto in base alla quantità e alla qualità del lavoro produttivo svolto da ciascuno. Se non lavori, non mangi tu e non mangiano i tuoi figli che dal tuo lavoro dipendono. Né mangia il tuo padrone e i figli del tuo padrone. Per consumare, devi prima produrre. Tu potrai disporre solo di una parte della ricchezza che produci. Ma, se non produci, non avrai neppure quella parte.

Una volta abituati a distribuire la ricchezza in base al lavoro produttivo e una volta organizzata su questo criterio tutta la complicata macchina dell'economia di mercato, una variante dello stesso criterio, è stata estesa anche ai lavoratori improduttivi: impiegati, manager, professionisti e dirigenti, tutti pagati a ore o a risultato.

Dopo di che, invasati dal parametro «lavoro», si è arrivati a dire: tu riceverai una retribuzione purché lavori, anche se questo tuo lavoro non produce nulla e non serve a nulla; persino se questo tuo lavoro è nocivo per te stesso e per la società. L'importante è che tu faccia qualcosa che le statistiche ufficiali possano classificare come «lavoro» e che l'economia corrente possa considerare degno di retribuzione.

In base a queste convenzioni, una donna che educa i suoi figli in casa non è retribuita mentre una donna che educa i figli altrui in un asilo merita uno stipendio. Se due donne badano ciascuna al proprio figlio, sono considerate casalinghe e non vengono pagate; se ciascuna bada al figlio dell'altra, è considerata baby sitter e va retribuita.

In molti paesi i grandi alberghi e gli uffici pubblici impiegano ragazzi come «lift boys». Essi vanno su e giù tutto il giorno dentro gli ascensori solo per spingere i bottoni corrispondenti ai piani dove i clienti sono diretti. Il loro lavoro è completamente inutile, non produce nessuna ricchezza, serve solo per individuare, tra milioni di ragazzi, quelli ai quali dare un salario in cambio di una prestazione inutile, stupida e senza speranza.

Nell'ambito stesso del lavoro le gratificazioni sono distribuite in modo capriccioso. Vi sono lavori utili e piacevoli come quello dell'imprenditore o del professore; vi sono lavori utili ma sgradevoli se non addirittura ripugnanti come quello del minatore o del becchino; vi sono lavori inutili ma gradevoli come quello di

una valletta televisiva; vi sono lavori inutili e sgradevoli come appunto quello del lift-boy. Secondo giustizia, un becchino dovrebbe essere pagato molto più di uno show-man, ma la giustizia non ha nulla a che fare con il mondo del lavoro.

Un ventenne che va a lavorare otto ore al giorno in banca percepisce lo stipendio. Un suo coetaneo che va a studiare otto ore all'università non solo non percepisce nulla ma deve pagare delle tasse. In un mondo in cui la ricchezza cresce ma è sempre meno prodotta dall'uomo, è impossibile ridistribuirla in base al lavoro umano: occorre trovare criteri nuovi, capaci di coniugare i meriti con i bisogni. In Italia 500.000 studenti universitari sono in corso con gli esami. Se a ognuno di loro venisse pagato un milione al mese (per una spesa complessiva di 6.000 miliardi l'anno), essi sarebbero autosufficienti, verrebbero incentivati a studiare con regolarità e le loro famiglie sarebbero alleviate dei sacrifici necessari per mantenerli agli studi. I loro genitori potrebbero smettere di ammazzarsi con gli straordinari o con le doppie occupazioni, sottraendo lavoro agli altri.

Secondo problema: come rieducare milioni di cittadini del Primo Mondo, abituati a centrare tutta la propria vita sul lavoro, in modo che imparino a riprogettarla centrandola anche sul non-lavoro.

La tesi di fondo di questo libro è che il problema ingiusto e terribile della disoccupazione può essere vinto solo adottando tutte insieme le soluzioni disponibili, creando nuovi posti di lavoro solo se realmente utili, riducendo drasticamente l'orario quando si tratta di mansioni esecutive e destrutturandolo in tutti i casi in cui la sua natura lo consente.

Ma il problema della disoccupazione non può farci trascurare il problema del tempo libero. Come abbiamo visto, nelle prospettive di vita di un ventenne le ore che egli dedicherà al lavoro saranno appena un terzo delle ore che egli dedicherà al tempo libero. Cosa egli farà nel tempo di lavoro lo decideranno i suoi genitori, i suoi capi, egli stesso e la sua fortuna. Ma cosa farà nel tempo libero? Chi lo deciderà? La Walt Disney? Hollywood? La CNN? Il parroco? Murdoch? La Sega? Farà cose utili o inutili? Si diventerà o si annoierà? Sarà solidale, competitivo, aggressivo, violento?

Prima dell'industria pochi lavoravano e per poco tempo. La loro socializzazione avveniva in casa, in piazza, nella bottega, nei campi, nella parrocchia, nella bettola, nella scuola. Pretendere oggi che il lavoro sia la fonte principale di socializzazione e di identità significa negare socializzazione e identità ai cinque sesti della popolazione mondiale: ai bambini, agli studenti, alle casalinghe, agli anziani, ai nomadi, ai disoccupati, a tutti coloro che, nel Terzo Mondo, non hanno alcuna dimestichezza con la categoria del lavoro così come viene inteso nel Primo Mondo. E significa nascondere che nel lavoro assai spesso non si trovano identità e socializzazione ma abbruttimento, emarginazione, conflittualità, isolamento. Per averne una prova basta rileggere decine di ricerche condotte negli ultimi duecento anni sulla condizione operaia e su quella impiegatizia. Oggi la maggioranza dei lavoratori investe nella carriera, tutte le proprie energie, trascorre in ufficio gran parte della giornata, perde il gusto della vita familiare e dello svago, durante i giorni festivi soffre di emicrania se non porta con sé qualche pratica da sbrigare, che lo mantenga immerso nella stessa tensione dei giorni feriali.

Occorre dunque porre mano a una grande opera di educazione dei giovani e rieducazione degli adulti affinché apprendano come conferire senso e valore al tempo libero arricchendolo di introspezione, creatività e convivialità.

Terzo problema: *come rieducare miliardi di cittadini del Terzo Mondo, abituati a centrare tutta la propria vita sul non-lavoro, in modo che imparino a centrarla anche sul lavoro.*

In India, in Cina, in Africa, in America Latina miliardi di persone non hanno mai lavorato e non hanno mai spostato le proprie esigenze al di sopra della soglia della sussistenza. Queste popolazioni hanno il diritto di coltivare bisogni più propriamente umani come la sicurezza, la longevità, la liberazione dal dolore fisico, la conoscenza razionale, il benessere, l'autorealizzazione.

Una volta evocate le forze di questi nuovi bisogni, occorre soddisfarli creando ricchezza. Ciò comporta l'educazione al lavoro scientificamente organizzato e tecnologicamente potenziato, la costruzione di fabbriche efficienti, l'erogazione di servizi moderni. E il tutto va realizzato duplicando nel Terzo Mondo i vantaggi dell'industrializzazione già sperimentata nei paesi ricchi, senza però ripeterne gli errori. Va cioè ottenuto, dovunque possibile, compiendo un salto diretto dallo stato preindustriale a quello postindustriale. Quando sarà portata a termine questa imponente rivoluzione culturale, quando anche nel Terzo Mondo i bisogni saranno cresciuti e la popolazione avrà appreso l'arte di creare la ricchezza necessaria per soddisfarli, il nostro attuale problema di ridistribuire il lavoro e il denaro, il sapere e il potere, si riproporrà su scala planetaria.

La sindrome di Johannesburg

Le migliori ricerche americane dimostrano che la popolazione degli Stati Uniti, una volta superata la soglia della povertà, non identifica più la qualità della vita con l'incremento del reddito. In trent'anni il reddito è raddoppiato ma la percentuale di cittadini che si dicono soddisfatti è addirittura scesa di qualche punto. Dunque la ricchezza, soprattutto se mal prodotta e mal distribuita, invece di creare senso di benessere, provoca rammarico e il rammarico si traduce in astio dei ricchi contro i poveri di tutto il mondo, proprio come è avvenuto per anni in Sudafrica dove l'esigua popolazione bianca ha tentato di ghettizzare la straripante massa nera. L'Ottocento e il Novecento sono stati segnati dalla guerra dei poveri contro i ricchi; il XXI secolo, molto probabilmente, sarà segnato dalla guerra dei ricchi contro i poveri. Una sorta di sindrome di Johannesburg si diffonde nel mondo: i ricchi hanno sempre più paura dei poveri e si difendono da essi attaccandoli, riducendo gli aiuti umanitari, peggiorando la qualità dell'istruzione, ostacolando i flussi migratori.

Forse non si tratterà di una guerra cruenta, anche se avrà i suoi morti. Sarà una guerra molto sofisticata, che adotterà tattiche diverse a seconda delle fasce sociali e razziali dei nemici.

Contro i poveri del Terzo Mondo sarà esercitata una pressione affinché si trasformino in un inerme esercito industriale di riserva e in un immenso mercato per tutta la mercanzia avariata e per tutti gli scarti del Primo Mondo.

Contro le classi agiate del Primo Mondo sarà esercitata una manipolazione come si conviene con avversari scolarizzati, da trasformare in esecutori specializzati, motivati e docili sul lavoro, in consumatori voraci, colti e arrendevoli nel tempo libero, in cittadini comunque impauriti dall'insicurezza fisica e occupazionale.

Qualche milione di creativi basterà per produrre tutte le idee necessarie a sostenere il ritmo del progresso. Questa ristretta élite, coadiuvata da pochi altri milioni di collaboratori di alto livello, servita da una tecnologia onnipotente e onnivora, si approprierà di tutto il potere aziendale e politico, potendo contare indisturbata sull'obbedienza di masse di esecutivi tanto più inermi quanto più scolarizzati.

Già se ne scorgono le avvisaglie, soprattutto nelle aziende dove i «poveri» una volta erano gli operai ribelli e ora sono gli impiegati, i manager, i dirigenti, rassegnati a tutto.

Disoccupazione, lavoro, ozio creativo

Le tesi esposte e difese in questo libro sono assai semplici:

- Il cammino millenario dell'uomo è connotato dalla volontà persistente di liberarsi dalle ataviche schiavitù della miseria, della fatica, dell'ignoranza, della tradizione, dell'autorità, del dolore, della bruttezza, e persino della morte. Il progressivo avvicinamento a queste mete liberatorie è ciò che chiamiamo «progresso».
- Nel corso della storia, per quanto varie siano state le sue vicende, tuttavia si riescono a individuare alcune traiettorie rimaste costanti: dalla manualità all'impiego di tecnologie sempre più sofisticate, dalla semplicità alla complessità, dalla casualità alla pianificazione intenzionale di breve e poi di lungo termine, dalla linearità alla sistematicità, dalla genericità alla specializzazione, dall'approssimazione alla precisione professionale, dall'esecutività alla creatività; sempre allo scopo di colonizzare la natura attraverso la cultura.
- Le molteplici trasformazioni di ordinaria portata sono determinate da fattori climatici, geografici, genetici, politici, energetici, culturali che scattano di volta in volta. Quando, invece, più fattori accelerano simultaneamente la loro dinamica, eccitandosi e potenziandosi a vicenda, allora si determina un mutamento di portata eccezionale, un salto rivoluzionario di qualità, uno spartiacque tra il prima e il dopo, un cambiamento epocale.
- Nel corso della storia, questi salti epocali sono stati rari: la comparsa, a milioni di anni di distanza, prima dell'*homo habilis*, poi dell'*homo erectus*, poi ancora dell'*homo sapiens*; l'avvento della civiltà mesopotamica 5000 anni fa; l'avvento della civiltà greca 2500 anni fa; la formazione della società industriale a partire dalla metà del Settecento e, infine, la comparsa della società postindustriale a partire dalla metà del Novecento. Come si vede, l'arco di tempo tra una tappa e l'altra è sempre più breve: per passare dall'avvento dell'agricoltura all'avvento

dell'industria ci sono voluti 8000 anni; per passare dalla società, industriale a quella postindustriale sono bastati due secoli. .-

- A partire dalla seconda guerra mondiale, la società industriale, centrata sulla produzione in grande serie di beni materiali, ha ceduto il passo alla società postindustriale, centrata sulla produzione di beni immateriali (servizi, informazioni, simboli, estetica, valori). La società industriale non ha fatto a meno dei prodotti rurali ma ha fatto a meno dei contadini, sostituendoli con trattori automatici e concimi chimici. Allo stesso modo la società postindustriale non fa a meno dei prodotti industriali ma fa a meno degli operai e dei lavoratori intellettuali sostituendoli con i robot e con i computer.
- I valori apprezzati nella società industriale (standardizzazione, efficienza, produttività, ecc.) sono molto diversi e, per certi aspetti, opposti ai valori sempre più apprezzati nella società postindustriale (creatività, soggettività, emotività, qualità della vita, ecc.).
- Se ora molti negano l'avvento della società postindustriale o si ostinano a leggerla e viverla in chiave industriale, è per effetto di una distorsione mentale, di un *cultural gap* che induce a interpretare e vivere ogni epoca nuova in base alla mentalità sedimentata nell'epoca che l'ha preceduta.
- La crescente sofisticatezza e potenza delle macchine consente di delegare a esse mansioni fisiche e intellettuali sempre più numerose e sempre più complesse, così come la crescente divisione internazionale del lavoro consente ai paesi dell'Ocse di delegare alle popolazioni del Terzo Mondo le mansioni più ripetitive, faticose, noiose, alienanti, deprivate di creatività.
- Si va ormai consolidando una divisione internazionale tra paesi avanzati, che detengono il monopolio dell'ideazione, delle informazioni e dei brevetti; paesi emergenti, che basano la propria economia sulla produzione manifatturiera; paesi poveri, costretti a consumare beni scadenti prodotti, nei paesi avanzati e in quelli emergenti, in cambio di materie prime, manodopera a bassissimo prezzo, subordinazione politica e basi militari.
- La quantità di beni prodotti è sempre meno legata alla quantità di lavoro umano che i prodotti incorporano e, soprattutto, alla quantità di lavoro esecutivo fornito dai cittadini del Primo Mondo. Ciò determina nei paesi ricchi il fenomeno sempre più accentuato dello «sviluppo senza lavoro» con crescente disoccupazione.
- La quantità e la qualità di beni prodotti sono sempre meno legate a un luogo e a un tempo chiusi e precisi di produzione: mezzi di trasporto, telefono, fax, autostrade elettroniche consentono ormai di annullare le distanze e trasformare il lavoro in telelavoro.
- Nei paesi dell'Ocse il fenomeno dello «sviluppo senza lavoro» è mal gestito e tende a raggiungere livelli intollerabili di disoccupazione, che diventeranno esplosivi se, oltre a creare nuovi posti di lavoro, non si procede urgentemente a una drastica redistribuzione del lavoro che resta.

- A sua volta, nelle economie di mercato, anche la ricchezza è distribuita in modo da esasperare la forbice tra ricchi e poveri, determinando le premesse di una guerra frontale dei primi contro i secondi, destinata a diventare cruenta se non si individuano nuovi parametri, diversi dal lavoro umano, per redistribuire la ricchezza.
- Il tempo libero dal lavoro occupa uno spazio sempre più centrale nella vita umana. Occorre dunque riprogettare la famiglia, la scuola, la città, la vita in funzione non solo del lavoro ma anche del tempo libero, in modo che questo non degeneri in dissipazione e aggressività ma si risolva in pacifica convivenza e in ozio creativo. Occorre cioè predisporre una nuova condizione esistenziale in cui studio, lavoro, tempo libero e attività di volontariato sempre più si intreccino e reciprocamente si potenzino.
- Una simile riprogettazione coinvolge la nostra cultura ideale, materiale e sociale. Richiede perciò un ambizioso piano rieducativo e un grande patto sociale, che miri alla redistribuzione, in senso più giusto, del lavoro, della ricchezza, del sapere e del potere.

Il piano dell'opera

Anche il piano del libro è molto semplice.

- Nella prima parte sono esibiti otto capi d'accusa contro l'attuale organizzazione del lavoro e sono esposte le linee d'azione per un'ecologia delle attività umane.
- Nella seconda parte sono delineati i tratti essenziali della società preindustriale, la liberazione dal lavoro schiavistico, il progressivo passaggio dalla tecnica alla tecnologia, dal mondo del pressappoco all'universo della precisione.
- Nella terza parte sono analizzati i grandi cambiamenti del lavoro e dell'organizzazione avvenuti nell'epoca industriale, dall'Illuminismo fino al culmine consentito da Taylor e da Ford.
- Nella quarta parte è descritto l'avvento della società postindustriale a partire dalla seconda guerra mondiale, le cause che hanno determinato questo grande mutamento, le caratteristiche che differenziano la società industriale da quella postindustriale, le opportunità che questa offre e il tipo di impegno che richiede per trasformare radicalmente il lavoro e l'organizzazione.
- Nella quinta parte sono proposte alcune azioni per riprogettare lavoro e vita: cosa possiamo imparare dal terzo settore; come possiamo valorizzare tutte le potenzialità positive dello sviluppo senza lavoro, riducendo e redistribuendo il lavoro residuo; come vanno destrutturati il tempo e lo spazio organizzativo, con la possibilità di introdurre il telelavoro; come e perché va rivalutato l'ozio creativo.

Sunnyside of the Street

Le questioni affrontate in questo volume ci coinvolgono razionalmente ed emotivamente perché riguardano la nostra storia, la formazione della nostra cultura, le nostre reazioni di fronte al cambiamento, la felicità o il dolore nella nostra vita di tutti i giorni.

Per trattare questi argomenti col necessario rigore scientifico, lo sforzo di obiettività — che Max Weber giustamente pretendeva — è imprescindibile, anche se restano scontati i suoi limiti. Non potendo affrontare i problemi trattati come se io ne stessi artificialmente «al di fuori», ho preferito guardarli «per lungo e da lontano» in modo da imprimere al ragionamento tutto lo slancio che gli occorre per sporgersi sul futuro e azzardare qualche previsione.

A lavoro ultimato, mi pare di poter scorgere esiti tutt'altro che terrificanti, felici persino, del nostro avvenire. Ciò non significa che io neghi la drammaticità di fenomeni come la disoccupazione (che, anzi, considero una delle disgrazie maggiori del nostro tempo, tanto più ingiusta quanto più evitabile). Ciò significa semplicemente che, ai miei occhi, le prospettive del progresso scientifico e della diffusione culturale legittimano un fondato ottimismo.

So bene che dichiararsi ottimisti significa risultare poco affidabili scientificamente agli occhi di tutti coloro che reputano serie soltanto le diagnosi sconsolate, efficaci soltanto le terapie dolorose. Ma preferisco correre questo rischio piuttosto che tradire il risultato delle mie ricerche.

Come racconta un vecchio blues, in alcuni stati del Sud i negri d'America avevano l'obbligo di camminare nel lato assolato della strada — *sunnyside of the Street* — dove più infuocata staffilava la calura, ma dove era possibile dialogare col sole, abbacinati dalla sua luce feconda. I bianchi si riservavano il lato ombroso, senza sapere quante mancate emozioni costasse loro la comodità della frescura.

Questo libro cerca di guardare alcuni fenomeni consueti e inquietanti — il lavoro organizzato, la disoccupazione, il tempo libero — con lo sguardo di chi cammina nella parte assolata della strada.

PARTE PRIMA

IL DISAGIO DEL LAVORO

«Noi viviamo nell'epoca in cui la gente è così laboriosa da diventare stupida.»

O. WILDE

«Concludo una vita vissuta di corsa, in affanno, rimandando continuamente le cose veramente importanti, la vita vera, per farne altre, lontane come miraggi e, alla fine, inutili.»

G. CAGLIARI, presidente dell'Eni

Capitolo primo

OTTO CAPI D'ACCUSA

Il leone e la gazzella

Parliamoci chiaro fin dall'inizio: per quanto il lavoro nobiliti l'uomo, lo renda libero, bello e sicuro, tuttavia la maggioranza delle persone — contadini e operai ma anche manager e dirigenti — (mentre lavora) non si può dire che abbia una faccia allegra.

Anteporre sistematicamente la quantità dei prodotti alla felicità dei produttori è un reato di cui l'attuale organizzazione del lavoro, che più o meno ricalca quella delle aziende industriali, si macchia con spavalda frequenza. Contro di essa possono essere sollevati molti capi d'imputazione.

Primo capo d'accusa: le organizzazioni produttive rendono infelici perché costringono i loro dipendenti a essere (o, almeno, a sembrare) efficienti e competitivi a tutti i costi.

Fate caso alle scritte ostentate in molti uffici: a prima vista sembrerebbero aggraziate, ma in effetti sono altrettante istigazioni a delinquere. Prendete questa: «Ogni mattina, in Africa, una gazzella si sveglia. Sa che dovrà correre più in fretta del leone, o verrà uccisa. Ogni mattina, in Africa, un leone si sveglia. Sa che dovrà correre più della gazzella, o morirà di fame. Quando il sole sorge, non importa se tu sei un leone o una gazzella: sarà meglio che cominci a correre».

Conosco un direttore della Telecom così entusiasta di questo apologo che addirittura lo ha distribuito a ogni suo dipendente.

Se non siete del tutto alienati, vi basterà un attimo di riflessione per cogliere che una frase del genere, magari adatta a reclamizzare scarpe sportive, se adoperata in azienda come pensiero edificante, diventa una disgustosa esaltazione di quella barbara guerra di tutti contro tutti che le imprese chiamano competitività e che attizzano giorno e notte, dentro e fuori, a livello locale e globale. Non a caso la metafora ha come scenario la foresta africana e come protagoniste le bestie.

Si tratta di una guerra sadica, in cui ognuno, appena conquista una briciola di potere, si sente come un leone legittimato ad azzannare gazzelle. Si tratta di una guerra masochista, in cui ognuno, appena si ritrova al cospetto del capo, si sente come una gazzella tenuta a farsi sbranare dal leone. Si tratta di una guerra stupida perché, nella gerarchia aziendale, ognuno è capo di qualche dipendente ed è dipendente di qualche capo: ognuno, dunque, è costretto a scindersi, a sdoppiarsi, a diventare schizofrenico giocando a rimpiattino con se stesso, aizzando il leone prepotente che si porta dentro affinché inseguia la gazzella inerme che pure dentro si porta.

Questa guerra ridicola e pericolosissima, che esalta in ogni azienda l'istinto felino alla violenza, che premia l'aggressività, che fa di ogni manager un punk in doppiopetto, questa guerra inutile e, alla fine, dannosa per tutti, devasta il senso di solidarietà, l'abitudine alle buone maniere, la dolcezza dei rapporti umani, l'estetica dei luoghi, il tempo della vita.

Come in un acquario

Secondo capo d'accusa contro l'attuale organizzazione del lavoro: lo squallore estetico del suo teatro di guerra.

Poiché, leone o gazzella, comunque bisogna correre e colpire, tutto è organizzato come in un velodromo o in un campo di battaglia.

Molti reparti di produzione restano infernali come cento anni fa: calore, polvere, pericolosità, lerciume, disordine, servizi igienici immondi, mense puzzolenti, rumore assordante concorrono tuttora a degradare molte fabbriche a livello di bolge, nel totale disprezzo della dignità e della privacy. Adriano Olivetti e l'esemplare stabilimento che egli costruì ad Arcofelice già nel 1955, restano ancora una delle poche eccezioni rispetto alla maggioranza delle imprese che danno per scontata e inevitabile l'identificazione della fabbrica con la bruttezza.

Ciò per quanto riguarda gli operai e i capireparto che lavorano con loro. Per gli impiegati e per i manager il panorama cambia e la degradazione fisica delle officine viene rimpiazzata dalla monotonia, l'anonimato, l'asetticità ospedaliera degli uffici, l'infantilismo degli status symbol.

Le sedi aziendali in vetrocemento, nude e seriali come penitenziari predisposti per sorvegliare e punire, vengono dislocate in zone sempre più periferiche e desertificate. Dove prima erano le fabbriche, ora, con minimi ritocchi architettonici, vengono arrangiate uffici che ne ripetono lo squallore senza conservarne la vitalità.

In questi acquari periferici, dirigenti-squali e dipendenti-trote nuotano per dieci ore al giorno, fingendosi indaffaratissimi, mangiandosi l'un l'altro e galleggiando nella noia delle riunioni inutili.

Tutto, intorno a loro, disegna cerchi concentrici di povertà estetica. Il cerchio più esterno è costituito dal paesaggio: vedute panoramiche su autostrade puzzolenti o su pianure nebbiose dove filari dritti di alberi crescono in batteria come i cipressi e le tombe di Redipuglia.

Il cerchio più interno è costituito dall'edificio tardo-razionalista, copiato da un qualsiasi manuale per studenti di architettura, dove è severamente vietato l'ingresso ai non addetti ai lavori e dove il rituale per entrare e per uscire evoca i picchetti di guardia alle caserme.

Il cerchio ancora più interno è composto dal piano e dal corridoio: dritti e vuoti, asettici come il loro linoleum e indecisi come i loro colorini pastello.

Il cerchio più interno di tutti è l'ufficio: stanzucce dalle pareti mobili che ogni giorno si restringono, *open space* brulicanti di impiegati che si tolgono a vicenda la solitudine senza darsi la compagnia, uffici veri e propri, con tanto di scrivanie, poltrone e ficus regolamentari, dove i manager si dondolano irrequieti su sedie girevoli e basculanti.

Tutto in serie, tutto scontato, tutto al maschile, tutto spersonalizzato. Tranne qualche segreteria traboccante di piante grasse, tappezzata di manifesti pop, di cartoline postali ricevute dalle colleghe in viaggio di nozze alle Maldive, di scritte che parlano di leoni e di gazzelle.

Le pause, ovviamente, sono dedicate al pranzo e al caffè: per metabolizzare e per tenersi svegli. Poiché si tratta di funzioni umane, a esse vengono destinati i locali più bui e più squallidi, privi d'aria e di valore commerciale. Il pranzo ovviamente è organizzato a self service affinché nessun attimo di tempo resti immolato alla comodità. Le cosce di pollo sono gelide e le foghe di insalata sono mosce, tanto nessuno dei commensali ricorda più come è fatto un pranzo decente. Alla fine, è obbligatoria la frase: «Tutto sommato, non si mangia male». Tutto sommato.

Il caffè, chiamato a coronare il pranzo e la pausa, viene sputato fuori da macchinette sistemate in sottoscala desolati, accortamente scelti per scoraggiare ogni tentazione di convivialità.

Nel gergo dei consulenti aziendali, tutto questo si chiama «ecologia del benessere». E, per accrescerne la goduria, alcune aziende prive di ironia, una volta alla settimana, consentono ai propri dipendenti di godersela vestendo abiti informali: lo chiamano «dress down day».

In questo capo d'imputazione concernente i luoghi del lavoro, rientra l'ostinato rifiuto delle aziende a sfruttare le nuove tecnologie telematiche per rompere con il telelavoro il cerchio fisico dell'ufficio accentrato in cui l'industria sigillò l'esercito impiegatizio a somiglianza di quello operaio, blindato a sua volta entro il muro di cinta della fabbrica.

Benché dalle prime concentrazioni industriali a oggi siano stati inventati il telefono e il fax, i cellulari e la posta elettronica, milioni di impiegati e di «*professional*» ogni giorno continuano a pendolare tra casa e ufficio portando sé stessi dove sono le informazioni anziché ricevere le informazioni al proprio domicilio o là dove a loro è più comodo.

Il rifiuto del telelavoro da parte delle organizzazioni è un peccato mortale contro la ricomposizione del lavoro con la vita, cioè contro il compimento della più benefica tra le rivoluzioni consentite dalla società postindustriale.

Overtime

Terzo capo d'accusa contro l'attuale organizzazione del lavoro: l'inutile estorsione di tempo attraverso la pratica dell'*overtime*.

Si potrebbe immaginare che ogni lavoratore cerchi di ridurre al minimo la permanenza nei luoghi e nelle guerre che ho appena ricordato. Niente affatto.

Tutti siamo convinti, forse a ragione, che i ministeri siano luoghi di lavoro dove quasi nessuno lavora. Invece le aziende, soprattutto quelle private, hanno fama di macchine strizzacervelli dove la grande maggioranza dei colletti bianchi è costretta a restare in ufficio fino a tarda sera per smaltire i propri carichi di lavoro, eccessivi per definizione. Nella maggioranza dei casi questo lavoro straordinario non è neppure retribuito e acquista tutto il sapore di un sacrificio spontaneamente offerto alla propria azienda in segno di fedele integrazione e con la tacita speranza di ricavarne vantaggi di carriera.

Le imprese incoraggiano questo comportamento e insegnano a gestire il tempo con la parsimonia che si riserva alle risorse scarse: organizzano seminari di time management, fanno fare esercitazioni sulla pianificazione dell'agenda, adottano espedienti per risparmiare decimi di minuti, come se davvero il tempo non bastasse per fare le cose che occorre fare. Questa grande messa in scena si avvale di consolidate liturgie: guardie giurate agli ingressi, cartellini e marcatempo, firme di presenza, sofisticato conteggio dei recuperi, interminabili trattative su orari cervellotici. Conosco uno stabilimento petrolchimico in cui gli ottocento dipendenti dovrebbero entrare alle 7,42 per uscirne alle 16,56; qualche anno fa la direzione del personale dell'Alitalia, per fronteggiare a suo modo la crisi dell'impresa, arrivò a ridurre di cinque minuti l'orario dei pasti.

Nel grande teatro che chiamo *overtime*, milioni di manager si fingono ogni giorno sovraccarichi di lavoro, illusi di essere indispensabili alla propria azienda, convinti che il tempo non gli basti mai, addestrati a spalmare su dieci ore le faccende che potrebbero sbrigare in cinque ore, alienati al punto da portarsi del lavoro a casa durante il week end, alla faccia dei già trascuratissimi figli.

Italia e Giappone sono le punte avanzate dell'*overtime*: comprensibile per un paese che ha inventato i kamikaze, misterioso per un paese che ha inventato le ferie con i «ponti»: quelli che non a caso gli inglesi chiamano *Italian bridges*.

Ma è stata proprio un'azienda giapponese a suonare il campanello d'allarme: qualche tempo fa la Fuji Bank ha reso noto uno studio dal quale risulta che almeno il 4 per cento dei propri dipendenti resta tutto il giorno in ufficio senza fare assolutamente nulla.

Ipotizzando che anche nelle imprese italiane accada qualcosa del genere, ho intervistato centinaia di manager che generalmente lamentano carichi di lavoro stressanti, lunghi straordinari non retribuiti, necessità professionale di sacrificare sistematicamente alla carriera il proprio tempo libero, trascurando svaghi, amori e famiglia.

Quando si arriva al dunque, la stragrande maggioranza degli intervistati finisce col riconoscere che, per svolgere tutti i propri compiti quotidiani, basterebbero cinque o sei ore al giorno. Tutto il resto è teatro. Ma il risultato più sorprendente è che, quanto meno tempo reale occorre a un manager per smaltire il proprio carico di lavoro quotidiano, tanto più egli tende a restare in ufficio oltre l'orario canonico: avendo ormai appreso come si finge di lavorare senza nulla fare, egli cerca di estendere all'infinito questa sua scaltrita capacità di finzione.

In altri termini, lo stress manageriale esiste, ma non dipende tanto dal superlavoro o dall'eccesso di responsabilità quanto piuttosto dalla frustrazione per avere poco da fare e, nello stesso tempo, per dover dimostrare di essere indaffaratissimi: dipende cioè dall'*overtime*.

Le cause principali di questo paradosso sono tre. La prima è di ordine storico. L'assillo per gli orari si consolidò nelle vecchie aziende manifatturiere dove la maggioranza dei lavoratori era costituita da operai addetti alle catene di montaggio e dove in tot minuti si producevano tot pezzi. Per comodità organizzativa, il controllo minuzioso dei tempi fu esteso dalle officine agli uffici, dove i travet svolgevano centinaia di pratiche al giorno, tutte uguali e quindi assoggettabili agli stessi metodi adottati per la produzione dei bulloni. Sempre per comodità dei gestori del personale, gli stessi metodi sono oggi applicati al lavoro professionale e manageriale che, pur producendo idee e non bulloni, è tuttavia trattato come se la sua produzione fosse direttamente proporzionale al tempo trascorso tra le quattro mura dell'ufficio.

La seconda causa è di ordine tecnologico. Le macchine automatiche ridussero il tempo necessario per produrre bulloni; le macchine elettroniche hanno ridotto il tempo necessario per produrre idee: ciononostante, il tempo che i manager trascorrono in ufficio è rimasto immutato in ossequio alla loro natura conservatrice e all'odio che essi nutrono per la vita familiare, opportunisticamente lasciata all'egemonia delle mogli.

La terza causa è di ordine culturale. Fin dai primi giorni della loro assunzione in azienda, i manager sono sottoposti a un rito di iniziazione al lavoro prolungato. Quando, allo scoccare delle otto ore contrattuali, il neo-assunto riordina la propria scrivania e si avvia all'uscita, le occhiate severe dei colleghi più anziani gli fanno capire che la sua futura carriera è legata alla quantità di tempo extra-orario che egli è disposto a offrire al proprio capo. Così il neoassunto si abitua man mano a prolungare la propria permanenza giornaliera nel recinto aziendale, anche se non ha compiti urgenti da svolgere. Dopo qualche mese, completato l'addomesticamento del neofita a queste regole non scritte, il nostro nuovo funzionario modello, divenuto ormai portatore insano del virus efficientistico, è pronto a contagiare a sua volta le reclute successive. A questo punto, capo e dipendente sono legati a filo doppio: tutti e due sanno benissimo che le otto ore contrattuali sarebbero più che sufficienti per espletare i loro compiti, ma ormai l'ufficio è diventato l'unico palcoscenico su cui entrambi si sentono a proprio agio per recitare la parte di lavoratori stressati dai ritmi frenetici e dai carichi sovrumani, cioè dal «senso del dovere».

Gol passare del tempo essi diventeranno persino orgogliosi di sommare lo stress del pendolarismo a quello del lavoro ordinario e straordinario. Intanto smarriranno il gusto del tempo libero, si chiuderanno in una solitudine sempre più rancorosa, perderanno potere in casa e ne acquisteranno in azienda, dove troveranno rifugio a tempo pieno e saranno pagati quasi esclusivamente per farsi reciproca compagnia. Come diceva Longanesi, per tutta la vita terranno il ritratto dei figli sulla scrivania e solo sul letto di morte verranno a sapere che alcuni di essi non gli appartengono.

Aver compagno a duolo

I luoghi, i tempi, i riti e i ritmi del lavoro non sono le sole cause per cui in azienda scarseggia l'allegria. Ovviamente, vi contribuisce" contenuto delle varie mansioni, la loro eccessiva complessità o banalità, la troppa autonomia o la troppa subordinazione, insomma; quella che sociologi chiamano «qualità del lavoro».

Il quarto capo d'accusa contro l'attuale organizzazione del lavoro è costituito dalla sua incapacità di compensare gli inconvenienti che la maggioranza dei lavoratori subisce da parte del contesto professionale in cui essi operano. Per «contesto professionale» intendi l'atmosfera complessiva, il clima psicologico determinato da ciò che avviene intorno a noi mentre lavoriamo, da ciò che fanno tutti coloro che ci circondano mentre svolgiamo i nostri compiti professionali.

Tentiamo una tipologia dei lavoratori in base ai loro possibili «contesti professionali», spostandoci dal peggiore al migliore. A gradino più basso collocherei i becchini e gli addetti alle pompe funebri: lavorare con i morti altrui, in un'atmosfera di dolore inconsolabile come nell'obitorio o nel camposanto, deve essere tutt'altro che gratificante, a meno che non si sia necrofili, masochisti o santi

Un poco meglio deve essere il lavoro svolto dagli infermieri e dai barellieri con i malati e con gli handicappati, in un contesto di sofferenze come l'ospedale, il sanatorio, l'ospizio. Non a caso, in tempi meno secolarizzati dei nostri, queste mansioni venivano considerate missioni ed erano affidate ai preti o alle monache: come per dir che non bastava denaro a retribuirle su questa terra e l'unica adeguata ricompensa poteva essere la beatitudine eterna in paradiso.

Al terzo gradino di questa graduatoria sta la condizione dei moltissimi che lavorano insieme ad altri, i quali a loro volta lavorano: un operaio tra gli operai della sua fabbrica, un impiegato tra gli impiegati del suo ufficio, un broker tra i broker della borsa, vivono in un contesto collettivo di fatica e di stress dove ognuno fa da specchio tutti gli altri, ne condivide e ne moltiplica le preoccupazioni, il disagio, il destino. Aver compagno a duolo, in questo caso, moltiplica la pena invece di scemarla.

Più sopra, al quarto gradino, stanno i fortunati che lavorano con chi si riposa, in un contesto termale, marino o montano: albergatori, camerieri, estetisti, dietisti moderatamente impegnati a vegliare sulla serenità di chi trascorre giorni di quiete in luoghi tranquilli per recuperare le forze fisiche e mentali o per ammazzare il tempo.

Più sopra ancora, al quinto gradino, stanno i privilegiati che lavorano con chi studia: professori, ricercatori, bibliotecari, che accompagnano la crescita dei giovani cogliendo le primizie della loro giovinezza, bellezza e intelligenza.

Al sesto gradino, il più ambito, stanno i fortunatissimi che lavorano con chi si diverte: attori, bagnini, cantanti, stilisti, calciatori, cronisti mondani, personale delle navi in crociera, animatori di villaggi turistici, organizzatori di festival, puttane d'alto bordo, vertici delle grandi imprese.

Ecco dunque il capo d'imputazione: un moralista sprovveduto penserebbe che i lavori più disagiati, quelli del becchino o dell'infermiere, siano compensati assai meglio dei lavori gioiosi, quelli del presentatore televisivo o dell'imprenditore o della star. Niente di tutto questo: quasi a riprova dell'esistenza di Dio e della sua infinita giustizia, un cantante o una star della televisione, per quanto oca possa essere, guadagna cento volte più di un becchino o di un infermiere.

L'assillo del tempo definito

Il quinto capo d'accusa contro l'attuale organizzazione sta nel suo caparbio rifiuto di modificare i tempi del lavoro.

Quando oggi le imprese invocano la flessibilità, intendono maggiore libertà di manovra riguardo ai licenziamenti, alle assunzioni e ai trasferimenti. L'esempio della Volkswagen, che ha avuto il coraggio di evitare i licenziamenti riducendo l'orario di lavoro a 28 ore settimanali e modulandolo in oltre cento diverse possibilità, resta scandalosamente isolato e, purtroppo, si è concluso.

L'attuale durata e l'attuale distribuzione del lavoro nel corso della settimana sono praticamente le stesse inaugurate da Taylor alla fine dell'Ottocento, quando nelle fabbriche gli operai erano tutti analfabeti e le macchine erano ancora mosse dalla forza motrice del vapore. Da allora sono stati introdotti i motori elettrici, le macchine automatiche e quelle elettroniche, capaci di svolgere mansioni fisiche e intellettuali. Intanto i lavoratori si sono tutti scolarizzati, moltissimi sono diplomati e molti laureati. Le imprese hanno imparato a produrre molti beni e molti servizi impiegando sempre meno lavoro umano.

Non tenere conto di questi cambiamenti strutturali, perseverare negli stessi modelli organizzativi di cento anni fa insistendo negli stessi orari esorbitanti, computati a settimana anziché ad anno, significa impedire che i vantaggi del progresso tecnologico arrivino ai produttori oltre che ai consumatori, migliorando la vita degli individui, delle aziende, delle famiglie, delle città.

Ormai da qualche anno, incalzati dal fenomeno della disoccupazione crescente, gli imprenditori, i sindacalisti, gli studiosi discutono animatamente intorno all'orario di lavoro e all'opportunità di ridurlo. Ma, parlando di lavoro e di orari, la loro figura di riferimento continua a essere quel tipo sempre più raro di metalmeccanico la cui produzione era strettamente proporzionale al numero di minuti e di secondi trascorsi alla catena di montaggio.

In realtà quel tipo di operaio è minoritario da decenni, mentre la stragrande maggioranza dei lavoratori è composta da impiegati, da *professional*, manager, dirigenti, *knowledge workers* la cui produzione intellettuale non ha nulla a che fare con la quantità di ore trascorse in ufficio e con il decrepito, scoraggiante rituale dei cartellini e dei cancelli militarmente presidiati.

Il manovale descritto da Marx, appena suonava la sirena, troncava netta la sua fatica e scappava via dalla fabbrica, cercando di non pensare al lavoro fino all'indomani. Al di qua del cancello c'era il lavoro; al di là c'era il tempo libero. Tanto più libero quanto più il lavoro era coatto.

Il «colletto bianco» dell'azienda postindustriale — progettista, pubblicitario, manager, programmatista, giornalista — impegnato in mansioni prevalentemente cerebrali, porta con sé gli assilli dell'ufficio anche fuori dell'impresa, anche nel sonno, nell'amore e nel divertimento. Parlare di orario, nel suo caso, è un controsenso perché il suo cervello lavora *full time* a prescindere dal luogo in cui si trova e dall'orario sancito per contratto, in ossequio a un rito cartaceo che sopravvive unicamente per l'insana goduria ammuffita di alcuni sindacalisti e di alcuni capi del personale, cancellieri implacabili di un processo sempre più kafkiano.

Se un tornitore o un ragioniere industriale riempiva il suo tempo libero andando al cinema, faceva qualcosa di estraneo al suo lavoro. Ma se va al cinema un formatore, un pubblicitario, un uomo del marketing, uno psicologo, un sociologo, un economista, un progettista, un manager, è difficile dire dove comincia il divertimento e dove finisce il lavoro dal momento che, nell'attività creativa, sfuma ogni barriera tra lo studio, il lavoro e il tempo libero.

La piuma e la rondine

Il sesto capo d'accusa contro l'attuale organizzazione del lavoro consiste nel senso di estraneità e di impotenza che essa genera nei suoi collaboratori.

Tra tutte le organizzazioni in cui ci troviamo a vivere, solo poche sono state create da noi in prima persona (ad esempio, la famiglia coniugale) e solo pochissime funzionano come noi vorremmo. La maggioranza è creata e governata da altri, prescindendo dalle nostre esigenze. Ci troviamo a farne parte per caso, per necessità o per vecchie scelte che magari non condividiamo più, e ne subiamo le disfunzioni contro le quali poco o nulla possiamo fare. Cosa può fare un lavoratore contro la decisione aziendale di chiudere il suo reparto? Cosa può fare un impiegato diligente contro la disorganizzazione del ministero in cui spende la propria giornata? Cosa può fare un manager intelligente contro l'autoritarismo di un capo mediocre?

Le organizzazioni avrebbero lo scopo di garantire il massimo risultato con il minimo sforzo, ma spesso finiscono per ridursi e per ridurci a macchine sgangherate in cui, dietro l'alibi dell'efficienza e della meritocrazia, regnano il disimpegno, lo spreco, i privilegi.

Il lavoro che in esse si svolge, in realtà è un paradiso creativo per pochi e un castigo faticoso, nocivo, banale, ripetitivo, competitivo per molti. Per altri ancora — i disoccupati sempre più numerosi — è soltanto un'aspirazione insoddisfatta.

Alcuni difetti (sciatterezza, inefficienza, demotivazione, sprechi) sono più frequenti nelle organizzazioni pubbliche e trionfarono nei paesi del socialismo reale; altri (stress, sovraccarichi, competitività, cinismo) sono più frequenti nelle imprese private e trionfano nei paesi del capitalismo avanzato.

In entrambi i casi, la situazione è frutto inconsapevole dell'ignoranza, della forza dell'abitudine, del masochismo di chi subisce il potere; o è risultato intenzionale della mediocrità, della perfidia, della resistenza ai cambiamenti, del sadismo di chi il potere esercita. Comunque, la maggioranza dei lavoratori si ritrova in balia di estranei — datori di lavoro, capi gerarchici, sindacalisti — che poco o nulla hanno a che fare con il loro benessere e che preferiscono far regredire i propri dipendenti a uno stato infantile anziché incoraggiarne l'autonomia e la creatività.

«Occorre essere leggeri come una rondine, non come una piuma» diceva Paul Valéry. Molte organizzazioni preferiscono le piume alle rondini, i dipendenti duttili e arrendevoli ai collaboratori autonomi e intraprendenti. La Compagnia di Gesù arriva a pretendere che i novizi annullino la propria volontà fino a ridursi «*perinde ac cadaver*», come un cadavere: così le aziende amano decidere vita e morte dei propri dipendenti, lasciandoli alla mercé degli azionisti, dei capi del personale, dei delegati sindacali, dei consulenti, dei cosiddetti superiori.

L'inferno della paura

Il settimo capo d'imputazione contro l'attuale organizzazione del lavoro è il suo sadismo.

L'alibi coltivato dal comunismo era l'eguaglianza solidale; l'alibi adorato dal capitalismo è l'antagonismo concorrenziale. Perciò nei centri direzionali della Fiat si studia come sconfiggere la Toyota, nei centri direzionali della Toyota si studia come sconfiggere la Fiat. Intanto, in entrambe le aziende, domina la paura dei licenziamenti, che in passato terrorizzava gli operai e che ora perseguita tutti, parimenti insicuri come le foglie sugli alberi d'autunno.

Persino il più ottimista dei guru americani — Daniel Goleman — ha dovuto ammettere: «Questi sono tempi difficili per chi lavora. La sensazione strisciante che nessuno abbia più un impiego sicuro, nemmeno quando l'azienda per cui lavora è prospera, comporta il diffondersi della paura, dell'ansia e della confusione. [...] La prosperità non è una garanzia di lavoro; i licenziamenti procedono anche quando l'economia è in piena espansione. [...] C'è oggi una desolazione palpabile riguardo al nuovo scenario creatosi nel mondo del lavoro». ¹

Andy Grove, l'onnipotente patron della Intel, che guadagna 94 miliardi l'anno, ha dichiarato che solo la paura può salvare le imprese. Ecco perché nelle aziende sono così rare le facce contente: quando la paura viene promossa ad ancora di salvezza, significa che ogni seme di felicità è ormai inaridito. In un racconto sublime di Borges, che ha Paracelso come protagonista, si prende atto che questa terra è un paradiso e che l'inferno consiste nel non accorgersene. Un'organizzazione basata sulla paura — cioè quasi tutte le organizzazioni orientate al profitto competitivo e tutte quelle governate con la forza della minaccia — è un inferno, e chi non se ne accorge è un alienato, cioè un malato da curare con delicata sollecitudine.

Forse è eccessivo sognare che esse diventino un paradiso, ma è almeno legittimo pretendere che assicurino un limbo di serena dignità a chi dedica loro le proprie energie.

Ricordate «Dagli atri muscosi, dai fori cadenti»? Nel famoso coro dell'Adelchi, Manzoni racconta di un subalterno popolo medievale che, all'improvviso arrivo di un nuovo esercito, «intende l'orecchio, solleva la testa» e «sogna la fine del duro servir»: sogna una libertà che gli dovrebbe venire non dalla propria insofferenza, ma dalla generosità dei nuovi conquistatori.

Così oggi, di tanto in tanto, dagli uffici, dai corridoi, dalle mense aziendali, un volgo disperso di impiegati e di manager, percosso da nuovo crescente *rumor*, intende l'orecchio, solleva la testa e assiste timoroso o speranzoso all'arrivo di nuovi boss. Succede sempre più spesso, soprattutto nelle grandi aziende. Una segretaria della Rai mi raccontava che, in venti anni, ha servito 13 direttori generali.

Una società è democratica quando il popolo sceglie i suoi governanti. Ma le imprese, per definizione, sono gerarchiche, piramidali, autoritarie: i loro capi non vengono eletti dal basso ma vengono nominati dall'alto e, spesso, dal di fuori. Ai dipendenti (persino a quelli di altissimo rango) non resta che prendere atto delle nuove nomine, apprese attraverso le pagine dei giornali economici.

Se, dopo alcuni secoli dalla scoperta della democrazia, gli stati democratici funzionano ancora malissimo, è proprio perché essi, dentro un involucro egualitario, nutrono gruppi ancora gestiti autocraticamente. Quale fedele ha mai eletto il proprio parroco? Quale studente ha mai eletto il proprio professore? La partecipazione, sancita per i riti solenni come l'elezione del Parlamento o del capo dello Stato, è bandita dai fatti di tutti i giorni, quelli che davvero contano per la nostra felicità.

La monarchia precostituzionale delle aziende comporta che, ogni tanto, a ondate, si sparge per i corridoi la voce che il monarca in carica comincia a vacillare. Allora, giù giù per i rami dell'organigramma, tutti quelli che hanno goduto delle sue grazie cominciano a tremare, mentre tutti gli altri, esclusi dalla sua cordata, sollevano le loro teste e, col misero orgoglio d'un tempo che fu, arrotano i coltelli delle loro notturne vendette.

Ogni cambio di guardia al vertice dei grattacieli direzionali provoca terremoti che, prima di assestarsi, proiettano i loro effetti sismici fino ai piani sottostanti dei direttori, a quelli ancora inferiori dei manager e degli impiegati, a quelli infimi dei commessi e degli uscieri. In alcune stanze cinicamente si brinda ai nuovi padroni, mentre in altre cala il terrore: qualcuno tenta di occultarsi in attesa di oblio e di tempi migliori, qualche altro cerca di cambiare bandiera correndo in aiuto dei vincitori, qualche altro ancora si dimette o si suicida. Tutto avviene in modo felpato e silente. Se qualcuno parla ai livelli alti, lo fa concedendo una signorile intervista ai giornali che si occupano di management; se qualcuno parla ai livelli bassi, lo fa bisbigliando nei corridoi. Mai nessuno che chieda ai nuovi padroni le credenziali e le competenze; mai nessuno che li affronti di petto, per contrattare il proprio destino o almeno per soccombere a testa alta.

Manager che hanno costruito la loro carriera lavorando sodo per anni, rinunciando alle gioie della famiglia, della cultura e del tempo libero per accumulare montagne di professionalità e di relazioni sociali, accettano supinamente di essere diretti da nuovi arrivati, magari ignoranti di tutto ciò che si progetta, si produce e si vende nel loro nuovo regno, guadagnato non per competenze specifiche ma per fedeltà a un ministro, a un segretario di partito, a una loggia massonica, a una congregazione religiosa.

Occorre dunque liberare le aziende dal morso della paura. Occorre farlo al più presto: per la qualità della vita dei lavoratori a tutti i livelli e per la qualità della nostra democrazia: non quella «festiva» che si celebra nelle urne ogni quattro anni, ma quella «feriale» che si costruisce giorno per giorno.

La degradazione burocratica

L'ottavo capo d'accusa contro l'attuale organizzazione del lavoro è costituito dalla sua degenerazione burocratica.

Gruppi di lavoro come le truppe di Fellini o il team di Enrico Fermi, costituiscono un sistema creativo in cui il tutto è assai più della somma delle singole parti. Un ambulatorio malfunzionante, un'impresa prigioniera delle sue procedure, un ufficio postale inefficiente, sono sistemi burocratizzati in cui il tutto è molto meno della somma delle singole parti. In una organizzazione creativa, ognuno dà il massimo e il meglio di sé; in una organizzazione burocratizzata, ognuno dà il minimo e il peggio.

Persino Henry Ford, l'inventore della catena di montaggio, ha scritto nella sua autobiografia che la cosa da «combattere più duramente nel tenere insieme un gran numero di persone in modo che svolgano il loro lavoro è un eccesso di organizzazione e la conseguente burocratizzazione dell'impresa».

In casi sempre più frequenti, le organizzazioni chiedono a consulenti esterni di svolgere i compiti più ideativi e riservano ai propri dipendenti mansioni decisamente inferiori a quelle che essi saprebbero svolgere, col risultato di frustrarli come sarebbe frustrato un buon giocatore di scacchi se qualcuno lo costringesse a giocare continuamente con un principiante.

Perché una funzione aziendale come la formazione manageriale è in profonda crisi? Non solo perché viene affidata sempre più spesso a incompetenti, ma soprattutto perché ormai ogni manager sa già fare molto più di quanto gli viene richiesto e anzi, in qualsiasi momento, potrebbe prendere senza nessuna difficoltà il posto del proprio capo.

Le aziende burocratizzate (cioè tutte le grandi aziende e buona parte delle medie) preferiscono di gran lunga la diligenza all'intelligenza, anzi considerano intelligenza e creatività come altrettante forme di pericolosa devianza, le mortificano, tentano di spegnerle o almeno di imbrigliarle nella camicia di forza delle procedure.

I troppi burocrati che infestano le aziende, angustiano la giornata di chi ci lavora, sono sempre in agguato contro le innovazioni, sempre sicuri di sé nella loro ottusa protervia, sempre pronti a spalleggiarsi a vicenda, a nascondersi dietro la corazza di una norma, di un comma, di un decreto, di un regolamento, di una legge, di un ordine di servizio. La loro grigia presenza trova un guizzo di ambigua vitalità, quasi lo spasimo di un orgasmo, solo quando essi ci colgono in flagrante violazione di una procedura o quando hanno l'occasione per ricordarci che «purtroppo è scaduto il termine».

«Pare che esista una sorta di legge di Gresham dell'evoluzione culturale» ha scritto Gregory Bateson «secondo la quale le idee ultra-semplificate finiscono sempre con lo spodestare quelle più elaborate, e ciò che è volgare e spregevole finisce sempre con lo spodestare la bellezza. Ciò nonostante, la bellezza perdura.² Allo stesso modo possiamo dire che sempre la burocrazia cerca di spossessare l'ideazione ma, ciò nonostante, la creatività perdura e i creativi prevalgono sempre più sui burocrati.

Capitolo secondo

PER UNA ECOLOGIA DEL LAVORO

Un pericolo per la democrazia

Benché molte organizzazioni si comportino in modo sconcertante, stupido, persino suicida, tuttavia non si può fare a meno dell'organizzazione, indispensabile alla nostra sopravvivenza e al progresso umano. Da solo Bill Gates non potrebbe costruire i programmi della Microsoft né Benetton potrebbe fabbricare gli abiti che vende.

Le organizzazioni sono affascinanti e misteriose. Perché nasce un'impresa come la Virgin? Perché muore un'impresa come la Pan American? Cosa caratterizza la personalità di imprenditori come Agnelli o come Berlusconi? Cosa li differenzia da manager come Enrico Mattei o come Valletta? Perché la Hewlett Packard funziona e l'Olivetti meno? Perché nelle organizzazioni scoppiano i conflitti o scatta la solidarietà? E, soprattutto, si può essere felici lavorando in un'organizzazione?

Conosco un direttore dell'Agip che, per sentirsi intelligente e duro, ama ripetere che la sua azienda non ha lo scopo di rendere felici i propri dipendenti. Uno studioso francese del lavoro, Daniel Mothé, ha scritto a sua volta che la logica dell'impresa «non è la democrazia ma la produzione di ricchezze in una economia di mercato».3 Pare tuttavia accertato che le organizzazioni più efficienti siano quelle con i dipendenti meno infelici e il clima più partecipativo.

Ma come si può essere felici in aziende che si ostinano ad applicare un modello organizzativo stravecchio, messo a punto tra la fine dell'Ottocento e i primi anni del Novecento?

Per pigrizia, per tornaconto o per cinismo, quel modello, salvo pochissimi ritocchi, è tuttora applicato nella maggioranza delle aziende, anche quando esse producono servizi, con tecnologie informatiche e collaboratori laureati. Le ricerche del passato dimostrano che gli operai della Western Electric o della Renault non erano felici benché trovassero un loro presidio umano e contrattuale nella solidarietà sindacale. Figurarsi oggi i professionisti tumulati nel vetrocemento dei centri direzionali, privi di qualsiasi collante socio-politico, incalzati dalla concorrenza dei colleghi, dalla corsa al successo, dalla paura dei licenziamenti, dai costi del consumismo, dalle sfide della globalizzazione! Basta vederli nell'esercizio delle loro funzioni, mentre partecipano annoiati alle loro interminabili riunioni, o mentre consumano il loro beccime nelle mense aziendali!

Le storture di un'organizzazione producono disagio in ciascuno dei suoi membri i quali, a loro volta, lo riversano in tutti gli ambienti con cui sono in contatto. Così il disagio straripa dall'alveo in cui è sedimentato e finisce per contagiare tutta la società. È urgente, dunque, e possibile, coltivare un'ecologia della vita organizzata, che argini le patologie delle singole organizzazioni affinché non diventino patologie dell'intero sistema. Le aziende, con la potenza planetaria che vanno conquistando e con l'autoritarismo che continuano a coltivare, possono diventare un modello perverso e una minaccia alla democrazia. Lo aveva ben capito, e ci aveva messo in guardia fin dai primi dell'Ottocento, Alexis de Toqueville che nel sistema organizzativo delle imprese vide l'unica seria minaccia potenziale a quella vita democratica degli Stati Uniti che, sotto altri aspetti, lo aveva lasciato di stucco per l'alto livello di civiltà. 4 Perciò Tocqueville incita gli «amici della democrazia» a tenere bene gli occhi aperti su quanto avviene nel mondo industriale e a diffidarne. È quello appunto che stiamo facendo con questo libro, nella consapevolezza che l'egemonia sul mondo dei colletti bianchi può essere altrettanto autoritaria di quella che fu esercitata ieri sul mondo dei colletti blu. Occorre perciò sviscerare senza cautela i molti risvolti dell'attuale disagio organizzativo: non tanto del disagio inevitabile, che sempre deriva dall'adattamento dei singoli alle regole collettive, quanto piuttosto del disagio gratuito, superfluo, che molte organizzazioni infliggono come pedaggio inutile, pagato alla loro stupidità.

Charlot e la mia amica

La materia prima delle organizzazioni è l'attività umana. Attività è giocare, divertirsi, svolgere una mansione retribuita, assistere gli altri o anche solo fargli compagnia; attività è guardare la televisione o andare al cinema; attività è fare una gita o costruire bulloni; attività è sognare o anche solo dormire. Un tempo ci attivavamo soprattutto con i muscoli, oggi ci attiviamo soprattutto col cervello. Quasi tutte le attività umane possono essere organizzate. Ma persino quelle non organizzabili possono essere utilizzate da un'organizzazione: ad esempio un sogno, fatto da un creativo, può diventare spot pubblicitario.

Nelle aziende e nelle burocrazie la materia prima è quella particolare, attività umana che chiamiamo lavoro: così poco gratificante che gli aristocratici cercavano di non farne affatto e che la Bibbia riesce a spiegarcelo solo come punizione del peccato originale, padre di tutti i peccati, misterioso, capriccioso e — quel che è peggio — contagioso per via ereditaria. Quando, in piena era industriale, i nostri nonni ancora rurali parlavano di lavoro, la loro mente correva ai campi e ai contadini anche se la maggioranza dei braccianti agricoli andava ormai abbandonando la campagna per inurbarsi e lavorare in fabbrica. Mio nonno, che faceva il medico, amava ripetere: «Il futuro sta nella campagna». Coerente con questa sua miopia, prima di morire investì il suo. buon gruzzolo acquistando solo terreni da coltivare. Purtroppo le sviste storiche proiettano la loro ombra per molte generazioni: perciò, a cinquant'anni da quell'investimento anacronistico, io, che avrei potuto vivere di rendita, sono invece costretto a lavorare sodo.

Una svista analoga prendiamo noi quando oggi parliamo di lavoro e la nostra mente corre subito ai metalmeccanici e a Charlie Chaplin che avvita bulloni in una sequenza ormai logora di *Tempi moderni*. Quel film è del lontano 1936; da molti decenni, nei paesi avanzati, i colletti bianchi hanno ormai sorpassato numericamente i colletti blu; ma quello Charlot alla catena di montaggio resta un'icona indelebile e fuorviante del lavoro e del lavoratore.

Cento anni prima, nel *Manifesto* del 1848, Marx ed Engels avevano già descritto perfettamente quell'icona, che allora corrispondeva davvero al proletariato emergente. «Questi operai che sono costretti a vendersi al minuto, sono una merce come ogni altro articolo commerciale. [...] Con l'estendersi dell'uso delle macchine e con la divisione del lavoro, il lavoro dei proletari ha perduto ogni carattere indipendente e con ciò ogni attrattiva per l'operaio. Egli diviene un semplice accessorio della macchina, al quale si richiede soltanto un'operazione manuale semplicissima, estremamente monotona e facilissima da imparare.»

Quattro anni prima, nei *Manoscritti economico-filosofici*, Marx aveva scritto che il lavoro industriale «sostituisce il lavoro con le macchine, ma ricaccia una parte degli operai in un lavoro barbarico e trasforma l'altra parte in macchina. Produce cose dello spirito, ma per l'operaio idiotaggine e cretinismo».

lavoro che non mi piaceva, che ha tarpato anzitempo ogni capacità liberatoria, che ha fortemente condizionato, con la preponderanza del suo peso, qualità e tempi della mia vita, fino a formarmi e deformarmi con la tirannide della timbratura e dei cartellini». A lei, ai tanti lavoratori formati e deformati da un lavoro degradante, questo libro è dedicato.

Il cantante e il tornitore

Nella società rurale un uomo, che stava lavorando (cioè, nel 90 per cento dei casi, un contadino) si riconosceva a prima vista: aveva il corpo scolpito dalla fatica e dalle intemperie, ignorava quasi tutto della vita urbana, conosceva i segreti della natura che si riproduce a ogni stagione, delle stagioni condivideva i ritmi. Nella società industriale un uomo che stava lavorando (cioè, nel 90 per cento dei casi, un operaio) si riconosceva a prima vista: aveva le mani callose e gli abiti sporchi, compiva gesti fisicamente spossanti, era tenuto all'oscuro del processo produttivo in cui era inserito, restava in un reparto preciso durante le ore precise del proprio turno, attendendo il suono conclusivo e liberatorio della sirena. Se nella società preindustriale l'idea di lavoro rinvia immediatamente a quella di contadino e se nella società industriale l'idea di lavoro rinvia immediatamente a quella di operaio, quale mansione, condizione o figura professionale può essere considerata tipica del lavoro postindustriale? In che cosa consiste il lavoro nei paesi ricchi, dopo che tutte le mansioni faticose, fisiche, ripetitive, pericolose, banali sono delegate alle macchine o decentrate nel Terzo Mondo? Tony Blair ha fatto notare che ormai la bilancia commerciale britannica ricava più dall'esportazione della musica rock che dall'esportazione dei prodotti metallurgici. E dunque più tipico un cantante o un tornitore?

Di sicuro il concetto stesso di lavoro sta cambiando radicalmente. Una rivoluzione altrettanto profonda era accaduta due secoli fa, quando in alcuni paesi totalmente agricoli comparvero le prime industrie. Oggi, in alcuni paesi totalmente industriali, prevalgono le attività terziarie, soprattutto quelle creative, portando a nuove concezioni del lavoro e del tempo libero, a nuove gerarchie tra le professioni, persino a un ruolo nuovo dell'ozio, che può risolversi in creatività o dissipazione. Le conseguenze di questo mutamento si proiettano su ogni aspetto dell'organizzazione.

La dimensione oziosa

Dalla nascita alla morte, di giorno e di notte, noi siamo attivi: col corpo e con la mente. Ci muoviamo, ci agiamo, pensiamo, ricordiamo, immaginiamo, fantastichiamo. In alcune di queste nostre attività prevale la fatica, il dolore, il rincrescimento, la routine, il rammarico: se potessimo, smetteremmo immediatamente. Se non smettiamo, è perché siamo costretti dal bisogno, dalle minacce, dall'abitudine, dalla mancanza di coraggio o di fantasia. Sono queste le attività che generalmente chiamiamo «lavoro»: parola che, riferita a un singolo lavoratore, evoca sudore, stress, noia, stanchezza, dovere, produzione, gratificazione, orgoglio, indignazione; parola che, riferita a più lavoratori organizzati, evoca impianti, contratti, procedure, regolamenti, cooperazione, conflitto, investimenti, gerarchie, carriere, subordinazione, comando, salario, stipendio.

In altre attività prevale il piacere, il divertimento, il gioco, l'imprevisto: se potessimo, non smetteremmo mai. Se smettiamo, è perché ci mancano le forze, il tempo, le opportunità, le risorse, la sfrontatezza. Sono queste le attività che generalmente chiamiamo creatività, gioco, ozio, riposo, tempo libero, divertimento. Parole che evocano meritata ricompensa, pigrizia, fantasia, scioperataggine, vizio, tranquillità, vacanza, benessere. «E riposò il settimo giorno, dopo tutte le opere che aveva compiuto», riferisce la Bibbia a proposito di Dio che, per sei giorni di seguito, aveva faticato a pasticciare il mondo.

Non tutte le organizzazioni hanno pari forza, né tutte le organizzazioni hanno pari capacità di influenzare le altre con il proprio modello.

Nell'Atene di Pericle la polis sveltava sulla scuola, sull'esercito, sulle imprese produttive e commerciali.

Nel Medioevo la Chiesa e l'abbazia sono stati punti di riferimento per il comune e per l'esercito. Nella Francia del Re Sole erano la monarchia e la corte a dominare sugli apparati giudiziari, sugli eserciti e sulla società civile; nel «palazzo» venivano coniate le monete, le regole, le mode, le estetiche, le pratiche.

Nella società industriale è stata la fabbrica a dettare legge; ai suoi orari, ai suoi metodi, alla sua razionalità, alle sue esigenze, ai suoi principi si sono ispirate e piegate non solo le attività lavorative ma anche le città, le scuole, i divertimenti, il tempo libero, la famiglia: insomma, la vita intera, sociale e individuale.

La fabbrica è luogo di fatica, dedicato esclusivamente, capillarmente, maniacalmente al lavoro subordinato. «Lei non è pagato per pensare, è pagato per lavorare» si dice che Taylor abbia ricordato drasticamente a un operaio che osava organizzarsi di testa propria. Così il lavoro, che fino al Settecento occupava uno spazio circo scritto nella vita e nella mente umana, con l'espandersi dell'industrializzazione divenne una categoria egemone, capace di improntare su di sé tutta la vita dell'individuo, dalla nascita alla morte. Persino quando fa l'amore, non è l'operaio che ama, ma è la macchina che ama in lui, come acutamente nota Jean Paul Sartre.

Il lavoro occupava la metà della vita dei nostri bisnonni. Si può dunque capire perché, nella loro esistenza, l'attività professionale costituisse una categoria onnivora e determinasse tutto il loro stile, il loro prestigio, il loro ruolo sociale. Oggi, invece, il lavoro copre soltanto un decimo della nostra vita, ma continua a pretendere, per *usucapione*, un ruolo centrale. Nella pubblica considerazione, tuttora ognuno è ciò che fa: non ciò che fa per proprio conto, nelle tante ore libere trascorse in famiglia, con gli amici, con se stesso; ma ciò che fa nelle poche ore spese in ufficio o in fabbrica e che ostenta sul biglietto da visita, accanto al proprio nome.

Ne abbiamo già parlato fin dalle prime pagine. Tutto — l'istruzione, i precetti morali, l'educazione familiare, la pressione sociale —, tutto è puntato sul lavoro. Studiamo in vista del lavoro, impariamo le lingue in vista del lavoro, scegliamo il partner, il quartiere di residenza, il tipo di automobile, gli amici, le letture, i luoghi di villeggiatura, le scuole dei nostri figli, il tipo di suppellettili della nostra casa, gli abiti, le diete, le palestre, persino i loculi del camposanto, in funzione del lavoro e del prestigio che speriamo di cavarne.

Qui non si tratta di passare da una concezione di *qualsiasi* lavoro come valore a una concezione di *qualsiasi* lavoro come disvalore. Si tratta di marcare una nuova distinzione critica tra quelle attività che ormai possiamo consentirci di disprezzare o addirittura vietare (come già facciamo per il lavoro nero o la prostituzione) e quelle attività che riconosciamo degne di apprezzamento e persino di passione. Si tratta di rivalutare la dimensione oziosa dell'esistenza: quelle due o trecentomila ore, la stragrande maggioranza della nostra vita, durante le quali avvengono cose bellissime — nascite, incontri amorosi, vacanze, crescita culturale, introspezione, convivialità, gioco, fughe e ritorni — che noi non riusciamo a gustare perché avvelenati dai complessi di colpa e dall'ossessione del lavoro.

Vi sono manager, politici, liberi professionisti che escono di casa quando i figli ancora dormono e rientrano a casa quando i figli sono già usciti con gli amici. Estranei a se stessi e ai propri familiari, essi galleggiano in una realtà fittizia, fatta di piccole lotte per il potere, di affiliazioni a cordate furbastre, di paure aggressive, di soddisfazioni transitorie.

Prima dell'industrializzazione, la gerarchia sociale era basata su altri parametri. Cosa facevano quotidianamente i quarantamila cittadini liberi dell'Atene classica? Cosa li segnalava agli occhi del mondo?

Alla fine del Settecento, quando in Inghilterra si affermavano le prime grandi manifatture e in Francia si pubblicava l'*Encyclopédie*, in Sicilia vi erano 142 principi, 95 duchi, 788 marchesi, 95 conti, 1.274 baroni. Cosa facevano tutto il giorno questi nobili? Sui loro biglietti da visita, Socrate e Platone, Voltaire e Diderot non avrebbero avuto nessuna carica professionale da apporre al proprio nome. Essi non lavoravano, nell'accezione industriale di questo termine: essi creavano, pensavano, discutevano, studiavano, si divertivano. La loro attività* consisteva in un tutt'uno dove era difficile distinguere lo studio dal lavoro e dal gioco. A lavorare per loro ci pensavano gli schiavi o gli operai.

La speranza di vita di un ateniese libero era di una trentina di anni e in media gli schiavi a sua disposizione erano non più di sette o otto. Noi abbiamo una speranza di vita che supera i settant'anni e gli «schiavi meccanici», cioè l'energia e le macchine a nostra disposizione, equivalgono a molte decine di antichi schiavi umani. Perché, dunque, abbiamo l'impressione che la vita ci manchi? Perché le nostre categorie di tempo e di spazio sono così stravolte? Perché gli operai giapponesi accettano di essere ammassati come bestie nei loculi dei dormitori aziendali? Perché i manager americani accettano di correre tutto il giorno come matti nei grattacieli di Manhattan?

Ambiguità e riscatto

Il lavoro è indispensabile perché produce ricchezza.

Ma non tutti i lavori, per produrla, costringono a soffrire: alcuni sono piacevoli, persino esaltanti; altri sono faticosi, sgradevoli, ripugnanti. Quasi tutti quelli piacevoli sono monopolizzati dalle élite; gli altri sono delegati alle macchine e alle bestie, o sono imposti agli schiavi, ai forzati, agli stranieri, ai nullatenenti e, da ultimo alle classi medie composte da impiegati, da manager, da *professional*, che si illudono di appartenere alle classi dominanti ma di fatto rappresentano una forma nuova di ceto dominato.

Krizia ha detto che «il lavoro è il più bel gioco per adulti». Quanti possono condividere la soddisfazione di una stilista di successo?

L'organizzazione del lavoro, i suoi luoghi e i suoi strumenti recano le tracce indelebili di questa contrapposizione. Come nota Simone Weil in un suo bel libro sullo sradicamento, se fra migliaia di anni un archeologo trovasse due martelli, uno semplice e l'altro pneumatico, analizzando la loro struttura, il loro peso, la loro forma, arriverebbe a comprendere che il primo fu inventato da un artigiano che sapeva di doverlo usare personalmente; il secondo, invece, fu inventato da un ingegnere che sapeva di non doverlo usare mai.

Quando un lavoro è pericoloso o faticoso, non genera motivazione ma repulsione. Per vincerla, viene usata la costrizione (per gli schiavi) e la retribuzione (per i salariati). Per lubrificarne la sopportazione, vengono mobilitate ideologie, religioni, sociologia e psicologia.

Il celebre libro di Loren Baritz *I servi del potere* ne offre una bella rassegna e conclude che «quando l'adempimento di presunti obblighi sociali si tradusse in un brillante affare, allora i dirigenti più intelligenti divennero socialmente coscienti. [...] Gli industriali, in quanto industriali, sono negli affari per far denaro. Essi si serviranno perciò degli scienziati sociali dell'industria soltanto se questi si riveleranno utili a realizzare quel fine. [...] Nel corso di lunghi anni, attraverso centinaia e centinaia di esperimenti, gli scienziati sociali si sono avvicinati a una genuina scienza del comportamento. Ora cominciano ad apprendere come controllare la condotta. Ponete questo potere — vero, completo, irresistibile potere — nelle mani dei dirigenti industriali americani, e l'opera che gli scienziati sociali hanno compiuto e compiranno, comporterà delle implicazioni più vaste e più paurose di quanto a prima vista si possa intravedere». 5

Una volta ideologizzato, il lavoro diventa un valore in sé, un dovere verso Dio, la patria, la famiglia, se stessi. Intorno ad esso viene coltivata una ricca letteratura per esaltarne gli effetti liberatori, nobilitanti, santificanti persino.

Imprenditori, dirigenti, sacerdoti, ministri, sindacalisti, impiegati diligenti e manovali laboriosi si sono mobilitati per tessere l'elogio del lavoro, restando spesso strangolati dal medesimo meccanismo operoso che avevano sagacemente costruito. I consulenti sono corsi a fargli corteo.

Persino la parola «ozio», come la parola «felicità», è diventata sospetta e, invece di indicare una meta, ha denotato una devianza o una defezione. In un libriccino ironico senza saperlo, tardivo elogio delle fatiche altrui, due venerati consulenti manageriali hanno scritto di recente: «Anche oggi, tra i fonditori delle acciaierie, tra gli addetti alle latrine delle stazioni metropolitane, tra i minatori, tra i correttori di bozze più ignorati, tra i bancari obbligati a perpetui conteggi, insomma tra coloro che svolgono un compito che può essere considerato triste, oscuro, umile e umiliato, vi sono donne e uomini che si recano contenti al lavoro, sentendo di provvedere con il loro contributo non solo a se stessi, ma anche alla società in cui vivono [...] Nessuna attività come il lavoro può offrire contemporaneamente una molteplicità di risposte. Non l'ozio, non il riposo, non il divertimento, che sono attività necessarie, intelligenti e interessanti, ma parziali e contingenti». 6 A sua volta Daniel Mothé ha scritto: «Si può pensare che tutti coloro che hanno costruito il nostro patrimonio architettonico lo abbiano fatto in condizioni ben più ingrato dei lavori di fabbrica attuali. Come i tagliapietre, mestiere per eccellenza di routine, essi hanno dovuto provare pene ma anche gioie almeno altrettanto intense quanto quelle che noi proviamo guardando le loro opere». 7 Questi guru in sedicesimo nemmeno sospettano oggi ciò che ieri era chiarissimo persino a ricercatori dilettanti. Tra il 1924 e il 1926 Henri de Man condusse una ricerca tra alcuni lavoratori tedeschi sindacalizzati per capire cosa determinasse la gioia e la repulsione per il lavoro. 8

Ferrovieri, tipografi, sigaraie, fucinatori, falegnami, pompieri, dattilografe, tessitori, cappellai, commessi, stovigliai, minatori, tagliapietre, giardinieri, sfilarono a confidare le proprie pene e i propri orgogli a de Man, convinto in partenza che ogni lavoratore cerca istintivamente la gioia nel proprio lavoro, ma che questo impulso viene spesso esacerbato, deviato, indebolito da ostacoli organizzativi.

Il nostro ricercatore dilettante arrivò a elaborare tipologie che oggi farebbero invidia a McGregor, a Herzberg e persino ad Agnes Heller. Egli sostenne che ogni lavoratore fisicamente e psichicamente sano si porta dentro sette istinti permanenti, di natura positiva (attività, gioco, costruttività, curiosità, importanza, proprietà, combattività) e cinque moventi occasionalmente favorevoli alla gioia del lavoro (istinto gregario, bisogno di comandare e di obbedire, soddisfazione estetica, interesse privato, utilità sociale).

Però, a queste forze che spingono verso la gioia del lavoro, altre, di ordine tecnico e sociale, si contrappongono a ostacolarla: la parcellizzazione, la ripetitività, la fatica, la cattiva organizzazione tecnica, i livelli salariali, l'orario, le ferie, il lavoro a fattura, la condizione familiare, l'insicurezza, lo scarso prestigio del mestiere.

Insomma, de Man abbozza una teoria che già agli inizi degli anni Venti presuppone un minimo di sospetto circa l'ambivalenza del lavoro, e un minimo di fiducia nel ruolo che può essere svolto dal tempo libero, dal gioco, dall'estetica. De Man, inoltre, critica severamente tutti coloro che, dall'alto delle proprie agiate scrivanie, vogliono intravedere a ogni costo felicità latenti sotto la brutalità della fatica.

Da parte mia, riesco a individuare il seme della felicità solo nel lavoro creativo e nel tempo libero: perciò coltivo l'ipotesi che l'ozio, nella società postindustriale, possa diventare importante almeno quanto il lavoro e che via via finisca per fare tutt'uno con esso, entrambi assumendo le connotazioni del gioco.

L'impresa efficiente

Cosa fa la buona parte degli indiani o degli africani quando si sveglia? Non va in fabbrica, non va in ufficio, vaga alla ricerca di qualcosa che gli consenta di sopravvivere e di spendere il proprio tempo senza annoiarsi. Il turista superficiale li considererebbe fannulloni. Bruce Chatwin, abbozzando un libro sull'alternativa nomade, parla dei cacciatori arcaici, presenti fino ai giorni nostri, che «prendono, grati, ciò che la natura offre, ma non fanno nessuno sforzo per propagare la loro fonte di cibo, se non identificandosi ritualmente con animali o con oggetti inanimati del loro ambiente. [...] Passano gran parte del tempo in ozio totale, particolarmente gli aborigeni australiani le cui argomentazioni dialettiche sono di una complessità senza limiti. Sebbene capaci di intensa concentrazione nell'atto di procurarsi il cibo, mal si adattano al lavoro manuale. I capi guidano, non costringono.

Tutta l'importanza di un dono ricevuto sta nel darlo via; un paio di calzoni donato a un aborigeno passa rapidamente per venti mani e va infine ad addobbare un albero».

Poco oltre, Chatwin parla dei Beja del Sudan orientale (quelli che Kipling chiamava *fuzzies-wuzzies*) e dice: «Sono sensazionalmente oziosi e insieme battaglieri. Gli uomini dedicano gran parte della mattinata a fantastiche sedute di pettinatura reciproca». 9

Cosa facevano i nostri prossimi antenati, prima dell'avvento industriale? Facevano qualcosa di molto simile alla maggioranza degli attuali indiani o africani; qualcosa che somiglia a ciò che da noi è tuttora l'occupazione casalinga: un'attività svolta per se stessi e per i propri familiari, a volte gratificante, quasi mai retribuita. Gli artigiani lavoravano per un mercato ristrettissimo, fatto di parenti e vicini di casa; i contadini lavoravano per un padrone che spesso viveva lontano dalle sue terre e si faceva vivo solo per riscuotere ciò che gli era dovuto, in soldi o in natura.

Il lavoro, strettamente intrecciato con le altre occupazioni, impegnava più le mani che il cervello, veniva svolto negli stessi luoghi in cui si viveva e, a conti fatti, dura va assai meno dell'attuale giornata lavorativa di un manager della Fiat, Aris Accornero ha fatto notare che «non si era lavorato mai così tanto e così intensamente e così a lungo come nell'epoca dell'industria. [...]

Neppure gli schiavi, salvo rarissime eccezioni, e tanto meno i servi della gleba avevano un orario regolare, una settimana regolare, un anno regolare. [...] Nel Medioevo c'era molto più tempo libero di oggi. Nel '600 non si lavorava in genere più di 3-4 ore al giorno». ¹⁰ Goethe descrive la massa di napoletani che nel 1787 vagavano per le strade della città e acutamente raccomanda di distinguere i fannulloni dai disoccupati.

Fu l'industria a trasformare milioni di lavoratori autonomi e di contadini sottoccupati in altrettanti «dipendenti» sottoposti a una disciplina paramilitare, sotto un capo ostile, con ritmi stressanti dall'alba al tramonto. Fu l'industria a trasformare radicalmente il concetto di lavoro, identificandolo in attività eteroprogrammata ed eterodiretta, prestata a un estraneo in cambio di un salario. Fu l'industria che, accanto a parole come «benessere», «consumi», «urbanesimo», ispirò parole come «alienazione», «anomia», «sfruttamento», «stress».

Oggi, nei paesi dell'Ocse, viene considerata «popolazione attiva» circa un terzo della popolazione globale: le statistiche ufficiali, infatti, ne escludono la maggior parte dei cittadini (bambini, vecchi, studenti, religiosi, casalinghe, inabili, vagabondi senza fissa dimora, carcerati, malati gravi, ecc.).

Dunque, il lavoro in senso industriale (cioè prestato contrattualmente a qualcuno in cambio di un salario o di una parcella) riguarda anche oggi e anche nei paesi avanzati, la minoranza dei cittadini. Tutti gli altri vivono, si muovono, studiano, svolgono attività di vario genere, ma non appartengono al mercato del lavoro se non come produttori gratuiti, come riproduttori e come consumatori.

La minoranza, che lavora in fabbrica, negli uffici, nei negozi, ne viene ripagata con un salario e con un prestigio corrispondenti alla stima che il suo lavoro riscuote di volta in volta nella pubblica opinione. Con quel guadagno deve mantenere anche i familiari che non lavorano contrattualmente.

Solo una parte minima dei lavori è di natura creativa e mobilita tutte le conoscenze possedute da coloro che li svolgono. La grande maggioranza consiste in mansioni banali, ripetitive, noiose, esecutive che richiedono conoscenze inferiori a quelle che il lavoratore possiede e vorrebbe valorizzare.

Nel 1956, per la prima volta in un paese del mondo, gli Stati Uniti, i colletti bianchi superarono i colletti blu. Da allora, il fenomeno si è via via esteso a tutti i paesi avanzati, dove la maggioranza dei lavoratori è ormai costituita da impiegati, manager, *professional* e dirigenti, a volte oberati di lavoro reale, altre volte alienati dall'*overtime*.

Accanto a essi, o alle loro dipendenze, vi sono altri lavoratori, frenetici per motivi di produttività: operai incalzati dalle catene di montaggio, segretarie spremute fino all'osso da capi arrivisti, *professional* messi alle strette da scadenze spietate. Tutti, comunque, terrorizzati dallo spettro dei licenziamenti, dalla spada di Damocle della concorrenza globale e del progresso tecnologico, che riducono implacabilmente il fabbisogno di lavoro umano.

Nostalgia della lentezza

Questi assilli, propri della società industriale, non accompagnano da sempre la vita dell'uomo e delle città: non c'erano nella Uruk della Mesopotamia, non c'erano nell'Atene di Pericle, nella Roma di Adriano o nella Parigi di Voltaire. Esistevano solo in minima parte prima dell'industrializzazione, quando la quasi totalità delle persone nasceva, cresceva, dormiva, lavorava, pregava, moriva nello stesso quartiere, senza spostarsi se non per casi rarissimi. Da una ricerca sul sottoproletariato urbano di Napoli risultò che, ancora alla fine degli anni Sessanta, l'8 per cento dei ragazzi poveri residenti nel ventre della città non aveva mai visto il mare. La stanzialità, le cadenze adeguate ai bioritmi del nostro corpo, senza forzature esterne, restano un'aspirazione radicale. Le comunità rurali e artigianali erano essenzialmente sedentarie e non sottoponevano i propri membri né ai ritmi infernali delle catene di montaggio, né alla frenesia motoria delle nostre metropoli. La vita vi scorreva lenta e vi appariva interminabile come in un film di Ivory ispirato alla letteratura borghese di William Edward Forster o di Virginia Woolf. Ma, oltre a scorrere lenta, scorreva anche felice?

L'espulsione della creatività

Con la nascita dell'industria tutto il mondo occidentale fu sconquassato da una corsa frenetica all'efficienza e al denaro che appannò molti valori tradizionali, ne creò di nuovi e pose per una parte dell'umanità le basi di un'esistenza finalmente liberata dalla miseria, dalla fatica, dal dolore e dall'autoritarismo. Questa liberazione ha avuto il suo prezzo: per duecento anni ci siamo tutti dovuti trasformare in operai di un'immensa catena di montaggio che ha funzionato a ritmi sempre più insostenibili. Per ottenere una duttile assuefazione a questi ritmi, la società industriale ha inventato miti e riti: drasticamente scisso il lavoro dal tempo libero; le donne segregate in casa a svolgere le faccende domestiche e gli uomini chiusi in azienda a svolgere le mansioni produttive e a fare carriera; la razionalità e la pratica (ritenute positive forze virili) separate dall'emotività e dall'estetica (ritenute pericolose debolezze femminili).

Via via, per milioni di lavoratori, la vita è stata circoscritta entro capannoni e grattacieli, irrigidita e proceduralizzata; ha perso colore, flessibilità, creatività, contatti e stimoli. L'adulto e il vecchio hanno imprigionato il bambino che è dentro di noi; il burocrate ha ammazzato il fantasioso e l'intraprendente. Man mano le residue zone di autonomia e ideazione (i team creativi preposti alle campagne pubblicitarie, agli studi e ricerche, alla formazione) sono stati espulsi fuori dall'azienda dove la rigidità e l'opacità hanno scacciato la flessibilità e la genialità.

Il risultato complessivo, come ha scritto Jay Galbraith, è che «la maggior parte degli attuali cambiamenti tecnologici ha origine fuori dall'industria. Non sono stati i produttori di macchine per scrivere meccaniche a introdurre la macchina per scrivere elettrica; gli inventori della macchina elettrica non hanno inventato la macchina per scrivere elettronica; le aziende che producevano valvole non hanno introdotto il transistor, e così via». ¹¹

Persona e società al primo posto

Come vedremo più oltre, la razionalizzazione dei processi produttivi è stata l'essenza stessa del modo di produzione industriale, la ragione della sua durata e del suo persistente successo. Ma «razionalizzare» comporta, sotto una medesima filosofia, una miriade di pratiche diverse a seconda del tipo di tecnologia, di prodotto, di mercato, di finanziamento, di risorse umane disponibili. Il metodo inaugurato da Taylor nelle industrie manifatturiere riscosse un tale successo da contagiare via via tutti gli altri tipi di imprese e, poi, tutti gli altri tipi di organizzazione, inclusa la Chiesa, la famiglia, i loisirs. Per cento anni l'industria razionalizzata ha precorso la società civile, facendo da esempio e da battistrada per tutte le altre forme di convivenza. Perciò il Novecento è il secolo di quella «società industriale» di cui Smith, Marx e Weber avevano previsto il trionfo e gli esiti.

In condizioni come quelle attuali, radicalmente cambiate rispetto alla fine dell'Ottocento, un genio come Taylor sarebbe il primo a rifiutare quel suo metodo e a inventarne uno completamente nuovo, a misura di una tecnologia ormai elettronica, di un sistema comunicativo ormai informatico, di una manodopera ormai scolarizzata, di un mercato ormai planetario.

A questo mutamento radicale dei sistemi organizzativi, che non si riesce a creare dall'interno, induce dall'esterno la società globale. Siamo infatti a una inversione di leadership: non è più l'industria a trainare il cambiamento della società, ma è la società (giovani, donne, artisti, disoccupati, immigrati, pensionati, volontari) ad anticipare i valori, i bisogni, persino gli strumenti operativi che l'azienda (e, con essa, tutte le organizzazioni che la mantengono come proprio modello) si ostina a non comprendere e a non adottare. Sono i ragazzi del garage a indicare le strade elettroniche che la IBM non' è capace di inventare e che si ostinerà a rifiutare. Sono i punk e i rapper a elaborare nuove estetiche faticosamente inseguite dai colossi della moda. Sono i Crick e i Watson, nel domestico laboratorio Cavendish, a scoprire la struttura del Dna che solo molto più tardi renderà miliardarie le industrie farmaceutiche.

Oggi tutte le organizzazioni produttive ricevono dall'esterno una spinta potente per sconfiggere quanto di ovvio, di insicuro, di aggressivo, di arrivista, di maschista, di burocratico alligna nel loro corpo obeso. Per attuare una loro ecologia organizzativa, esse potrebbero cogliere al volo le opportunità offerte dal contesto postindustriale, che finalmente consente di delegare ai computer tutto ciò che è esclusivamente razionale, strutturato, ripetitivo, banale, proceduralizzabile, consentendo agli esseri umani di riservare a sé la parte creativa, capricciosa, destrutturata, flessibile, intelligente del lavoro e della vita.

Il cultural gap

Potrebbero. Ma qui entra in gioco quel micidiale fenomeno, non facile da spiegare, che gli antropologi chiamano cultural gap: la nostra resistenza alle innovazioni, anche quando esse sono palesemente vantaggiose. Questo rifiuto psicologico e culturale è dovuto al fatto che, nel corso di una determinata fase della nostra vita e della nostra storia, i circuiti logici del nostro cervello si strutturano in base all'esperienza, creando una rete sinaptica sufficientemente solida che consente grandi risparmi di energia attraverso la coazione a ripetere sempre le medesime decisioni, le medesime reazioni, le medesime abitudini. L'educazione, ovviamente, indirizza e rafforza questi circuiti logici, che diventano pregiudizi (matrici costruttive della conoscenza, direbbe Gadamer), sistemi comportamentali codificati, difficili da modificare e che, ai tentativi di modifica, oppongono strenue resistenze.

Ne deriva che siamo portati a gestire le fasi nuove della nostra vita con la mentalità che strutturammo nelle fasi precedenti: il che determina un atteggiamento di prudenza o di rifiuto verso le innovazioni, rallentandone il cammino.

Il cultural gap è un meccanismo spontaneo di difesa nei confronti dei cambiamenti, che gioca in misura tanto più forte quanto più la natura del singolo è timorosa, la formazione è conservatrice, le regole organizzative sono rigide, i cambiamenti sono rapidi e profondi.

Gli effetti negativi procurati dal cultural gap sono di vario genere: difficoltà a storicizzare gli eventi del passato; tendenza a interpretare il presente con le categorie accumulate in fasi precedenti, finendo per smarrirne il senso; paura del futuro; atteggiamento critico, pessimista, fatalista, reazionario verso il progresso nel lavoro e nella vita.

Del resto, persino Socrate, tremila anni dopo la scoperta della scrittura, ancora preferiva affidarsi alla tradizione orale. Il copernicanesimo, a sua volta, impiegò tre lunghi secoli per diffondersi in Europa e, contro di esso, furono mobilitate non solo le menti tolemaiche ma anche i versetti della Bibbia e i roghi dell'Inquisizione.¹²

La frattura epistemologica

In pochi anni, a partire dalla seconda guerra mondiale, si è passati dalla società industriale, centrata sulla produzione in serie di beni materiali, alla società postindustriale, centrata sulla produzione di massa di beni immateriali: informazioni, simboli, estetica, valori. Parallelamente, il potere è passato dai proprietari dei mezzi di produzione ai proprietari dei mezzi di ideazione.

L'avvento postindustriale ha provocato una profonda frattura epistemologica, cioè una visione tutta inedita della società, della vita, del progresso, dei metodi per comprendere e per agire. Tra chi è già saltato nel nuovo e chi ancora si attarda nel vecchio, va frapponendosi un fossato incolmabile. L'appartenenza all'una o all'altra delle due tribù — sempre più divise da idee, gusti, comportamenti grammatiche e ortografie tra loro incommensurabili — è determinata dall'atteggiamento che ciascuno di noi assume nei confronti dell'informatica e della virtualità, della biologia, dei decibel, della disoccupazione, dell'estetica, del sesso, della famiglia, della notte.

C'è ormai una massa enorme di persone — soprattutto giovani — che può vantare una straordinaria dimestichezza con i computer e con il mondo digitale; che trova del tutto normale vivere virtualmente rapporti intensi (intellettuali, creativi, erotici) anche con persone lontane nello spazio e nel tempo; che reputa provvidenziali gli interventi di ingegneria genetica sulla sfera biologica degli esseri umani; che si è assuefatta a un livello di velocità, di suoni e di rumori impensabili per le generazioni precedenti; che trova sempre più difficile distinguere le attività chiamate lavoro da quelle chiamate tempo libero; che coltiva sensazioni estetiche basate più sull'originalità e sullo stupore che non sulla bellezza tranquillizzante del passato; che considera scontata la parità fra i sessi; che vive agevolmente la propria sessualità come una variabile del tutto indipendente dalla procreazione; che considera la notte come uno spazio da colonizzare sempre più con la propria voglia di vivere; che percepisce istintivamente come le nuove divisioni di classe passano non più attraverso sperequazioni economiche ma attraverso sperequazioni intellettuali definite dalla mancanza di sapere.

Questo nuovo paradigma — su cui torneremo in seguito — fa paura a tutti coloro che, dentro e fuori del mondo del lavoro, hanno scelto di restare rintanati nella cuccia delle proprie tradizioni consolidate. Peggio per loro.

Il futuro del lavoro

PARTE SECONDA

LAVORO E VITA NELLE COMUNITÀ PREINDUSTRIALI

«Il tempo, come lo spazio, ha i suoi deserti e le sue solitudini.»

F. Bacon

Capitolo terzo

ONDE LUNGHE, ONDE BREVI

Otto obiettivi, otto percorsi

La società postindustriale, in cui ci troviamo a vivere, ha inaugurato una condizione più intellettualizzata della vita, spostando lo sfruttamento dalle braccia al cervello, di cui valorizza la specificità e si accinge a ripetere alcuni meccanismi attraverso l'intelligenza artificiale. Essa viene a coronare una lunga storia evolutiva che, di volta in volta, ha visto come protagonisti il progresso spirituale o quello materiale, ritmati da lente incubazioni sotterranee e da improvvise esplosioni creative.

Questo lungo cammino dell'uomo, che ha condotto alle attuali civiltà progredite, ha sempre mirato a otto obiettivi, corrispondenti alla liberazione da altrettante schiavitù: la miseria, la fatica, la noia, la tradizione, l'autoritarismo, il dolore, la bruttezza e, alla fine dei conti, la morte.

Tutti questi sforzi hanno in comune l'incremento dell'efficienza, intesa come riduzione progressiva dei fattori necessari per ottenere un determinato risultato. Taylor puntò soprattutto sulla riduzione della risorsa «tempo», cioè sull'efficienza. Ma, di volta in volta, l'uomo ha cercato di ridurre la quantità di materie prime occorrenti, la quantità di investimenti economici, di macchinari, di spazio, di lavoro fisico, di lavoro intellettuale, di investimenti emotivi.

Nell'insieme di quelle trasformazioni che chiamiamo progresso, restano costanti otto percorsi cui il genere umano è rimasto fedele nel suo caparbio tentativo di addomesticare la natura per mezzo della cultura: dalla manualità all'impiego di tecnologie sempre più sofisticate; dalla semplicità alla complessità; dalla casualità alla pianificazione intenzionale di breve e poi di lungo termine; dalla linearità alla sistemicità; dalla genericità alla specializzazione; dall'approssimazione alla professionalità; dall'esecutività alla creatività.

«Il tempo, come lo spazio, ha i suoi deserti e le sue solitudini» diceva Francesco Bacone, uno dei grandi progenitori spirituali della società industriale.

Il lungo cammino dell'uomo non è stato uniformemente distribuito su tutte le aree del pianeta, né uniformemente accelerato nel corso del tempo: di tanto in tanto ha subito delle pause d'attesa, delle fasi silenziose di incubazione, dei regressi, dei lentissimi avanzamenti, delle rapide impennate.

Così, ad esempio, il passaggio dall'*homo habilis* all'*homo erectus* fu molto più rapido degli altri episodi dell'evoluzione preistorica, mentre esistono tuttora delle isole paleolitiche in cui vivono alcune migliaia di persone ferme all'età della pietra. Nel suo complesso, però, e guardata a ritroso, la traiettoria descritta da quella parte del genere umano che giunge fino a noi, attuali abitanti dei paesi progrediti, appare costantemente indirizzata a quelle otto mete.

Le onde lunghe si fanno sempre più brevi

Tutto sommato, la società industriale — di cui faticammo ieri ad assimilare i modelli; di cui stentiamo oggi ad ammettere il superamento — costituisce una fase brevissima della storia umana. Per prenderne coscienza basta rileggere una pagina suggestiva e inquietante di Francis Crick, premio Nobel per la scoperta della struttura del DNA: «Risulta difficile avere una visione organica dello sviluppo storico, dagli inizi della civiltà al giorno d'oggi, in modo tale da percepire davvero il lento passare del tempo. La mente umana non è costruita per affrontare con tranquillità periodi di tempo lunghi centinaia o migliaia di anni.

«Tuttavia, quando prendiamo in considerazione l'origine della vita, ci troviamo di fronte a una scala temporale tale da rendere l'intero corso della vita umana simile al battito di una palpebra... Forse è meglio confrontare l'età della Terra alla durata di una settimana. Usando questa scala dei tempi, l'età dell'universo, partendo dal big bang iniziale, sarebbe di circa due o tre settimane. I più antichi fossili macroscopici (a partire dall'inizio del Cambriano) avrebbero solo un giorno di vita. L'uomo moderno sarebbe apparso durante gli ultimi dieci secondi e l'agricoltura durante l'ultimo paio di secondi Ulisse sarebbe vissuto solo mezzo secondo fa.

«[...] Ma forse il modo più efficace è quello di confrontare il tempo con le righe stampate di un libro. Pensiamo di confrontare il presente libro con il tempo che è passato dall'inizio del Cambriano a oggi, e cioè circa 600 milioni di anni. In questo caso, ogni pagina corrisponde approssimativamente a 3 milioni di anni; ogni riga a circa 90.000 anni; ogni lettera od ogni intervallo bianco a circa 1500 anni. L'origine della Terra va collocata circa 7 libri fa e l'origine dell'universo (che è conosciuta solo in modo approssimativo) una decina di libri prima, cioè circa 17 libri fa. Quasi tutta la storia umana tramandata dalla tradizione troverebbe posto nelle ultime due o tre lettere del libro.

«Sfogliando questo libro a ritroso, leggendo lentamente una lettera alla volta, ricordando che ogni lettera corrisponde a 1500 anni, si può forse immaginare l'immenso periodo di tempo da prendere in considerazione. Usando questa scala temporale, il corso della nostra vita è più sottile dello spessore di una virgola». ¹

In questa lunga traiettoria dell'evoluzione terrestre e della storia umana, la fase che facciamo convenzionalmente corrispondere alla società industriale — dalla metà del Settecento alla metà del Novecento — è assai più breve di tutte le fasi storiche precedenti: quelle caratterizzate di volta in volta dalla caccia, dalla pastorizia, dal lavoro agricolo, dalla grande trasformazione mercantile.

E dunque da queste trasformazioni che occorre cominciare, se vogliamo capire le idee, le metafore, i pregiudizi, le paure e le speranze che ci portiamo dentro.

Nei milioni di anni che precedettero la società mesopotamica, il progresso fu lentissimo. In una prima lunga fase, l'uomo dedicò le sue energie soprattutto alla messa a punto di tecniche elementari per la propria sopravvivenza attraverso la difesa e l'attacco contro le insidie della natura e degli altri viventi ostili.

Solo molto più tardi, a partire dall'uomo di Neandertal e poi di Cro-Magnon, riuscì a elaborare sistemi culturali più raffinati e astratti, allo scopo di compensare le frustrazioni, i dolori e le insicurezze con le illusioni (culto dei morti, magia, invenzione di mondi ultraterreni), con il godimento estetico (erotismo sganciato dalla procreazione, gastronomia, musica, arte), con l'accumulazione esibita di beni e di qualità (risparmio, consumismo, lusso, intelligenza, prestanza fisica).

Dal punto di vista tecnico, alla fine di questa lunga fase evolutiva l'uomo aveva appreso a camminare in posizione eretta, trasformando gli arti superiori in duttili utensili e produttori di utensili; aveva scoperto che, per procreare dei figli, non bastano le sole donne ma occorre l'apporto genetico dei maschi; aveva imparato a coltivare la terra, anziché attendere la disponibilità dei frutti spontanei; aveva imparato a governare il fuoco rendendo più commestibili i cibi e più innocui i rigori dell'inverno; aveva perfezionato le capacità di astrazione e la creatività estetica; aveva facilitato i trasporti imparando a sfruttare il minore attrito dei corpi rotondi quando ruotano intorno a un asse.

La città e la bussola

La civiltà mesopotamica rappresentò forse il primo, grande episodio di concentrazione inventiva in un breve periodo di tempo e in una piccola regione geografica. Tra il Tigri e l'Eufrate, in un'area non più grande della Lombardia e del Piemonte messi assieme, cinquemila anni orsono furono fondate le prime città e le prime scuole, fu inventata la scrittura, la matematica e l'astronomia, raggiungendo un livello di progresso scientifico che sarebbe rimasto praticamente immutato per decine di secoli, fino al Medioevo europeo, Bruce Chatwin, uno dei più accaniti nemici della stanzialità, ricorda: «La Città, in quanto tale, apparve con stupefacente subitanità verso la fine del IV millennio a.C. dal terreno alluvionale della Mesopotamia meridionale. Alla base di questa trasformazione vi furono opere irrigue, agricoltura intensiva, arti specialistiche quali la ceramica e la metallurgia, e il controllo di una burocrazia, una magistratura e un sacerdozio letterati. La civiltà esige una gerarchia sociale ed economica stratificata». ²

Da allora in poi, la supremazia della città (e della civiltà come derivato del «vivere in città») sulla campagna si afferma con prepotenza. Ma l'Egitto, la Grecia e Roma non dettero grandi contributi al progresso tecnologico, mentre effettuarono un enorme salto di qualità nella filosofia, nella letteratura, nel teatro, nell'arte, nella politica e nel diritto.

Del resto Aristotele era convinto che ogni possibile progresso materiale dell'uomo era stato raggiunto: non restava, dunque, che dedicarsi al progresso dello spirito.

Doveva toccare proprio al Medioevo — rimasto segnato nella storiografia corrente dalla centralità riservata alla vita religiosa e mistica—il compito di interrompere il sonno plurisecolare del progresso tecnico con alcune invenzioni fondamentali per il cammino dell'umanità.

La costruzione dell'orologio, la diffusione della bussola, del mulino ad acqua, della bardatura moderna dei cavalli, la polvere da sparo, la vela moderna, la stampa, permisero la sostituzione di molta manodopera e determinarono quella grande ondata di disoccupazione tecnologica che fu l'affrancamento degli schiavi e la loro trasformazione in servi della gleba. Negli stessi anni l'invenzione del Purgatorio gettò un ponte tra cielo e terra contribuendo, attraverso il commercio delle indulgenze, a un'accumulazione capitalistica che avrebbe assecondato la nascita della prima borghesia nell'Europa cristiana.

Le radici della società industriale

Nel XV e XVI secolo l'organizzazione dell'esercito e della marina, l'allestimento delle grandi spedizioni coloniali, la supremazia dei mercanti sugli artigiani, i progressi nella tecnologia mineraria e metallurgica, l'ingigantirsi delle dimensioni aziendali offrirono terreno fertile alle radici della società industriale prossima ventura. Perciò Werner Sombart, nel suo monumentale *Der moderne Kapitalismus* (1902-1908), fa risalire a questo periodo il primo embrione dell'industrializzazione e lo storico americano J.U. Nef, nel suo citatissimo saggio *The Progress of Technology and the Growth of Large-Scale Industry in Great Britain 1540-1640* (1934) sostiene che «la nascita della civiltà industriale in Gran Bretagna può essere vista più correttamente come un lungo periodo che si svolge dalla metà del XVI secolo fino al trionfo finale dello stato industriale verso la fine del XIX».

Certo è che, quando Bacone comparirà sulla scena dell'Inghilterra preindustriale, tutti i tasselli del mosaico saranno pronti per determinare, attraverso una rivoluzione epocale, un assetto nuovo dell'intera società. Il grande filosofo inglese se ne renderà conto: all'inizio del Seicento intollererà la sua opera enciclopedica *Instauratio magna ab imis jundamentis* e rovescerà la tesi aristotelica sostenendo che tutto ciò che c'era da scoprire per il progresso dello spirito era stato già scoperto per cui non restava che dedicarsi anima e corpo al progresso materiale e al miglioramento della vita quotidiana.³

Ma, intanto, come si viveva, come si lavorava, come si oziava durante i millenni che hanno preceduto la società industriale?

Capitolo quarto

LE MACCHINE UMANE

Servi e liberi

La storia economica dell'Egitto, della Persia, della Grecia, ci consente di riflettere sulla forma più estrema di lavoro adottata finora dall'umanità — la schiavitù — e sul lungo cammino verso la sua abolizione.

Presso la maggioranza dei greci liberi prevaleva il disprezzo per il lavoro dipendente e per qualsiasi attività che comportasse fatica fisica o, comunque, attività esecutiva. Il termine stesso «executive», di cui oggi si fregiano molti manager, avrebbe fatto rabbrivire anche il più umile ateniese dell'età di Pericle. Erodoto segnala il disprezzo per il lavoro che regnava in molte città greche e orientali a eccezione di Corinto e di poche altre città.

Aristotele e Platone sono drastici in proposito: qualsiasi produzione di oggetti materiali — fossero anche opere d'arte come le statue di Prassitele — rappresentava per essi un'attività di second'ordine rispetto alla produzione di idee. E Platone arriverà a dire: «non vorrai mica dare tua figlia in moglie a un meccanico o a un ingegnere!». 4

Anche tra i lavori indipendenti vigeva una rigida gerarchia di prestigio sociale: la matematica e la medicina erano apprezzate, l'ingegneria e la chirurgia erano disprezzate. Il commercio appariva eoa indecoroso da essere delegato quasi per intero ai meteci che corrispondevano più o meno ai nostri extracomunitari. Platone, nel Fedro} fornisce una classifica etico-pratica delle professioni graduandole in nove livelli decrescenti: il filosofo, il buon re, l'uomo politico, lo sportivo, l'indovino, il poeta, il coltivatore e l'artigiano, il demagogo e il tiranno. j

Nel V secolo Atene contava 60.000 maschi liberi di cui 20.000 erano meteci, cioè stranieri. Con le loro mogli e loro figli si arrivava a circa 200.000 abitanti.

I 40.000 maschi liberi, cittadini a tutti gli effetti, si dedicavano quasi totalmente alla politica, allo studio e alla ginnastica. Per il resto, delegavano tutto il lavoro pratico alle donne di casa, ai meteci, ai 300.000 schiavi stanziati sul territorio, mentre gli intellettuali vagheggiavano mondi futuribili, dei ed eroi dotati di robot. Nel diciottesimo libro dell'Iliade, Omero parla di Efesto che si è costruito mantici semoventi, fanciulle d'oro automatiche, treppiedi su rotelle che autonomamente percorrono circuiti prestabiliti. Aristotele, come abbiamo già visto nell'introduzione, arriva addirittura a sognare la Benetton e la Silicon Valley: «Se ogni strumento potesse eseguire su comando, o meglio da solo, la propria funzione...».

Ma la tecnica non forniva alcun pratico supporto a questi sogni. Con Talete fa qualche progresso l'astronomia; con Anassimandro la matematica e l'orologeria; con Pitagora l'acustica e la matematica; con Democrito e con Parmenide la fisica; con Erodoto la geografia, la storia e la sociologia; con Empedocle la biologia; con Archimede la meccanica; con Anassagora e soprattutto con Ippocrate la medicina e l'etica professionale; con Aristotele la biologia e l'anatomia; con Teofrasto la botanica.

Per tutta l'antichità, la ricerca tecnologica, rispetto a quella scientifica, artistica, filosofica, politologica e giuridica, resta bloccata. Un esperto del problema, Pierre-Maxime Shuhl, parla proprio di «*blocage mental*», come vedremo fra poco. Dopo le scoperte di Aristotele e Ippocrate in Grecia, di Strabone e Coramella a Roma, per molti secoli l'opinione pubblica restò convinta che le conoscenze geografiche, mediche, biologiche, agrarie, fisiche e meccaniche fossero praticamente complete, che più nessun segreto restasse da carpire alla natura e che bastasse conservare e divulgare le nozioni ormai acquisite.

Ad avallare questa convinzione era stato lo stesso Aristotele. Come abbiamo visto, nel primo libro della Metafisica, egli aveva esplicitamente sostenuto che tutto quanto poteva essere scoperto per soddisfare le esigenze pratiche e per rendere comoda la vita quotidiana dell'uomo era stato già scoperto. Del medesimo parere era anche Platone. Per questi filosofi è scontato che nessun uomo libero accetterebbe mai di fare lavori sgradevoli, noiosi e degradanti, i quali vanno perciò imposti agli schiavi e alle donne. L'idea che si potesse ricorrere alle macchine per sostituire il lavoro umano non li sfiora neppure.

In sostanza, resta tuttora ignoto il motivo preciso per cui i greci nutrono un tale rifiuto del progresso tecnico da infliggere, nei loro miti (dotati allora di alta valenza pedagogica), delle punizioni esemplari a eroi-ingegneri come Prometeo, Sisifo, Ulisse, Icaro, quasi a scoraggiare i giovani dall'intraprendere esperimenti e carriere legate alla tecnica. In molti campi, le conoscenze classiche pervennero agli stessi livelli dai quali, venti secoli più tardi, sbloccando la plurisecolare stasi tecnica, ripartiranno Bacone, Cartesio e l'Illuminismo. Tuttavia i greci si guardarono bene dal compiere già ai loro tempi il salto teorico-pratico che, solo molto più tardi, segnerà la modernizzazione nell'Inghilterra di Carlo I o nella Francia di Diderot.

Perché mai, a esempio, il principio scientifico della turbina, ben noto già nell'Atene di Pericle, dovette attendere fino al Settecento per essere applicato a quella macchina a vapore che diverrà protagonista della rivoluzione industriale? Perché mai i greci costringevano i cavalli a tirare con il morso e con il collo anziché con il pettorale (come avverrà dall'XI secolo in poi) se qualsiasi garzone, quando tira un peso, passa la corda intorno alla sua spalla, non intorno alla sua gola?

Come mai, disponendo già della ruota a pale e della ruota dentata, i greci non le applicarono alle forze idrauliche e non inventarono il mulino ad acqua? Come mai, avendo già i remi direzionali, non inventarono quel timone di poppa che nel Cinquecento avrebbe consentito le grandi circumnavigazioni estendendo i confini della Terra fino all'America e determinando l'ascesa sociale dei mercanti?

Perché, insomma, il macchinismo non è nato nella Grecia di Aristotele e Platone ma solo nell'Inghilterra di Bacone e nella Francia di Cartesio?

Su questo giallo si sono cimentati per mezzo secolo parecchi rinomati detective della storia, che hanno formulato molte ipotesi ma non sono riusciti a dipanare la matassa.

Un mondo di cose ricche di significati

Ad Atene la vita quotidiana era fatta di piccole cose, primitive più che semplici e, invece di moltiplicare o migliorare gli oggetti di tutti i giorni, i greci si esercitarono nell'arte di accontentarsi di poche suppellettili essenziali e nell'arte di spaziare con lo spirito al di là delle strettoie materiali. Uomini capaci di creare capolavori artistici tuttora insuperati o di elaborare sistemi filosofici che restano ancora oggi alla base della nostra cultura occidentale, hanno trascurato in modo quasi sprezzante il proprio benessere materiale. A conti fatti, la leva e la vite costruite da Archimede, il sistema di sollevamento delle acque che ne derivò, un lieve miglioramento nella coltivazione agricola e nella macinazione dei cereali, la costruzione degli acquedotti, qualche progresso nella vetreria, nella tintoria, nella ceramica, nella costruzione delle strade e nella comunicazione, rappresentano tutto ciò che l'antichità seppe procurare a se stessa per alleviare i propri disagi materiali. Ai più colti di loro bastava la frescura di una fonte, il profilo di una collina, l'ombra di un platano per raggiungere uno stato di grazia assai maggiore di quello fornito oggi dai mille trastulli meccanici del consumismo di massa. La sciocca infatuazione di un Wagner per i lussi di Ludwig sarebbe stata ragione più che sufficiente per emarginarlo dai simposi platonici. Il godimento estetico allo stato puro era talmente apprezzato che, racconta Plutarco, alcuni ateniesi fatti prigionieri in Sicilia furono liberati «per avere insegnato ai loro padroni quel che ricordavano delle poesie di Euripide». ⁵

La vera ricchezza dei greci, dunque, non derivava dal possesso di oggetti utili o vistosi ma dalla capacità, spinta all'inverosimile, di cogliere e gustare fino in fondo le sensazioni e i significati positivi insiti nelle cose, negli eventi, nelle idee di tutti i giorni. Il progressivo raffinamento di questa sensibilità era affidata all'educazione del gusto, coltivata nei giovani greci come neppure, mille anni dopo, nella Firenze dei Medici o, duemila anni dopo, nell'Austria della Wiener Werkstatte. Se, come diceva Dewey, «educazione significa arricchire le cose di significati», si consideri quanta ricchezza di significati rivelano queste parole che Platone fa dire a Socrate nel Fedro: «Ah! per Era, che bel luogo per fare una sosta! Il platano copre tanto spazio quanto è alto. E questo pioppo come è grande e magnificamente ombroso! In piena fioritura com'è, il luogo non potrebbe essere più profumato. E il fascino senza pari di questa fonte che scorre sotto il platano, la frescura delle sue acque: basta il piede per dirmelo... E dimmi, per piacere, se l'aria buona che si respira qui non è desiderabile e straordinariamente piacevole. Chiara melodia d'estate che fa eco al coro delle cicale. Ma la più squisita raffinatezza è questo prato, con la naturale dolcezza del suo pendio che permette, quando ci si stende, di avere la testa perfettamente a proprio agio».

E si consideri questa carica anticonsumista che Aristofane mette in bocca a un personaggio degli *Acarnesi*: «Guardo in lontananza verso il mio campo, amante come sono della pace; ho la città in orrore e rimpiango il mio villaggio che non mi ha mai detto: "acquista del carbone, dell'aceto, dell'olio", che ignorava la parola "acquista" ma mi procurava tutto senza questa litania: "acquista"».

Koyré nel suo famoso saggio *Dal mondo del pressappoco all'universo della precisione* giustamente fa notare che «la saggezza antica cerca, prima di tutto e soprattutto, di insegnarci a rinunciare, a fare a meno delle cose che potremmo desiderare, delle cose buone di questo mondo, mentre la non saggezza moderna si applica, al contrario, a soddisfare i nostri desideri e anche a provarli». ⁶

Qualunque sia la causa del «blocco mentale» che impedì ai greci di accedere ai vantaggi della tecnologia moderna, resta il fatto che essi vissero e pensarono in modo diametralmente diverso da noi. Il loro rigore, la loro tensione essenziale, quasi maniacale, tutto si concentrò sull'estetica e sulla filosofia, così come noi oggi puntiamo tutte le nostre carte sullo sviluppo economico e sul progresso tecnologico.

Meteci e schiavi

Quasi tutto ciò che vi era da fare per la vita di ogni giorno, in Grecia come a Roma, veniva affidato alla cura dei meteci e alla fatica degli schiavi. I meteci erano stranieri liberi, residenti in città, con poche limitazioni politiche e con la possibilità (fondamentale nella società ellenica) di fruire dell'insegnamento e degli spettacoli.

L'industria tessile, la lavorazione del cuoio e delle pelli, la fabbricazione della ceramica, la metallurgia, le banche e il commercio, molte arti liberali — dal medico all'artista all'oratore — erano quasi monopolio dei circa 20.000 meteci residenti ad Atene nell'età di Pericle. Meteci famosissimi furono Zeusi e Polignoto, Parrasio e Ippocrate, Lisia ed Erodoto.

Quanto agli schiavi, nel primo libro della *Politica* Aristotele sostiene che «ci sono nella specie umana individui inferiori agli altri così come il corpo lo è rispetto all'anima o la bestia all'uomo; sono gli uomini dai quali la cosa migliore da ricavare è l'uso delle forze corporali. Tali individui sono destinati dalla natura stessa alla schiavitù perché per loro non c'è niente di meglio che obbedire».

Fuori città, gli schiavi erano impiegati per il lavoro dei campi, per lo sfruttamento delle miniere (in quelle famose del Laurio, a sud dell'Attica, lavoravano tra i 10.000 e i 20.000 schiavi), nelle manifatture (la fabbrica d'armi del padre di Lisia ne aveva 120), nel porto. In città — dove era la massima concentrazione di «bestiame umano» — gli schiavi garantivano gran parte del servizio domestico e molti servizi pubblici. Una casa ricca poteva impiegare anche mille schiavi; un ateniese medio ne aveva una decina; non possedere neppure uno schiavo era segno di estrema indigenza. In casa gli schiavi provvedevano alla portineria, alla cucina, alla macina del grano, alla sorveglianza e alla cura dei bambini, alla pulizia, alla tessitura. In città erano addetti all'igiene e all'ordine pubblico ma anche all'amministrazione e alla zecca.

In complesso, nella Grecia dei secoli d'oro, solo una esigua minoranza era composta da cittadini a pieno diritto: dedicandosi alla politica, alla filosofia, alla ginnastica e alla poesia, essi materialmente vivevano alle spalle della maggioranza — schiavi, donne e meteci — cui erano delegate tutte le attività di ordine materiale e di servizio.

Roma: guerra, politica e diritto

Qualcosa di analogo accadrà anche per i romani che, rispetto ai greci, avevano il vantaggio di poter attingere da Atene tutta la scienza e l'arte che non erano in grado di produrre autonomamente. Se, infatti, si eccettuano piccoli progressi nell'agricoltura, nell'architettura e nell'ingegneria militare, è difficile trovare settori in cui la vita quotidiana di un romano all'epoca di Adriano fosse migliore della vita quotidiana di un ateniese all'epoca di Pericle o di un sumero all'epoca di Hammurabi. Il meglio della creatività romana si dispiegherà nella politica, nella guerra e nel diritto, come riconosce con orgoglio lo stesso Virgilio quando scrive, nel più grande poema epico dopo quelli omerici, che altri popoli sono stati più bravi nel calcolare la traiettoria degli astri o nello scolpire statue quasi più vive degli stessi uomini, ma l'arte in cui il popolo romano è destinato a eccellere è quella di reggere i popoli con il suo governo, imporre costumi pacifici, essere clemente con i docili e debellare i superbi. 7 Sia il mondo greco del periodo ellenistico, sia quello romano della repubblica e dell'impero si limitarono a perfezionare le scoperte preesistenti: la divisione del lavoro nella falegnameria, nella muratura, nella metallurgia diventò più minuziosa; furono costruiti mulini centralizzati per macinare, accanto ai forni, il grano che prima ogni famiglia doveva macinare per proprio conto; nei mulini e nei frantoi fu introdotta la macina mossa da trazione animale (il mulino ad acqua, inventato nel primo secolo, si diffuse solo mille anni più tardi); le navi diventarono più grandi e più veloci; i porti, a cominciare da quello di Alessandria, vennero forniti di fari; furono costruiti acquedotti e strade capaci di unire la bellezza alla praticità; per l'assunzione di personale amministrativo vennero introdotti i concorsi; l'attività scientifica e le università vennero finanziate dai vari Stati; l'astronomia, soprattutto con Eratostene, fece progressi fondamentali; la meccanica, soprattutto con Archimede, fornì strumenti pratici per la vita quotidiana e per la guerra; i frequenti spostamenti degli scienziati e dei mercanti, oltre al travaso di schiavi da una regione all'altra, internazionalizzarono la cultura e facilitarono la diffusione di idee e di pratiche. Ma il contributo dell'impero romano allo sviluppo delle scienze e della tecnica, così come alla letteratura e all'arte, restò decisamente al di sotto della sua forza militare e politica: nei confronti di un Aristotele, di un Platone o di un Aristofane, i vari Seneca, Plinio e Plauto appaiono molto più modesti. La forza di Roma stava altrove: nella struttura possente dell'impero e nella capacità di comporre in sintesi i popoli e le culture più disparate. Ne è metafora ed espressione viva il Pantheon di Adriano, che ostenta i canoni della bellezza classica, della potenza romana, dell'ecumenismo imperiale e della perfezione tecnica, raccogliendo sotto un'immensa cupola i marmi di tutta la terra e gli dei di tutto il cielo.

Liberi e schiavi a Roma e in Italia

In Italia, alla fine del I secolo a.C., si stima che gli schiavi fossero due milioni, su una popolazione totale di sei milioni. Durante l'epoca imperiale, tra il 50 a.C. e il 150 d.C., nei territori romani gli schiavi erano diventati dieci milioni su una popolazione totale di cinquanta milioni.⁸

Scrive Marc Bloch: «Nel mondo romano dei primi secoli si trovavano ovunque degli schiavi: nei campi, nelle botteghe, nelle officine, negli uffici. I ricchi ne mantenevano delle centinaia o delle migliaia; bisognava essere ben povero per non possederne almeno uno».⁹

Il ruolo fondamentale di questa massa di manodopera senza diritti va inquadrato nel contesto demografico dell'epoca: a Roma la vita media era di circa venticinque anni, la metà dei bambini moriva nei primi dieci anni di vita e tra coloro che giungevano in età matrimoniale (tra i 20 e i 30 anni) morivano altri due maschi su dieci. E, poiché gli uomini usavano sposare donne più giovani di loro, un quinto della popolazione femminile adulta era composta da vedove.¹⁰

Capitolo quinto

DA SCHIAVI A SERVI

Il «bestiame umano»

Dall'infanzia alla morte i romani liberi erano circondati, serviti, mantenuti dal lavoro degli schiavi: nella coltivazione della terra, nelle miniere, negli opifici, nei lavori domestici, nei pubblici esercizi, nell'allattamento, nelle prestazioni sessuali.

Benché nessuna attività, per quanto umile, fosse interamente monopolizzata dagli schiavi (nei poderi essi lavoravano accanto a piccoli proprietari e ad affittuari; nelle case, e negli uffici di città lavoravano accanto a donne, ad artigiani e impiegati liberi), «né la vita materiale delle società greco-romane» dice Bloch «né la loro stessa civiltà, in ciò che essa ebbe di più squisito, potrebbero essere concepite senza l'apporto di questo lavoro forzato». E poiché la vita di uno schiavo, dal momento della riduzione in schiavitù al momento della morte, durava una decina d'anni, si può ben comprendere quale fosse la domanda romana di queste «macchine umane».

Intorno al 50 a.C. in Italia vi era un fabbisogno di 100.000 nuovi schiavi ogni anno; nel periodo imperiale il fabbisogno salì a 500.000 unità. Durante tutta l'antichità, la produzione di schiavi avvenne in una decina di possibili modi: la vittoria contro altre città (ma solo una parte dei vinti veniva ridotta in schiavitù: il resto era massacrato o liberato); la pirateria; le guerre contro i barbari; l'acquisto nei mercati internazionali (Bisanzio, Delo, Chio, Samo, Cipro, Efeso, ecc.); l'autoriproduzione e l'allevamento; l'esposizione dei neonati; la vendita di se stessi, in caso di massima indigenza; la vendita dei figli da parte del padre di famiglia; la punizione del debitore insolvente. Secondo Aristotele «l'arte di acquistare schiavi... è come una forma dell'arte della guerra o della caccia». ¹¹

Nella Roma repubblicana il rifornimento di schiavi era affidato soprattutto alle guerre espansionistiche; nell'alto Impero l'allevamento e il commercio di «bestiame umano» presero il sopravvento sulla cattura dei prigionieri in battaglia. ¹²

Servi della gleba

Ad un certo punto della storia imperiale, la schiavitù subì un calo numerico per poi avere una nuova impennata grazie alle masse di prigionieri catturati nel corso delle grandi guerre del basso Impero. Dopo di che, via via, i lavori schiavistici furono in parte sostituiti, in parte coadiuvati dai lavori servili e da quelli salariati secondo un intreccio che andrà avanti, in varie forme, fin quasi ai giorni nostri.¹³ Questa trasformazione, avvenuta tra basso Impero e Medioevo, che portò a una prima liberazione (dalla schiavitù), merita la giusta attenzione perché prelude in qualche modo sia alla seconda liberazione (dalla fatica), determinata alcuni secoli dopo dal macchinismo industriale e dal taylorismo, sia alla terza liberazione (dal lavoro) in atto oggi sotto la forma patologica della disoccupazione e sotto la forma fisiologica della riduzione degli orari. Quanto alle cause della liberazione dalla schiavitù, come vedremo, occorre tenere conto non solo del rapporto tra domanda e offerta di schiavi, ma soprattutto del rapporto tra costo degli schiavi e costo degli altri tipi di lavoratori, del ruolo esercitato dal cristianesimo, del progresso tecnologico e dell'esigenza di lavoratori sempre più motivati.¹⁴

Analogamente oggi, per individuare gli squilibri del mercato del lavoro, occorre tenere conto non solo della disponibilità di manodopera (esuberante quasi per tutte le mansioni), ma anche dell'atteggiamento culturale verso determinati tipi di occupazione, dell'esigenza di lavoratori sempre più motivati, del rapporto tra costo di manodopera e costo di tecnologia sostitutiva, e via dicendo.

Il lavoro dipendente

Mentre, dunque, l'Impero romano si frantumava nei regni medievali, accanto alla schiavitù fiorivano forme sempre più svariate di lavoro dipendente. D'altra parte, anche in precedenza, mentre al centro dell'Impero la schiavitù aveva provveduto alla maggior parte del fabbisogno di lavoro, nel resto del vasto territorio la campagna era stata coltivata tramite fattorie condotte non solo in forma di *ergastula* ma soprattutto con varie sfumature giuridiche, da fitta voli, da coloni, da salariati. La scelta della combinazione quantitativa tra schiavi e affittuari da parte del proprietario dei poderi dipendeva dal tipo di coltivazione, dalla conformazione del terreno (che poteva consentire o impedire fuso di schiavi incatenati), dai costi relativi al mantenimento degli schiavi e alla loro sorveglianza, dal grado di fedeltà e di motivazione richiesta per le varie zone più o meno controllabili e per le specifiche coltivazioni più o meno sofisticate. Benché gli storici stiano ancora a discutere sulle circostanze precise che determinarono la progressiva trasformazione del mix di manodopera (riduzione del numero degli schiavi, aumento dei coloni affittuari, nascita della nuova figura giuridica costituita dai servi della gleba), benché essi facciano le doverose distinzioni tra schiavi quasi-coloni, coloni *adscripticii*, coloni *originari casarii*, ecc., alla fine del IV secolo questa transizione era ormai avvenuta nei fatti e sancita nel diritto.

Una legge del 393 d.C. diceva che questi lavoratori legati per eredità alla terra, «sebbene sembrano uomini di ceto sociale libero, verranno, tuttavia, considerati schiavi della terra sulla quale sono nati». ¹⁵

Nell'Europa del IX secolo la schiavitù era ormai lungi dall'occupare lo spazio determinante che aveva avuto nella forza lavoro della Roma repubblicana e imperiale.

Schiavi per natura, schiavi per colpa

Come mai, dunque, avvenne questa trasformazione? Come mai, tra basso Impero e Medioevo, vi fu una massiccia liberazione di schiavi e il ricorso crescente ad altre forme di lavoro dipendente? Benché molto diffusa, risulta ormai infondata l'idea che l'impiego di schiavi tendesse a diminuire soprattutto perché l'approvvigionamento di prigionieri era diventato più difficile. Ancora durante l'alto Medioevo, la tratta e il commercio di schiavi, la riduzione in schiavitù di debitori inadempienti e di miseri, l'allevamento, le guerre vittoriose contro i barbari, la vendita di bambini, mettevano a disposizione un quantitativo di «bestiame umano» (come lo chiama Bloch) superiore alla domanda. ¹⁶

Gli schiavi cominciarono a scarseggiare solo intorno al IX secolo ma le cause del ricorso decrescente al lavoro schiavistico, cominciato ben prima, vanno ricercate altrove: la Chiesa, ad esempio, esercitò una notevole anche se non determinante azione in tal senso, benché essa stessa usasse gli schiavi, ne condannasse le insubordinazioni e, per bocca di suoi singoli esponenti di primo piano, ne giustificasse l'esistenza e persino ne incrudelisse la condizione. ¹⁷

Praticamente, ciò che nella filosofia pagana era imputato alla natura, nella successiva filosofia cristiana sarà imputato al peccato originale. Ai tempi di Ludovico il Pio, l'abate di Saint-Michel scriverà: «Non è stata la natura a fare gli schiavi, è stata la colpa». E Isidoro di Siviglia, nel VI secolo, ribadisce che «la schiavitù è una punizione inflitta all'umanità dal peccato del primo uomo». In base alle medesime premesse, sant'Agostino reputava legittima la schiavitù; la Chiesa stessa e gli ecclesiastici, come si è detto, possedevano schiavi; il Concilio di Granges sanciva la punibilità di chi, sotto il pretesto di pietà, incitava lo schiavo a disprezzare il suo padrone, a sottrarsi alla schiavitù, a non servire con buona volontà.

Scrive Bloch: «Se liberare degli schiavi era incontestabilmente un agir bene, conservarli sotto il proprio dominio non era, dopo tutto, un agir male. Gli affrancamenti erano un'opera buona: verità incontestabile ma, di per sé, non in grado di spiegare la frequenza di essi; se quest'ultima, invece, fu tanto considerevole, era perché, oltre a un'opera buona (aspetto cui i padroni erano ben lungi dall'essere indifferenti) l'affrancamento costituiva un'operazione cui le circostanze economiche dell'epoca avevano tolto ogni pericolo, per non lasciarne in evidenza che i vantaggi». ¹⁸

I vantaggi dell'affrancamento

Ed ecco in che cosa consistevano questi vantaggi. Anzitutto, il costo per il mantenimento degli schiavi sui latifondi diventò via via superiore al costo della suddivisione dei latifondi in piccole proprietà affidate ai coloni. Nella misura in cui la schiavitù costituiva una condizione disgraziata e la riduzione in schiavitù costituiva un atto eticamente riprovevole, cresceva la tendenza degli schiavi a fuggire o a ribellarsi, così come cresceva la tendenza dei padroni a esercitare una selezione e un controllo severissimi.

I greci usavano ammazzare i prigionieri più furbi e più intelligenti perché, se li avessero ridotti in schiavitù, sarebbe stato più difficile sventarne i tentativi di fuga o di ribellione. Columella descrive la difficoltà di impiegare gli schiavi intelligenti (e, quindi, più capaci di fuggire) nella produzione del vino perché la necessità di incatenarli avrebbe impedito loro alcuni movimenti indispensabili a quel particolare tipo di lavoro. Un'antica legge romana, regolarmente applicata, sanciva che, se uno schiavo avesse ucciso in casa il proprio padrone, tutti gli altri schiavi viventi sotto lo stesso tetto sarebbero stati giustiziati. Tacito racconta il caso di un prefetto ammazzato in casa da uno schiavo e della conseguente strage, per punizione legale, degli altri suoi 400 schiavi. Ne derivò una dura protesta da parte della plebe romana ma il Senato, investito della faccenda, riconfermò la legge in tutta la sua severità.

Con il passaggio dal basso Impero al Medioevo e con l'indebolirsi dell'autorità centrale, divenne sempre più difficile tenere sotto controllo le grandi masse di «bestiame umano»: frequenti e minacciose divennero le fughe, le ribellioni, la formazione di squadre banditesche di schiavi divenuti briganti.

Se poi ai costi per la sorveglianza si aggiungono i costi per il mantenimento, si comprende come i proprietari siano arrivati a preferire la liberazione degli schiavi e la loro trasformazione in servi della gleba obbligati, così, ad autosostentarsi, a pagare le corvées, a essere, di fatto, più fedeli, più prolifici, meno pericolosi anche perché più dispersi sul territorio. Se, infine, gli schiavi che si ammalano, invecchiano o muoiono, costituiscono per il proprietario una perdita secca, gli affittuari possono essere sostituiti da un giorno all'altro senza danni rilevanti per il committente.

L'importanza della motivazione

A ciò va aggiunto che molte mansioni di fiducia potevano essere affidate solo a lavoratori ben motivati verso il loro compito mentre raramente gli schiavi arrivavano ad amare il proprio lavoro fino a svolgerlo con passione.

I padroni cominciarono perciò a convincersi che i lavoratori rendevano tanto di più quanto meglio erano trattati e che, quindi, gli affittuari erano preferibili agli schiavi. In linea di massima, gli schiavi erano pessimi lavoratori e inaffidabili mentre, secondo Columella, gli affittuari nati sul posto e «tenuti come se fossero nati su una proprietà paterna» garantivano affidabilità e operosità maggiori.

Fatte le debite differenze, alcuni di questi motivi pratici che portarono alla liberazione degli schiavi e alla loro trasformazione in contadini o artigiani, si ritrovano anche nella filosofia sottesa alle moderne «relazioni umane» in azienda e nella tendenza ancora più recente di prendere il lavoro in affitto temporaneo, di appaltare o «esternalizzare» alcune mansioni aziendali (uffici studio, pubblicità, uffici legali, trattamento dei dati, ecc.) prima svolte dai dipendenti interni con alti costi, alto assenteismo e scarsa qualità. Altrettanto evidente è il parallelismo tra la proliferazione di nuove professioni e di piccole aziende che vi fu in questo periodo storico e l'analoga proliferazione cui assistiamo ai giorni nostri.

In sintesi, arrivati intorno al IX secolo, tutti i tasselli del mosaico di ragioni cospiranti a favore della liberazione degli schiavi finirono per comporsi; il loro approvvigionamento era diventato difficoltoso, il loro prezzo era cresciuto, il loro impiego procurava grane e spese, il loro affrancamento costituiva un'opera buona agli occhi di Dio. Perché, dunque, non liberarli? Al loro posto si potevano usare i servi della gleba e, poco dopo, tra il X e il XIII secolo, sarebbe arrivato il progresso tecnologico a non farli rimpiangere, permettendo la sostituzione di molti lavori umani con il lavoro meccanico.

Da quel periodo in poi la schiavitù sarebbe via via scomparsa dall'Europa e le disuguaglianze sociali, di fatto o di nascita, avrebbero acquistato, per dirla con Bloch, una tonalità più umana.

Occorrerà spostarsi in America per trovare in Occidente, fin quasi ai giorni nostri, forme di schiavitù crudeli come quelle antiche.

Nel periodo culminante del commercio atlantico, tra il 1741 e il 1810, l'America importava 60.000 schiavi l'anno, metà dei quali finivano addetti alle piantagioni e l'altra metà ai lavori domestici. Nei Caraibi la durata media della vita di uno schiavo, dal momento della sua riduzione in schiavitù, era tra i cinque e i sette anni, cioè meno che nella Roma antica. In tutti gli Stati del Sud, i piantatori trattavano i propri schiavi come bestie da mercato.¹⁹

Ma, anche in America, sarebbe prevalsa la constatazione di Adam Smith secondo cui «il lavoro svolto da uomini liberi alla fin fine è più a buon mercato di quello svolto da schiavi». E, anche in America, abolita la schiavitù, ridotta la possibilità di imporre a lavoratori liberi mansioni eccessivamente faticose, sarebbero emersi il lavoro inorganico, il macchinismo e l'organizzazione scientifica.

Cause sociali molto simili a quelle che nell'Europa medievale avevano portato alla liberazione dalla schiavitù, negli Stati Uniti di fine Ottocento porteranno alla liberazione industriale dalla fatica e preluderanno alla liberazione postindustriale dal lavoro.

Capitolo sesto

IL FERVORE DELL'INVENZIONE

Il mulino ad acqua

Oggi l'ostacolo principale alla liberazione dell'uomo dalla schiavitù del lavoro non viene tanto dai ritardi della tecnologia quanto dai ritardi della cultura: per motivi di immediata praticità, ma soprattutto per il cultural gap e per una resistenza ai cambiamenti tanto più misteriosa quanto più tenace e autolesionista, l'uomo tende a sottoutilizzare le occasioni di riposo che egli stesso si è dato con la sua fertile inventiva. *L'homo faber* tende sistematicamente a prevaricare *l'homo cogitans* e soprattutto *l'homo ludens*, moltiplicando, anziché riducendo, le cause dell'umana infelicità assunta come condizione «naturale» e persino elevata a provvidenziale opportunità espiatoria, offerta dal buon Dio agli esseri umani, portatori insani di peccato originale.

Quando la disponibilità di schiavi diminuì drasticamente; quando, per varie e devastanti carestie, si ridusse anche la disponibilità di foraggi — e, per conseguenza, di bestie da soma e da traino — l'uomo ricordò che da secoli restavano inutilizzate prodigiose invenzioni come, per esempio, la ruota a pale. Le perfezionò, vi aggiunse altre scoperte tecnologiche e dette vita alla più fertile delle stagioni inventive che si fosse mai avuta dall'epoca mesopotamica in poi sul piano tecnico.

L'universo sonoro dei greci e dei romani era segnato, di notte, dal latrare dei cani e, all'alba, dal frastuono dei mortai in cui le schiave trituravano il grano. Poi l'invenzione della mola permise di scaricare sugli animali una parte notevole della fatica necessaria alla macinazione dei cereali (Svetonio racconta che, quando Caligola requisì tutti i cavalli di Roma, venne a mancare la farina e, con essa, il pane). Inventata la mola, il passo per arrivare al mulino ad acqua fu relativamente breve: di sicuro ce n'era uno — descritto da Strabone — in funzione a Cabira, nel Ponto, tra il 120 e il 63 a.C. Un epi gramma dell'Antologia Palatina inneggia con enfasi a tanto progresso: «Arrestate le vostre mani, per lungo tempo familiari con la mola, o fanciulle che sinora trituvate il grano. A voi, ormai, i lunghi sonni, incuranti del canto con cui il gallo saluta il levarsi del giorno! Quello che, infatti, era il vostro compito, Demetrio l'ha affidato alle Ninfe».

La «sindrome di Vespasiano»

Il mulino ad acqua, come tutte le invenzioni tecnologiche, oltre a cozzare contro il cultural gap, creava sì qualche posto di lavoro (quello dei mugnai), ma provocava l'inutilità — e, quindi, la liberazione — di molti schiavi addetti alla molitura. Perciò dovette vincere una lunga serie di resistenze ai cambiamenti e dovette attendere molti secoli prima di essere utilizzato su vasta scala.

La stessa cosa era avvenuta con l'invenzione, precedente al mulino, delle ruote dotate di bacinelle per sollevare e spostare l'acqua, permettendo così l'irrigazione dei campi. E la stessa cosa avverrà quando il medesimo principio del mulino sarà applicato ai frantoi per olive, ai mulini per la concia delle pelli, alla sega idraulica, alle gualchiere e, più tardi, nel Seicento e nel Settecento, alle manifatture.²⁰

Svetonio racconta che, mentre Vespasiano faceva ricostruire il Campidoglio devastato dalle guerre civili, un artigiano escogitò un meccanismo con cui trasportare, senza troppa fatica umana, le colonne di marmo sulla cima del colle. L'imperatore premiò l'artigiano per l'idea ma si guardò bene dall'adottarla perché avrebbe provocato disoccupazione: «Che mi si lasci dar da mangiare al popolo minuto». Mai i romani e i greci avrebbero introdotto nel Mezzogiorno, ricco di manodopera, fabbriche capital intensive paragonabili a quelle che vi hanno portato, recentemente, l'Eni, l'Iri o la Fiat.

Salvo rare eccezioni, là «sindrome di Vespasiano» ha sempre rallentato la diffusione del progresso tecnologico-organizzativo in nome e in difesa dei tassi di occupazione. Solo quando, intorno al X secolo, vi furono costretti dalla scarsità di bestiame animale e dalla poca duttilità del «bestiame umano», i proprietari si decisero a impiegare la possente forza inorganica del mulino ad acqua, che avrebbe risparmiato a migliaia di uomini una fatica massacrante.²¹

Insieme al mulino ad acqua per il grano furono riesumati, inventati, reinventati e diffusi il mulino per la concia e per la follatura, le seghe idrauliche, i magli da officina, la ferratura delle bestie da soma, l'attaccatura in fila delle bestie da tiro, la bardatura moderna dei cavalli, la staffa, la rotazione, triennale delle colture. E poi, via via, l'arcolaio, la polvere da sparo, la bussola, la stampa. Tutte invenzioni che in un primo momento supplirono alla carenza di manodopera e, in un secondo momento, diffuse oltre il previsto, ne determinarono l'esuberanza.²²

Se a tutte queste invenzioni si aggiunge quella degli occhiali e dell'orologio meccanico, si comprende come siano stati proprio i «secoli bui» del Medioevo a gettare una prima luce salvifica sulla condizione umana del lavoro. Parte da essi, infatti, quella spinta all'innovazione tecnologica che poco dopo troverà in Bacone e in Cartesio i grandi assertori, nell'Illuminismo la concettualizzazione sistematica, nella rivoluzione industriale la realizzazione concreta su vasta scala.

L'invenzione del purgatorio: *tertium datur*

Dopo il Mille, passata la grande paura dell'imminente fine del mondo, l'uomo ritrovò il pungolo interiore per riprogettare la propria posizione nel tempo e nello spazio. Il fervore di ricerche, esplorazioni, guerre e dispute che ne derivò, rese possibile quel progresso tecnologico, civile e religioso che avrebbe raggiunto il suo culmine nel XII secolo e la sua sistemazione concettuale nel secolo XIII. Emblematica di questo grande exploit è la nascita del Purgatorio, con i suoi sorprendenti esiti economici, sociali e culturali. Perché l'invenzione del Purgatorio è così importante da segnare una tappa a sé nella lunga traiettoria della creatività umana? I motivi, acutamente individuati e magistralmente descritti da Jacques Le Goff, sono molti e tutti rilevanti.²³

Il Purgatorio viene ad arricchire la geografia dell'aldilà novantamila anni dopo che gli uomini avevano inventato l'oltretomba: esso rappresenta, dunque, l'elaborazione più sofisticata della mente umana a proposito della vita dopo la morte e va a comporsi in un quadro complessivo che include nuove tecnologie, nuove giurisprudenze, nuove cartografie, nuove sociologie. Soprattutto, nuove concezioni del tempo e dello spazio. Prima della Chiesa cattolica, nessun'altra religione aveva concepito l'esistenza di un luogo transitorio, non eterno, predisposto per accogliere le anime purganti nello spazio temporale compreso tra la morte del singolo e il giudizio universale, allo scopo di consentirgli l'accesso, sia pure dilazionato, nel regno dei cieli, dopo un'opportuna purga dei suoi peccati.

Tutte le altre religioni occidentali riservavano ai morti un luogo unico, grigio e indistinto come l'Averno dei romani; oppure due luoghi diametralmente opposti, uno eternamente felice per le anime beate e uno eternamente infelice per le anime dannate. Comunque, dopo la morte, il destino era definitivo, quel che era fatto era fatto, *rien ne va plus*. La Chiesa, invece, introduce una terza possibilità: chi non è compiutamente virtuoso (e, quindi, meritevole dell'immediata ascesa in Paradiso); chi non è irrimediabilmente dannato (e, quindi, subito punibile con l'immediata discesa nell'Inferno), cioè, la maggioranza dei morti, secondo la speranza dei loro sopravvissuti, deve scontare in Purgatorio una serie di pene severissime ma transitorie, commisurate alle sue colpe non ancora del tutto mondate.

Per la prima volta nella storia delle religioni occidentali, tra l'Inferno e il Paradiso, *tertium datur*.

La parola stessa *Purgatorium* non esiste come sostantivo fino alla fine del XII secolo: è tra la metà del Cento e la metà del Duecento che l'Occidente ripianifica tutto il suo spazio, ossia la percezione che gli individui hanno del loro territorio di riferimento. Tale percezione dipende dall'esperienza e dalla cultura. A partire dal XII secolo, nella cultura dei popoli cristiani, oltre alla Terra, all'universo astronomico, al Paradiso e all'Inferno, c'è anche il Purgatorio: nuovo spazio, nuova area negoziale, luogo di decantazione dell'eterno conflitto tra Dio e il diavolo, frapposto tra l'eterna felicità e l'eterna pena, dotato di una sua fisicità ma, soprattutto, capace di mantenere un ponte tra le anime purganti dei morti e il soccorso che a esse possono procurare i vivi.

I quali, per questo soccorso, debbono guadagnare o acquistare indulgenze, confermando la propria subordinazione alla Chiesa, partecipando attivamente ai suoi riti, frequentando i sacramenti, pagando e facendo donazioni.

La paura del Purgatorio rafforzerà i legami familiari, corporativi e di confraternita; solleciterà il suffragio dei morti da parte dei vivi (che sanno di dover prima o poi morire a loro volta); convoglierà verso i santuari una massa enorme di denaro tramite testamenti, donazioni e acquisto di indulgenze.

Ne deriverà quell'accumulazione primaria che, tramite le banche, andrà ben presto a finanziare le imprese familiari della proto-industrializzazione e i grandi opifici dell'imminente società industriale.

Il Purgatorio porta su questa Terra le questioni del cielo proprio mentre gli intellettuali, con la fondazione delle università, si preparano a trasferire nelle cose terrestri il senso della precisione dall'universo astronomico, corroborando la tecnica con la scienza e trasformandola in tecnologia.

Accanto alla geografia del Purgatorio, si perfeziona la geografia della Terra, grazie ai viaggi resi possibili dall'invenzione del timone di poppa; si perfeziona il rapporto tra la vita spirituale scandita dal suono delle campane e la vita mercantile scandita dai rintocchi degli orologi; si addolcisce il rapporto tra la Chiesa (che, con la confessione e con i manuali a uso dei confessori, affila gli strumenti del suo dominio spirituale) e i mercanti (che, con la loro organizzazione capillare alimentano l'economia e le banche, mentre con le loro laute donazioni mettono in pace la propria coscienza e finanziano il potere temporale della Chiesa).

Un secolo gaio

Il XII secolo ci interessa per il suo straordinario parallelismo con il XX secolo: entrambi caratterizzati dallo sviluppo demografico, dal progresso tecnologico, dall'eccitata vitalismo, dalla vasta espansione delle classi medie, dalla profonda ristrutturazione dei concetti di tempo e spazio, modificati allora dalla diffusione dell'orologio, della bussola, della scrittura; modificati oggi dai mezzi di trasporto veloci, dai mezzi di comunicazione di massa, dal computer e dalle reti informatiche. In più il dodicesimo fa anche un secolo gaio.

Nel XII secolo si afferma il feudalesimo con le sue tripartizioni: da una parte gli *oratores* che pregano, i *bellatores* che combattono, i *laboratores* che lavorano; dall'altra, i *signori* che dominano, i *vassalli* che prestano servizi militari, assistenza e consiglio, i *servi della gleba* che coltivano i feudi.

Abolita la paura di un giudizio universale imminente, creato col Purgatorio un *escamotage* per sottrarre all'Inferno le anime purganti, migliorata la condizione di vita materiale attraverso le scoperte e le invenzioni tecniche, il XII secolo restituisce agli uomini, forse per sempre, l'ottimismo, la fiducia in se stesso, la gioia di vivere su questa Terra.

Come ha scritto Gustavo Vinay, «se vi è nel Medioevo un secolo gaio, è proprio quello: è il secolo in cui la società occidentale esplose con una vitalità, un'energia, una volontà di rinnovamento stupefacenti. [...] Il XII secolo è tipicamente il secolo della liberazione con cui gli uomini espellono tutto ciò che per un millennio aveva covato imputridendo interiormente». ²⁴

Il XII secolo è il secolo delle Crociate, delle esplorazioni geografiche e quindi di una nuova cartografia; è il secolo dell'organizzazione, del riassetto economico e urbano, del diritto romano e canonico, dell'inquadramento delle confraternite, dell'artigianato e dell'industria edile e tessile; è il secolo del rinnovamento monastico, delle grandi scuole urbane, delle università, dei nuovi sistemi ideologici, dei nuovi metodi intellettuali, della scolastica. E, come si è detto, del Purgatorio, che in poco tempo riesce a conquistare l'immaginario collettivo e a moltiplicare il proprio successo.

La campana e l'orologio

E intorno a questo secolo che, accanto al concetto di spazio, muta profondamente il concetto di tempo. Prima misurato con strumenti imprecisi come la meridiana e la clessidra (inventata, pare, da Platone), le cui ore rimbalzano dalle chiese e dai conventi nei borghi e nelle campagne attraverso le campane («*Campanae dicuntur a rusticis qui abitant in campo, qui nesciant judicare horas nisi per campanas*», scriverà Giovanni da Garlandia all'inizio del XIII secolo), il tempo, a partire da questo periodo, verrà scandito da orologi sempre più precisi e sempre più personalizzati.

Più che di tempo, occorre parlare di tempi. Noi oggi percepiamo la storia umana come una traiettoria lineare e irreversibile, contraddistinta in millenni, secoli e anni, che parte dalle origini del mondo (continuamente spostato dai teologi e dai fisici), giunge nel nostro presente e tende al futuro, passando attraverso dinastie, guerre, paci, cataclismi.

Lineare e purtroppo irreversibile ci risulta pure il tempo della nostra vita personale: nascita, infanzia, giovinezza, maturità, vecchiaia, morte; il tutto, scandito da matrimoni, malattie, feste, lutti, fallimenti e successi. Questo vale per noi, così come più o meno valeva anche per gli uomini della Grecia, di Roma e del Medioevo.

A mezza strada tra il tempo lineare e il tempo ciclico, anche oggi serpeggia spesso la sensazione che la storia sia fatta di «trasferimenti». Secondo Leonardo Sciascia una invisibile «linea della palma» sale dal sud al nord d'Europa e progressivamente diffonde in aree sempre più vaste la rozza violenza della mentalità mafiosa; secondo Daniel Bell l'epicentro del progresso, che agli inizi del Novecento si era spostato dall'Occidente europeo all'Oriente americano varcando l'Atlantico, poi è ulteriormente ruotato dalla East-coast alla West-coast degli Stati Uniti, dove ora sono i santuari dell'informatica e della biotecnologia e, varcato il Pacifico, si avvia a interessare, lungo una mobile *sun-belt*, i paesi asiatici dell'Estremo Oriente e l'Australia.

Anche nei secoli XII e XIII molti credevano che la storia fosse fatta di *translationes*, di «trasferimenti». Alcuni storici sostenevano che l'epicentro della scienza si era via via spostato da Atene a Roma, da Roma alla provincia francese e poi a Parigi. Altri erano pronti a giurare che la civiltà, ruotando da Oriente a Occidente, si sarebbe definitivamente fermata in Germania (secondò Ottone di Frisinga), o presso i normanni (secondo Orderico Vitale), o in Gran Bretagna (secondo Riccardo di Bury). Intrecciato con il tempo lineare, noi percepiamo il tempo ciclico: il ripetersi uguale delle giornate dall'alba al tramonto e alla notte; il ripetersi uguale, delle fasi lunari; il ripetersi uguale delle stagioni dell'anno dalla primavera all'inverno.

A questi cicli della natura, altri occorre aggiungerne, di tipo sociale, connessi alle singole professioni e alle varie organizzazioni: il ripetersi delle attività rurali dalla semina al raccolto per i contadini; il ripetersi delle incombenze domestiche dalla sveglia mattutina alla buonanotte per le casalinghe, il tragitto dei carovanieri nel deserto, delle navi nel mare, degli aerei sulle rotte del cielo.

E, poi, nelle aziende moderne, il ciclo dell'anno finanziario, con i suoi rituali preventivi e consuntivi; il ciclo di lavorazione degli interi prodotti e delle loro singole parti; fino al ciclo implacabilmente veloce e breve delle operazioni scandite in termini di secondi dalla catena di montaggio. Passando dai lavori rurali alle macchine industriali e, ora, agli elaboratori elettronici, i cicli che duravano mesi, si sono via via ridotti a ore, a minuti, a secondi, a millesimi e a milionesimi di secondo.

Accanto ai cicli connessi al lavoro, nel tempo sociale vanno emergendo — sempre più importanti — quelli connessi al tempo libero: il pendolarismo verso la seconda casa, i riti delle ferie, le feste pubbliche e private, i divertimenti, il turismo, tutti contrassegnati da ore di punta cui solo da poco ci andiamo abituando: più intasate per le follie del sabato sera che per il lavoro del lunedì mattina.

Nel Medioevo, oltre ai tempi naturali e sociali di natura laica, erano fortemente sentiti i tempi connessi alla religione, anch'essi lineari o ciclici. Tempi lineari sono quelli che contrassegnano la storia divina del mondo (dalla creazione all'incarnazione, alla parusia e alla fine dei tempi); sono quelli che ritroviamo nella narrazione evangelica (dalla natività di Gesù Cristo alla sua crocifissione e all'ascensione); sono quelli che demarcano le fasi della creazione (le sei giornate faticose e il settimo giorno dedicato al riposo).

Tempi ciclici sono sia quelli dell'anno liturgico, centrato sulla festa fissa del Natale e sulla festa mobile della Pasqua; sia quelli della giornata monastica, che prevede quotidianamente i servizi alle Laudi, a Prima, a Terza, a Sesta, a Nona, a Vespro e a Compieta.

È intorno al XII secolo che il tempo della Chiesa, segnato dalla campana, entrò in conflitto col tempo del mercante, segnato dall'orologio.

Il monaco: *otiositas animae est inimica*

Aristotele, a conclusione dell'*Etica nicomachea*, tenta una classificazione delle attività umane in quattro categorie: il lavoro faticoso (*pónos*), gli affari (*ascholia*), il gioco (*paidia*), il diletto coltivato (*scholè*). I primi tre tipi di attività sono accessibili a tutti gli uomini; il quarto tipo, che è una forma superiore di gioco, è riservato agli esseri umani liberi.

Tra il X e l'XI secolo dopo Cristo si andò affermando una classificazione molto più rozza dei ceti e del corrispondente lavoro nell'ambito della società feudale: l'aristocrazia (*bellatores*) con il compito di combattere per difendere la comunità; i chierici e i monaci (*oratores*) col compito di pregare; i contadini (*laboratores*) col compito di lavorare per creare ricchezza e nutrire l'intera comunità. Ancora una volta il lavoro produttivo era relegato all'ultimo gradino della gerarchia sociale. Tuttavia, rispetto al disprezzo subito da parte dei greci, ora il lavoro manuale era rivalutato grazie alle regole monastiche, e il lavoro mercantile (*negotium*) era in procinto di essere riscattato grazie al ruolo di crescente rilievo che ricchezza e, finanze avrebbero conquistato nei secoli successivi.

Tra il II e il IV secolo dopo Cristo, la comunità dei cristiani era divisa in credenti che vivevano insieme condividendo il superfluo, e in apostoli che battevano il mondo come apolidi per predicare il Vangelo. Una terza figura, più rara, era quella degli eremiti, eredi del Cinismo e dello Stoicismo, che rinunziavano al mondo e all'agiatazza per vivere in solitudine e dedicarsi alla preghiera. Mammona — cioè la ricchezza e la cupidigia — è la grande nemica di questi solitari meditativi, insieme alla lussuria. Per battere l'una e l'altra, oltre che per procurarsi cibo e vesti, niente di meglio che il lavoro manuale: la cura dell'orto, la produzione di umili oggetti nella misura strettamente necessaria ai bisogni più elementari della vita quotidiana. Nello stesso Egitto in cui proliferarono gli eremiti solitari del deserto, Pacomio fondò il primo monachesimo comunitario, dove i monaci pregavano insieme, insieme lavoravano e consumavano i pasti. Secondo la descrizione che ce ne ha lasciato Palladio, tutti imparavano a memoria le Scritture, ma ciascuno attendeva a specifiche mansioni: «Chi lavora la terra da contadino, chi fa il giardiniere, chi il fabbro, chi il panettiere, chi il falegname, chi il gualcheraio, chi intreccia grossi panieri, chi fa il conciatore di pelli, chi il calzolaio, chi il calligrafo, chi fabbrica piccoli cestelli». Mentre gli eremiti sono dei veri e propri atleti di Dio, sottoposti ai pericoli della solitudine indifesa, in mezzo a una natura ostile, gli anacoreti ripiegano sul più tollerabile martirio di una vita comunitaria sottoposta alla regola severa dell'umiltà che, attraverso la preghiera e il lavoro, conduce il monaco allo «spossessamelo di se stesso». ²⁵

La gamma delle esperienze cenobitiche va dalla regola di Benedetto, dura ma umana, alla regola di Colombano, implacabile fino al sadismo, che impone un'obbedienza maniacale e una continua peregrinazione per cui il monaco «si addormenti ancora camminando; sia costretto ad alzarsi quando ancora non ha completato il sonno».

A partire dall'anno 817 la regola di Benedetto diventa l'unica osservabile nelle abbazie dell'Impero, ma nel XII secolo i cistercensi di Bernardo di Chiaravalle le daranno una interpretazione più improntata alla preghiera e alla bellezza, mentre i cluniacensi di Pietro il Venerabile le daranno una interpretazione più improntata alla povertà, alla semplicità, al lavoro manuale. In ogni caso, le attività pratiche, disprezzate dai greci perché ostacolo all'*otium* spirituale e subite, come la sofferenza e la morte, dagli ebrei perché frutto del peccato originale, venivano riscattate dalla regola benedettina che attribuiva loro il duplice ruolo di procurare ai monaci il sostentamento e di preservarli dalle tentazioni. E dunque con il Cristianesimo che il lavoro viene riscattato e l'ozio assume una connotazione negativa, peccaminosa, riprovevole. Gesù era un artigiano, i suoi apostoli erano pescatori, san Paolo arriverà a sostenere che «chi non lavora non ha diritto a mangiare», san Benedetto scrive testualmente che i monaci «allora sono veri monaci, quando vivono col lavoro delle loro mani, come i nostri padri e gli Apostoli». L'attività manuale, partita dalla Grecia come degradazione servile, giunge così alle soglie del Rinascimento come sublime antidoto all'ozio, nemico dell'anima: «*otiositas animae est inimica*». Così il monaco, accanto alla preparazione biblica, teologica, musicale, coltiva un mestiere, disbosca, dissoda, ara, semina, miete, zappa, bonifica, alleva il bestiame, trascrive incunabuli, medita, trasforma via via i monasteri in centri diffusori di civiltà.

Il mercante

Nella prefazione ai bei saggi sul lavoro e la cultura nel Medioevo riuniti nel volume *Tempo della Chiesa e tempo del mercante*, Jacques Le Goff scrive che, a suo avviso, quel lungo periodo «è il contrario dello iato, che è stato visto dagli umanisti del Rinascimento o, salve poche eccezioni, dagli illuministi. È il momento della creazione della società moderna, di una civiltà moribonda o già morta nelle sue forme contadine tradizionali, ma ancora vivente per ciò che ha creato di essenziale nelle nostre strutture sociali e mentali. Esso ha creato la città, la nazione, lo Stato, l'università, il mulino, la macchina, l'ora e l'orologio, il libro, la forchetta, la biancheria, la persona, la coscienza e finalmente la rivoluzione.

Fra il Neolitico e le rivoluzioni industriali e politiche degli ultimi due secoli, esso è — almeno per le società occidentali — non un vuoto né un ponte, ma una grande spinta creatrice, interrotta da crisi, diversificata da differenze di livelli di sviluppo a seconda delle regioni, delle categorie sociali, dei settori di attività, varia nei suoi processi». ²⁶

Questa spinta comportò una duplice concentrazione di nuove opportunità sugli uomini liberi: da una parte, i lavori servili furono elevati a dignità di produzione salvifica grazie alla rivalutazione della fatica manuale operata prima dal Vangelo e poi dai monaci; dall'altra, una serie di attività connesse allo sfruttamento del tempo e all'elargizione del sapere, ritenute prerogative divine, furono conquistate al dominio degli uomini.

L'umanesimo è appunto la condizione dell'uomo nuovo che si prepara al Rinascimento attraverso l'appropriazione del tempo e della scienza, prima appartenenti solo a Dio. Il mercato e l'università sono le istituzioni nuove in cui si realizza questo salto epocale.

Entrambi presuppongono un concetto nuovo di tempo e di spazio. Se, infatti, al contadino bastava dividere il suo tempo secondo le lune e le stagioni, rese imprecise dalla demarcazione sfumata tra caldo e freddo, sole e pioggia, giorno e notte; se al monaco bastava dividere le ore secondo le sette scadenze della propria liturgia quotidiana, segnate approssimativamente da meridiani e clessidre; al mercante — che fa tesoro del tempo intercorrente tra acquisti e vendite, pagamenti e incassi, trasferimento di merci e maturazione di interessi — occorre una misura molto più precisa delle ore e dei giorni. Ancora più precisa è la misura del tempo che occorre ai chimici, ai fisici, ai filosofi che conducono i loro esperimenti nelle università. Il mercante internazionale, che opera dall'Italia alla Cina, dall'Olanda alla Gran Bretagna, provocando un intreccio inedito tra tempo e spazio, esige sistemi di misura puntuali sia per la sua attività commerciale e finanziaria, sia per la sua attività di datore di lavoro. A questa esigenza verrà incontro l'orologio meccanico, che laicizzerà il tempo e, a partire dal Trecento, trionferà sulle torri comunali, in concorrenza con le campane delle chiese. Da questo momento in poi, gli eventi si posizioneranno nel tempo profano secondo una precisa sequenza, che scandirà gli impegni, i profitti e le perdite. Allo stesso modo, il tragitto delle merci misurerà lo spazio reale mentre la prospettiva introdotta nella pittura posizionerà gli oggetti secondo il rigido percorso imposto all'occhio dell'osservatore. Il tempo con la sua successione, e lo spazio con la sua profondità, acquistano un valore nuovo. Se prima interessava solo la salvezza nella vita eterna, ora interessa anche il guadagno nella vita terrena. E gli affari sono collegati al tempo: nel giro di qualche settimana potevano mutare le sorti di un mercante o di un banchiere, così come oggi, nel giro di pochi minuti, possono decidersi le fortune di chi gioca in borsa. Dapprima compaiono le *Werkglocken*, campane «laiche» che segnano l'inizio, le pause e la fine del lavoro; poi, man mano, esse vengono sostituite dagli orologi. Nel 1354 a Firenze viene costruito il primo orologio pubblico della città. Servirà per scandire le ore delle botteghe e delle vigne, per misurare il lavoro diurno e quello notturno (che in Francia si era già diffuso e che Filippo il Bello aveva già autorizzato), per indicare la «mezza giornata» lavorativa, che prima non esisteva. Soprattutto nelle aziende tessili, con l'introduzione degli orari, lasceranno anche le prime lotte per la riduzione del tempo di lavoro. Se ne hanno testimonianze nel 1335 ad Amiens, nel 1355 ad Aire-sur-la-Lys, a Gand dopo il 1358, a Commines nel 1361 e, più o meno negli stessi anni, in altre città dove i ritmi della produzione li panni condizionava l'intera vita urbana come oggi l'intera vita di [brino è condizionata dagli orari della Fiat. La giornata lavorativa va «*des heure de soleil levant jusqu'à heure le soleil couchant*» come dice un'ordinanza emanata nel 1395 dal prevosto di Parigi. L'orario di lavoro comincia a imprigionare la vita del lavoratore ma solo per quanto riguarda il suo inizio e la sua fine, perché all'interno dell'opificio i ritmi restano ancora quelli del mondo rurale.

L'orologio urbano, come ha scritto Le Goff al quale ci stiamo rifacendo, «è ancora una meraviglia, un ornamento, un giocattolo di cui la città si inorgoglisce»: ma al suo interno, aggiungo io, cova il cronometro che, cinque secoli dopo, nelle mani di Taylor, spingerà ai limiti estremi il passaggio dai ritmi approssimativi di lavoro alla precisione estrema dell'organizzazione scientifica. Di mezzo, ci sono Bacone, Cartesio e l'Illuminismo.

Capitolo settimo

INSTAURATIO MAGNA

Bacone e Cartesio

Se per Aristotele tutte le possibilità pratiche di progresso erano già esaurite ai suoi tempi e non restava che dedicarsi all'elevazione dello spirito, per Francesco Bacone (1561-1626) le dottrine dei filosofi greci «erano per la maggior parte, come le definì il tiranno Dionisio irridendo Platone, ciarle di vecchi scioperati a giovani ignoranti». ²⁷

Ai fini della scienza e della tecnica, il tempo perso dietro ai filosofi è stato enorme: secondo i calcoli di Bacone, su venticinque secoli, solo sei sono risultati scientificamente prolifici. A questo punto non resta che rimboccarsi le maniche e sgombrare il campo dalla filosofia delle chiacchiere per fare posto, finalmente, alla filosofia delle opere: «La differenza fra gli uomini civili e i selvaggi è simile a quella che vi è fra gli dèi e gli uomini. E questa differenza non nasce dal terreno, non dal clima, non dalla razza, ma dalle arti». ²⁸ L'idea fissa di Bacone, cui egli dedicherà tutte le sue forze, «consisteva semplicemente nel credere che il sapere dovesse portare i suoi frutti nella pratica, che la scienza dovesse essere applicabile all'industria, che gli uomini avessero il sacro dovere di organizzarsi per migliorare e per trasformare le condizioni di vita». ²⁹

Per Bacone è praticamente possibile — dunque, è socialmente doveroso — guadagnarsi il pane senza il sudore della fronte, o con meno sudore possibile, applicando il lavoro intellettuale alla vita pratica di tutti i giorni (*commercium mentis et rei*), aprendo nuovi campi alla conquista delle scienze, giudicando la qualità delle cose dal loro grado di utilità, affidando il progresso al lavoro dei team scientifici, applicando le invenzioni e le scoperte teoriche alla produzione industriale. Bacone è convinto che nulla abbia giovato all'umanità più delle recenti scoperte della polvere da sparo, della bussola e della stampa: non resta, perciò, che andare avanti sulla strada della «scienza attiva» e del suo continuo perfezionamento. Perciò egli stesso si propone di progettare nuove leghe di metalli destinate a vari scopi; vetri trasparenti, infrangibili, colorati e resistenti al calore; sistemi per accelerare la maturazione di piselli, ciliege e fragole; altri per conservare arance, limoni, cedri e melagrane durante tutta l'estate. Raffinando il proprio intelletto, sviluppando i metodi di ricerca attraverso il crescere delle scoperte stesse,

migliorando la propria condizione materiale, portando insomma a compimento l'indilazionabile *Instauratio magna ab imis fundamentis*, l'umanità potrà finalmente pervenire alla sua *parasceve* (è questo uno dei titoli con cui si chiude l'*Instauratio*), cioè al suo giorno di preparazione al sabato ebraico, al godimento del riposo sabbatico dopo i sei giorni di fatica creativa.

Con Bacone e Cartesio si fanno, autorevolmente strada tre idee: che la ricerca del benessere materiale, lungi dall'essere riprovevole, è doverosa; che tale benessere va creato attraverso la programmazione economica e professionale, attraverso le macchine e la scienza, non attraverso la forza fisica dell'uomo o delle bestie; che il lavoro umano, quando non è scienza o arte, ma è fatica, non ha nulla a che fare con ineluttabili castighi biblici o con fatalità naturali: esso costituisce soltanto uno stato di arretratezza, che l'uomo prima o poi saprà superare grazie alla tecnologia. Il vero nemico dell'uomo è il disagio.

Fino a questi due padri precorritori della società industriale, l'inventiva meccanica era stata applicata a futili automi da salotto o a dilettevoli fontane nei giardini aristocratici, per suscitare meraviglia invece di alleviare fatica. Cartesio lo rileva con sdegno e afferma la necessità di una scienza applicata che, penetrando i segreti del fuoco, dell'acqua, dell'aria, degli astri, dei cieli e di tutti gli altri corpi che ci circondano, ci renda sia padroni della «natura esteriore» attraverso la macchina, sia della «natura interiore» attraverso la medicina.

Anche Cartesio, per passare dalla teoria alla pratica, per trasformare la scienza da saggezza a potenza, fa progetti grandiosi, sogna una scuola di arti e mestieri e, come egli stesso ricorda, si adopera a «far costruire nel Collège Royal e negli altri luoghi dedicati al pubblico diverse grandi sale per artigiani, a destinare ogni sala a un corpo di mestieri, a fornire ogni sala di un laboratorio pieno di tutti gli strumenti meccanici necessari o utili alle arti che vi si devono insegnare, a stanziare fondi sufficienti non solo per le spese imposte dalle esperienze, ma anche per mantenere i maestri o i professori, il cui numero dovrà essere uguale a quello delle arti che vi saranno insegnate. I professori dovranno essere abili in matematica e in fisica, al fine di poter rispondere a tutte le questioni degli artigiani, rendere loro ragione di ogni cosa, e dare loro luce per fare nuove scoperte nelle arti». ³⁰

Idee nuove, miseria antica

Verso la fine del Medioevo andarono profilandosi, insieme alla divisione del lavoro tra campagna produttrice di beni agrari e città produttrice di beni manifatturieri, anche alcune concentrazioni di attività più propriamente industriali nelle stesse aree rurali e l'avvio di quel fenomeno che sarà chiamato protoindustrializzazione. Fin dagli ultimi decenni del XIII secolo, in concomitanza con le scoperte scientifiche di cui abbiamo parlato, si crearono anche altre condizioni favorevoli all'industria, divenute poi determinanti nell'epoca baconiana soprattutto in Inghilterra, in alcune regioni dei Paesi Bassi e della Germania: la crescita demografica e la conseguente sottoccupazione agraria, l'espansione del mercato neo-coloniale, la convenienza dei mercanti a investire là dove si poteva sfruttare la forza lavoro rurale.³¹

I progressi materiali che ne derivarono, più che per la loro reale consistenza, furono importanti per l'azione preparatoria che esercitarono in favore di una nascente cultura capitalistico-impresoriale. Anche nell'epoca protoindustriale, comunque, l'uomo rimase fortemente soggetto agli eventi naturali, di cui non riusciva a prevedere l'accadimento né a gestire gli effetti: basti pensare che nel 1650, a Ginevra, si avvertivano ancora le conseguenze disastrose di una grandinata avvenuta cinquant'anni prima. La correlazione tra il prezzo del frumento e la mortalità degli esseri umani è rimasta praticamente strettissima fino alla metà dell'Ottocento; la morte del bestiame improvvisamente privava i contadini di cibo, di forza motrice e di concime. L'igiene era inesistente e le epidemie decimavano periodicamente la popolazione: quella iniziata nel 1347 uccise in Europa 25 milioni di individui su una popolazione complessiva di 80 milioni; la peste scoppiata a Napoli nel 1646 ammazzò in poche settimane la metà dei cittadini.

Le case erano quasi tutte prive di suppellettili, di servizi igienici, di vetri alle finestre. Ancora negli ospedali dell'Ottocento si usava mettere due o più malati per ogni letto. Il fetore regnava ovunque. Quasi nessuno viaggiava. La maggior parte degli oggetti di cui ci si serviva derivava dal mondo animale e vegetale, con gravi danni per la flora e per la fauna. Gli alimenti naturali risultavano in gran parte tossici. I cimiteri erano nella condizione infernale che ancora Renato Fucini ci descrive nella Napoli a occhio nudo di fine Ottocento. La mortalità infantile era altissima e così pure l'abbandono di neonati, l'infanticidio e l'impiego di bambini anche per lavori massacranti come quelli in miniera. Gran parte degli accadimenti sociali e naturali erano attribuiti a fattori magici, soprannaturali, imponderabili, diabolici.³² Scrive Raymond Aron: «L'irregolarità del progresso tecnico è uno dei fatti capitali della storia. Tra l'antichità e il mondo di ieri, le differenze nelle

possibilità tecniche erano mediocri. Cesare per andare da Roma a Parigi impiegava press'a poco lo stesso tempo di Napoleone. Le invenzioni tecniche furono molte, ma non modificavano i caratteri fondamentali delle società umane. Il rapporto tra uomini che lavoravano la terra e coloro che vivevano nelle città non ha subito mutamenti decisivi tra l'antichità e il XVII o XVIII secolo. Un borghese di Roma non disponeva di risorse molto inferiori a quelle di uno del secolo di Luigi XIV. Invece, la distanza tra il modo di vita di quest'ultimo e quello del borghese d'oggi è immensa». ³³

Nella sua *Storia economica dell'Europa preindustriale*, Cipolla riporta una grida lombarda del 1590 in cui si denuncia che: «*a tempo che si mondano i risi o si fanno intorno a essi altre opere, alcuni chiamati capi de risaroli procurano in più modi unire quantità de figlioli e garzoni con quali usano barbare crudeltà perché, ridotti con promesse e lusinghe al luogo destinato, li trattano molto male non pagando e non provvedendo a queste meschine creature del vitto necessario, e facendo faticare come schiavi con battiture e con asprezza maggiore di quella che s'usa con i condannati al remo di modo che molti anco ben nati se ne muoiono miseramente nelle cassine e nei campi circonvicini*».

Quei fanciulli che «faticavano come schiavi», tuttavia non erano schiavi e il loro sfruttamento così efferato provocava comunque la denuncia ufficiale contenuta in questo documento. Le condizioni successive dei lavoratori, descritte nei Promessi sposi, fanno pensare che la grida restò lettera morta ma ormai nessuno, neppure Don Rodrigo, avrebbe potuto sostenere che essi erano affatto privi di anima e di diritti umani.

L'industrializzazione prima dell'industria

Come si è visto, tra il 500 a.C. e il 1100 d.C. il progresso materiale dell'Occidente è stato lentissimo mentre il suo progresso filosofico e artistico è stato prodigioso. In Oriente non è avvenuto di meglio: i cinesi inventarono la carta, la stoffa, qualche metodo rudimentale per la stampa, l'aratro con versoio, la bussola, i fuochi d'artificio: ma gli effetti di queste scoperte diverranno dirompenti solo quando si diffonderanno nei paesi occidentali. A conti fatti, in tutti i lunghi secoli che hanno preceduto l'energia a vapore, per andare da Rodi ad Alessandria occorrevano quattro giorni, per andare da Alessandria a Roma occorrevano più di venti giorni, per andare da Roma a Napoli occorrevano fra i tre e i cinque giorni.

Tra il 1100 e il 1700 i mezzi di trasporto non saranno molto più veloci ma il resto della tecnologia sarà notevolmente rivoluzionata e man mano si dispiegheranno le innovazioni che consentiranno il

grande balzo dalla protoindustrializzazione all'era industriale, passando attraverso il lavoro a domicilio. Ha scritto E. Sombart: «La storia dell'industria a domicilio è la storia del capitalismo. [...] E ormai riconosciuto che quest'ultimo si insinua e si fa strada in un'area economica camuffata di preferenza da industria domestica. Nella storia economica c'è dapprima una fase contraddistinta dalla prevalenza dell'industria domestica». ³⁴

Secondo la puntigliosa ricostruzione di Kriedte, Medick, e Schlumbohm, già nell'alto Medioevo, con il progressivo aumento della popolazione, con la crescente produttività del settore agrario e con il costituirsi di una fitta rete di centri urbani, l'economia feudale trovò sempre più conveniente sciogliere i sistemi tradizionali di proprietà e trasferire la produzione industriale dalla città alla campagna.

Poi, via via, il processo si estese e si trasformò determinando una vera e propria «industrializzazione prima dell'industrializzazione», cioè un «processo di sviluppo di regioni rurali in cui una parte notevole della popolazione traeva il proprio reddito principale o esclusivo dalla produzione industriale di massa per mercati interregionali e internazionali». ³⁵

Una parte notevole dell'economia, dunque, produceva e commerciava prodotti realizzati nelle campagne attraverso forme sia pure primitive di industrie; un'altra parte fu poi alimentata dai prodotti drenati nelle colonie o attraverso i traffici internazionali.

Ma ciò che resterà emblematico dell'epoca preindustriale saranno l'agricoltura e l'artigianato: la campagna con i suoi campi gremiti di contadini e la città con le sue fiorenti botteghe rappresenteranno, nei secoli successivi, l'immagine più diffusa del lavoro, prima che le ciminiere, le grandi filande, gli altoforni verranno a modificare profondamente il paesaggio urbano, l'immaginario collettivo e i rapporti sociali.

La città preindustriale

Cesare de Seta e Jacques Le Goff, nel loro bel libro *La città e le mura* ³⁶ ricordano che, a partire dalla Mesopotamia, fino all'invenzione delle armi da fuoco, il panorama che si parava innanzi agli occhi di chi giungeva nei pressi di qualsiasi grande centro abitato doveva essere più o meno lo stesso: alte mura merlate e porte d'accesso ben protette.

Il modello è quello della Gerusalemme descritta nell'Apocalisse, ripreso più tardi nei mosaici, negli affreschi, negli arazzi, nei codici miniati e nei bassorilievi: un poderoso recinto di mura simmetriche — salvezza dei corpi e delle anime — all'interno del quale regna

l'armonia e all'esterno del quale, nella campagna desolata, imperversano caos e violenza.

Le armi da fuoco, tra il 1300 e il 1500, modificheranno radicalmente sia la dinamica degli assedi, sia la consistenza e la forma delle mura, che sostituiranno i merli con i «merloni», diventando più spesse e più oblique per schivare i tiri dei cannoni. Per avere un'idea di queste città preindustriali dal punto di vista architettonico e urbanistico, abbiamo ancora a nostra disposizione la testimonianza vivente di centri antichi ben conservati come Lucca con le sue mura o come San Gimignano con le sue torri. Man mano che il feudalesimo rammodernerà la composizione delle classi e che i servi della gleba prenderanno il posto degli schiavi, il rapporto tra campagna e città andrà modificandosi nei fatti e nell'immaginario collettivo: non più l'una feroce e l'altra felice, ma entrambe baciata da un'armonia che regna uguale dentro e fuori le mura.

Solo più tardi, nel XX secolo, questo rapporto subirà un terzo ribaltamento perché la violenza e la congestione urbane faranno apparire il mondo rurale come un rifugio di pace, di introspezione e di contemplativa mitezza. Le mura resteranno erette a difesa della città fin quando sarà utile separare nettamente chi sta dentro da chi sta fuori. La loro sorte sarà segnata non appena esse si trasformeranno da difesa e status in ostacolo e degrado. Man mano che si attenua la funzione chiusa e difensiva della città, cresce quella aperta e interattiva del tessuto città-provincia; le mura cedono il passo a membrane più tenui e porose, come i boulevard periferici; i sobborghi che si moltiplicano al di là dei vecchi bastioni e dei nuovi viali non sono antagonisti ma complementari alla vita dei quartieri urbani.

La città, trasformata in agglomerato, vive come centro della regione che la circonda, dalla quale non intende essere separata se non culturalmente, e sulla quale esercita un'attrazione sempre più tenace.

Solo a partire dal Settecento questa lunga evoluzione subirà un nuovo scossone determinato dall'avvento della grande industria manifatturiera e dalle nuove libertà di spostamento sul territorio che la Francia e gli Stati Uniti, dopo le rispettive rivoluzioni borghesi, concederanno proprio per soddisfare l'immigrazione di manodopera necessaria all'industria.

L'organizzazione artigianale: casa e bottega

Per migliaia di anni gli uomini hanno identificato il luogo di vita con il luogo di lavoro: i greci dell'età di Aristotele, i romani della Roma adrianea, gli anglosassoni dell'epoca di Bacone, i sudditi francesi del Re Sole, se non erano guerrieri, cacciatori, pastori, marinai o avventurieri, hanno sempre lavorato a casa propria, interagendo con i familiari, con i condomini, con il vicinato. Se un tempo la vita rionale era così intensa, se era così curato l'arredo urbano, il motivo sta proprio nel fatto che i cittadini vivevano e lavoravano nel medesimo quartiere, considerato come estensione della propria casa e tutt'uno con essa.

Prima dell'avvento industriale, la bottega artigiana costituiva la cellula primaria e il modello più diffuso di organizzazione del lavoro. Il segreto del suo duraturo successo risiedeva nella forte coesione e concentricità degli elementi che la componevano:

- L'abitazione e la bottega convivevano sotto lo stesso tetto e spesso coincidevano spazialmente.
- I lavoratori coincidevano in gran parte con i membri della famiglia artigiana, che erano anche proprietari della casa-bottega e dei pochi mezzi di produzione.
- Il capo della famiglia coincideva con il capo dell'azienda, ne deteneva i segreti di produzione, il potere decisionale, quello formativo e quello disciplinare.
- L'acculturazione avveniva tramite apprendistato; l'allievo, anche quando era estraneo alla famiglia, veniva affiliato a essa e ne mutuava i modelli di vita e di lavoro.
- Le mansioni domestiche e quelle professionali si intrecciavano e si confondevano sia sul piano temporale che su quello spaziale.
- La bottega produceva e gestiva il suo prodotto in ogni sua fase: la progettazione tecnica, il design, l'approvvigionamento di materie prime, la realizzazione, la vendita.
- Il mercato era ristretto e spesso il cliente collaborava alla progettazione dell'oggetto, ne controllava via via il processo produttivo e lo stato di avanzamento.
- I quartieri costituivano un insieme contiguo e coordinato di strutture per la vita domestica, il lavoro, il commercio, il tempo libero e la preghiera; le diverse botteghe interagivano tra loro all'interno della comunità, scambiandosi personale ed esperienze, ma ciascuna di esse costituiva un sistema autosufficiente.
- Nella vita lavorativo-familiare la dimensione affettiva ed emotiva prevaleva su quella razionale dando vita a quel sistema che Tönnies identifica nella «comunità» (*Gemeinschaft*).

- I parametri di riferimento erano costituiti da una tecnologia ancora rudimentale, che non conosceva né l'energia a vapore né quella elettrica; dalla commistione di lavoro fisico e mentale, esecutivo e creativo; da una epistemologia improntata alla provvidenzialità e al fatalismo; da una prevalenza di bisogni elementari connessi alla semplice sopravvivenza; dalla dimensione localistica dei problemi e dell'economia; da valori prettamente patriarcali e matriarcali; dalla religiosità e dalla superstizione; da una Cultura libresco di tipo classico nei gruppi egemoni, che faceva riscontro alla cultura spontanea e all'analfabetismo delle classi subalterne.

Capitolo ottavo

LA RAGIONE AL PRIMO POSTO

Un salto epocale

Ammesso che quello in cui viviamo non sia il migliore dei mondi possibili, è tuttavia molto probabile che esso sia il migliore dei mondi esistiti finora: almeno per gli abitanti dei paesi avanzati, dove la vita media è raddoppiata in tre sole generazioni.

È possibile che questa mia valutazione ottimistica del presente mi abbia fatto tratteggiare un quadro troppo fosco della comunità preindustriale, sottovalutando i suoi aspetti positivi, che tanto piacevano a Pasolini: il verde, le lucciole, la semplicità d'animo, la parsimonia dei costumi, i sermoni edificanti dei parroci, i sabati del villaggio, gli aquiloni nel cielo azzurro, la bontà di Geppetto, l'affetto quasi umano della cavallina storna, la prepotente simpatia del Gattopardo, la semplicità del popolano, la bontà dell'artigiano, la paziente rassegnazione del contadino, la fervente verginità delle fanciulle e la santità della famiglia. Ma, accanto a queste virtù edificanti, occorrerebbe elencare anche la grettezza dell'avaro descritto da Esiodo, l'impudenza dello scocciato descritto da Orazio, la perfidia di Jago, l'intemperanza di Pantagruelle, la vigliaccheria di Don Abbondio, la prepotenza di Don Rodrigo.

Certo è che, a un certo punto, per la felice congiunzione di fattori disparati, in quel tornante della storia e delle idee occidentali che chiamiamo Illuminismo, si diffuse il bisogno di avvicinare le masse al livello intellettuale e materiale delle élite, riscattandole dalla superstizione, dalla rassegnazione, dal predominio del magico, del casuale, del naturale. Oggi è facile combattere gli eccessi di razionalismo che la società industriale ha spinto a conseguenze estreme; è facile irridere i metodi di Taylor e denunciare i guasti alienanti del macchinismo: quando la nuova società, pensata nelle università, nei salotti e nei club di Parigi, di Londra, di Napoli, si diffuse attraverso quella grande operazione pedagogica che fu l'*Encyclopédie*, tutto il fragile castello di credenze costruito nei diecimila anni della società rurale vacillò e il mondo del pressappoco optò per l'universo della precisione. Fin troppo rapidamente, forse, e fin troppo radicalmente.

Le grandi invenzioni medievali, il salto scientifico e artistico compiuto dai geni rinascimentali, la spinta socio-tecnica impressa da

Bacone e Cartesio, l'apertura di orizzonti dovuta alla scoperta dell'America e agli altri grandi viaggi, l'accumulazione di ricchezza ottenuta grazie alle conquiste coloniali, avevano creato la rincorsa necessaria all'Occidente per compiere il salto epocale verso una società profondamente nuova: la società industriale.

Mancava solo un paradigma unificante, una crociata pedagogica capace di orientare le azioni, trasformare la pratica in politica e la politica in antropologia, così come la scienza aveva trasformato la tecnica in tecnologia. Questo paradigma fu l'Illuminismo.

Una ventata fresca e luminosa

In un mondo quasi tutto analfabeta e semiprimitivo, i monaci colti, i professori delle università, gli eruditi, gli artisti, gli scienziati, rappresentavano un'élite estremamente minoritaria, essa stessa ancora soggetta a tentazioni irrazionalistiche. Persino in Newton e in Vico è difficile separare l'alchimista dallo scienziato. Il contadino, l'artigiano, la casalinga, il servo, il cerusico, il prete, cioè la stragrande maggioranza della popolazione, spiegavano qualsiasi fenomeno — la grandine, la fillossera, la pestilenza, la guerra, il morso di un cane, una caduta da cavallo, il fulmine, la tempesta, un raccolto abbondante — in base a cause magiche, a castighi divini, a inaspettate provvidenze soprannaturali. Tutto veniva dall'alto o dal basso, da Dio o dal demonio. L'uomo, schiacciato nel mezzo, era un povero inerme bersaglio o un casuale beneficiario delle decisioni soprannaturali.

E in questo mondo tutto emotivo, dominato da superstizioni, miracoli, misteri, occultismo, magie, imposture e dispotismi, dove ancora la vita sociale era in gran parte quella dei «li bestioni antiqui, tutto sesso e stupore», come avrebbe detto Giambattista Vico, è in questo mondo che arrivò la ventata fresca e potente dell'Illuminismo, che soffiò e s'ingrossò da Parigi a Londra, da Lisbona a San Pietroburgo, da Berlino a Vienna, da Milano a Napoli, abbattendo i tabù religiosi, sessuali, sociali con ironica e tagliente intelligenza.

Cosa si intende per Illuminismo? A questa domanda ha già risposto Kant nel 1784: «L'Illuminismo è l'uscita dell'uomo dalla minorità che va imputata a lui stesso. Minorità è l'incapacità di servirsi del proprio intelletto senza la guida di un altro. Questa minorità è imputabile a se stessi quando la causa di essa non risiede nella deficienza dell'intelletto, bensì nella mancanza della determinazione e del coraggio di servirsene senza la guida di un altro! *Sapere aude!* Abbi il coraggio di servirti del tuo proprio intelletto! Questo è dunque il motto dell'Illuminismo.

«Pigrizia e viltà sono le cause per le quali una gran parte degli uomini, pur dopo che la natura li ha liberati da tempo da una guida estranea (*naturaliter maiorennnes*), di buon grado rimangono minorenni per il resto della loro vita; per questo è così facile ad altri erigersi a loro tutori. È così comodo rimanere minorenni. Se possiedo un libro che ha in mia vece l'intelletto, un direttore spirituale che detiene in mia vece la coscienza, un medico che mi prescrive la dieta, ecc., non occorre ch'io mi affatichi. Non ho la necessità di pensare, purché possa pagare; altri si assumeranno il fastidioso compito per conto mio».

Illuminismo, dunque, è una *forma mentis* libera da pregiudizi e dogmi, criticamente e razionalmente auto diretta. Illuminismo è una pedagogia con cui si insegna agli uomini l'emancipazione intellettuale e l'autonomia pratica.

Diritto naturale, diritti dell'uomo, eguaglianza, tolleranza, libertà, laicità, ottimismo, rifiuto delle visioni totalizzanti, empirismo, progresso, buongoverno, imprenditorialità, felicità; ragione umana contro rivelazione divina, riforme costituzionali contro dispotismo, rifiuto della metafisica, emancipazione da ogni religione rivelata, confessionale, istituzionalizzata, conoscenza strettamente ancorata all'osservazione dei fenomeni, sono altrettante dichiarazioni d'intenti che si intrecciano col rinnovamento di tutte le espressioni artistiche: il teatro di Goldoni, i romanzi di Voltaire, la pittura di Watteau, la musica di Mozart.

I termini *lumi*, *illuminismo*, «passarono gradualmente a significare l'uso laico della ragione nella ricerca filosofica e scientifica, fino a diventare la parola d'ordine di una élite di intellettuali che si sentì investita di una missione comune: promuovere il sapere antimetafisico e fondato sui successi del metodo sperimentale, bandire i pregiudizi e le superstizioni, far trionfare lo spirito di tolleranza, illuminare le coscienze, diffondere in ogni strato sociale l'educazione e la cultura, riformare le istituzioni, limitare l'influenza delle Chiese sugli Stati e sull'educazione». ¹

L'ottimismo della ragione laica

L'invenzione del calcolo infinitesimale, il perfezionamento delle leggi della meccanica celeste, la soluzione di problemi legati alle perturbazioni reciproche dei fenomeni gravitazionali, le misurazioni geodetiche, le nuove tecniche matematiche, l'invenzione della geometria non euclidea, l'assoluta fedeltà a un metodo rigoroso e positivo fatto di dimostrazioni razionali e di esperimenti, le riflessioni sulla ereditarietà, la morfologia e l'anatomia comparata, l'embriologia

e la fisiologia, i nuovi approcci alla spiegazione dei fenomeni chimici e fisici, contribuirono alla costruzione di una possente impalcatura scientifica.

L'applicazione alla vita psichica di metodi empirici analoghi a quelli introdotti nella fisica, nella fisiologia, nell'astronomia, consentirono notevoli progressi anche nella conoscenza delle interazioni tra anima e corpo, individuo e ambiente, natura e cultura.

Nel campo del diritto emersero i concetti di giusnaturalismo, inalienabilità, eguaglianza, sovranità popolare, potere borghese, consenso dei governati come legittimazione dei governanti, contratto sociale, autonomia, etica, libertà.

Con Montesquieu la ricerca storica, giuridica e sociale fa un salto di qualità metodologica. Nel suo *Esprit des lois*, puntualmente messo all'indice nel 1751, egli riconosce che gli eventi sociali sono assai più imprevedibili di quelli fisici perché dipendono da variabili ben più numerose e complesse. Ma ciò non lo scoraggia dallo scandagliarle una a una, con rigore e ottimismo, per carpirne le trame sottese. Pazientemente egli riconduce le forme di governo alla psicologia dei governati, via via mette allo scoperto i legami reconditi tra i costumi antropologici, il clima dei vari paesi, i loro sistemi giuridici: fin quando non prende forma il nesso profondo (*l'esprit des lois*, per l'appunto) che unisce un popolo al suo habitat, alla sua storia, alle sue istituzioni di governo e di giustizia. «Molte cose governano gli uomini: il clima, la religione, le leggi, le massime del governo, i costumi, le usanze: donde si forma uno spirito generale che ne è il risultato.»²

Nel suo *Dizionario filosofico* (1764), Voltaire si chiede: «Per qual fenomeno un uomo è potuto diventare padrone di un altro uomo, e per quale specie di magia incomprensibile è potuto diventare padrone di numerosi altri uomini? [...] Ignoro come andarono le cose nell'ordine dei tempi, ma nell'ordine naturale dobbiamo pensare che, nascendo gli uomini tutti in stato di eguaglianza, la violenza e l'astuzia abbiano creato i primi padroni, le leggi i più recenti».

Hobbes avrebbe risposto che l'avidità, l'orgoglio, la ferocia di ogni uomo contro il proprio simile, e non le presunte garanzie innate del diritto naturale, hanno segnato l'umana convivenza con una guerra di tutti contro tutti.

Jean-Jacques Rousseau, il ribelle del gruppo illuminista, rovescia la posizione sia di Hobbes che dei propri colleghi enciclopedisti, ricostruendo tappa dopo tappa la storia umana, le trasformazioni che l'uomo ha saputo imprimere a se stesso e alla propria società attraverso la famiglia, la comunità, il linguaggio, gli utensili, l'arte. In principio l'uomo era buono, naturalmente buono, amava la giustizia

e l'ordine, nel suo cuore non vi era perversità e i suoi impulsi naturali erano retti, sostiene Rousseau nella *Lettre à Christophe de Beaumont*. Sono state poi l'istituzione della proprietà privata e il trionfo della prepotenza a creare le attuali ineguaglianze. Altro che incivilimento! La storia umana è un processo di progressivo imbarbarimento, di una crescente prevaricazione dei forti sui deboli, legittimata da «giureconsulti e altri mercenari».

Contro questa degradazione non vale invocare il ritorno al «diritto di natura»: occorre un «diritto ragionato» e una nuova pedagogia che educi i giovani a diventare cittadini, non sudditi. La situazione paradossale per cui «l'uomo nacque libero ma dovunque è ridotto in catene» deriva dal fatto che gli individui, invece di esercitare i propri diritti, li delegano ai governanti che li usurpano. Perciò un nuovo patto sociale, che ripristini l'uguaglianza, è applicabile solo nei piccoli Stati e nelle città a misura d'uomo come Ginevra, dove è tecnicamente possibile una democrazia diretta.

Eccezion fatta per l'eretico Rousseau, tutti gli altri illuministi contrappongono al tempo ciclico della Chiesa e della natura il tempo lineare del progresso scientifico, che avanza trionfalmente nel corso della storia. Condorcet, autore del famoso *Abbozzo di un quadro storico dei progressi dello spirito umano*, finirà sulla ghigliottina, ma le sue idee sull'accumulazione delle conoscenze scientifiche e sulla superiorità del mondo moderno rispetto all'antichità continuano tuttora ad alimentare l'ottimismo della ragione laica.

Tolleranza e utopia

L'Illuminismo fu tollerante anche verso se stesso, accogliendo posizioni disparate con spirito eclettico. Così, ad esempio, intrecciato con il progresso lineare, provvidenzialmente sotteso alle mutevoli vicende umane, Rousseau teorizza il regresso e Giambattista Vico teorizza i corsi e i ricorsi storici dovuti al ciclico prevalere di ragione, sentimento e fantasia. Accanto alla necessità di rigore metodologico, egli mette in guardia contro l'eccessivo razionalismo del metodo imposto da Cartesio («Renato delle Carte», come amava disprezzarlo): «*Si methodum geometricam in vitam" agendam importes, nihii plus agas quam si operam des ut cum ratione insanias*», se adotti il metodo geometrico nella pratica della tua vita quotidiana, non fai altro che darti da fare per impazzire ragionando.

E non basta. Ovunque l'Illuminismo trionfa, la fantasia, imbrigliata nel rigore del metodo razionale, scalpita contro i suoi rigidi confini ed evade nell'utopia, nelle favole, nella fantascienza, che rappresentano l'altra faccia della letteratura settecentesca: utopie egualitarie,

anarcoidi, consolatorie, che favoleggiano di Arcadia e di età dell'Oro, di buoni selvaggi, di escursioni nel passato e nel futuro, di grandi fratelli onnipotenti, di campagne fertili e di città ipertecnologiche. 3

Liberismo e parcellizzazione

Ma, in questa sede, ci interessa soprattutto l'influenza dell'Illuminismo sull'economia e sul mondo del lavoro. Con Locke e il suo Secondo trattato sul governo civile (1690) avevano acquistato assoluto rilievo il consenso come base del potere e il lavoro come base della proprietà. E con il lavoro che l'individuo può appropriarsi dei frutti della natura; è il lavoro che «nel novantacinque per cento dei casi» aggiunge valore economico alle materie prime.

Nel Seicento, la preminenza degli scambi commerciali con il Nuovo Mondo e con le colonie aveva spostato l'attenzione degli economisti dalla proprietà terriera e dall'economia agraria alla moneta, al mercantilismo, alla bilancia dei pagamenti. Nel Settecento, la diffusione delle industrie sposta ulteriormente l'attenzione verso la liberalizzazione dei mercati, il capitale fisso, il capitale variabile, il lavoro salariato, la circolazione della ricchezza. Nasce così la moderna economia politica, centrata sulla formazione dei prezzi, sul rapporto tra domanda e offerta, sull'imposta, sull'interdipendenza tra fattori sociali e fattori economici.

Adam Smith (1723-1790) sarà il massimo teorizzatore di questa nuova economia impregnata di illuminismo, e della nascente società industriale segnata dal macchinismo. La ricchezza delle nazioni (1776) sancirà definitivamente la preminenza dell'industria sull'agricoltura, dell'interesse e del plusvalore sulla rendita, della moneta sul baratto, dell'egoismo sulla carità. «Non dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio noi attendiamo il nostro pranzo, ma dalla loro considerazione del proprio interesse personale».

Liberalizzando e mettendo in concorrenza questi interessi, secondo Smith l'industria diventa fiorente e gli scambi diventano fruttuosi.

Come si è detto, la fonte di ricchezza per le nazioni considerata principale non è più l'agricoltura ma l'industria con le sue macchine potenti e con la straordinaria produttività del suo lavoro parcellizzato. Taylor è ancora di là da venire e certamente Smith sarebbe stato un suo grande ammiratore.

Comunque, con cento anni di anticipo sull'ingegnere di Filadelfia, l'economista scozzese ha identificato nella divisione sistematica del lavoro uno dei due motori (insieme al macchinismo) della trionfale avanzata industriale. Se la fabbricazione di uno spillo, invece di essere

realizzata interamente da un solo operaio, è divisa in diciotto operazioni e ognuna di queste operazioni viene affidata a un operaio diverso, indotto così a svolgerla automaticamente e velocemente, il risultato finale è che la produzione complessiva non corrisponde a quella di 18 operai ma a quella di 240 operai.

Con l'ammirata constatazione di questa sorta di prodigio, Smith apre *La ricchezza delle nazioni*, in cui viene definito il rapporto tra valore d'uso e valore di scambio e la fonte del valore (il plusvalore) di una determinata merce viene identificata nella quantità di lavoro incorporato in essa: «Il lavoro è l'unica misura universale ed esatta del valore».

Un monumento alla ragione

Il lavoro, le arti, i mestieri del Settecento troveranno una loro descrizione sistematica, una loro summa nell'*Encyclopédie*, la possente impresa culturale che Diderot e d'Alembert organizzano a partire dal pensiero di Bacone, Cartesio, Newton e Locke. Le vicende che portarono all'edificazione di questo insuperato monumento editoriale all'uomo nuovo, al laicismo e alla ragione, sono esse stesse una metafora dell'Illuminismo. Dietro i diciassette volumi di voci e gli undici volumi di *planchettes* illustrative, Diderot seppe raccogliere il contributo di una folla variopinta di intellettuali, favorite, imprenditori, mercanti, magistrati, funzionari, scrittori, artisti, aristocratici e religiosi persino.⁴

Con l'*Encyclopédie* l'Illuminismo si fece pedagogia e si dette lo strumento per diffondere ovunque nel mondo non solo le nuove idee ma anche le tecniche operative necessarie a costruire la città dell'uomo. Le *planches*, per esempio, non sono semplici illustrazioni ornamentali: sono mappe precise, piante reali di edifici, disegni costruttivi in scala, grazie ai quali è possibile riprodurre veicoli, utensili, macchinari. Per ottenerle, Diderot visitò sistematicamente le botteghe degli artigiani, i cantieri navali, i gabinetti medici, i laboratori scientifici. Ovunque arrivava l'*Encyclopédie*, arrivavano con essa le informazioni sufficienti a riprodurre quanto di più nuovo l'intelligenza umana aveva inventato fino a quel momento.

Ho avuto l'emozione di vedere, dietro i vetri della biblioteca che fu di Gaetano Filangieri, nella sua villa di Cava dei Tirreni, bene allineati i volumi dell'*Encyclopédie*, giunti fin lì grazie alla fitta rete di rapporti intellettuali che l'Illuminismo riuscì a tessere in tutto il mondo civile.

E la villa intorno, la sua forma, le sue suppellettili, recano tuttora l'impronta costruttiva impressa da quei volumi e ripetono forme apprese dalle *planches* e animate dallo spirito di Diderot.⁵

E contro questa carica innovativa reale, libertaria, tangibile, rivoluzionaria, più che contro la teoria e l'ideologia dell'Enciclopedia, che si scatenarono i gesuiti, il «partito devoto» di corte, il Parlamento parigino, i giansenisti — occhiute vestali dello status quo — esigendo nel 1752 e ottenendo nel 1759 che l'opera fosse condannata. Si era appena al settimo tomo: gli altri dieci volumi di voci e gli undici volumi di tavole illustrative delle arti e dei mestieri, usciranno via via in modo clandestino, grazie alla caparbia volontà di Diderot e per nostra somma fortuna.

Tempo di lavoro, tempo di vita

Dopo millenni di progressi deboli e discontinui, alla fine del Settecento l'Occidente compie un poderoso balzo in avanti, che coinvolge tutte le discipline e tutti i settori della vita pratica in nome della ragione e del consenso.

Dalle sfere auliche della politica e del diritto, l'industria porterà questa spinta razionalizzatrice nelle officine, negli uffici, nei mercati, nelle banche. Quando la nuova organizzazione e lo spirito per essa sotteso, forte dei loro straordinari risultati produttivi ed economici, strariperanno dai luoghi di lavoro ai luoghi di vita, alle città, alle scuole, agli ospedali, alle burocrazie, alle chiese, allora non si parlerà solo di industrie ma di società industriale.

Nei due secoli successivi, cioè fino ai giorni nostri, «razionalismo», «razionalizzazione», «razionalizzare» saranno le parole più spesso ripetute nel mondo aziendale sia pure con un'accezione purtroppo riduttiva e, per molti versi, distorcente.

In estrema sintesi, per l'organizzazione scientifica del lavoro «razionalizzazione» significa che tutto ciò che è positivo attiene alla sfera quantitativa e razionale, tutto ciò che è razionale è maschile, tutto ciò che è maschile riguarda la produzione, tutto ciò che riguarda la produzione si celebra nei luoghi di lavoro. Di conseguenza, tutto ciò che è negativo attiene alla sfera emotiva, tutto ciò che è emotivo è femminile, tutto ciò che è femminile riguarda la riproduzione, tutto ciò che riguarda la riproduzione si consuma nell'universo domestico.

Gasa e azienda, vita e lavoro, universo femminile e universo maschile, mondo degli affetti e mondo della razionalità, pratica ed estetica, persino pratica ed etica, sono sfere che vanno tenute distinte e separate («gli affari sono affari»). Nella sua Autobiografia, Henry Ford

dice: «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». ⁶

Ancora recentemente uno dei massimi studiosi italiani del mondo della produzione, Aris Accornero, ha ripetuto: «Lavoro e vita è bene che si separino. [...] Lavoro e vita hanno logiche e culture diverse e la ricchezza dell'esistenza sta nel combinare i loro tempi e i loro ambiti. La loro giustapposizione è un mito: un mito da scongiurare». ⁷

Per nostra fortuna, progresso e società sono andate avanti, il lavoro occupa uno spazio sempre inferiore nella nostra mente e nella nostra vita, con l'avanzare della società postindustriale i luoghi e i tempi della vita e del lavoro si destrutturano, si accentua la combinazione e l'ibridazione di logiche e culture diverse. Ma di questo ci occuperemo più avanti.

Capitolo nono

PROMETEO SCATENATO

Telai e filatoi

L'Inghilterra, che per prima aveva abbandonato l'assetto feudale fino a mozzare la testa di un re, l'Inghilterra, che in modo più tempestivo e più intraprendente aveva condotto lo sfruttamento delle colonie, fu anche la nazione che, insieme alla Francia e alla Germania, per prima subì la crisi della produzione proto-industriale, seppe trasformare questa debolezza in opportunità e seppe fare il grande balzo verso la società industriale delle grandi fabbriche.

Quando un imprenditore ampliava il suo raggio d'azione nelle campagne, diventava sempre più difficile controllare i lavoratori a domicilio e aumentavano i furti di materie prime. Si allungava, così, l'intervallo di tempo intercorrente tra la fornitura delle materie prime ai lavoratori e il ritorno dei prodotti finiti. Intanto aumentava il costo dei trasporti; la lentezza delle fabbriche fornitrici di filati si ripercuoteva negativamente sull'industria tessile; diminuiva la disponibilità di manodopera e, di conseguenza, crescevano i salari; diventava sempre più difficile disporre di energia idrica e di legname. Di fronte a tante difficoltà, l'unica soluzione consisteva nell'accentramento e nella meccanizzazione del processo produttivo. L'industria ieri, come l'impero romano l'altro ieri, è andata avanti con un processo di sistole e diastole: accentrando e decentrando alternativamente.

Banco di prova del nuovo modo di produrre fu il settore cotoniero, legato più degli altri alle forniture delle colonie. Nella metà del Settecento i telai andavano più svelti dei fusi ed erano spesso costretti a rallentare il loro ritmo per mancanza di filo. Negli anni successivi furono inventate e introdotte tre formidabili macchine che accelerarono la fornitura di filati industrializzandola: la Jenny di Hargreaves, il telaio ad acqua di Arkwright e il filatoio intermittente di Crompton. Ora erano i telai che — gestiti in forma individuale e domestica — non riuscivano a tenere il ritmo delle filande. Quando, cinquantanni più tardi, alla filatura meccanica si affiancò la tessitura

meccanica, l'intero settore assunse un assetto industriale. Gli altri settori seguirono a ruota.⁸

Il perfezionamento dell'organizzazione industriale, nata in Europa alla fine del Settecento, sarebbe avvenuto al di là dell'Atlantico, nella Filadelfia di Taylor e nella Detroit di Ford, tra la fine dell'Ottocento e il primo ventennio del Novecento.

Come ho già detto, il conseguimento dell'efficienza era stato un assillo costante degli esseri umani alla ricerca di mezzi per eliminare la miseria e la fatica. Nel corso dei millenni, questa ricerca aveva dato i risultati tecnologici che abbiamo visto. Spesso, espedienti apparentemente insignificanti avevano offerto vantaggi sorprendenti. Per secoli, per esempio, le spighe di grano sono state tagliate con il falchetto, che consentiva di mietere un'ara di terreno in 60 minuti. A qualcuno venne in mente di allungare il manico del falchetto, trasformandolo in falce: il tempo si ridusse a 15 minuti e, quindi, la potenza del mietitore quadruplicò. Da quel momento, dunque, è come se il mietitore fosse stato affiancato da tre colleghi che lavoravano silenziosamente per lui senza pretendere né paga, né cibo, né ospitalità.⁹

Con l'avvento dell'industria iniziò uno dei più grandi esperimenti intrapresi dal genere umano: paragonabile all'invenzione dell'agricoltura diecimila anni fa; all'invenzione della città nella Mesopotamia di cinquemila anni fa; all'invenzione della democrazia e del network nella Grecia classica; all'invenzione del diritto internazionale e dell'impero globale nella Roma augustea.

Nata dall'accumulazione primaria dell'economia coloniale inglese, dallo sfruttamento energetico del vapore e dell'elettricità, dalla conquista borghese delle libertà parlamentari e dalla fiducia illuministica nel razionalismo, l'organizzazione scientifica era destinata a evolvere per tutto l'Ottocento fino a trovare il suo culmine nelle grandi fabbriche metallurgiche e automobilistiche degli Stati Uniti.

Fare a meno dei geni

«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. Ciò consente di fare a meno dei geni.»

In questi pochi righe sono sintetizzate la funzione primaria, la molla del successo, la peculiarità storica dell'industria, la sua intrinseca

genialità: fare a meno dei geni individuali, riservando loro le sole, poche funzioni geniali richieste dall'organizzazione del lavoro. E, così facendo, in duecento anni essa ha colonizzato il mondo intero: che è stato diviso sotto tanti aspetti politici, religiosi, economici, ma è stato comunque industriale: o nei consumi, o nel modo di produzione, o in entrambe le cose. Peter Drucker ha detto che «la rivoluzione mondiale del nostro tempo è made in Usa. [...] Il vero principio rivoluzionario è l'idea della produzione di massa». Forse c'è troppa enfasi campanilistica, forse c'è qualche smagliatura nella memoria (l'avvento industriale fu anzitutto europeo),¹⁰ ma la sostanza della sua constatazione resta valida: quella industriale fu una rivoluzione a tutti gli effetti, e certamente la più grande, la più pervasiva, la più irreversibile scatenata dalle origini della storia umana fino alla seconda metà del Novecento.

Oggi, a cose fatte, tutti ne sono consapevoli. Ma, all'origine, i possibili vantaggi e svantaggi della grande industria apparvero chiari solo agli osservatori più acuti. Prendiamone sei di grande rango, diversi tra loro per posizione ideologica e professionale, e chiamiamoli a testimoniare: Smith, Taylor e Ford a favore; Owen, Tocqueville e Marx contro l'organizzazione industriale del lavoro, assunta come imputata.

Tre testimoni a favore: Smith, Taylor e Ford

ADAM SMITH. Come è noto, nel 1776 Smith apre la sua *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*¹¹ con un celebre riconoscimento di merito al modo di produzione industriale: «La causa principale del progresso nelle capacità produttive del lavoro, nonché della maggior parte dell'arte, destrezza e intelligenza con cui il lavoro viene svolto e diretto, sembra sia stata la divisione del lavoro. [...] In genere essa è più spinta nei paesi più industriosi che godono di un più alto livello di civiltà. [...] Questo grande aumento della quantità di lavoro che, a seguito della divisione del lavoro, lo stesso numero di persone riesce a svolgere, è dovuto a tre diverse circostanze: primo, all'aumento di destrezza di ogni singolo operaio; secondo, al risparmio del tempo che di solito si perde per passare da una specie di lavoro a un'altra; e infine all'invenzione di un gran numero di macchine che facilitano e abbreviano il lavoro e permettono a un solo uomo di fare il lavoro di molti. [...] Gran parte delle macchine di cui si fa uso nelle manifatture in cui il lavoro è suddiviso, furono in origine invenzioni di comuni operai». ¹²

Poi Smith prosegue: «Non tutti i perfezionamenti delle macchine, però, sono derivati dalle invenzioni di coloro che le usavano abitualmente.

Molti perfezionamenti sono stati realizzati grazie all'ingegnosità dei costruttori di macchine, quando costruirle divenne il contenuto di una professione specifica, e altri dalla ingegnosità dei cosiddetti filosofi o speculativi. [...] La differenza tra i talenti naturali degli uomini è in effetti molto minore di quel che si pensa; e, in molti casi, le diversissime inclinazioni che sembrano distinguere in età matura uomini di diverse professioni sono piuttosto effetto che causa della divisione del lavoro». ¹³

Come si vede, Smith coglie in pieno i due fattori essenziali dello sviluppo industriale: l'intuizione organizzativa del lavoro parcellizzato (che, più di un secolo dopo, Taylor porterà alla massima perfezione); il progresso tecnologico applicato per facilitare e ridurre il lavoro umano. Ma intuisce pure una grave minaccia sociale insita nel nuovo modo di produrre: che la divisione del lavoro finisca per marchiare definitivamente il lavoratore, inchiodandolo a una professione che non corrisponde alle sue inclinazioni naturali.

FREDERICK WINSLOW TAYLOR. Il secondo testimone a favore dell'organizzazione industriale del lavoro è Taylor, sulla cui tomba a Filadelfia non a caso è stata posta l'epigrafe: «*The Father of Scientific Management*».

Gran parte della società industriale fa ancora i conti con questo ingegnere che, per tutta la vita, maniacalmente applicò ai fatti e ai movimenti più minuti degli uomini sul lavoro la stessa precisione che i greci avevano riservato all'astronomia e che Galileo aveva perfezionato nell'osservazione e nella sperimentazione dei grandi fenomeni fisici. Se l'industria ha introdotto una drastica classificazione delle attività umane, riservando la patente di lavoratori a categorie precise di persone individuate in base all'età, al sesso, alla quantità e alla qualità dell'impegno produttivo, Taylor è andato ancora più a fondo nell'operazione tutta industriale di trasferire il lavoro dal mondo del pressappoco all'universo della precisione. Con Taylor i ruoli direttivi vengono separati nettamente dai ruoli esecutivi e questi ultimi vengono classificati, cronometrati, prescritti, senza lasciar loro alcun margine di discrezionalità. Con Taylor il cronometro entra in fabbrica, se ne impossessa, la regola e la domina. Oggi una parte del mondo è cristiana e una parte è musulmana; una parte del mondo è capitalista e un'altra è comunista; una parte del mondo è fatta di bianchi, un'altra è fatta di gialli e un'altra ancora è fatta di neri: tutti, però, sono tayloristi. Magari non fanno di esserlo; magari non hanno mai sentito parlare di Taylor, ma sono tayloristi: ventiquattro ore al giorno pensano, lavorano, si divertono, amano persino, secondo i principi del taylorismo più di quanto forse oggi farebbe lo stesso Taylor. Ma chi era

questo Taylor? A modo suo era un conservatore progressista e, per certi versi, persino rivoluzionario che, a differenza dei suoi genitori, aveva scelto come campo d'azione non la politica né la cultura ma la fabbrica. Nell'Ottocento, nessuno più di lui e più di Marx comprese che il cuore della società, il sistema centrale su cui tutti gli altri sistemi andavano modellandosi, non era più la produzione agricola ma era la fabbrica. Marx comprese che nella fabbrica si giocava il destino del proletariato; Taylor comprese che nella fabbrica si giocava il destino della borghesia. L'uno voleva che gli operai si appropriassero di tutto; l'altro voleva che i datori di lavoro e i lavoratori convivessero in un sistema capace di soddisfare entrambi, convinto che tale sistema potesse essere instaurato attraverso un'organizzazione non approssimativa e unilaterale ma scientifica e *superpartes*.

Con l'avvento della società industriale, nel corso dell'Ottocento, si erano profilate quattro posizioni intorno al problema del lavoro: secondo la posizione cristiana il lavoro è un castigo divino indispensabile per il riscatto dell'uomo e per la sua salvezza eterna; secondo la posizione liberale, il lavoro è una merce sottoposta, come ogni altra merce, alle regole del mercato; secondo la posizione comunista, il lavoro è l'essenza stessa dell'uomo, l'attività attraverso cui egli estrinseca le sue qualità migliori e che perciò non può essere mercificata; secondo la posizione del socialismo filantropico — da Owen a Fourier a Proudhon — le condizioni di lavoro possono essere umanizzate fino a farne una fonte di gioiosa socialità.

Taylor introduce una quinta prospettiva: tutto il lavoro fisico e gran parte di quello intellettuale, progressivamente ridotti nella quantità e accresciuti nella produttività, possono essere automatizzati e organizzati fino a scomparire come «problema», come fattore di scarsità economica, di sofferenza individuale e di conflitto sociale. Compito dell'ingegnere organizzatore, in questo disegno, era appunto quello di introdurre metodi e tecniche adatte a ridurre sistematicamente il tempo e lo sforzo umano necessari alla produzione, sottraendo fatica alle attività dell'uomo e scaricandola su macchine automatiche appositamente progettate.

Quando tutto il lavoro esecutivo fosse stato scaricato sulle macchine e sull'organizzazione, all'uomo sarebbero rimasti solo gli hobby e l'attività intellettuale di tipo creativo: quelli che Aristotele chiama *palàia* e *scholè*. «Lo studio» scrisse Taylor nel 1910 «e anche l'invenzione, è un diversivo mentale [...] un enorme piacere, e non un lavoro.» Dunque, per essere tale, il lavoro deve riguardare non lo studio ma la pratica, non l'ideazione ma l'esecuzione, non il piacere ma la fatica. In quanto tale? va ridotto e risparmiato, in modo da ottenere il massimo risultato con il minimo sforzo.

A distanza di un secolo e alla prova dei fatti, la concezione di Taylor appare vincente su tutte le altre: già ai suoi tempi, dovunque arrivava lo Scientific Management, diminuivano gli operai e le mansioni fisiche, aumentavano gli impiegati e le mansioni intellettuali, a parità di produzione era necessaria molta meno fatica umana per ottenerla.

Negli anni in cui Taylor maturò le proprie idee innovatrici, ogni fabbrica era organizzata a suo modo, in base al bernoccolo del singolo imprenditore e alle trovate pratiche dei vari capireparto che detenevano il potere di assumere, licenziare, addestrare, guidare, premiare e punire. Due terzi della manodopera erano impiegati in aziende tessili e calzaturiere a basso livello tecnologico e con una percentuale di operai specializzati che non superava il 15 per cento. Un terzo soltanto lavorava nelle industrie metalmeccaniche, dove gli specializzati potevano arrivare fino al 60 per cento della forza lavoro.

È in queste imprese - l'aristocrazia industriale degli Stati Uniti - che, parallelamente all'arrivo dell'energia elettrica, ma senza ancora poterne fare uso produttivo, Taylor sperimentò le sue rivoluzionarie tecniche organizzative, occupando una posizione del tutto originale sia rispetto agli ingegneri meccanici, che tendevano a trattare l'organizzazione come un meccanismo di precisione tecnica, senza troppa attenzione ai suoi risvolti umani e sindacali; sia rispetto agli industriali riformatori, che anteponevano il consenso dei lavoratori e l'accordo delle controparti sindacali a qualsiasi soluzione tecnico-organizzativa. Gli uni puntavano sulle procedure, sulla divisione meticolosa dei compiti, sulla riduzione del potere dei capireparto, sull'incentivazione tramite premi; gli altri puntavano sul welfare work, sul paternalismo, sull'assistenza filantropica e su tutto ciò che più tardi si sarebbe chiamato *human relations*.

Taylor è convinto che un'organizzazione progettata scientificamente possa risolvere, a un tempo, sia le esigenze dei datori di lavoro che quelle dei lavoratori, possa conciliare alti salari e basso costo della manodopera, possa rendere gli uomini più efficienti e, proprio per questo, più felici e più prosperi.

Quando Frederick Winslow nasce (1856), l'America è già uno dei paesi più ricchi del mondo, Filadelfia è già una delle città più ricche d'America, la famiglia Taylor è già una delle famiglie più ricche di Filadelfia. Fin da giovane, Taylor coltiverà una sola convinzione: che ogni problema, anche se di natura personale o sociale, possa essere risolto con l'organizzazione e con la tecnologia. Tre o quattro passioni lo accompagnarono per tutta la vita: lo sport, le invenzioni meccaniche, il giardinaggio, la mania di tradurre ogni cosa in termini metrico-decimali, di osservarla e studiarla minuziosamente *prima* di mettere mano alla sua trasformazione pratica. Poiché Taylor lavorò soprattutto

nelle officine, fu qui che la sua genialità finì per dispiegarsi in tutta la sua pienezza. Mentre in ogni paese industriale scoppiavano focolai di lotta di classe, Taylor riteneva che tutta la questione si riducesse a poche regole elementari: per evitare conflitti e ottenere alta produttività non occorrono gesti di carità, di gentilezza o di simpatia personale; occorrono gratificazioni economiche ai lavoratori più bravi, occorre fiducia reciproca tra direzione e dipendenti, occorrono superiori capaci di parlare lo stesso linguaggio dei lavoratori, incoraggiandoli a discutere insieme i problemi che sorgono via via nel corso della produzione. Nel 1899 Taylor enunciò per la prima volta i suoi «principi fondamentali indispensabili per una buona gestione»: «Indipendentemente dalla propria posizione, ciascuno deve rispettare le seguenti condizioni: 1) il risultato e l'obiettivo che si vogliono ottenere devono essere chiaramente definiti e rientrare nell'ambito delle proprie capacità; 2) ciascuno deve avere la possibilità di raggiungere questo risultato, inclusa quindi la necessaria autorità e la personale responsabilità; 3) in caso di successo ciascuno deve essere certo di ricevere piena soddisfazione e adeguata remunerazione; 4) in caso di insuccesso ciascuno deve essere pronto a prendersene la responsabilità e la giusta punizione». ¹⁴

Nel 1901, a quarantacinque anni, Taylor lasciò la società Bethlehem in cui lavorava, e intraprese una seconda carriera: quella di consulente aziendale, di azionista, di giocatore in borsa. Ma le vere novità «professionali» di Frederick furono il giardinaggio e il golf. Il giardino divenne talmente importante nella sua vita che, per coltivarlo a dovere, egli assunse un giardiniere con una dozzina di assistenti, coadiuvati saltuariamente da una trentina di manovali, da un ingegnere civile e da un gran numero di orticoltori. Nel 1903 Taylor pubblicò il suo testo più importante, *Shop Management*, mirando a tre scopi principali: 1) dimostrare che alti salari e basso costo di manodopera sono la base della migliore organizzazione; 2) enunciare i principi generali che rendono possibile mantenere queste condizioni anche nelle situazioni più difficili; 3) definire i vari stadi che si debbono attraversare nel passaggio da un mediocre sistema di organizzazione a uno migliore.

Secondo Taylor, chi intende applicare lo *Scientific Management* deve anzitutto standardizzare tutti gli utensili e tutti i metodi; poi deve spezzettare ogni mansione in modo da «rendere ciascun compito più breve e più semplice possibile»; quindi deve misurare accuratamente i tempi unitari richiesti da ciascun compito elementare; infine deve applicare a ciascun compito il più adatto dei quattro sistemi retributivi disponibili: lavoro a giornata, cottimo, cottimo con premio, cottimo a tariffa differenziale. ¹⁵

In tutti i mestieri, manuali o intellettuali che siano, e in tutte le categorie, esistono lavoratori medi e lavoratori di prim'ordine, che riescono a rendere da due a quattro volte in più. Perciò ogni operaio deve essere assegnato al compito più idoneo per la sua abilità e per il suo fisico; deve fornire «la massima quantità di lavoro che un operaio di prim'ordine della sua categoria può eseguire senza danno per la sua salute; se non ci riesce, deve essere licenziato; se ci riesce, deve essere pagato dal 30 al 100 per cento in più della media della sua categoria».

Comunque Taylor tiene a segnalare che i suoi metodi organizzativi, lungi dall'abbassare i lavoratori a livello di scimmie, ne permettono la valorizzazione, ai capi richiedendo «immaginazione costruttiva», a tutti gli altri consentendo la progressiva liberazione dalla fatica fisica e dalla ripetitività.¹⁶

HENRY FORD. Ho dedicato tanto spazio a Taylor perché si tratta del massimo testimone-protagonista dell'organizzazione industriale. Il terzo testimone a favore è il non meno celebre Henry Ford (1863-1947).

Taylor era un consulente: per realizzare le sue idee, peraltro complicate, aveva bisogno di passare attraverso il collo di bottiglia costituito dalla volontà degli imprenditori che lo consultavano. La sua natura teorizzatrice e progettuale lo portava a far prevalere la perfezione sulla praticità, la «razionalità assoluta» sulla «razionalità relativa», direbbe il premio Nobel Herbert Simon.

A calare davvero la teoria nella pratica pensò un altro ingegnere, Henry Ford, in tutt'altro contesto (Detroit) e in tutt'altro settore (l'industria automobilistica ormai elettrificata). Fino a quel momento la produzione in grande serie aveva interessato solo fabbriche di bulloni, pentole, rotaie e roba del genere; con Ford la razionalizzazione e la massimizzazione conquisteranno l'azienda produttrice dell'automobile, cioè della macchina per eccellenza, quella che più di ogni altra connoterà il ventesimo secolo.

Ford costruì la sua prima vettura nel 1893, cioè nello stesso anno in cui Taylor lesse al convegno dell'Asme, l'associazione degli ingegneri americani, la sua relazione *Notes on Belting*. Dieci anni dopo, nello stesso 1903 in cui Taylor comunicò il suo «manifesto» dello *Scientific Management* al convegno di Saratoga, Ford fondava la Ford Motor Company dove, con 311 dipendenti, costruiva la prima vettura «Modello A». Nel 1908 metteva in produzione quella che poi sarebbe stata la macchina del secolo, il «Modello T».

L'anno successivo, «nel 1909, una mattina annunciavi senza alcun preavviso che da quel momento in poi avremmo costruito soltanto un modello, che il modello sarebbe stato il "Modello T" e che lo chassis

sarebbe stato esattamente identico in tutte le vetture, e osservai: ogni cliente può volere la macchina del colore che preferisce, purché sia nera». ¹⁷ A quell'epoca, Taylor era dedito soprattutto al giardinaggio.

Nel 1913, cioè due anni prima che Taylor morisse, Ford inaugurò la prima catena di montaggio, espressione e sintesi massima del taylorfordismo.

L'idea di Ford è creare una vettura per il grosso pubblico, destinata sia a un singolo utente che a una intera famiglia, costruita con materiali di qualità e messa in vendita a prezzi stracciati sì che «nessun uomo che abbia un buon stipendio non sia in grado di possedere e di godere con la sua famiglia della benedizione di alcune ore di piacere nei grandi spazi aperti da Dio».

A differenza di Taylor, Ford usa un linguaggio in cui convivono l'imprenditore, l'ideologo, il patriota, il profeta. In pratica, però, l'imprenditore vince sempre su tutti gli altri. Fatto sta che il «Modello T», rigidamente vestito di nero, fu messo in vendita a meno di 1000 dollari quando una vettura Mercedes, che l'acquirente poteva scegliere nel colore di suo gusto, costava 18.000 dollari.

Ford ripete più volte che l'impresa è un'opera collettiva, come una cattedrale, e che nessun imprenditore ha il diritto di considerarla risultato suo personale. Com'era la fabbrica di Henry Ford prima del 1913? Era un gruppo ristretto di operai altamente specializzati, che costruivano macchine utensili, svolgevano lavoro sperimentale, eseguivano lavori meccanici di alta qualità, sviluppavano modellistica. Sotto e intorno a questi specialisti — «i migliori del mondo», sottolineava Ford con orgoglio — lavorava un'immensa accozzaglia di manovali immigrati, addetti a mansioni di infimo valore, le quali richiedevano pochi giorni o addirittura poche ore per essere apprese. Questi lavoratori passavano la maggior parte del loro tempo andando in giro per i capannoni alla ricerca degli attrezzi o dei pezzi che servivano per mettere insieme una vettura (il «Modello T» era fatto di cinquemila pezzi) e ognuno urlava nella propria lingua. Insomma, una Babele di razze, di compiti e di idiomi.

La catena di montaggio evita che il lavoratore si sposti o si pieghi per prendere un pezzo perché porta i pezzi al posto preciso in cui egli deve adoperarli. In tal modo, gran parte del tempo prima perso dagli operai viene incorporato nella catena; il lavoro si parcellizza ulteriormente e perde qualità; la produttività cresce a vista d'occhio. Dove impazzava il disordine delle cose, il vagare e il vociare degli uomini, ora regnano sovrani la precisione dei gesti, il silenzio delle persone, la potenza della macchina. «Nell'ottobre del 1913 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.» In pochi anni la catena di montaggio, messa finalmente a punto, riuscì a quadruplicare il rendimento di ciascun operaio.

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 necessità 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. È. 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».

Ma l'organizzazione taylor-fordista non solo consente di impiegare operai senza farli pensare, non solo consente di scindere il loro corpo dalla loro mente e di usarne schizofrenicamente soltanto l'hardware (per così dire): in molti casi a Ford non serve neppure l'intero corpo dei suoi operai; per mandare avanti i suoi reparti gli bastano semplici lacerti umani. Nel 1914 egli fece condurre un'indagine dalla quale risultò che, nella sua fabbrica, i lavoratori potevano essere raggruppati in 7882 mansioni diverse. Meno della metà di queste mansioni richiedeva esecutori di perfetta o di normale condizione fisica mentre 4034 mansioni non richiedevano una piena capacità fisica. Per la precisione, 670 mansioni potevano essere eseguite da persone prive di entrambe le gambe; 2637 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.

In compenso, fin dal 1914, Ford stabilì 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, sei anni dopo la morte di Taylor, la Ford sfornava la sua cinquemilionesima vettura: l'americano medio poteva comprarla con meno di 600 dollari.

Tre testimoni contro: Owen, Tocqueville e Marx

ROBERT OWEN. Il primo dei testimoni contro l'organizzazione industriale del lavoro è anche uno dei grandi padri del socialismo utopistico, che all'inizio dell'Ottocento fondò due famose cooperative, una in Scozia (New Lanark) e una in America (New Harmony).

I pericoli dell'industrializzazione — fisici, economici, culturali, politici — cominciarono a rivelarsi via via che l'industria si estendeva. Una quarantina d'anni dopo la pubblicazione della Indagine di Smith, Robert Owen («garzone di negozio e imprenditore, riformatore industriale e pedagogista, socialista e pioniere del sistema delle cooperative, dirigente sindacale e laico, fondatore di comunità ideali e pratico uomo d'affari», come lo ha definito G.D.H. Cole) pubblicò a sua volta alcune *Osservazioni sugli effetti del sistema industriale* in cui chiedeva un'immediata legge parlamentare per porre fine allo sfruttamento degli adulti e dei bambini, nonché a tutte le conseguenze nefaste derivate dall'applicazione esasperata del principio regolatore dell'attività industriale e commerciale: «quello del guadagno pecuniario immediato, che si fa passare davanti a ogni altro».

La logica del capitalismo, secondo Owen, aveva gettato i lavoratori in condizioni materiali e spirituali addirittura peggiori di quelle preindustriali: «La diffusione generale delle industrie in un paese genera un nuovo carattere nei suoi abitanti; e, poiché questo carattere si forma sulla base di un principio assolutamente sfavorevole alla felicità individuale e generale, esso produrrà i mali più deplorabili e permanenti, a meno che non si abbia un intervento legislativo a contrastare questa tendenza».

La corsa alla ricchezza e l'amore per il lusso «porta fatalmente chi ne è colpito a sacrificare i sentimenti migliori della natura umana a questo amore per l'accumulazione».

Per avere successo in questa corsa, i concorrenti in lizza «hanno portato i ceti inferiori, dal cui lavoro si trae oggi questa ricchezza, a un livello di vera oppressione... Di conseguenza, essi si trovano attualmente in una situazione di degradazione e miseria molto maggiore di quella in cui si trovavano prima dell'introduzione di queste industrie, dal cui successo oggi dipende la loro mera sussistenza». ¹⁹

ALEXIS DE TOCQUEVILLE. Owen scrive queste osservazioni nel 1815. Qualche tempo dopo, nel 1830, un giovane magistrato francese di 25 anni salpa per gli Stati Uniti dove resterà dieci mesi, traendone uno dei più straordinari reportage socio-politici che siano mai stati scritti. Pubblicato in due tappe, nel 1835 e nel 1840, *De la Démocratie*

en Amérique ci offre lo spaccato di una società ormai industriale, così come apparve allo sguardo acutissimo di Alexis de Tocqueville,²⁰ il secondo testimone qui convocato contro l'organizzazione industriale del lavoro.

Dopo aver mostrato come la democrazia favorisca lo sviluppo dell'industria e il moltiplicarsi degli industriali, Tocqueville spiega perché, a suo parere, l'industria può a sua volta condurre all'ineguaglianza: «Non vedo nulla di più preoccupante, politicamente, di questi nuovi sistemi industriali. Quando un operaio si dedica continuamente e unicamente alla fabbricazione di un solo oggetto, finisce per svolgere questo lavoro con singolare destrezza; ma perde al tempo stesso la facoltà generale di applicare il suo spirito alla direzione del lavoro.

Egli diviene ogni giorno più abile e meno industrioso e si può dire che in lui l'uomo si degradi via via che l'operaio si perfeziona.

«Cosa ci si potrà attendere da un uomo che ha impiegato vent'anni della sua vita a fare capocchie di spilli? E a che cosa si può ormai applicare in lui quella potente intelligenza umana, che ha spesso sconvolto il mondo, se non a ricercare il mezzo migliore di fare capocchie di spillo? [...] Egli non appartiene più a se stesso, ma alla professione che ha scelto. Invano le leggi e i costumi hanno cercato di spezzare intorno a lui tutte le barriere e di aprirgli da tutte le parti mille strade diverse verso la fortuna: una teoria industriale più forte delle leggi e dei costumi lo ha attaccato a un mestiere, e spesso a un luogo, ch'egli non può lasciare. Gli ha assegnato nella società un posto determinato da cui non può uscire e lo ha reso immobile in mezzo al movimento universale».

Il risultato di questa lunga deprivazione — che poco dopo Marx chiamerà alienazione — è una progressiva differenza tra l'imprenditore e il lavoratore: «Mentre l'operaio è costretto sempre più a limitarsi allo studio di un solo particolare, il padrone allarga ogni giorno il suo sguardo su di un complesso più vasto; il suo spirito si estende mentre quello dell'altro si restringe. Presto all'operaio basterà solo la forza fisica senza intelligenza, mentre il padrone avrà bisogno della scienza e quasi del genio per riuscire. L'uno rassomiglia sempre più all'amministratore di un vasto impero, l'altro a un bruto... L'uno è alla dipendenza continua, stretta e necessaria dell'altro e sembra nato per obbedire, come questo per comandare. Cosa è ciò se non aristocrazia?... Se la disuguaglianza permanente delle condizioni e l'aristocrazia dovessero penetrare di nuovo nel mondo, si può prevedere che vi entreranno da questa porta».²¹

CARLO MARX. Pochi anni dopo, nei Manoscritti economico filosofici del 1844 Carlo Marx, il terzo e più implacabile accusatore dell'organizzazione industriale di tipo capitalistico, fornirà una prima analisi scientifica dello sfruttamento insito nel lavoro salariato sotto forma di alienazione oggettiva e soggettiva.²²

Qualche anno dopo (1848), nel Manifesto steso insieme a Engels, descriverà gli effetti devastanti dell'organizzazione industriale sul lavoratore salariato.

A Marx appare immediatamente chiaro che la rivoluzione industriale, assai più veloce di quella rurale, scatenerà una trasformazione totale mai vista prima: «Durante il suo dominio di classe appena secolare, la borghesia ha creato forze produttive in massa molto maggiore e più colossali che non avessero mai fatto tutte insieme le tre generazioni del passato. Il soggiogamento delle forze naturali, le macchine, l'applicazione della chimica all'industria e all'agricoltura, la navigazione a vapore, le ferrovie, i telegrafi elettrici, il dissodamento d'interi continenti, la navigabilità dei fiumi, popolazioni intere sorte quasi per incanto dal suolo — quale dei secoli antecedenti immaginava che nel grembo del lavoro sociale stessero sopite tali forze produttive?». ²³

Questa nuova rivoluzione celebra la sua vittoria sulla pelle dei lavoratori ridotti a merce: «Questi operai che sono costretti a vendersi al minuto, sono una merce come ogni altro articolo commerciale. [...] Con l'estendersi dell'uso delle macchine e con la divisione del lavoro, il lavoro dei proletari ha perduto ogni carattere indipendente e con ciò ogni attrattiva per l'operaio. Egli diviene un semplice accessorio della macchina, al quale si richiede soltanto un'operazione manuale semplicissima, estremamente monotona e facilissima da imparare. [...] Masse di operai addensate nelle fabbriche vengono organizzate militarmente. E vengono poste come soldati semplici dell'industria, sotto la sorveglianza di una completa gerarchia di sottufficiali e ufficiali». Il mutamento perpetuo generato dall'industria e l'insicurezza in cui esso getta il proletariato, si dispiegano dal livello strutturale a quello culturale. Ancora nel Manifesto si legge: «Il continuo rivoluzionamento della produzione, l'ininterrotto scuotimento di tutte le situazioni sociali, l'incertezza e il movimento eterni contraddistinguono l'epoca dei borghesi fra tutte le epoche precedenti. Si dissolvono tutti i rapporti stabili e irrigiditi, con il loro seguito di idee e di concetti antichi e venerandi, e tutte le idee e i concetti nuovi invecchiano prima di potersi fissare».

Il dominio della borghesia sul proletariato si realizza nell'intimo del singolo lavoratore attraverso l'alienazione e si realizza a livello planetario attraverso la globalizzazione, sia materiale che intellettuale:

«Con lo sfruttamento del mercato mondiale la borghesia ha dato un'impronta cosmopolitica alla produzione e al consumo di tutti i paesi. Ha tolto di sotto i piedi all'industria il suo terreno nazionale, con gran rammarico dei reazionari. Le antichissime industrie nazionali sono state distrutte, e ancora adesso vengono distrutte ogni giorno.

«Vengono soppiantate da industrie nuove, la cui introduzione diventa questione di vita o di morte per tutte le nazioni civili, da industrie che non lavorano più soltanto materie prime del luogo ma delle zone più remote, e i cui prodotti non vengono consumati solo nel paese stesso, ma anche in tutte le parti del mondo. Ai vecchi bisogni, soddisfatti con i prodotti del paese, subentrano bisogni nuovi, che per essere soddisfatti esigono prodotti dei paesi e dei climi più lontani. All'antica autosufficienza e all'antico isolamento locali e nazionali subentra uno scambio universale, una interdipendenza universale fra le nazioni.

«E come per la produzione materiale, così per quella intellettuale. I prodotti intellettuali delle singole nazioni divengono bene comune. L'unilateralità e la ristrettezza nazionale diventano sempre più impossibili, e dalle molte letterature nazionali e locali si forma una letteratura mondiale». Come si vede, il «villaggio globale» di McLuhan e la globalizzazione delle multinazionali di oggi si manifestano a Marx con un secolo e mezzo di anticipo, tra i fumi delle ciminiere di Londra e di Manchester e gli appaiono come corollario della potenza industriale, come proiezione di un trend storico allora già in atto, e destinato a schiacciare inesorabilmente i lavoratori a meno che essi non riescano a bloccare la rivoluzione borghese con una controrivoluzione proletaria.

Il lavoro, che dovrebbe essere la più alta espressione dell'uomo perché lo riscatta dalla barbarie, sottomettendo la natura alla cultura, creando ricchezza e progresso, questa immensa forza creatrice a disposizione dell'umanità, ridotta a merce dall'industria capitalistica, fa regredire il singolo lavoratore a livello di schiavo e fa regredire l'intero proletariato a livello di classe subalterna. Il rimedio sta dunque nella eliminazione della divisione tra produttori e proprietari dei mezzi di produzione. Solo quando i lavoratori si saranno appropriati delle fabbriche, finirà la loro mercificazione.

Perché ciò avvenga, occorre che i proletari si riconoscano come portatori di comuni interessi, si uniscano a livello mondiale, si organizzino in classe antagonista e compiano la loro rivoluzione proletaria fondando una nuova società, finalmente senza classi e senza Stato.

Capitolo decimo

ALL'INSEGNA DELLA SCISSIONE

Orientamento al prodotto

Il successo commerciale dell'azienda industriale organizzata secondo il taylor-fordismo era basato su un rapporto asimmetrico, sbilanciato tra domanda e offerta: fino alla grande crisi del '29 negli Stati Uniti, in Inghilterra, in Francia, in Germania, mentre la domanda di beni materiali da parte dell'emergente borghesia cresceva velocemente, l'offerta di questi beni da parte dell'industria cresceva anch'essa, ma più lentamente. Ciò permetteva alla grande impresa manifatturiera — artefice e simbolo della società industriale — di essere *product oriented*, cioè di pensare il prodotto prescindendo dai bisogni specifici dei potenziali compratori, che comunque ci sarebbero stati. Se oggi una moderna azienda automobilistica cercasse di imporre solo automobili di colore nero, come fece Ford, regalerebbe clienti ai propri concorrenti meno austeri.

La domanda esuberante si adeguava con buona duttilità a un'offerta che, per essere remunerativa del capitale, imponeva prodotti e prezzi corrispondenti prima di tutto alle esigenze dell'imprenditore. Il quale, oltre ad avere buon gioco verso l'esterno a causa di questo rapporto preponderante dell'impresa sul mercato, aveva buon gioco anche verso l'interno a causa di un rapporto altrettanto preponderante della direzione d'impresa sui lavoratori. Perciò Taylor e Ford possono permettersi di ignorare i sindacati.

La composizione della forza lavoro, nelle fabbriche inglesi descritte da Marx, era di quattro impiegati ogni cento operai. La stessa composizione, nelle fabbriche americane riorganizzate più tardi da Taylor, sarà di quindici impiegati ogni cento operai. In entrambi i casi, nell'azienda prevale di gran lunga una manodopera dequalificata, semianalfabeta, immigrata, che neppure parla la stessa lingua del padrone e del caporeparto, poverissima, appena fuggita dalla vita contadina, psicologicamente e sociologicamente estranea al mondo industriale. Su questa forza lavoro, ancora poco aggregata sindacalmente, la smaccata superiorità culturale degli imprenditori e degli esperti di organizzazione si dispiegava attraverso il triplice vantaggio di decidere i prodotti, scegliere i processi, esercitare il controllo. Il tutto, autocraticamente, con pochissime interferenze da

parte dei sindacati, ancora troppo gracili. Alla schiacciante centralità dell'impresa rispetto alla società, fa riscontro la schiacciante centralità dell'imprenditore rispetto ai lavoratori la stragrande maggioranza dei quali è addetta a mansioni elementari e ripetitive che non esigono inventiva né intelligenza ma solo puntuale esecutività.

Tutta l'organizzazione della forza lavoro

- dalla selezione all'addestramento, dalla retribuzione alla carriera
- è finalizzata alla creazione di una massa duttile e omogenea di lavoratori capaci di servire le singole catene di montaggio e quella grande catena di montaggio complessiva che era la fabbrica taylorizzata. «Se qualcuno non gradisce lavorare a modo nostro, può sempre andarsene» dice Ford senza mezze misure.

I valori industriali

Lo schema, dunque, è il seguente: l'industria produce prodotti, servizi e valori per poi imporli alla società che, anche per questo, si chiamerà «industriale». I valori discendono direttamente dall'Illuminismo francese e dal Pragmatismo anglosassone. Per reazione al fatalismo, al bigottismo, all'atomizzazione sociale con cui gli individui avevano affrontato per secoli i problemi della propria esistenza, l'accento viene spostato sul laicismo, sul razionalismo, sul collettivo, sull'intraprendenza. L'uomo, organizzandosi con i propri simili, deve realizzare se stesso e farsi strada per compiere fin da questa Terra il proprio riscatto, celebrando il trionfo della cultura sulla natura. Calati nelle organizzazioni produttive, questi valori si concretizzano nelle pratiche già descritte molto bene da Toffler nel suo bel volume intitolato *La terza ondata* ²⁴ Il primo principio è la standardizzazione dei prodotti, dei processi, dei sistemi distributivi, dei prezzi e dei gusti. Il secondo principio è la parcellizzazione delle mansioni fino alla riduzione degli operatori ad automi addetti alla catena di montaggio nelle fabbriche e alle catene di procedure nelle burocrazie. Il terzo principio è l'economia di scala per cui un numero crescente di operai viene ammassato in opifici sempre più grandi, un numero crescente di malati, di studenti, di cittadini viene ammassato in ospedali, in scuole, in città sempre più elefantiache. Il quarto principio è la *sincronizzazione* dei tempi di vita e di lavoro, per cui masse innumerevoli lavoratori debbono arrivare puntuali al lavoro, debbono operare in modo perfettamente predefinito e sincrono, debbono dividere le ventiquattro ore della propria giornata in otto ore per il lavoro, otto ore per il sonno, otto ore per la vita privata, debbono andare e tornare tutti insieme, nello stesso giorno, dalle ferie annuali. Il quinto principio è l'*accentramento* delle informazioni e del potere nei

vertici delle aziende e la ripartizione delle responsabilità delle gratificazioni secondo un rigido ordine gerarchico, per cui organizzazione acquista la forma di una piramide. Il sesto principio è la *massimizzazione* dell'efficienza e della produttività intese come rapporto sempre più incalzante tra la quantità dei beni prodotti e la quantità di tempo impiegato per produrli. È questo il modello organizzativo che l'Occidente collauda lungo tutto l'Ottocento attraverso tentativi sempre più sofisticati, fino a elaborare un campo scientifico del tutto nuovo — quello, appunto, delle scienze organizzative — con i suoi paradigmi, i suoi cultori, i suoi manuali, i suoi domini specifici.

E questo il modello organizzato che, raggiunto il suo culmine nel primo ventennio del novecento, a partire dalla prima guerra mondiale e dopo la crisi del '29 entrerà in una fase di crescente inadeguatezza fino a rivelare oggi una obsolescenza e una impotenza irreversibili.

La barba e le scarpe

In tre balzi successivi — alla metà del Settecento, alla fine dell'Ottocento e negli anni Trenta, con quelle che furono chiamate prima, seconda e terza rivoluzione industriale — l'Europa e gli Stati Uniti riunirono ad assicurarsi un progresso e un benessere prima sconosciuti all'umanità. Prometeo, finalmente liberato, dispiega tutta la sua pressa potenza. Là dove la tecnologia e l'organizzazione fecero passi avanti, la produttività aumentò a dismisura. Landes nota che, per radere un uomo, occorre tuttora il tempo che era più o meno necessario nel Settecento; invece nei mezzi di trasporto e nella filatura la produttività è aumentata di mille a uno; nella tessitura, nella fusione del ferro, nell'industria delle calzature è aumentata di svariate centinaia a uno. I metodi industriali hanno permesso di produrre oggetti che l'artigianato non avrebbe mai potuto costruire in quantità così grande e in modo così perfetto: si pensi alla finezza e alla regolarità dei tessuti, alla levigatezza delle lastre d'acciaio o alla dimensione dei vetri (che consentiranno la nascita dei negozi moderni, con le loro vetrine tentatrici). Infine, la frenetica libertà d'immaginazione, stimolata dalla concorrenza del libero mercato e dal delirio d'onnipotenza dell'espansione capitalistica, ha inventato protesi e trastulli meccanici inconcepibili in una società preindustriale: dal cinema all'automobile, dall'aereo al frigorifero, dalla televisione al reattore nucleare. Se a tutto ciò si aggiungono i traffici mondiali già indicati da Marx, l'interscambio di uomini e beni, l'urbanesimo, la caduta del tasso di mortalità, l'incremento della scolarizzazione, l'efficienza della burocrazia, la diffusione di strutture e culture nuove e

in continuo rinnovamento — cioè quell'insieme di fenomeni che va sotto il nome di modernizzazione — allora ci si rende conto di come la rivoluzione industriale «ha modificato il modo di vita dell'uomo più di qualunque altra cosa fin dalla scoperta del fuoco: nelle cose materiali l'inglese del 1750 era più vicino ai legionari di Cesare che ai propri stessi pronipoti». ²⁵

Le dimensioni tecnologica, politica, economica e culturale di questa rivoluzione sono importantissime, ma a noi qui interessa isolare quella organizzativa.

Con l'avvento dell'industria, infatti, il lavoro — che per secoli era stato svolto più o meno allo stesso modo, con gli stessi costi di brutale fatica e con gli stessi risultati — viene riorganizzato su basi affatto nuove fino a raggiungere vertiginosi livelli di produttività e l'organizzazione del lavoro diviene una scienza autonoma: forse la più preziosa delle scienze, se si pensa che, grazie a essa, è stato poi possibile migliorare il rendimento di ogni altro lavoro tecnico-scientifico e persino di quello artistico.

Via via, la sperimentazione scientifica soppianta l'uso del buon senso; l'attesa fatalistica degli eventi viene sostituita dalla programmazione; le decisioni basate sull'intuizione e sull'esperienza passata vengono migliorate con le tecniche di simulazione del futuro; le strategie orientate al prodotto vengono integrate con le strategie orientate al mercato; la leadership da carismatica e autoritaria diventa scientifica e partecipativa; decine di altre discipline — dalla medicina alla psicologia, dalla ricerca operativa alla sociologia — vengono chiamate a supporto della scienza organizzativa, che si arricchisce di studi, ricerche, analisi, statistiche, cultori e scuole. Oggi questa disciplina è consolidata e l'organizzazione di un ministero, di un aeroporto, di un ospedale, di un festival, di un'operazione di soccorso, di un campionato mondiale, di un esercito, di un'emittente televisiva, di una chiesa, di un villaggio turistico, di una flotta, è comunque debitrice all'industria che, nel suo crogiolo di sperimentazioni e di innovazioni spasmodiche, condotte a qualunque prezzo ²⁶ sotto lo stimolo implacabile della concorrenza, è riuscita a distillare regole e tecniche ormai universalmente applicate, persino con disinvoltura e acriticità eccessive.

Metropolis: ciminiere e automobili

Fino all'avvento dell'era industriale, la popolazione del pianeta non ha mai raggiunto il miliardo e nessuna città, se si eccettua la Roma imperiale, ha raggiunto mai il milione di abitanti. «Le cifre — ha scritto Le Corbusier — dimostrano che la grande città è un fenomeno di data

recente. Dal 1780 al 1910, in cent'anni, Parigi è 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. Queste città mantengono tuttora le strutture antiche, gli antichi tracciati, che risalgono a prima del vertiginoso aumento della popolazione e del traffico.»

Dunque, il problema strutturale delle città industriali è costituito dal rapporto sempre più sbilanciato tra i contenitori (centri abitati di piccole dimensioni, costruiti in funzione di attività e di veicoli arcaici) e i contenuti (popolazione urbana che cresce velocemente e che svolge funzioni affatto nuove esercitando attività che richiedono spostamenti sempre più frequenti).

Le antiche mura resteranno erette a difesa della città fin quando sarà utile separare nettamente chi sta dentro da chi sta fuori. Secondo Jacques Le Goff, le principali cause del loro progressivo abbattimento «sembrano essere economiche e demografiche. Per le città industriali, per le città del boom demografico, le mura erano spesso diventate dei vecchi ronzini. Peggio ancora, costituivano un ostacolo insopportabile per la circolazione. La grande nemica delle mura è stata l'automobile, ma anche l'autobus o il tram. [...] La demolizione delle mura si colloca al centro delle metamorfosi, materiali e simboliche, della città moderna e contemporanea». ²⁷

Ma quanto più le città si apriranno, abbattendo le cinture murarie e daziarie, tanto più le singole industrie diventeranno castelli impenetrabili, difesi da eserciti di uscieri, fattorini, guardie giurate, sistemi automatici di controllo, che sbarrano l'ingresso «ai non addetti ai lavori». E come le mura urbane lungamente resistettero al prorompere delle nuove esigenze industriali (tanto che alcune resta no tuttora intatte), così i baluardi eretti intorno alle industrie e agli uffici cocciutamente resisteranno al prorompere delle nuove esigenze postindustriali, benché violate dal viavai delle informazioni — nuova materia prima dell'organizzazione — che, sempre più fitte e incessanti, varcano impunemente muri di cinta e portinerie, attraverso i telefoni, i fax e la posta elettronica. Come vedremo, questa claustromania organizzativa esercita tuttora una micidiale influenza nel rallentare la destrutturazione spazio-temporale delle aziende, l'adozione del telelavoro, il ridisegno dello spazio urbano. Ma torniamo alla città industriale. Nei pochi decenni della transizione dall'agricoltura all'industria, si passò da una netta prevalenza di contadini disseminati nelle campagne, a una concentrazione di operai e impiegati nelle città. L'urbanesimo indotto dall'industrializzazione imboccò diverse traiettorie: dalla campagna ai paesi, dai paesi più piccoli a quelli più

grandi, dai paesoni alle città; dalle città interne a quelle costiere; dai centri montani alle valli. Poli di attrazione restarono i porti e divennero gli scafi ferroviari, gli aeroporti: tutto ciò che consente dipartire e di arrivare. La possibilità di trovare lavoro nelle grandi manifatture fu una delle principali forze di attrazione esercitate dalla città moderna. A essa vanno aggiunti lo sviluppo dei mezzi di trasporto collettivi, la presenza di servizi e specializzazioni professionali di cui si può sempre avere bisogno (medici, avvocati, ecc.), le scuole di ogni ordine e grado, le opportunità di svago, la moltiplicazione di eventi attrattivi (giubilei, feste religiose e civili, fiere), la tempestiva e rapida circolazione di idee, la veloce diffusione delle mode e delle primizie, l'anonimato, la cultura che la città ostenta. La sua forza di attrazione è incrementata dallo sforzo pubblicitario che ogni centro esercita per diffondere la propria immagine positiva e per contendersi operatori economici, manodopera, turisti, consumatori di *loisirs*.

In città sono concentrate le industrie manifatturiere, i servizi per il lavoro, la salute, la famiglia, il tempo libero. Verso la città affluiscono i lavoratori e i prodotti della campagna; dalla città partono per la provincia i prodotti dei grandi opifici; in città vi sono i grandi magazzini, i palazzi del potere e dell'informazione. E qui che pulsa la vita dinamica della modernità; è qui che ci si può abbandonare al consumismo e che si possono cogliere le primizie della creatività tecnologica e artistica. Nel 1924 Le Corbusier enfaticamente scrisse: «Dalle grandi città, cellule e focolai del mondo, vengono la pace e la guerra, la ricchezza o la miseria, la gloria, il trionfo dello spirito e della bellezza. La grande città rispecchia la potenza dell'uomo. [...] La grande città detta legge, in pace e in guerra, in materia di lavoro. Le grandi città sono le fabbriche ideali dove si elabora l'operare del mondo intero. Le soluzioni raggiunte nelle grandi città si diffondono nelle province: questioni di mode, di stile, di tecnica, movimenti di idee». ²⁸

Verso l'esterno, la città industriale, che vive di interazioni permanenti con le altre città, si dilata a seconda delle sue opportunità topografiche e delle sue capacità imprenditoriali, trasformandosi via via in metropoli, in regione metropolitana, in megalopoli come l'attuale pianura padana in Italia o come il New Jersey negli Stati Uniti.

Verso l'interno, la razionalizzazione dei processi e dei flussi, la funzionalità degli oggetti, dei luoghi di lavoro e di vita diventa il grande assillo dei designer, degli ingegneri, degli architetti e degli urbanisti, che si sforzano di assecondare la scissione tra lavoro e vita, separando il più possibile le zone industriali dai quartieri dormitorio e i quartieri dormitorio dai centri burocratici e commerciali. Per raggiungere questi vari luoghi destinati ad attività così diverse tra le quali il lavoratore è

costretto a dividere la propria giornata, si costruiscono strade, autostrade, metropolitane e tangenziali.

Per l'uomo attivo la mobilità diventa un valore. Sempre più raramente capita che qualcuno nasca e muoia nello stesso luogo. Nell'arco della propria vita, un americano mediamente cambia una ventina di residenze, un europeo ne cambia una diecina.

Gli abitanti dei centri urbani erano 224 milioni agli inizi del Novecento (pari al 14 per cento di tutta la popolazione mondiale); alla fine del secolo hanno ormai sorpassato gli abitanti delle campagne. Intanto le città milionarie sono passate da 16 a 400, venti delle quali con oltre dieci milioni di abitanti.

La crescita delle dimensioni urbane non ha comportato un miglioramento nella qualità della vita cittadina: inquinamento chimico e fotochimico, intasamento della circolazione, rumore, carenza di acqua e di igiene concorrono a stressare sia gli abitanti che il territorio. Si calcola che nel mondo 280 milioni di cittadini non dispongono di acqua potabile e che, per risolvere i problemi ecologici di una città come Los Angeles, occorre il supporto di un'area trecento volte più grande della città stessa.

Intorno alla metà del Cinquecento pare che a Parigi circolassero soltanto due vetture: quella della regina e quella della principessa Diane de Poitiers; nel 1924 Le Corbusier ci descrive una Parigi già minacciata da migliaia di automobili. Negli Stati Uniti entrarono in circolazione 800 mila vetture nel 1912 e 10.505.660 nel 1921. Mentre il macchinismo incalzava, la città restava preindustriale non si adeguava, non evolveva abbastanza, non assecondava l'industrializzazione, non riusciva a imporre a se stessa un nuovo ordine. E già negli anni Venti che si comincia ad avvertire la crisi dell'organizzazione urbana: a Parigi come a Londra e a New York. Magari intorno a queste metropoli vengono costruite belle città satellite, periferie ordinate, ma il loro centro, che avrebbe dovuto essere anche il loro cervello e il loro cuore, resta intasato. L'uomo, uno degli animali più lenti del creato, che ha sempre sognato la conquista della velocità e che in parte ci è riuscito con l'invenzione dell'auto e dell'aereo, si è poi ricacciato nella lentezza a causa di una gestione irrazionale dei mezzi e dello spazio.

Mentre Taylor, Ford, Krupp vagheggiavano una fabbrica razionale, precisa e prevedibile come un orologio, gli urbanisti (Le Corbusier in testa) sognavano una città in cui la vita potesse scorrere armoniosamente, geometricamente, velocemente, con una rigida destinazione delle varie aree, ciascuna deputata allo svolgimento di determinate attività e non di altre. Ma alla fine del Novecento le vetture

circolanti nel mondo hanno raggiunto i 580 milioni, concorrendo al caos urbano fatto di intasamenti che imprigionano il traffico, di gas che intossicano il corpo, di stress che corrode il cervello.

Dalla casa che produce alla casa che consuma

Nella società industriale, segnata dalla divisione del lavoro, la casa è soltanto luogo di consumo e di status. Non più custode di tradizioni ma parcheggio di uomini e di cose transitorie, è essa stessa pensata e realizzata come manufatto deperibile, come tana funzionale rispetto alla sede preminente del lavoro, cioè alla fabbrica e all'ufficio.

Non più luogo di nascita e di morte, di produzione e di svago, di educazione e di isolamento, invasa dai messaggi, dai rumori e dagli sguardi della società di massa, sempre più privata sotto il profilo della proprietà e sempre meno privata sotto il profilo delle funzioni, la casa resta il crocevia delle informazioni più riservate, il punto di confluenza delle tensioni accumulate altrove, il perimetro che delimita la sfera delle amicizie collaudate, l'area in cui si tenta di riposare, di amare e di concepire.

Non più deputata a tradurre l'individualismo e la potenza del «signore» in forme uniche e irripetibili, essa si limita a massificare il «cittadino» massificato strutturandosi in moduli ricalcabili all'infinito, densi di strumentazioni tecnologiche, riparati dalle oscillazioni climatiche, sempre uguali a se stessi come uguali a se stessi sono gli utenti unidimensionali cui la casa è predestinata.

L'industrialismo

Le caratteristiche essenziali dell'industrialismo e della società industriale, già messe in luce da altri autori (Aron, Landes, Toffler, Hegedus, ecc.) possono essere così sintetizzate:

- Concentrazione di grandi masse di lavoratori salariati nelle fabbriche e nelle aziende finanziate e organizzate dagli imprenditori secondo il modo di produzione industriale.
- Prevalenza numerica degli occupati nel settore secondario, su quelli occupati nei settori primario e terziario.
- Prevalenza del contributo dato dall'industria alla formazione del reddito nazionale.
- Applicazione, nell'industria, delle scoperte scientifiche al processo produttivo.
- Progressiva razionalizzazione e scientificizzazione dell'organizzazione del lavoro.

- Divisione sociale del lavoro e sua parcellizzazione tecnica sempre più capillare e programmata.
- Separazione tra luogo di vita e luogo di lavoro, tra sistema familiare e sistema professionale, con progressiva sostituzione della famiglia nucleare alla famiglia estesa.
- Progressiva urbanizzazione e scolarizzazione delle masse.
- Presenza conflittuale, nelle fabbriche e nella società, di due parti sociali — datori di lavoro e lavoratori — distinte, riconoscibili, contrapposte.
- Formazione di una classe media sempre più consistente, riduzione delle disuguaglianze sociali e diffusione della democrazia parlamentare.
- Ristrutturazione degli spazi in funzione della fabbricazione e del consumo dei prodotti industriali.
- Maggiore mobilità geografica e sociale. Produzione di massa e diffusione del consumismo.
- Fede in un progresso irreversibile e in un benessere crescente.
- Diffusione dell'idea che l'uomo, in conflitto con la natura, deve conoscerla e dominarla.
- Sincronizzazione dell'uomo non più sui tempi e sui ritmi della natura ma su quelli incorporati nelle macchine.
- Prevalenza accordata ai criteri di produttività e di efficienza intesi come unico procedimento per ottimizzare le risorse e i fattori di produzione.
- Convinzione che, per il raggiungimento degli scopi pratici attraverso l'organizzazione, esiste one best way, cioè una e una sola via ottimale da scoprire, predisporre e percorrere.
- Riconducibilità di ogni prodotto industriale a un suo luogo preciso (la fabbrica) e a suoi tempi precisi (standard) di produzione.
- Riconoscibilità di una dimensione nazionale dei vari sistemi industriali.
- Esistenza di una rigida gerarchia tra i vari paesi, stabilita in base al Prodotto Nazionale Lordo, al possesso delle materie prime e dei mezzi di produzione.

Cambiamenti radicali nel lavoro e nella vita

In sintesi, l'industrializzazione è intervenuta pesantemente in tutto il millenario assetto rurale e artigianale della società: dal lavoro alla famiglia, dalla fabbrica alla città. Ed è intervenuta all'insegna della scissione. Nella società industriale:

- Il luogo di lavoro si è scisso dal luogo di vita extralavorativa e, spesso, tra i due è stata interposta una distanza enorme, che richiede ore per essere quotidianamente coperta dal lavoratore pendolare. Si sono così create le condizioni per cui milioni di lavoratori si sono sentiti estranei sia ai quartieri in cui producevano, sia ai quartieri in cui si riproducevano.
- I proprietari dei mezzi di produzione non coincidono più con i lavoratori. Tra i due blocchi si sono create condizioni oggettivamente conflittuali che hanno alimentato la solidarietà all'interno di ciascuna classe e la conflittualità tra le due classi. Ne è derivata una polarizzazione e contrapposizione frontale tra datori di lavoro (borghesia) e lavoratori (proletariato).
- I due blocchi sono stati separati non solo dal diverso rapporto con i mezzi di produzione, ma anche da un diverso tenore di vita, da stili diversi di comportamento, da una diversa cultura.
- Se nella comunità rurale il singolo lavoratore cumulava più ruoli e ci si poteva imbattere in artigiani che facevano contemporaneamente il birraio, l'oste, il muratore e il fabbro; nella società industriale ciascun operatore ha finito per svolgere un solo ruolo e, al suo interno, ha finito per specializzarsi in mansioni sempre più specifiche. L'ideale, per Taylor, era che ogni lavoratore svolgesse una e una sola operazione elementare.
- Rispetto alle botteghe artigianali, piccole per dimensioni spaziali e per numero di lavoranti, le fabbriche hanno occupato una superficie sempre maggiore e un numero crescente di addetti. Parallelamente al processo produttivo, anche quello distributivo si è basato su unità di vendita (supermercati, grandi magazzini, ipermercati) sempre più imponenti, consentiti anche dall'adozione del prezzo unico che, a sua volta, è derivato dalla produzione in serie.
- Il lavoratore e la prole (da qui il termine «proletariato») che lo accompagnava nelle fabbriche sono via via passati entrambi alle dipendenze di capi estranei alla famiglia, che hanno esercitato su di essi (spesso in forma brutale) il potere gerarchico e disciplinare prescindendo dalle considerazioni di carattere

affettivo e valutando i risultati piuttosto che le intenzioni, come è proprio dei contesti industriali, che Tönnies chiama società fredde e impersonali (*Gesellschaft*), contrapponendole alle comunità rural-artigianali, calde e protettive (*Gemeinschaft*). Anche le conoscenze relative all'intero processo produttivo sono state sottratte ai lavoratori, costretti a compiti parcellizzati e depauperati, per essere accentrate nei vertici dell'impresa. La scienza e la tecnologia hanno preso il comando dei processi di produzione, prima guidati dal buonsenso e dall'esperienza. A sua volta il mercato è diventato sempre più vasto ed esigente.

- La popolazione attiva si è spostata sempre più dai lavori agricoli a quelli manifatturieri. Alla vigilia della rivoluzione industriale in Inghilterra gli addetti all'agricoltura erano il 75 per cento, nella metà dell'Ottocento erano scesi al 21 per cento e nel 1901 erano ridotti appena al 9 per cento. Contemporaneamente gli addetti all'industria erano saliti dal 14 al 46 per cento. Il progresso, lentissimo nella società rurale, con l'industrializzazione ha fatto un grande balzo e ha modificato rapidamente tutti i parametri sociali. Gli economisti della metà del Settecento puntellavano i propri ragionamenti con statistiche riferite a cinquant'anni prima, mentre noi oggi consideriamo obsoleti anche i dati del mese scorso.
- La quantità di popolazione presente in una determinata regione è dipesa sempre meno dalla fertilità dei suoli, dalla disponibilità in loco di materie prime, dalle pestilenze, dalle carestie, dalle calamità naturali ed è dipesa sempre più dalle decisioni demografiche delle singole coppie e dei governi.
- Il fenomeno dell'urbanesimo si è concretizzato in una imponente migrazione di masse contadine verso i centri urbani che hanno esercitato una potente attrattiva attraverso le industrie per il lavoro e attraverso i loisirs per il tempo libero. In pochi decenni le città sono diventate milionarie e la cultura urbana si è diversificata nettamente da quella rurale, su cui ha finito per prevalere.
- La città «funzionale» ha sostituito quella interfunzionale e interclassista. Ogni blocco di funzioni, ogni ceto e classe ha avuto i propri luoghi deputati: la zona industriale per produrre, il quartiere commerciale per comprare e vendere, il quartiere burocratico per le faccende politico-amministrative, il quartiere dei loisirs per il tempo libero. Ciascun cittadino ha dovuto spostarsi quotidianamente da una zona all'altra a seconda delle funzioni da svolgere di volta in volta. Una parte della città è rimasta vuota nei giorni lavorativi e un'altra nei giorni festivi; i

quartieri dormitorio sono rimasti vuoti di giorno mentre i quartieri industriali e direzionali sono rimasti vuoti di notte; le metropolitane e gli altri mezzi di trasporto si sono incaricati di smistare masse crescenti di cittadini da una parte all'altra della città per fare fronte alla sincronizzazione richiesta dalla «catena di montaggio globale», che ha voluto tutti presenti sul lavoro alla stessa ora, tutti in ferie lo stesso giorno, e così di seguito.

- I ruoli si sono standardizzati e si sono specializzati, così come i prodotti, gli arnesi e i processi produttivi, fino a raggiungere i livelli massimi di parcellizzazione auspicati da Taylor e la rigida progressione imposta dalla catena di montaggio introdotta da Ford. La catena di montaggio, cioè la più raffinata apparecchiatura industriale di coinvolgimento e di controllo, dopo aver conquistato le officine e dopo aver contagiato uffici e città, ha finito per rappresentare la metafora dell'azienda industriale e dell'intera società.
- Le attività domestiche sono state scisse rigorosamente da quelle professionali; la gerarchia aziendale è stata riservata ai maschi; le donne sono state relegate alle mansioni procreative, educative e domestiche, ritenute secondarie, oltre che ai livelli infimi della piramide aziendale. Ciascuna industria ha finito per produrre non oggetti completi ma semplici parti di oggetti, acquistando altrove i brevetti e le materie prime per poi trasferire i semilavorati ad altre imprese per l'assemblaggio. Il mercato si è allargato progressivamente fino a diventare planetario; il produttore non ha conosciuto più il consumatore se non come target astratto. Il consumatore, a sua volta, ha perduto ogni contatto diretto con l'azienda produttrice dei suoi oggetti di consumo e ne ha recepito solo un'immagine manipolata dalla pubblicità.

Ogni sistema ha ubbidito, a una sua propria logica, ha tentato di ridurre gli altri sistemi alla propria logica e si è difeso dall'irruzione di logiche altrui. La logica razionalista dell'organizzazione produttiva ha preteso l'espulsione dei sentimenti e delle emozioni da tutti i luoghi deputati al lavoro esecutivo, secondo i criteri che sono propri della «società» [*Gesellschaft*] contrapposta alla «comunità» (*Gemeinschaft*). I parametri di riferimento sono stati costituiti dalla tecnologia automatica; dalla forte prevalenza di lavoro fisico ed esecutivo; da una epistemologia improntata alla linearità e alla semplicità; da una prevalenza di bisogni «forti» e primari, comuni a gran parte dei lavoratori, e di bisogni voluttuari massificati per ragioni produttive e per effetto delle mode;

Il futuro del lavoro

dalla dimensione prevalentemente locale o nazionale dei problemi e dell'economia; da valori prettamente maschilisti; da una cultura di tipo «moderno»; dalla secolarizzazione.

PARTE QUARTA

LAVORO E VITA NELLA SOCIETÀ POSTINDUSTRIALE

«La vita è ciò che succede mentre noi pensiamo ad altro.»

O. WILDE

«Nel corso di una sola generazione, un sesto dell'umanità è passato da uno stato feudale e arretrato alla più progredita e temibile delle modernità.»

W. MILLS

«Dacci oggi la nostra fame quotidiana.»

G. BACHELARD

Capitolo undicesimo

PROGRESSO IN FORMA DI CRISI

I semi di una nuova società

Proprio negli stessi anni in cui Taylor e Ford portavano all'apice la produzione industriale americana e i suoi principi organizzativi, in Europa germinavano i semi di una società profondamente nuova, che per comodità possiamo chiamare «postindustriale». Sotto questo aspetto, il Vecchio Mondo è stato più veloce del Nuovo Mondo anche se, sul momento, nessuno vi fece caso e il travolgente successo dell'industria manifatturiera legittimò la convinzione che la società industriale non era al suo culmine ma al suo inizio.

Una serie di innovazioni quasi concomitanti nell'arte e nelle scienze rimise in discussione quell'universo della precisione e della produzione in serie su cui fondava tutta la filosofia industriale e spostò l'attenzione di molte menti geniali sul ruolo tutt'altro che marginale esercitato dal «pressappoco», dall'emotività e dalla creatività, individuale e collettiva, nel determinare il progresso umano.

Nel 1900 Freud pubblica *L'interpretazione dei sogni* con cui si afferma la psicanalisi e muoiono le certezze della psicologia tradizionale; nel 1905 Einstein pubblica i primi lavori sulla teoria della relatività con cui la fisica moderna soppianta le certezze della fisica classica; nel 1907 Picasso espone *Les demoiselles d'Avignon* con cui il cubismo distrugge le certezze della pittura basata sulla prospettiva; nel 1913 Stravinskij compone *La sagra della primavera* con cui la politonalità insidia la musica romantica; nel 1922 Joyce pubblica *l'Ulisse* con cui si afferma «l'opera aperta» come commistione di livelli cronologici, stilistici, lessicali e si dilegua la precisione dei tempi e dei luoghi rispettata dal romanzo, dal teatro e dal melodramma ottocenteschi.

Dunque, l'organizzazione delle fabbriche credeva di essere approdata scientificamente a principi semplici, certi, universali e

assoluti, proprio mentre altre scienze erano orgogliose di conquistare la complessità e la relatività, approdando nuovamente al «pressappoco» dopo avere coltivato per due secoli la precisione.

Così pure, mentre la fabbrica manifatturiera perfezionava e parcellizzava l'organizzazione del lavoro esecutivo, altri gruppi sperimentavano vie molto più ardite per organizzare il lavoro creativo. L'Istituto Pasteur a Parigi, la Wienerwerkstatte a Vienna, il Bauhaus a Berlino, la Stazione Zoologica a Napoli, il Circolo Matematico a Palermo, il Circolo di Bloomsbury a Londra, l'Istituto Cavendish a Cambridge, il team di Enrico Fermi a Roma non sono che le punte di un iceberg molto esteso, che genialmente anticipa soluzioni organizzative cui solo oggi l'industria comincia ad approdare. ¹Torneremo a parlarne più avanti. Intanto ricordiamo che, in concomitanza con il trionfo della società industriale, quasi a preludio del suo ormai prossimo superamento, emergono altri tre fenomeni nuovi.

Il primo consiste in una progressiva convergenza tra i paesi industriali, soprattutto USA e URSS, a prescindere dal loro regime politico. Lo aveva previsto Veblen; più drasticamente lo aveva ribadito Sombart nel suo *Capitalismo moderno* (1916): «Dobbiamo gradualmente abituarci al pensiero che la differenza tra un capitalismo stabilizzato e regolato e un socialismo tecnicizzato e razionalizzato non è molto grande, e perciò, per il destino degli uomini e della loro cultura, è piuttosto indifferente se l'economia del futuro sarà capitalista o socialista. Ciò che importa, è che in entrambi i casi il tipo di lavoro è lo stesso; in entrambi i casi l'economia nel suo complesso si fonda sul processo di spersonalizzazione.» ²

Raymond Aron, infine, ha sostenuto e ha cercato di dimostrare nelle sue celebri Diciotto lezioni sulla società industriale (1962) che socialismo e capitalismo sono due specie dello stesso genere: la società industriale. ³

Il secondo fenomeno consiste nella crescita delle classi medie, a livello sociale, e nell'affermazione di quello che J.K. Galbraith ha definito «tecnostruttura», a livello aziendale. Le classi medie, sulla cui importanza già Smith e Tocqueville avevano insistito, intervengono a modificare profondamente la dialettica bipolare e i conflitti di classe che Marx aveva profetizzato come crescenti tra la borghesia e il proletariato. La tecnostruttura, a sua volta, modifica l'assetto tradizionale della vecchia azienda in cui due sole parti sociali — il capitalista e gli operai — si erano contrapposte frontalmente.

Ecco come J.K. Galbraith ha descritto il fenomeno in un suo libro, *Il nuovo stato industriale*, che fece scalpore alla fine degli anni Sessanta:

*«Nel passato la direzione dell'organizzazione dell'impresa si identificava con l'imprenditore, cioè con colui che univa alla proprietà o al controllo del capitale la capacità di organizzare gli altri fattori produttivi e, in molti casi, l'ulteriore capacità d'introdurre innovazioni. A seguito dell'ascesa della moderna società per azioni, della comparsa dell'organizzazione richiesta dalla tecnologia e dai metodi pianificati, nonché dalla perdita del controllo dell'impresa da parte del proprietario del capitale, l'imprenditore non esiste più come persona singola nell'impresa industriale matura. [...] Alla direzione dell'impresa l'imprenditore è stato sostituito da un consiglio d'amministrazione. Questo [...] comprende, comunque, solo una piccola parte di quanti partecipano alle decisioni di gruppo recando il loro contributo di informazioni. Questo gruppo è molto vasto: va dai più alti funzionari della società fino a toccare, al limite, i dipendenti dal colletto bianco o blu la cui funzione consiste nell'uniformarsi, più o meno meccanicamente, alle disposizioni o alla routine. Ne fanno parte tutti coloro che contribuiscono con cognizioni specialistiche, talento o esperienza alle decisioni di gruppo. Questo, non il consiglio di amministrazione, è l'intelligenza direttiva — il cervello — dell'impresa. Manca un nome per tutti i partecipanti alle decisioni di gruppo o per l'organizzazione cui danno luogo. Propongo di chiamare questa organizzazione tecnostruttura».*⁴

Il terzo fenomeno, esplicitamente indicato da alcuni autori come fase estrema del capitalismo maturo, è costituito dal diffondersi dei consumi di massa e della società di massa.⁵ A questo, che rappresenta uno dei passaggi più significativi nella transizione dalla società industriale alla società postindustriale, reputo opportuno dedicare almeno un paragrafo a parte.

La società di massa è il migliore dei mondi possibili?

L'argomento, covato da tempo, fu molto corteggiato negli anni Sessanta, in concomitanza con la fortunata diffusione di alcuni saggi nordamericani.⁶ Tra gli intellettuali, alcuni divennero strenui difensori della cosiddetta società di massa, altri la criticarono da destra, altri ancora da sinistra.

I difensori. In che cosa consiste, dunque, questa società e quali ne sono i pregi? Secondo alcuni sociologi americani (Edward Shils, per esempio), essa va identificata nel tipo di società che, dopo la prima guerra mondiale, è andata affermandosi soprattutto negli Stati Uniti ma anche in Inghilterra, in Francia, nell'Italia settentrionale, nell'Europa nord-occidentale, nel Giappone e via via in alcuni paesi dell'Europa centrale, orientale e del Terzo Mondo.

Questa società industrializzata è «di massa» nel senso che ha consentito alla maggioranza dei cittadini di incorporarsi nella cosa pubblica e nella gestione del potere in misura mai raggiunta prima. In essa il cittadino è più solidale con la collettività e si sente più affine ai suoi concittadini; l'autorità ha perduto ogni carattere carismatico; la tradizione esercita la sua influenza in forme più aperte a interpretazioni divergenti; i singoli godono di maggiore dignità; le minoranze, i giovani, le donne acquistano maggior risalto nel contesto sociale; la «civiltà» si trova realizzata più compiutamente grazie a forme di avanzato egualitarismo morale; la cittadinanza effettiva coincide con tutta la popolazione adulta; la tecnologia ha liberato l'uomo dalla fatica fisica fornendogli nuove risorse «grazie alle quali sono diventate possibili nuove esperienze sensoriali, di convivialità e di introspezione»; le capacità conoscitive, estetiche e morali degli individui sono libere di realizzarsi, affrancate ormai dal giogo della tradizione, della scarsità e dell'autorità; la partecipazione al potere è assicurata grazie alla richiesta di consenso alle decisioni.

Secondo Daniel Bell, altro famoso difensore della società di massa, l'eccellenza di questo sistema (ossia, in ultima analisi, del sistema americano) è dimostrata dal fatto che non vi è mai attecchito né fascismo né comunismo mentre vi sono fiorite in piena libertà oltre 200.000 associazioni volontarie e tutti — dai cantanti ai *beatniks* ai tecnocrati — possono permettersi, e si permettono, ampio anticonformismo ed eccentricità. Secondo Bell, nulla sarebbe così lontano dalla barbarie come gli Stati Uniti, dove ormai si trova la maggiore concentrazione di musei, di biblioteche, di sale da concerto; dove, soprattutto, non essendovi stato un feudalesimo, si assiste al mutamento continuo, che giustifica ogni ottimismo tecnocratico e meritocratico.

I critici da destra. Contro la società di massa, difesa da Shils e Bell, si rivoltarono molti critici sia da destra che da sinistra. Da destra, gli «apocalittici aristocratici» — soprattutto Ortega y Gasset — avevano paura delle decisioni. Per questi critici la società di massa comportava un eccessivo egualitarismo, una diffusa disposizione ad accettare forme antiaristocratiche di governo, il predominio delle masse, il deterioramento della qualità in favore del numero, l'avvento dell'autoritarismo facilitato dalla superorganizzazione e dalla disintegrazione del tessuto sociale, l'impotenza di fronte all'infiltrazione comunista, l'impossibilità di controllare l'intervento delle masse nella vita politica, l'eccessiva democrazia.

I critici da sinistra. Da sinistra, invece, la folta schiera degli «apocalittici democratici» (Adorno, Horkheimer, W. Mills, Marcuse,

ecc.) scorgeva nella società di massa una progressiva perdita di autonomia da parte della stragrande maggioranza delle persone. Ciò sarebbe avvenuto a causa dell'affermazione progressiva di una élite sempre più esigua ma sempre più dotata di mezzi potentissimi e di ausili tecnologici che le avrebbero consentito di manipolare le masse e mobilitarle fino al punto da trasformare le società in altrettanti «Stati guarnigione».

Secondo questi critici, la manipolazione si sarebbe estesa progressivamente a zone prima lasciate alla privacy dell'individuo o del gruppo; l'isolamento e il carattere amorfo dei rapporti sociali avrebbero minacciato costantemente la libertà individuale; le comunicazioni tra i singoli sarebbero passate con frequenza sempre maggiore attraverso il monopolio delle élite; la società atomizzata e alienata sarebbe stata sempre più disponibile a nuove ideologie e sempre più vulnerabile a nuove forme di totalitarismo («la società del consenso è la società del consenso dei giganti e attraverso i giganti»); la volontà dei singoli avrebbe potuto inserirsi nel circuito delle idee dominanti solo se fosse rientrata nel sistema o si fosse limitata a sollecitarne la potenza con critiche innocue; il dissenso delle minoranze avrebbe trovato credito solo nella misura in cui non avesse compromesso l'esito della maggioranza e avesse assicurato, con la sua presenza, un paravento democratico alla dittatura delle élite.

La conseguenza più grave di tutto questo sarebbe consistita nella perdita dell'utopia e dell'aspirazione a una società migliore, nell'indifferenza e persino nella soddisfazione di fronte a città brutte, a economie fondate sullo spreco, a leader incompetenti, a crescenti pericoli di distruzione totale.

Quanto al futuro di una simile società di massa, le previsioni degli «apocalittici democratici» non potevano essere che nere. Secondo Clark Kerr, presidente della ribelle università di Berkeley, «una benevola burocrazia politica e una benevola oligarchia economica si accoppieranno con le masse tolleranti; amministratori di professione guideranno ogni manifestazione della vita organizzata con i metodi manageriali dell'industria [...] la gran massa deve essere alfabetata per poter ricevere le istruzioni, seguire le indicazioni e conservare la documentazione».

Una nuova visione del mondo

Nel proprio agire quotidiano ognuno di noi adotta una sua visione del mondo, in parte ereditata dal passato, in parte elaborata dagli altri, in parte costruita per suo conto. Dalla cultura classica greca e romana, dal cristianesimo, dall'idealismo, dall'utilitarismo, dal marxismo abbiamo

mutuato altrettante visioni del mondo, altrettanti modelli complessivi sulla cui base interpretare la realtà e orientare i nostri comportamenti. Basterebbe comparare due testi famosi e influenti — il *Manifesto del Partito Comunista* di Marx ed Engels (1848) e la *Rerum Novarum* di Leone XIII (1891) — per cogliere immediatamente le profonde divergenze tra i due modelli sociali che ne risultano. Il modello dal quale parte il *Manifesto* è di tipo dialettico: «La storia di ogni società esistita fino a questo momento, è storia di lotta di classi. Liberi e schiavi, patrizi e plebei, baroni e servi della gleba, membri delle corporazioni e garzoni, in breve, oppressori e oppressi, furono continuamente in reciproco contrasto e condussero una lotta ininterrotta, ora latente ora aperta; lotta che ogni volta è finita o con una trasformazione rivoluzionaria di tutta la società o con la comune rovina delle classi in lotta. [...] La società borghese moderna, sorta dal tramonto della società feudale, non ha eliminato gli antagonismi fra le classi. Essa ha soltanto sostituito alle antiche, nuove classi, nuove condizioni di oppressione, nuove forme di lotta. La nostra epoca, l'epoca della borghesia, si distingue però dalle altre per aver semplificato gli antagonismi di classe. L'intera società si va scindendo sempre più in due grandi campi nemici, in due grandi classi direttamente contrapposte l'una all'altra: *borghesia e proletariato*».

Il modello dal quale parte la *Rerum Novarum*, al contrario, è di tipo consociativo e organicistico: «Come nel corpo umano le varie membra si accordano insieme e formano quell'armonico temperamento che si chiama simmetria, così natura volle che nel civile consorzio armonizzassero tra loro quelle due classi e ne risultasse l'equilibrio».

La fase che stiamo attraversando attualmente è caratterizzata da una grave crisi di questi e di molti altri modelli teorici: si è diffusa cioè la giustificata consapevolezza che le visioni del mondo con le quali ci siamo orientati nel passato siano insufficienti a spiegare il presente e ad anticiparci il futuro.

Gli euforici anni Sessanta, in cui si teorizzava l'opulenza della società di massa, di fatto coincisero con lo stadio conclusivo dell'epoca industriale. Nei paesi sviluppati un numero crescente di persone capiva che si stava attraversando una fase di passaggio da un tipo di società a un altro. Si pensava che questo passaggio fosse indolore e che la tappa successiva sarebbe stata più grande e più ricca della precedente. Si avvertivano positivi cambiamenti legati alla diffusione dell'elettronica, dell'informatica, ecc., ma queste novità non erano ancora giunte a pervadere la vita quotidiana delle masse, ed esse, non avendole sperimentate direttamente, ne speravano soltanto mirabili conseguenze. Mentre le lotte sindacali continuavano a mettere l'accento sui problemi della fabbrica e consideravano come posta in gioco i rapporti di produzione, i movimenti studenteschi, ecologisti, femministi, pacifisti spostavano la dotta dalla fabbrica (che aveva perso ormai la sua centralità) alla società e finalmente coglievano in tutta la sua portata il ruolo della produzione scientifica.

Dopo quegli anni, messi di fronte alla difficoltà di rintracciare un senso complessivo nelle lotte studentesche, nei movimenti collettivi, nei focolai di guerra, nei rapporti con il Terzo Mondo, nella crisi dei partiti e degli apparati statali, nel salto generazionale, nell'impatto delle nuove tecnologie, nell'omologazione culturale determinata dai mass media, si cominciò ad avvertire tutta l'usura delle passate ideologie e la necessità di una nuova visione complessiva del mondo.

Negli anni Settanta, mentre l'elettronica e l'informatica entravano capillarmente nella nostra vita quotidiana, gli ingegneri e gli scienziati cominciarono a prospettare un futuro nuovo e più entusiasmante. Molti filosofi e molti artisti a loro volta imposero la questione della «crisi dell'Occidente», esibendo la degradazione della società, dei suoi governanti e persino dei gruppi di lotta. Il senso di crisi divenne opprimente e, con esso, crebbe l'esigenza di un nuovo modello concettuale, una nuova visione del mondo, un nuovo paradigma, affrancati dalle insufficienze dei modelli consolidati.

L'oscuro oggetto della crisi

Forse non si è mai parlato tanto di «crisi» come da quando si andarono diffondendo nuove tecnologie capaci di liberare l'uomo dalla fatica fisica, di potenziare le sue capacità di memoria, di calcolo e persino di intelligenza, di soccorrere la sua salute fisica, di allargare le sue conoscenze, di schiudere orizzonti nuovi alla biogenetica, all'agricoltura, alla medicina, ai trasporti, e di permettere — già qui e ora — di trasformare molto tempo del lavoro dipendente in tempo autogestito, da dedicare alla crescita intellettuale dei singoli e della collettività.

È assai probabile che a essere in crisi non fosse tanto il sistema sociale quanto le categorie sociali con cui lo interpretavamo. Maturate nell'epoca industriale, esse non erano più in grado di spiegarci cosa stava accadendo, non sapevano fornirci mappe e guide per i nostri futuri percorsi, ci lasciavano sguarniti di fronte a un avvenire che percepiamo come crisi del presente. Risbucava fuori il *cultural gap* per cui le categorie mentali maturate nel passato, e ormai obsolete, influenzano la nostra successiva visione del futuro e finiscono per condizionarla.

Reazioni analoghe, del resto, si erano avute anche nel passaggio travagliatissimo dalla comunità rurale alla società industriale, con una differenza di fondo: l'elemento strutturale su cui si basava la società industriale — la fabbrica — aveva una sua intrinseca lentezza di diffusione per cui ancora oggi, a due secoli di distanza dalla sua comparsa, restano vaste zone del pianeta non ancora raggiunte dagli insediamenti industriali e persino dai loro prodotti. Per quanto rapidi

siano apparsi i processi di industrializzazione, per quanto traumatici siano potuti essere gli effetti delle «cattedrali nel deserto», comunque si è trattato di trasformazioni che hanno richiesto decenni e che, in parecchi casi, sono state precedute e accompagnate da interventi formativi che ne hanno agevolato l'assorbimento. Quasi sempre, poi, questi processi di industrializzazione comportavano un aumento del potere d'acquisto e del benessere materiale che in qualche modo compensava e rendeva persino allettanti i disagi della modernizzazione.

Nell'avvento postindustriale, invece, uno degli elementi principali è stato costituito dalla diffusione velocissima delle informazioni attraverso i mass media e le reti telematiche, che hanno messo direttamente in causa i modi di pensare, gli schemi mentali, le tradizioni, la cultura ideale e sociale di milioni e milioni di lettori, radioascoltatori, telespettatori e navigatori in rete.

Inoltre, rispetto alla transizione dalla società rurale alla società industriale (dove la contrapposizione tra la fabbrica e la campagna rimase circoscritta soprattutto alle aree in corso di industrializzazione e agli operai di origine agricola), nella transizione dalla società industriale a quella postindustriale, per effetto dei mass media, si sono trovate a convivere in modo turbolento sia le sopravvivenze rurali, sia le presenze industriali, sia le innovazioni postindustriali. Il passaggio da una fase all'altra, infatti, non significa sostituzione radicale della successiva alla precedente: significa solo che un elemento diviene centrale al posto di un altro, il quale perde la propria egemonia ma non la propria presenza e influenza. E come, nella stessa area, convivono lavoratori dei campi, lavoratori delle fabbriche e lavoratori dei servizi, così, nello stesso individuo, convivono modelli di vita rurali, industriali e postindustriali, determinando quella confusione che molti chiamano «crisi». ⁷.

Molti prodotti, pochi produttori

Ma c'è di più: la perdita di centralità da parte di un settore, la riduzione anche drastica dei suoi addetti, si accompagnano alla crescita quantitativa e qualitativa della sua produzione. Nel 1960 i lavoratori agricoli degli Stati Uniti rappresentavano l'8 per cento di tutte le forze di lavoro; oggi non raggiungono neppure il 3 per cento. Nel frattempo la produzione agricola di questo paese è aumentata enormemente, al punto che la prima nazione del mondo produttrice ed esportatrice di prodotti agricoli coincide con la nazione che ha la più bassa percentuale al mondo di popolazione attiva addetta all'agricoltura.

Come vedremo in seguito, la stessa cosa sta accadendo nell'industria: alla diminuzione di addetti fa riscontro un forte aumento della produzione. La società non più industriale disporrà dei prodotti dell'industria in quantità molto maggiore di quanto non ne disponesse la società industriale e li produrrà soprattutto tramite macchine.

Inoltre, nella società postindustriale, la nuova divisione internazionale del sapere, del potere e del lavoro determina nuove forme di sperequazioni tra i vari paesi perché alcuni producono l'innovazione e altri la subiscono. I primi acquistano la consapevolezza del proprio potere e, esercitandolo, lo accrescono; i secondi avvertono la propria condizione subalterna e ne traggono motivo di sfiducia.

La sfiducia generalizzata — quella che prima abbiamo chiamato idea di «crisi» — non è priva di conseguenze dannose per chi l'avverte: quando un popolo o un gruppo ha la sensazione di essere in declino, finisce per accelerarne il decorso perché perde la capacità di progettare e di produrre il proprio avvenire.

Non è detto, dunque, che la società postindustriale sarà per tutti più ricca e più vivibile della società industriale. E anzi forte il pericolo che alcuni paesi, alcuni gruppi e alcuni individui riescano a darsi modelli di vita e supporti tecnologici ben più avanzati di altri; che si approfondiscano le differenze tra élite egemoni e masse subalterne; che i ricchi cedano alla tentazione di scatenare una guerra contro i poveri per sancire una forma nuova di compiacente schiavitù.

Molti nomi, molti punti di vista

Di che cosa discutevano gli intellettuali alla fine del Settecento e all'inizio dell'Ottocento? Parlavano e scrivevano soprattutto del progresso scientifico e tecnico, del rapporto tra monarchia e democrazia, delle nuove fabbriche. Già a suo tempo Saint-Simon constatava che, se all'improvviso fossero scomparsi i cento migliori diplomatici, generali, consiglieri di Stato, aristocratici, ecc., la società avrebbe proseguito imperturbabile nel suo cammino. Se invece fossero morti d'un colpo i cento migliori imprenditori, ingegneri, scienziati e banchieri, la società sarebbe crollata immediatamente. L'avvento dell'economia industriale, la difficoltà di decifrarla, la necessità di svilupparla senza incrudelire le disuguaglianze, costituivano questioni cruciali.

Per Comte, massimo sociologo francese dell'Ottocento, la maggiore novità consisteva nel crollo delle ideologie, dei valori, della religione

connesso alla fine della società aristocratica. Il grande problema, dunque, era come elaborare valori nuovi e un nuovo ordine sociale.

Per Tocqueville, che abbiamo già chiamato a testimoniare contro l'organizzazione industriale, il tratto essenziale della nuova società non era costituito dalle fabbriche ma dalla fine dell'aristocrazia e delle disuguaglianze ereditarie, dall'avvento della democrazia e dall'uguaglianza davanti alla legge.

La classe in crescita era quella corrispondente alla fascia intermedia della popolazione. Il problema consisteva dunque nel costruire in Europa un ordine democratico paragonabile a quello degli Stati Uniti ma senza i germi di disuguaglianza che anche lì erano in agguato e che Tocqueville aveva magistralmente descritto nel secondo volume sulla democrazia in America.

Anche per Marx la Rivoluzione francese è stata un grande momento innovativo, poi svuotato nei fatti. Davanti agli occhi del giovane rivoluzionario vi era una società rinnovata, in cui l'industrializzazione acuiva il conflitto tra datori di lavoro e operai, sempre più polarizzati in due classi contrapposte. Il grande problema, dunque, era l'appropriazione dei mezzi di produzione da parte della classe operaia e la costruzione di un nuovo ordine sociale basato sull'assenza delle classi e dello Stato, cioè sul comunismo.

Anche noi oggi annaspriamo nel buio: siamo consapevoli che la nuova società non si caratterizza più per il modo di produzione industriale, ma non siamo ancora in grado di afferrare quale fattore o quale processo occuperà da ora in poi la posizione egemone.

Sembra persino legittimo ipotizzare che la società postindustriale, a differenza delle società precedenti (che fecero leva di volta in volta sulla caccia, la pastorizia, l'agricoltura, il mercato, l'industria), non poggerà più su un settore unico e centrale ma su un reticolo di settori e fattori di pari importanza (l'informazione, la scienza, i servizi, la stessa industria, ecc.). Di conseguenza, non siamo neppure in grado di dare un nome preciso a questo mutamento epocale di cui tuttavia percepiamo l'immensa portata.

È per questo che io preferisco usare ancora il termine «postindustriale»: un nome che non osa dire cosa saremo ma si limita a ricordare cosa non siamo più.

Intanto occorre concentrare i nostri sforzi per definire, interpretare e governare la nuova realtà. Gunther Anders ha scritto che «cambiare il mondo non basta. Lo facciamo comunque. E, in larga misura, questo cambiamento avviene persino senza la nostra collaborazione. Nostro compito è anche d'interpretarlo. E ciò, precisamente, per cambiare il

cambiamento. Affinché il mondo non continui a cambiare senza di noi e, alla fine, non si cambi in un mondo senza di noi».

Come abbiamo detto, a partire dalla metà del Settecento vi fu un serrato dibattito sulla nascente società industriale, sui suoi aspetti economici, politici, filosofici, su cosa veramente stesse succedendo e su cosa urgentemente ci fosse da fare. Anche a partire dalla metà del Novecento le avvisaglie di una nuova trasformazione epocale hanno scatenato ipotesi interpretative e indagini previsionali. Allora furono i filosofi a monopolizzare la discussione; oggi sono i sociologi e gli economisti. Nell'uno e nell'altro caso, la scienza e la tecnologia hanno guidato le danze. 8

Servizi e colletti bianchi

Come abbiamo già ricordato, nel 1956, per la prima volta al mondo, il mercato del lavoro statunitense vide i lavoratori dell'industria sorpassati quantitativamente dai lavoratori del terziario.

Daniel Bell fu il primo a notare questo «volto nuovo dell'economia», nel suo celebre saggio *The Corning of Postindustrial Society*, che risale al 1973. Nel 1870, egli nota, su 13 milioni di occupati negli Stati Uniti, solo 3 milioni erano addetti alla produzione di servizi; nel 1940, su 50 milioni di occupati; più di 24 milioni lavoravano ormai in questo settore.

(Tra il 1960 e il 1978 lo stesso fenomeno di terziarizzazione si completò in molti paesi ex-industriali: in Germania la percentuale di addetti ai servizi passò dal 39 al 48 per cento; in Francia passò dal 40 al 54 per cento; in Gran Bretagna passò dal 47 al 58 per cento; in Giappone passò dal 41 al 53 per cento. In Italia la percentuale salì dal 34 per cento del 1960 al 51 per cento del 1982.)

Anche all'interno delle stesse industrie manifatturiere è mutato sia l'interesse verso la terziarizzazione del business, sia il rapporto quantitativo tra colletti bianchi e colletti blu. La General Electric, per esempio, nel 1980 ricavava l'85 per cento del suo fatturato dalle attività prettamente industriali e il 15 per cento dalle attività terziarie; nel 1997 ha quasi invertito la proporzione, ricavando il 75 per cento del suo fatturato dalle attività di servizi: basti pensare che gestisce satelliti, carte di credito, compagnie di leasing, trasporti marittimi e

aerei in tutti e cinque i continenti. Nel solo settore assicurativo essa possiede 28 società.

Quanto al rapporto tra colletti blu e colletti bianchi, all'interno delle aziende di servizi ormai le figure impiegatizie prevalgono nettamente. Ma anche nelle aziende industriali, dove ai tempi di Marx vi era un impiegato ogni 25 operai, ora gli impiegati sono quasi ovunque più numerosi degli operai. Ad esempio, nella Ibm Italia, che pure è un'azienda manifatturiera, già nel 1990 su 13.488 dipendenti solo 3.647 erano addetti alla produzione; sei anni dopo, su 10 mila addetti, solo 600 svolgevano mansioni assimilabili in qualche modo a quelle operaie ma il contratto li indicava come «impiegati tecnologici» per sottolineare che molte delle loro mansioni avevano già contenuti impiegatizi.

E sempre più frequente il caso che le mansioni ancora etichettate come «operaie» consistano ormai in operazioni più mentali che manuali (registrazione dei dati in elaboratore, controllo a distanza di macchine tramite quadri elettronici, ecc.). Un numero crescente di meditate previsioni, fatte da singoli futurologi o da gruppi di studio come, per esempio, quello guidato da Shaff per il Club di Roma, colloca in un futuro relativamente prossimo (una ventina di anni) la definitiva scomparsa del lavoro manuale dipendente.

Secondo Bell, al terziario tradizionale si affianca il *quaternario* (sindacati, banche, assicurazioni), e il *quinario* (servizi per la salute, l'educazione, la ricerca scientifica, il tempo libero, l'amministrazione pubblica). Il sopravvento di questi settori modifica e supera tutti i termini della società industriale, che era caratterizzata dalla grande fabbrica, dal ritmo della macchina impresso nella natura del lavoro, dalle lotte operaie, espressioni di un conflitto di classe polarizzato.

La nuova società, prosecuzione «in grande» della società industriale, per Daniel Bell è caratterizzata soprattutto, *ma non solo*, dalla prevalenza numerica dei lavoratori addetti al settore terziario. Ad essa vanno aggiunti altri quattro «principi assiali»: la preminenza della classe dei professionisti e dei tecnici; la centralità del sapere teorico, generatore dell'innovazione e delle idee direttrici cui si ispira la collettività; la gestione dello sviluppo tecnico e il controllo normativo della tecnologia; la creazione di una nuova tecnologia intellettuale.

La conoscenza e la nuova tecnologia intellettuale assumono un ruolo centrale nella nuova società; sul piano sociale, emerge la necessità di superare, attraverso la meritocrazia, l'assetto tradizionale delle democrazie occidentali, l'angustia della famiglia cristiana, dei gruppi d'interesse, dell'egoismo liberale, del materialismo marxista.

Questo nuovo tipo di società, secondo il professore di Harvard, non dipende dal regime politico di un paese ma dal suo livello tecnologico, dal ruolo della scienza, dal mercato del lavoro.

Destutturazione dello spazio e del tempo

Il diverso rapporto tra colletti bianchi e colletti blu dipende in parte dall'incremento che, in ogni azienda, hanno avuto le mansioni concernenti la produzione, la manipolazione e la trasmissione di simboli e informazioni; e in parte dipende dal decentramento produttivo per cui una serie di semilavorati e di pezzi componenti, che prima si producevano all'interno della stessa azienda, ora si acquistano da altre aziende, spesso di piccole dimensioni, dislocate magari agli antipodi. La concentrazione e l'economia di scala, su cui l'industria aveva puntato per due secoli, oggi non rappresentano più un criterio universale di gestione.

Il decentramento, l'atomizzazione e l'esternalizzazione, che primo hanno riguardato il lavoro manifatturiero e si sono tradotti in reparti fuori della fabbrica, in lavoro a domicilio, in fabbriche dislocate nei Paesi emergenti e nel Terzo Mondo, si sono poi estesi al lavoro intellettuale determinando la diffusione del terziario avanzato. Nel campo manifatturiero, il decentramento e la disarticolazione sono stati agevolati dalla costruzione di aerei cargo sempre più veloci e capienti, dalla miniaturizzazione dei pezzi resi sempre più trasportabili, dalla convenienza economica di adoperare la manodopera a buon mercato nei paesi poveri, dalla progressiva internazionalizzazione dei linguaggi e della cultura.

Nel terziario avanzato, l'esternalizzazione (degli uffici legali, della progettazione, delle ricerche, del marketing, della pubblicità, e via di seguito) è stata agevolata dalla diffusione dell'informatica e della telematica, dalla propensione dei professionisti a operare in piccoli team autonomi piuttosto che alle dipendenze dirette delle grandi aziende, dal progresso tecnologico che ha permesso di trasmettere a distanza e in tempo reale, documenti, matrici, pellicole, immagini, ecc.

Si è così profondamente modificata la struttura delle imprese che, da monoblocchi autosufficienti, hanno via via assunto la forma di apparati compositi e multinazionali (per cui, a un unico potere complessivo, fanno capo attività apparentemente incongruenti come la manifattura, la televisione, i giornali, gli agenti di borsa, ecc.), oppure la forma di distretti territoriali come, in Italia, l'area pratese e quella marchigiana o, in America, la Silicon Valley.

Le macchine si sono talmente perfezionate e miniaturizzate da pervadere tutta l'organizzazione aziendale, quella domestica e quella del tempo libero sostituendo non solo molta fatica fisica ma anche molta fatica intellettuale, e lasciando intatto all'uomo soltanto il monopolio del lavoro creativo.

La grande azienda monolitica si va disarticolando e diluendo in distretti e apparati, e per un numero crescente di dipendenti diviene tecnicamente possibile lavorare col terminale, a casa propria o in unità organizzative intermedie. Ciò determina una progressiva destrutturazione dello spazio produttivo.

Parallelamente si va destrutturando il tempo di lavoro: un numero crescente di lavoratori ottiene orari flessibili, part-time, lavoro interinale, distribuzione personale delle ferie, possibilità di delegare ai partner una parte del proprio lavoro, e così via. Ne deriva lo svuotamento progressivo delle officine e degli uffici nelle grandi industrie, il declino della fabbrica come unità chiusa di tempo e di luogo del lavoro, la difficoltà di mobilitare masse compatte di lavoratori creando il clima e la ridondanza emotiva con cui era prima possibile mettere in agitazione un reparto, un'azienda, un intero settore.

Mentre la società industriale aveva enormemente semplificato la dinamica sociale spingendo i contendenti verso i due poli contrapposti della borghesia e del proletariato, la società postindustriale mette in gioco nuovi soggetti, fraziona quelli precedenti, li scorpora e li diversifica in base alle tecnologie, all'organizzazione del lavoro, ai mercati, al sesso, all'età, alla professionalità, alla razza, alla religione, alla zona, alla scolarità, ai gusti estetici e via dicendo.

Capitolo dodicesimo

I FATTORI DEL MUTAMENTO

Il progresso scientifico-tecnico

A partire dalla seconda guerra mondiale, dunque, è divenuta manifesta una profonda trasformazione epocale che covava sotto la cenere fin dai primi del Novecento. Questa trasformazione si è sviluppata e propagata come una rete fatta di nodi rigidi e di maglie elastiche. Ognuno di questi elementi è in reciproca posizione di causa ed effetto con tutti gli altri. Ad esempio, il progresso tecnologico consente di migliorare l'organizzazione delle fabbriche ma le fabbriche meglio organizzate accelerano il progresso tecnologico.

Se dovessimo però indicare gli elementi che esercitano un ruolo trainante nel sistema postindustriale e nella sua dinamica, non avremmo dubbi: privilegeremmo la scienza, la tecnologia, la globalizzazione, il progresso organizzativo, la scolarizzazione e i mass media. Almeno alcuni di questi fattori della grande trasformazione postindustriale, per quanto noti, meritano qualche ulteriore delucidazione.

Iniziamo dal progresso scientifico e tecnico. In alcuni capitoli precedenti ho descritto l'ondata di scoperte e invenzioni che contraddistinsero l'ultima fase del Medioevo e la prima del Rinascimento. Un'ulteriore fase di progresso può essere collocata tra la fine del Settecento e la fine dell'Ottocento, cioè dall'invenzione del parafulmine e dalla scoperta dell'elettricità alle applicazioni dell'energia a vapore ed elettrica. Finalmente, a partire dai primi del Novecento, e con una forte accelerazione dalla seconda guerra mondiale in poi, le scoperte della fisica atomica e sub-atomica, l'apertura del campo molecolare in biologia, lo sviluppo dei mezzi di trasporto e di comunicazione di massa, la produzione di nuovi materiali, la rapidissima ascesa dell'elettronica, dell'informatica e della telematica, hanno contribuito al salto dalla società industriale a quella postindustriale.

Questa formidabile accelerazione del progresso scientifico e tecnico non ci sarebbe potuta essere senza la massiccia sostituzione del ricercatore isolato (*small science*) con il lavoro in équipe (*big science*) e senza la maggiore velocità con cui le scoperte scientifiche ormai si

traducono in applicazioni pratiche. L'agricoltura, lo abbiamo già visto, ha avuto bisogno di nove millenni per cedere il passo all'industria. All'industria sono bastati solo due secoli per esprimere dal suo stesso seno la nuova società in cui noi ora siamo immersi fino al collo.

Il chip e il computer

Prendiamo come esempio di questa accelerazione, la rapida successione con cui sono apparsi il transistor, il microchip, il personal computer, le reti.

Transistor e circuiti integrati. L'epoca del computer è iniziata appena nel 1947, quando tre ricercatori dei Bell Laboratories (Barden, Brattain, Shockley) scoprirono «l'effetto transistor» destinato a sostituire le valvole termodinamiche, assai più voluminose e lente. Undici anni più tardi, nel 1958, altri due ricercatori americani (Noyce e Kilby) inventarono ciascuno per proprio conto il circuito integrato: una piastrina di silicio su cui venivano impiantati decine di transistor, diodi e componenti elettronici elementari. Il tutto, chiamato amichevolmente *chip*.

La magia del chip sta nella sua potenza e nella velocità con cui questa cresce mentre le dimensioni del chip stesso diminuiscono. La potenza di un chip dipende sia dal numero dei transistor che esso riesce a contenere, sia dalla velocità con cui questi riescono a regolare i flussi della corrente. Il transistor, infatti, non è altro che un interruttore capace di inibire e di ripristinare questi flussi facendoli passare attraverso il silicio, materiale semiconduttore di cui la natura è straricca. La velocità di questi flussi dipende dalla natura del silicio (rimasta identica nel corso degli anni), dalla dimensione del singolo transistor e dalla densità con cui i transistor sono inzeppati, ossia dalla distanza che intercorre tra l'uno e l'altro.

Grazie ai chip, negli anni Cinquanta e Sessanta entrarono in funzione i primi grandi calcolatori, di cui le aziende cominciarono a fregiarsi, ostentandoli nelle vetrine esposte al pubblico, stupito dalla misteriosa novità.

Poi arrivò il personal computer, che portò la piccola, compatta, onnipotente meraviglia sui tavoli da gioco di molti ragazzi (ricordate il mitico Commodore?) e sulle scrivanie di alcuni giovani manager, appena iniziati alla nuova tecnologia e che, su quella tecnologia, avrebbero costruito la nuova azienda e la propria carriera.

La legge di Moore. Nel 1965 l'attuale presidente onorario della Intel, Gordon Moore, si accorse che la densità di integrazione dei circuiti prodotti fino a quel momento progrediva in modo esponenziale e azzardò quella che poi sarebbe stata chiamata «legge di Moore»: la potenza dei processori tende a raddoppiare ogni diciotto mesi. Per avere un'idea di questa accelerazione, si pensi che le automobili hanno avuto bisogno di circa 60 anni per raddoppiare la loro velocità.

Nel 1971 la corsa alla miniaturizzazione ebbe una nuova impennata grazie all'invenzione di un microprocessore di seconda generazione, l'8080, messo a punto da tre ricercatori della Intel, tra cui l'italiano Federico Faggin. Questo *microchip* condensava in uno spazio di 3 x 4 millimetri ben 2250 transistor capaci di realizzare 60.000 operazioni al secondo che consentivano potenti funzioni di logica e di memoria.

Negli anni successivi, la marcia trionfale del microprocessore ha rispettato il ritmo previsto dalla legge di Moore: «Tenere fede alla crescita esponenziale — ha detto Moore — è poi diventato un imperativo per chiunque costruisse chip». Certo è che, ventisette anni dopo la messa a punto dell'8080, il Pentium II riusciva già a condensare quasi nove milioni di transistor: la densità, dunque, era aumentata quattromila volte.

All'alba del nuovo secolo il traguardo di un milione di transistor per ogni microchip è cosa fatta. Entro il 2011 si riuscirà a produrre microprocessori con un miliardo di transistor, in grado di elaborare 100 miliardi di istruzioni al secondo, con una velocità che non può essere più misurata neppure in nanosecondi, e con una precisione che può essere misurata solo da altre macchine. Per avere un'idea di che cosa significa un miliardo di operazioni al secondo, si consideri che il cuore umano, per effettuare un miliardo di battiti, impiega circa 30 anni.

Oltre il silicio. Praticamente, tutto quello che si poteva spremere dalla miniaturizzazione è stato spremuto; non resta dunque che attaccare l'altro lato della vetta, sostituendo o alterando il silicio. Si è cominciato perciò a sperimentare chip ottici basati sulle variazioni di onde luminose e dispositivi neurali con un funzionamento simile a quello biologico.

La IBM Microelectronics ha cercato di ridurre il tempo che la carica elettrica impiega per attraversare il transistor non rimpicciolendo ulteriormente il percorso da coprire ma aumentando la velocità con cui esso viene effettuato.

Buoni risultati in tal senso si sono ottenuti con i microchip contenenti strati misti di silicio e di germanio, capaci di creare un forte

campo elettrico che, a sua volta, accelera potentemente il passaggio degli elettroni. In tal modo il miliardo di operazioni compiute in un secondo richiede un'energia quindici volte inferiore a quella impiegata dalle tecnologie precedenti. La potenza dispiegata da un transistor di questo genere è pari a quella dell'attuale unità centrale di elaborazione di 16 super-computer o di 833 *workstation* della Hewlett. Packard. Grande quanto un'unghia, questo chip può contenere una mappa pari a quella stradale di tutta l'Europa. Il suo costo si riduce a non più di 100 dollari.

Innovazione pervasiva. Dai microprocessori più potenti derivano applicazioni più estese e più facili: telecomunicazioni ad alta frequenza, trasmissione dei dati e della voce, strumenti nuovi in cui convergono tutti i media comunicativi e che consentono di gestire, con un unico elettrodomestico, sia il lavoro che il gioco, sia l'informazione che la formazione. Il tutto, a costi sempre più bassi.

Chip e microchip hanno avuto la stessa magnifica sorte pervasiva che agli inizi del Novecento era toccata all'energia elettrica: incrementando la loro potenza, sono state moltiplicate le capacità di ogni macchina in cui essi si sono intrufolati.

Non solo il computer, quindi, ma l'automobile, l'aereo, la Tac, la risonanza magnetica, il forno a microonde, la lavatrice, il decoder del televisore, il videotelefono, il portarifiuti, le magliette musicali, gli specchi misurapressione, gli impianti elettrici e di riscaldamento, il videoregistratore, il controllo di volo e di autostrada, praticamente tutta la nostra vita si avvale ormai di protesi efficienti e silenziose, di minuscoli schiavi elettronici che ormai gareggiano per intelligenza e stravincono per velocità esecutiva nei confronti degli schiavi umani di cui disponeva Pericle ai suoi tempi.

Lo Stanford Research Institute ha ricordato che la rivoluzione elettronica «ha cambiato il modo di riscuotere le imposte, di gestire le aziende, di impiegare i propri risparmi, di insegnare (e di apprendere) a scuola, di lavorare in fabbrica e in ufficio; ha influenzato la maniera di comunicare e di divertirsi dei ragazzi, con il boom dei *videogames*. Ha innovato il modo di scrivere libri e giornali, di fare cinema e spettacolo. Ha creato nuove professioni e altre le ha mandate in pensione; ha scom bussolato interi settori economici, ridisegnando il territorio competitivo delle imprese». ⁹

Non c'è oramai comparto industriale che non dipenda dall'elettronica; non c'è prodotto meccanico il cui funzionamento non dipenda dai microchip: i quali, miniaturizzati come sono, possono essere spostati in poche ore e in grande numero da una parte all'altra

del pianeta, contribuendo alla globalizzazione della scienza, dell'economia e della cultura. Nell'organizzazione delle singole imprese, l'elettronica ha esaltato le singole fasi, dalla progettazione (CAD) all'ingegnerizzazione (CAE), alla produzione (CAM) al controllo di qualità (CAT), e ha accelerato la loro reciproca integrazione.

Nuovo business, nuove lobby. Come abbiamo visto, Daniel Bell derivò tutta la sua teoria sul postindustriale dalla constatazione che nel 1956 i colletti bianchi avevano superato i colletti blu. Quarant'anni dopo, nel 1995, sempre negli USA, è avvenuto qualcosa di altrettanto straordinario: la vendita dei computer ha superato la vendita dei televisori e i messaggi scambiati via Internet hanno superato i messaggi scambiati per posta.

Ormai il 40 per cento delle famiglie americane aveva già un computer, il 25 per cento ne aveva due e per un decennio consecutivo gli abbonamenti a Internet erano aumentati del 5 per cento ogni anno.

Nel settore dell'informatica il cambiamento è così veloce che l'80 per cento del fatturato deriva da prodotti che due anni prima neppure esistevano. Il business dell'informatica in pochi anni ha finito per rappresentare una fetta enorme e crescente dell'intera economia mondiale. Con la sua seduzione, esso è diventato il maggiore strumento di potere senza contropotere, articolato in tre grandi lobby: quella dell'informatica (vedi Bill Gates); quella dei comunicatori (vedi Steven Spielberg); quello della commutazione (vedi AT&T, Telecom, ecc.).

Dall'elettronica e dall'informatica ci è venuta una forte riduzione dei costi, una ricca gamma di nuovi servizi, l'inedita possibilità di interagire a distanza e in tempo reale. E ci è venuta pure la possibilità di ridurre il lavoro umano indispensabile per produrre beni e servizi.

La presenza di un computer in ogni ufficio e in ogni casa ha già agevolato un atteggiamento radicalmente nuovo verso le due categorie ancestrali e fondamentali della nostra vita relazionale: il tempo e lo spazio. E poiché l'organizzazione è vita relazionale, l'informatica modifica profondamente l'organizzazione e la sua attitudine creativa. e

Discriminazioni e abbondanza. D'altra parte, l'accesso all'informazione sta diventando il più drastico fattore discriminante tra paesi e paesi: ci sono più telefoni nella sola isola di Manhattan che in tutta l'Africa; i due terzi delle famiglie che vivono sul nostro pianeta non hanno il telefono; il 50 per cento della popolazione mondiale non ha mai usato questo strumento di comunicazione per noi scontato.

Eppure, la società dell'informazione valorizza tre elementi non scarsi: sabbia, vetro, aria. Il vetro è impiegato nelle fibre ottiche, che

posseggono una sorprendente capacità di veicolare informazioni. Il silicio è ancora basilare nella fabbricazione dei transistor. L'aria è il vettore di gran parte delle informazioni smistate tramite radio, televisione, telefono cellulare e satellite.

Dal business che sfrutta l'etere per la radio si è passati al business che sfrutta l'etere per il computer, cioè per il primo elettrodomestico in grado di dialogare con tutti gli altri elettrodomestici del suo genere. Internet è un insieme di vetrine dietro le quali non esiste negozio: esse consentono un business affatto inedito, basato sul principio che la ricchezza complessiva si costruisce dando, non prendendo.

Nuovi materiali e altre diavolerie

Ma l'elettronica non è l'unica grande rivoluzione tecnologica del nostro tempo. Essa è madre e figlia di altre, concomitanti invenzioni.

La progettazione e il design stanno vivendo una rivoluzione copernicana: fino a pochi anni fa la maggior parte degli oggetti era progettata in base ai materiali disponibili in natura o a quei pochi materiali che si potevano ottenere combinando tra loro le materie prime. I materiali, dunque, erano un dato, una variabile indipendente, e rappresentavano un vincolo assoluto per la progettazione.

Oggi, invece, è possibile inventare nuovi oggetti a prescindere dai materiali disponibili e poi, in funzione di essi oggetti, preparare nuovi materiali dotati delle caratteristiche occorrenti.

Quest'opera di *materials tailoring* consente di ottenere prodotti refrattari alle vibrazioni, alla ruggine e alla deformazione provocata dalle temperature più elevate. Le fibre di carbonio, il kevlar 99, le fibre di boro, quelle al carburo di silicio non sono che una parte della crescente dotazione di nuovi materiali che, insieme ai ceramici avanzati, ai metalli sintetici, ai materiali a memoria di forma, si vanno moltiplicando a partire dagli anni Settanta, con effetti dirompenti sulla produzione automobilistica e aerea, sulla conduzione termica, sull'elettronica. E sull'occupazione.

Le biotecnologie

Un altro settore particolarmente fertile è quello delle biotecnologie, cioè un insieme di tecniche e di processi con cui è possibile creare e modificare organismi viventi servendosi di altri organismi viventi o di parte di essi, come batteri, proteine, ecc. In tal modo è possibile ottenere vaccini sintetici, ormoni ed enzimi artificiali, biosensori installabili nel corpo dei pazienti, batteri bioingegnerizzati con cui

disinquinare acque, funghi e prodotti fermentati per l'alimentazione, strumenti e reagenti chimici e biologici per i laboratori.

Questi ultimi hanno un impatto particolarmente benefico sull'attività diagnostica e terapeutica: cioè sulla durata della vita umana. Essi, infatti, semplificano le operazioni connesse ai test ripetitivi; forniscono dati con grande precisione e rapidità; consentono di osservare i fenomeni con risultati assai più affidabili; facilitano la valutazione dei parametri chimici e fisici; segnalano anomalie anche minime; rendono rapida e sicura l'elaborazione, l'archiviazione e il reperimento dei dati.

Un altro grande contributo delle biotecnologie all'allungamento della vita umana deriva, indirettamente, dal ruolo che esse svolgono. In molti paesi se l'agricoltura ha potuto incrementare la sua produzione, riducendo fin quasi ad annullare il numero degli addetti, è proprio grazie al contributo della chimica, della meccanica, dell'elettronica, delle biotecnologie.

Ormai l'intera gestione di un'azienda agricola può essere monitorata elettronicamente, rilevando in tempo reale lo stato delle piante, le perturbazioni meteorologiche in arrivo, l'andamento dei mercati. Il contributo delle biotecnologie va oltre: potenzia la produttività delle colture attraverso nuove sementi, ne esalta la fertilità e l'allevamento attraverso nuovi vaccini. Il trasferimento di embrioni consente la trasmissione, dai genitori ai figli, delle sole caratteristiche genetiche superiori.

Se nel 1965 l'introduzione di nuove varietà di riso e di grano, oltre che dei fertilizzanti, consentì all'India, al Pakistan, alla Cina, al Bangladesh di realizzare la prima «rivoluzione verde», raggiungendo l'autosufficienza per quanto riguarda i cereali, tutto lascia sperare che una seconda rivoluzione verde, grazie alle biotecnologie, possa donare autosufficienza anche all'Africa.

Il laser: potenza e versatilità

Un altro contributo determinante al progresso tecnologico viene dalle tecnologie ottiche. La *Light Amplification by Stimulated Emission of Radiations (Laser)* fu ottenuta per la prima volta nel 1960 e, da allora, la tecnologia laser ha pervaso i laboratori, l'armamentario bellico, gli ospedali, le officine, i supermercati, la vita domestica, il tempo libero.

Nella produzione industriale il laser taglia, salda e fora con una velocità, una precisione, una flessibilità, una larghezza, una profondità e una tensione termica prima impensabili. Nel settore medico-sanitario il laser consente interventi chirurgici, terapeutici e diagnostici sugli occhi e su tutto il corpo in casi prima intrattabili. Negli uffici e nelle

case dialogano fotocopiatrici e stampanti laser mature, i lettori ottici consentono la lettura di documenti, di compact disc e di CD-Rom. Se i laser saranno in grado di rimpiazzare gli elettroni con i fotoni, si potranno ottenere materiali ancora più nuovi ed energia praticamente inesauribile.

Le nuove tecnologie ottiche trovano ulteriori impieghi nella lavorazione dei microprocessori e nelle telecomunicazioni attraverso le fibre ottiche, inventate nel 1966, e che ormai consentono di comunicare con maggiore lunghezza di banda, minore attenuazione del segnale, immunità dalle interferenze, minori dimensioni, leggerezza sempre maggiore e costi decrescenti.

Nuove logiche

Non solo il microchip ma tutte queste innovazioni tecnologiche godono di una straordinaria pervasività, creano settori nuovi, rivitalizzano quelli maturi, migliorano la qualità dei prodotti e ne riducono il costo. Il contagio intersettoriale si estende ai campi più impensati: quando i ricercatori del settore militare, allo scopo di migliorare le tecniche di comunicazione, inventarono i generatori di microonde con frequenze superiori ai mille megahertz, tutto pensavano tranne che rivoluzionare l'industria degli elettrodomestici attraverso il forno a microonde. Osservazioni analoghe valgono per le biotecnologie, per le fibre ottiche, per i nuovi materiali, per i microprocessori, per l'intelligenza artificiale.

Tutte queste innovazioni incorporano logiche loro proprie e, dovunque arrivano — negli uffici, nei reparti di produzione, nelle case, nel tempo libero — impongono queste logiche. Nell'era industriale ogni organizzazione (la Chiesa, lo Stato, l'esercito, l'azienda, ecc.) funzionava in base a una sua propria logica di cui era geloso custode, impedendo l'irruzione dall'esterno di qualsiasi altra logica. Nell'era postindustriale assistiamo al fenomeno opposto: l'ibridazione tra le varie logiche organizzative. La formazione manageriale, ad esempio, è diventata mediatrice tra la logica dell'impresa e quelle del mondo esterno.

Se il taylorismo e il fordismo erano razionalizzazione senza flessibilità, l'organizzazione post-taylorista e post-fordista coniuga la massima razionalità con la massima flessibilità e consente alle imprese di sfornare prodotti molto più aderenti ai bisogni dei vari segmenti del loro mercato. Se Ford, ai suoi tempi, volendo offrire macchine a basso prezzo, era costretto, dai sistemi di verniciatura allora disponibili, a

produrre solo automobili nere, oggi gli utensili a controllo numerico consentono di colorare le auto con qualsiasi colore dell'arcobaleno. Il tutto a parità di prezzo o addirittura a prezzi inferiori.

Razionalità, flessibilità, precisione, sicurezza, bellezza, rapidità sono ormai più che semplici caratteristiche: sono un nuovo paradigma organizzativo, in cui la visione manageriale, quella politica e persino quella estetica dell'impresa finiscono per incontrarsi.

Le nuove tecnologie, con la loro pervasività, hanno distrutto gli antichi confini tra settori, tra attività, tra criteri gestionali. Si possono finalmente abbattere le barriere tra studio, lavoro e tempo libero: basti pensare alle modalità di gioco spesso assunte dalla navigazione in Internet, anche quando è fatta per scopi professionali. Con buona pace per Colin Clark, che negli anni Quaranta aveva codificato la tripartizione del mercato in primario, secondario e terziario, oggi sfumano i confini tra i vari settori economici: l'agricoltura è ormai industrializzata dalle biotecnologie e dalle attrezzature meccaniche altamente sofisticate; i beni incorporano servizi; l'immaterialità del software fa tutt'uno con la materialità dell'hardware. Ovunque arrivano queste nuove tecnologie, scatta la creatività. Il loro potenziale creativogenico si dispiega eccitando usi sempre nuovi, fertilizzando nuove attività, introducendo nuovi metodi organizzativi, nuovi consumi del tempo libero, nuove forme di interattività.

Il progresso organizzativo

Se chiedessimo in giro quale è stata la scienza del XX secolo che ha più contribuito al progresso umano, forse nessuno — neppure gli esperti di organizzazione — indicherebbe la scienza organizzativa. Eppure è lo sviluppo di questa scienza che ha permesso il potenziamento di ogni attività, cognitiva e operativa, in misura sconosciuta a tutte le precedenti epoche della nostra storia: dentro e fuori dei luoghi di lavoro. Milioni di uomini e donne nella pratica quotidiana, migliaia di esperti nell'ambito della loro professione, partendo dalle grandi scoperte di Taylor e Ford, hanno rivoluzionato il modo con cui gli esseri umani organizzano le proprie risorse e ne esaltano il rendimento.

Lo Scientific Management, la scuola delle Relazioni umane, quella delle Risorse umane, quella dei Sistemi socio-tecnici, e poi via via l'organizzazione per progetto, l'organizzazione per matrice, l'organizzazione snella, il *just-in-time*, l'*outsourcing*, il *downsizing*, il *telelavoro* hanno moltiplicato l'efficienza delle fabbriche, degli uffici, dei trasporti, della comunicazione, della distribuzione.

È stato il management che ha introdotto le nuove tecnologie nei luoghi di lavoro, nelle case, nel tempo libero. È stato il management che ha creato le imprese-reti, le multinazionali, i distretti industriali, la globalizzazione dell'economia, dei gusti, dei consumi. Nel bene e nel male, gli uomini dell'organizzazione hanno cambiato il mondo del XX secolo molto più di quanto abbiano fatto i politici, i preti, i militari, i giuristi. Selezionando meticolosamente i propri adepti, formandoli in permanenza, mortificandoli o gratificandoli economicamente e moralmente, dosandone accuratamente e cinicamente la collaborazione e l'agonismo, la paura e l'entusiasmo, dando loro l'orgoglio di una nuova casta molto operosa e poco esibizionista, creando nuove etiche, nuove estetiche, nuove politiche sempre protese all'innovazione e alla competizione, al potere e al denaro, la scienza organizzativa è stata protagonista di primo piano nel rapido passaggio della società da un assetto rurale a un assetto prima industriale e quindi postindustriale.

Le nuove tecnologie, da sole, non avrebbero cambiato il mondo se gli organizzatori non ne avessero colto tempestivamente le potenzialità, non le avessero introdotte opportunamente nei sistemi produttivi, nelle burocrazie e nei servizi, non avessero preparato le strategie, gli uomini, le procedure, i luoghi adatti per esaltarne i vantaggi e ridurne i pericoli. Se, a esempio, le aziende agricole sono riuscite a sfamare miliardi di esseri umani, introducendo l'irrigazione computerizzata, le biotecnologie, il rilevamento satellitare delle variazioni atmosferiche, la gestione bancaria della propria liquidità, è perché gli esperti di organizzazione hanno intuito nuovi segmenti di mercato, nuove opportunità produttive, nuovi sistemi per incrementare l'efficienza e per gestire i profitti.

Dieci forme di globalizzazione

La globalizzazione non è fenomeno recente. Quella di cui si parla oggi rappresenta soltanto l'esito più elaborato di una perenne tendenza umana a esplorare e poi colonizzare tutto il territorio che si ritiene esistente, fino a farne un unico villaggio sotto controllo. La traduzione in pratica di questa tendenza è avvenuta in varie forme, a seconda della creatività di un gruppo, della sua intraprendenza, della sua aggressività e della disponibilità di tecnologie più o meno avanzate.

La globalizzazione come scoperta. La progressiva esplorazione del pianeta e dell'universo per conoscerlo, cartografarlo, sfruttarne le risorse costituisce *una prima forma di globalizzazione*. I grandi esploratori e le grandi esplorazioni — da Ulisse a Magellano a Colombo, a Gagarin ad Armstrong alle

recenti sonde su Marte — hanno spostato man mano i confini del mondo praticato e hanno modificato l'immaginario collettivo, che ha identificato la Terra prima con un continente piatto, limitato dalle Colonne d'Ercole; poi con un globo immenso e sconosciuto; ora con un pianeta tra i pianeti.

Variante aristocratica di questo impulso è il Grand Tour settecentesco; variante snob è l'irrequieto nomadismo di Chatwin; variante consumista è l'attuale turismo tipo «avventure nel mondo», convogliato verso mete sempre più astruse.

La globalizzazione come scambio. Lo scambio di merci entro un raggio sempre più esteso, fino a comprendere l'intero mondo conosciuto costituisce *una seconda forma di globalizzazione*. I mercanti della Mesopotamia, quelli greci, quelli veneziani esercitarono la loro astuzia levantina per penetrare in territori sempre più vasti, scambiando materie prime e prodotti di terre e climi diversi.

Esempio perverso di questa globalizzazione è stata la tratta degli schiavi; esempio nobile è lo scambio di informazioni scientifiche tra i laboratori di tutto il mondo; esempio ludico è la campagna acquisti dei calciatori e dei direttori d'orchestra; esempio minore è la vendita di oggetti esotici nei mercatini dei «vu cumprà».

La globalizzazione come colonizzazione. Il tentativo di colonizzare militarmente i popoli limitrofi e poi, via via, i popoli sempre più lontani, fino a comprendere l'intero pianeta, costituisce *una terza forma di globalizzazione*. L'impero persiano fondato da Ciro II il Grande o l'invincibile armata spagnola di Carlo V, sulle cui terre non tramontava mai il sole, forniscono due esempi storici di questo tipo di globalizzazione, così come gli eserciti di Napoleone, l'impero coloniale inglese e, da ultime, le flotte americane che solcano tutti gli oceani «non per portare la guerra ma per mantenere la pace», come disse enfaticamente Kennedy sul Muro di Berlino.

Colonizzare tutti i mercati invadendoli con le proprie merci costituisce *una quarta forma di globalizzazione*. I petrolieri arabi, gli stilisti italiani, la Intel con i suoi microchip, la Bayer con la sua Aspirina, la Microsoft con i suoi programmi ne costituiscono altrettanti esempi «fisiologici».

Un esempio patologico, invece, è fornito dal sistema mondiale della droga, che vede impegnati concorrenzialmente, nella conquista dei mercati, paesi come Colombia e Laos, Thailandia, Birmania e Afghanistan. Intorno all'oppio, alla marijuana, all'eroina, si giocano partite «globali» all'ultimo sangue, condotte sui terreni più diversi: «le

cancellerie, i corridoi o le assemblee generali degli organismi internazionali, i villaggi della giungla, i postriboli, i palazzi delle grandi città. Secondo le circostanze assumono aspetti diplomatici, economici, polizieschi, militari, o la forma di scontri politici diretti». ¹⁰ Alla globalizzazione del crimine fa riscontro la globalizzazione delle polizie e dei servizi segreti.

Espandere il raggio d'azione e di influenza dei propri capitali e della propria moneta costituisce *una quinta forma di globalizzazione*. La rete finanziaria dei banchieri fiorentini, il Commonwealth britannico, i trattati di Bretton Woods, il dollaro come moneta di riferimento, l'euro come moneta unificante sono altrettanti esiti di ordine politico-economico, derivati da questo impulso.

A questo tipo di globalizzazione appartiene anche la rete di commerci finanziari che passano attraverso le borse. Qualche tempo fa *Der Spiegel* ricordava: «Una volta l'agenzia di stampa Reuter spediva dei piccioni viaggiatori con l'andamento delle azioni; oggi un sistema multimediale fornisce informazioni in tempo reale. Tutti gli andamenti azionari, i dati delle imprese, i grafici sono a disposizione nello stesso momento. Chi anticipa gli altri di un secondo può guadagnare o perdere milioni. E attraverso Internet anche i piccoli investitori si avvicinano sempre più alle borse virtuali del futuro. Nel casinò globale non si chiude mai, come a Las Vegas: al mattino si apre la borsa di Tokio, poi a Hong Kong e più tardi in Europa. Quando chiudono Francoforte e Londra va avanti New York e così via in un circolo che non conosce sosta. Le somme che vengono spostate ogni giorno sono quasi il doppio delle riserve monetarie di tutte le banche centrali». ¹¹

Sul solo mercato di Londra vengono scambiati ogni anno 75 trilioni di dollari, pari a 25 volte il valore di tutti i beni prodotti nel mondo in un anno.

Spostare parte delle proprie strutture produttive in regioni sempre più lontane, creando multinazionali che scavalcano le frontiere e i poteri dei singoli Stati con lo strapotere delle proprie reti operative, costituisce una sesta forma di globalizzazione.

Scriva ancora *Der Spiegel* che «il produttore di computer Hewlett-Packard ha la sua sede centrale in California. Il suo centro di fama mondiale di impianti medici è sulla costa occidentale americana, quello di personal computer in Svizzera, quello di fibre ottiche in Germania e quello di stampanti laser a Singapore.

Anche la Fiat produce la sua ultima auto, la Palio, contemporaneamente in 13 paesi: tra cui Ecuador, Algeria, India e Venezuela. Da Torino un calcolatore, su cui scorrono via satellite tutti i movimenti dei materiali, controlla il montaggio».

Questa disseminazione territoriale dipende a volte dalla disponibilità di risorse locali (materie prime, condizioni geografiche, posizioni baricentriche, capacità professionali, vocazioni personali, ecc.). Altre volte dipende semplicemente dal costo del lavoro: 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.

Ne deriva una spinta al decentramento degli impianti aziendali del Primo Mondo in quei paesi del Terzo Mondo che offrono basso costo, buone garanzie di pace sociale, laboriosità e scolarizzazione.

Invadere tutto il mondo conosciuto con le proprie idee costituisce *una settima forma di globalizzazione*. La Chiesa con i suoi missionari; l'Illuminismo con la sua *Enciclopedia*; l'America con la sua CNN, i suoi film, i suoi telefilm, che raggiungono in tempo reale le antenne paraboliche delle nostre case, dove Topolino e Perry Mason ci accompagnano dalla nascita alla morte, costituiscono altrettanti tentativi di sostituire le credenze, i linguaggi, i modelli di vita locali con una cultura universale, unica, onnivora.

A questo tipo di globalizzazione appartiene anche la diffusione del pensiero manageriale (prevalentemente americano) attraverso le business schools, i loro guru, i loro libri e le loro riviste. *Scientific Management, Human Relations, Human Resources, Merit Rating, Lean Management, Just in Time, Reengineering, Downsizing* rappresentano altrettante parole d'ordine omologanti per l'immenso esercito di manager che improntano la propria esistenza alla competitività del mercato internazionale.

La globalizzazione come regolazione. Creare organismi internazionali per regolare superpartes le politiche dei singoli paesi, i loro commerci, i loro conflitti, le ricerche, la difesa dell'ambiente, dell'arte, dell'infanzia, le polizie, i servizi segreti, gli apparati economici, sindacali, religiosi, scolastici, militari, umanitari, sportivi costituisce *una ottava forma di globalizzazione*. Già vent'anni orsono P. Taylor e J. Groom ¹² facevano notare che il numero delle organizzazioni internazionali era salito da 176 nel 1909 a 2.173 nel 1972.

La predisposizione, da parte delle grandi imprese, di apparati multinazionali con cui mitigare, attraverso accordi e scambi internazionali, la pericolosa fluidità della competizione globale, costituisce *una nona forma di globalizzazione*.

Qualche anno fa il *Financial Times* pubblicò una mappa elaborata dall'Economist Intelligence Unit in cui si schematizzavano gli accordi intervenuti fra le varie imprese mondiali produttrici di automobili. Ne

risultava una matassa inestricabile di legami che, in nome della libera concorrenza, di fatto riducevano centinaia di aziende dislocate su tutti i continenti in un unico grande apparato globale.

Altrettanto inestricabile sarebbe oggi la mappa degli accordi tra le società di telecomunicazione. Analoghi fenomeni di globalizzazione sono sempre più frequenti sia nel settore produttivo che in quello commerciale.

Si legga, come esempio, questo caso descritto da D. Morgan, che si riferisce agli scambi agricoli e al fitto intreccio tra spostamento di merci e spostamento di capitali:

*«Quando la compagnia Cargill vende del mais a un industriale olandese, il grano è trasportato sul Mississippi, imbarcato a Baton Rouge e inviato a Rotterdam ma, sulla carta e per il fisco, la merce segue una strada molto più complicata. Cargill vende il mais a Tradax International di Panama (ricordiamo che Tradax è sempre una società Cargill). Tradax International di Panama assume temporaneamente Tradax di Ginevra come suo agente. Tradax di Ginevra potrà in seguito arrangiare la vendita con un commerciante di farine olandesi passando attraverso la sua filiale, ossia Tradax Olanda. Ogni profitto sarà riportato in conto di Tradax Panama, compagnia installata in quel paradiso fiscale, e Tradax Ginevra riceverà degli onorari per aver servito da intermediaria tra Tradax Panama e Tradax Olanda».*¹³

Percorsi altrettanto tortuosi potrebbero essere ricostruiti se si seguisse il filo invisibile delle telefonate o dei messaggi in e-mail che, intersecando satelliti, cavi, provider, Internet, piccole reti e grandi operatori, consentono agli utenti di risparmiare e agli intermediari di accumulare enormi profitti guadagnando sui differenziali delle varie tariffe.

La globalizzazione attuale. Vi sono, però, alcune novità che, sommandosi e potenziandosi a vicenda, connotano un decimo tipo di globalizzazione: quello, appunto, che la maggioranza delle persone oggi intende quando ascolta o quando pronuncia la parola «globalizzazione». Ecco di che cosa si tratta:

- Per la prima volta le nove forme di globalizzazione descritte sopra sono tutte compresenti.
- Per la prima volta un paese potentissimo — gli Stati Uniti — governa su tutto il pianeta e si avvia a colonizzarne altri.
- Per la prima volta la strada dell'unificazione politica e materiale è stata spianata da due guerre mondiali e da quarantanni di guerra fredda.

- Per la prima volta il trasferimento di merci e persone è reso velocissimo dai moderni mezzi di trasporto e il trasferimento di dati è reso ancora più veloce dalle reti telematiche.
- Per la prima volta i processi di unificazione sociale e culturale sono lubrificati dai mass media e dall'informatica.
- Per la prima volta l'intera umanità avverte simultaneamente le medesime paure: della guerra nucleare come dell'inquinamento atmosferico, dell'Aids come dei crolli in borsa.

Gli effetti di tutto questo sono prorompenti sul piano dei rapporti sociali, economici, dell'organizzazione del lavoro, dell'assetto politico. Man mano che le reti di comunicazione telematica sono diventate più potenti, che i prodotti si sono miniaturizzati, che i trasporti sono diventati più veloci, che l'organizzazione è diventata più efficiente e meno *labour intensive*, la produzione e il consumo, il gusto e i sensi sono diventati fenomeni planetari. In tutto il mondo, ormai, si vedono gli stessi film di Hollywood, si beve la stessa Coca-Cola, si mangiano gli stessi hamburger di McDonald's, ci si collega con lo stesso Explorer, si parla lo stesso inglese o lo stesso spagnolo, si specula sulle stesse borse, ci si sfida agli stessi videogiochi di Lucas e di Sega. Non c'è paese dove i giovani non apprezzino il rock americano e inglese, il tango argentino, il samba brasiliano, i colori uniti di Benetton, i giochi di Lego e di Spielberg. Il logo Windows '98 compare tutti i giorni sugli schermi di tutti i PC del mondo, così come le vicende di *Beautiful* hanno commosso o indignato i telespettatori di tutto il pianeta. In realtà, l'universalismo e l'ecumenismo, che prima riguardavano gli imperi politici, un paio di religioni e la lingua latina, oggi riguardano ogni aspetto della vita: dalla criminalità alle tessere dell'American Express, dall'abbigliamento ai profumi, dalle patatine, al design, dai medicinali ai carburanti, dalle ragioni ai sentimenti.

Il consumo diventa rivelatore e collettore di questa nuova, vistosa forma di globalizzazione, che da una parte trasforma il globo in un grande aeroporto, unificato negli odori, nei rumori, nei colori, nei riti dei suoi negozi duty-free; dall'altra alimenta una profonda soggettività, che rifiuta la massificazione, il consumismo e le mode per privilegiare forme di vita sempre più discrete ed eleganti. I prodotti globalizzati aspirano a diventare oggetti di culto e, quando ci riescono, possono contare su un mercato che coincide con la popolazione agiata di tutta la Terra. Una giuria di esperti, convocati dalla rivista Gulliver, ha provato a stendere l'elenco di questi nostri «cult»: tra i film, Blade Runner di Ridley Scott, Pulp fiction di Quentin Tarantino e Casablanca di Michael Curtiz.

Tra i cibi, la pizza Margherita, il sushi giapponese e il panino Big Mack della catena McDonald's che nei suoi 16 mila ristoranti dislocati in 83 paesi vende ogni giorno 15 milioni di hamburger. Tra le bevande, la Coca-Cola (32 milioni di bottiglie ogni ora), il vino Chianti (128 milioni di bottiglie all'anno), la Snapple.

Tra i farmaci, l'Aulin, che in dodici mesi ha venduto 11 milioni di dosi, il Maalox, che allevia i bruciori allo stomaco prodotti ovunque dal moderno stress, la melatonina, alla quale i mortali globalizzati affidano i loro sogni di perenne giovinezza. L'insieme di questi fenomeni determina una *globalizzazione psicologica*. Essere svegliati la mattina da un giornale radio che offre notizie di tutto il mondo; farsi la doccia sotto un rubinetto tedesco e con un sapone francese; andare in ufficio con un'automobile disegnata in Europa ma che ingloba pezzi giapponesi e coreani; gareggiare sui mercati mondiali con capitali *joint venture*; vendere merci e informazioni su tutte le piazze del pianeta; ascoltare un disco registrato negli studi di vari paesi e mixato in altri ancora; sapere che un virus può fare il giro del mondo e infettarlo in pochi giorni; vivere in una città, lavorare in un'altra, fare le ferie in un'altra ancora, raggiungendo ognuna di esse in un batter d'occhio; dialogare in tempo reale attraverso la posta elettronica; parlarsi e vedersi attraverso gli oceani e i continenti: tutto questo provoca le vertigini dell'onnipotenza ma svela anche la nostra umana fragilità gettando i lavoratori, le aziende, gli uomini politici, gli Stati in una gara sempre più assillante, fra concorrenti sempre più numerosi e scaltri, con la probabilità crescente di perdere la posta in gioco.

Quale carica di conflittualità ci riserva tutto questo? Quale assetto nell'ordine o nel disordine? Regnerà la pax ellenica nel mondo finalmente trasformato in una comunità conviviale, governata da un monarca giovane e saggio, come desiderò Alessandro Magno? O la pax romana in un mondo esteticamente perfetto e intenzionalmente separato dai barbari, come vagheggiò l'animula vaglila blandula del divino Adriano? O la pax cristiana di un mondo ricondotto a corpo mistico dove ogni parte è consustanziale al tutto come i tralci alla vite? O la pax giuridica propiziata dai gracili interventi delle Nazioni Unite? O la pax americana, tollerante e felpata come già Tocqueville la descrisse, che si estende sulle onde del dollaro, delle flotte, delle guerre stellari e delle news? O prevarrà la guerra di tutti contro tutti?

Per ora sappiamo che la produzione e il consumo globalizzati, travalicando le frontiere nazionali, corrodono l'autonomia dei singoli Stati. «La delocalizzazione» scrivevano qualche tempo fa André Gorz e Jacques Robin su *Le Monde* «ha permesso alle società transnazionali di svincolarsi dalle leggi dello Stato-nazione, di svuotare quest'ultimo di

significato per sottometterlo alle leggi dello Stato mondiale del capitale. Resistere voleva dire esporsi alle "sanzioni dei mercati".

Di quei mercati le cui leggi senza autori sottraggono le imprese al dominio delle leggi (politiche) che si danno le società umane.»¹⁴

Mentre la globalizzazione ottiene questo effetto omologante, d'altra parte le società e i loro immaginari collettivi si frammentano in sottogruppi. La massificazione gareggia con la soggettività. Il tam-tam dei telefoni cellulari gareggia con le *major* e i *broadcasting*. Il citofono gareggia con Internet.

A questa dialettica della globalizzazione corrisponde la schizofrenia che sempre accompagna le rivoluzioni epocali: da una parte l'ebbrezza dell'ubiquità; dall'altra, l'impulso a cercare sicurezza nel localismo e nelle radici. Da una parte il bisogno di essere cittadini irrequieti della polis planetaria; dall'altra, la necessità di restare cittadini stanziali di quel piccolo pezzo di Terra che è il nostro quartiere.

La superficie omogenea e avvolgente del sistema-mondo globalizzato è increspata da una miriade di sottogruppi, ciascuno raccolto intorno al proprio villaggio, alla propria professione, al proprio Dio, al proprio pacchetto azionario, alla propria ideologia, alle proprie star, ai propri oggetti di culto. Mentre inglese e spagnolo cercano di imporsi come i due veri, unici esperanti, circa 7000 lingue continuano a essere parlate da gruppi etnici disseminati su tutto il globo e spesso reciprocamente ostili. Come metafora di questa condizione, unificata e frammentata al tempo stesso, può essere assunta la battaglia di Beirut combattuta nel 1984, cioè proprio nell'anno in cui Orwell, che ironicamente si definiva di origine alto-basso-medio borghese, colloca la sua allucinata anti-utopia della globalizzazione. In quella battaglia si scontrarono gli sciiti di Amal, la Guardia Nazionale iraniana, i drusi, i musulmani sunniti, i Falangisti, tre milizie cristiane minori, l'esercito libanese, i guerriglieri palestinesi, i siriani, gli israeliani, i francesi, gli inglesi, e le forze armate degli Stati Uniti. Una guerra mondiale, dunque, combattuta in una sola città, può essere l'altra faccia di una pace mondiale, dispiegata su tutta la Terra. È questo il bivio di fronte al quale ci caccia la globalizzazione.

E, come raccomandava Borges, il più globale dei poeti contemporanei, «quando arrivi a un bivio, imboccalo!».

Capitolo tredicesimo

FORME E SOSTANZE DEL MUTAMENTO

Un nuovo assetto mondiale: nuove categorie, nuove gerarchie

Il mondo è globalizzato ma tra le varie nazioni restano diversità e gerarchie. La studiosa ungherese Zsuzsa Hegedus, allieva di Lukàcs e di Touraine, ce ne ha fornito un modello suggestivo.¹⁵

A differenza di quanto avveniva nella società industriale, oggi è diventato estremamente più complicato individuare il luogo di produzione di un qualsiasi oggetto. Qualsiasi strumento di informatica, per esempio, è frutto di svariate ricerche e di svariati componenti eseguiti in laboratori e officine disseminate un po' in tutto il mondo. Le informazioni che esso raccoglie e diffonde sono attinte, trattate e smistate dovunque. Nel suo libro *L'economia delle nazioni* Robert Reich riporta il caso del modello di automobile Pontiac Le Mans: il suo costo di produzione va imputato, tra le altre voci, per il 30 per cento alle officine di montaggio della Corea del Sud, per il 17,5 per cento a costruttori giapponesi, per il 7,5 per cento a stilisti tedeschi, per il 4 per cento a produttori di Taiwan e Singapore, per il 3 per cento alla Gran Bretagna, all'Irlanda e alle Barbados.

Anche il sistema dei rapporti e delle interazioni internazionali è completamente mutato per cui diviene sempre più difficile individuare il paese e l'organismo (pubblico o privato) che ha la vera paternità di un prodotto o di una ricerca. Ci sono nazioni e organismi forti nella ricerca di base., altri forti nella ricerca applicata, e gli utilizzatori di entrambi sono un po' dovunque. A loro volta, i nuovi rapporti sociali sono poco situabili nel tempo e nello spazio. Si consumano pillole e informazioni, oggetti e immagini che altri hanno pensato e prodotto chissà dove e chissà quanto, magari anni o decenni prima. Salta, di conseguenza, anche l'immagine di due classi sociali contrapposte perché è difficile far combaciare, fare incontrare e scontrare chi sfrutta e chi è sfruttato, chi produce e chi consuma.

Tra le varie nazioni è mutata la gerarchia: il Terzo Mondo non è più colonizzato con le armi ma è tuttora dipendente; ogni paese è

all'avanguardia in certi settori e arretrato in altri. E dunque possibile disegnare un modello teorico capace di rendere conto di tutte le profonde differenze che sono intervenute? La Hegedus ci prova in modo convincente.

Una nuova creatività: dalla scoperta all'invenzione

Nella società industriale si cercava di far fronte, attraverso le scoperte, lo sfruttamento della natura e la produzione dei manufatti, a problemi e necessità che ci portavamo appresso da tempo. I problemi precedevano le soluzioni. Oggi, invece, la scienza ha la possibilità di fornire innumerevoli risposte: siamo noi che non sappiamo chiedergliele. Nella società industriale una lavatrice sapeva fornire un'unica risposta (lavare i panni) a una esigenza preesistente (pulire i vestiti in assenza di lavandaie). Nella società postindustriale il computer sa dare infinite risposte a infinite domande: siamo noi che non sappiamo interrogarlo. Bachelard argutamente ribalta la preghiera «dacci oggi il nostro pane quotidiano» in «dacci oggi la nostra fame quotidiana».

Il centro del problema, per la Hegedus, è la scienza e la profonda trasformazione del metodo scientifico, cioè il *passaggio dalla scoperta all'invenzione*, dalla ricerca di soluzioni alla ricerca di quesiti. Non siamo di fronte a una ulteriore tappa del progresso industriale, o a una sua accelerazione come quando, per esempio, nella evoluzione dei trasporti veloci, si è passati dal cavallo, all'automobile, all'aereo, al missile. Siamo di fronte a una rivoluzione del metodo scientifico e del rapporto con la natura. Il suo fattore caratterizzante consiste nella importanza assunta dalla programmazione del futuro attraverso un nuovo modo di fare scienza, che si avvale della «merce» informazione e si modella su un metodo diverso da quello industriale, che formula problemi e pone obiettivi risolutivi senza farsi intrappolare preventivamente dai vincoli. Anzi, trasformando i vincoli in opportunità.

Facciamo un esempio. Quando, nel giugno del 1944, gli alleati prepararono lo sbarco in Normandia, al contrario di come si sarebbe fatto in passato, non partirono dall'analisi dei vincoli: cioè non si chiesero *prima* quale fosse la situazione delle truppe tedesche in Francia, quale fosse la situazione geografica e atmosferica, quali fossero le risorse degli americani, e via di seguito, per progettare lo sbarco. Per prima cosa definirono che occorreva comunque sbarcare e, a partire da questo obiettivo, simularono le diverse possibili modalità per raggiungerlo a tutti i costi. Al contrario di quanto avveniva nell'organizzazione scientifica del lavoro, dove l'obiettivo veniva

fissato *dopo* avere ponderato i vincoli, qui l'obiettivo è stato fissato *prima* di esaminare i fattori esterni che ne avrebbero condizionato il raggiungimento.

Questo nuovo metodo è finalmente possibile perché ormai le informazioni possono essere elaborate all'infinito, e perché si è capito che, al contrario di quanto sosteneva Taylor ai suoi tempi (*one best way*), non esiste una e una sola strada ottimale per risolvere ciascun problema.

Un nuovo modello descrittivo: dall'ideazione all'utenza

Secondo la Hegedus, dunque, per la prima volta nella storia dell'umanità l'avvenire è un problema sociale, non un problema naturale: per sapere se in futuro ci sarà cibo sufficiente, non occorre andare a vedere cosa succede nelle piantagioni del Canada o nelle foreste dell'Africa, ma cosa stanno preparando gli scienziati nei laboratori di Stanford o del MIT. Nella società industriale, i lavoratori che volevano riscattarsi dallo sfruttamento si battevano per gli aumenti salariali; oggi, i lavoratori che vogliono impadronirsi del loro avvenire, debbono appropriarsi del sapere e intervenire nelle sedi decisionali, là dove, per esempio, si sceglie se e come produrre più batteri a scopo bellico, o più proteine a scopo nutritivo. È dunque possibile avere una visione complessiva di questo nuovo sistema sociale dove le parti in causa, i luoghi, i tempi della produzione, del consumo e del conflitto non combaciano più, e dove gli stessi attori sociali (soggetti, organismi grandi, piccoli, pubblici, privati, ecc.) sono tanti e tali che non si riesce neppure a elencarli? È possibile ritrovare, in tutto ciò, una logica unitaria?

Forse è possibile se per un momento si mette da parte tutto l'armamentario intellettuale con cui siamo abituati ad analizzare e a classificare la realtà: i concetti per tanti versi preziosi di «mezzi di produzione», «rapporti di produzione», «classi sociali», prodotto interno lordo e via dicendo. Il modello proposto dalla Hegedus parte dal presupposto che il lavoro inventivo della scienza crea oggi una miriade di nuove possibilità e apre ulteriori campi di ricerca. Ma la traduzione in pratica quotidiana delle varie invenzioni comporta operazioni complesse e costose: richiede che i gruppi dirigenti percepiscano le varie opportunità inventive disponibili; che sappiano trattare le informazioni in loro possesso; che sappiano scegliere, tra queste opportunità, quali vanno tradotte in pratica; che possano

finanziare le utilizzazioni e le applicazioni pratiche delle invenzioni; che sappiano creare i bisogni affinché il frutto delle invenzioni raggiunga i consumatori che ne sono destinatari designati. Una volta che la scienza ha aperto nuovi campi e inventato nuovi prodotti; una volta che i gruppi dirigenti hanno preso la decisione di tradurre le invenzioni in beni e servizi praticamente fruibili, solo allora la tecnostruttura passa a predisporre (attraverso i *team* di Ricerca & Sviluppo) e a realizzare (attraverso fabbriche e uffici) la produzione in serie dei nuovi prodotti, destinati a soddisfare i bisogni dei consumatori, preventivamente rilevati attraverso il marketing. In altri termini, i bisogni sociali, le invenzioni creative e le decisioni strategiche precedono le soluzioni tecniche.

Quando l'invenzione scientifica, filtrata e prescelta dai gruppi dirigenti, tradotta in pratica dalla tecnostruttura, è finalmente utilizzata dai consumatori sotto forma di prodotti e di servizi, il lungo percorso ha già impiegato magari degli anni. La produzione di una macromolecola, dalla fase iniziale in cui viene programmata alla fase finale in cui viene venduta al pubblico sotto forma di farmaco, può richiedere più di un decennio e investimenti per migliaia di miliardi. Un'automobile può richiedere cinque anni e più. Ogni volta il lungo processo ricalca quattro tappe.

Prima fase (invenzione). In una miriade di luoghi di studio e ricerca si producono idee, scoperte, invenzioni, alcune delle quali sono rapidamente traducibili in pratica, altre richiedono invece ulteriori approfondimenti e modifiche.

Questi numerosi laboratori, che operano in molti paesi e si tengono in contatto tra loro assai più di quanto si creda, dando vita a un sapere transnazionale, ora sono impegnati non più (o non solo) nel carpire ulteriori segreti alla natura (ad esempio, come è composto l'atomo) o nel forzarla a fornire ulteriori prodotti (ad esempio, come bonificare il deserto), ma nel produrre nature nuove, nuovi esseri viventi, animali minerali e vegetali, nuove materie capaci di incrementare la natura data con la natura creata (è il caso, per esempio, dei nuovi materiali e delle clonazioni).

Tutti questi produttori di idee non sono però in condizione di decidere l'uso delle loro invenzioni. Questo potere è detenuto non dalla comunità scientifica ma dagli agenti della modernizzazione: non furono gli scienziati di Los Alamos a decidere l'uso della bomba atomica da parte dell'esercito americano, né è stato il chimico Giulio Natta a decidere l'uso dei polimeri da parte della Montedison.

Seconda fase (decisione). Tra tutte le idee prodotte dagli scienziati, i detentori di potere decisionale prescelgono quelle da tradurre in

pratica. Gli effetti dell'invenzione dipendono, dunque, da coloro che esercitano il potere decisionale. Ma i decisori dipendono a loro volta dai detentori del sapere: mentre, infatti, nella società industriale la potenza di una classe, di uno Stato o di un gruppo dipendeva dal possesso dei mezzi di produzione (materie prime, capitali, fabbriche), nella società postindustriale dipende dal possesso dei mezzi di ideazione e di informazione (università, laboratori, brevetti, mass media).

La Hegedus definisce la seconda fase come «azione modernizzatrice» con cui si acquisiscono le informazioni prodotte dalle scienze o dalle arti, si implementano (cioè s 'traducono in pratica) e si socializzano. I dirigenti che svolgono un'azione modernizzatrice si caratterizzano in base alla loro capacità di trovare nuovi spazi di intervento, di elaborare le informazioni, di mobilitare i mezzi scientifici, economici e tecnici necessari per produrre le innovazioni, di agire a livello transnazionale.

Così facendo, essi danno vita a nuovi campi di azione, a nuovi spazi di potere, a nuove modalità e a nuove fasce di dipendenza: la loro azione, infatti, oltre a creare e monopolizzare nuove sfere di produzione, crea e colonizza nuovi strati di utenti. Solo per decisione presa dai modernizzatori, una nuova idea passa dalla fase astratta alla fase concreta e viene tradotta in beni fruibili nella pratica quotidiana.

Terza fase (produzione). Una volta presa la decisione di tradurre la nuova idea in milioni di copie concrete, da vendere ai consumatori, si passa alla produzione vera e propria. Questa produzione può avvenire in luoghi diversi da quelli in cui si svolgono le fasi precedenti. Nel 1980, per esempio, il Giappone mise sul mercato internazionale 105 suoi nuovi prodotti ma solo quattro di essi erano stati pensati e brevettati nello stesso Giappone; 74 erano stati brevettati negli Stati Uniti.

Quarta fase (consumo). Quando il prodotto è finalmente pronto viene distribuito, venduto e consumato da parte di masse utenti che, in tal modo, ne vengono «colonizzate», come direbbe Habermas.

Si profila così una nuova divisione internazionale del lavoro per cui alcune aree mantengono il monopolio della ricerca scientifica e del potere politico, altre producono, altre ancora si limitano al semplice consumo.

Lo schema, proprio per la sua genericità, è applicabile a sistemi sociali diversi. Nell'ambito di una nazione o di un'azienda, per esempio, sono facilmente riconoscibili i luoghi ideativi, quelli decisionali, quelli produttivi e quelli di fruizione. Nell'ambito della comunità multinazionale, vi sono paesi che detengono il primato della ricerca, altri che non hanno brevetti in proprio ma possiedono i mezzi di

produzione, altri ancora che si trovano costretti al ruolo di semplici consumatori di prodotti e di idee altrui.

Ma .ci sono altre due circostanze che vanno prese in considerazione. Di una abbiamo già fatto cenno e consiste nella differenza di luogo che spesso esiste tra l'ideazione, la decisione, la produzione e il consumo. L'altra consiste invece nel divario di *tempo* che altrettanto spesso separa una fase dall'altra. Tra il momento dell'ideazione e quello del consumo a volte intercorrono anni; quando il consumatore viene «colonizzato» con nuovi prodotti, gli è ormai impossibile sottrarsi a questo nuovo dominio deciso da altri, altrove e assai prima.

Nella società postindustriale tutto è programmato in anticipo: quando subiamo le conseguenze delle decisioni prese dai potenti, ormai è troppo tardi per ostacolarle. Così pure, nella società programmata, i consumatori generalmente non conoscono quali decisioni si stanno oggi prendendo sul loro capo: ora che essi potrebbero ostacolarle, non sanno però quali sono, né dove né chi le sta prendendo.

«Ciò che ci appare oggi "inimmaginabile"» scrive la Hegedus «è forse già immaginato in luoghi lontani e difficilmente individuabili, nei quali si inventano le possibilità di domani. Ne deriva una intrinseca impotenza dei "colonizzati" rispetto ai "colonizzatori". E, poiché quasi tutti sono al tempo stesso "colonizzatori" in qualcosa e "colonizzati" in qualche altra, ne deriva una intrinseca impotenza di tutti rispetto a tutti. Ecco un'altra causa di quella che insistentemente chiamiamo "crisi".»

Un nuovo assetto mentale: bisogni e valori

The Corning of Post Industrial Society, l'affascinante costruzione intellettuale di Daniel Bell intorno alla società postindustriale, tradotto in tutte le lingue tranne che in italiano, si apre e si chiude all'insegna dell'ottimismo: «L'immaginazione dell'uomo» egli scrive a conclusione del libro «non rinunzierà mai a fare della società un'opera d'arte».

Il «grande fratello» e le piccole virtù. Secondo alcuni, quest'opera d'arte sarà all'insegna del grandioso, dell'opulento, del meraviglioso; secondo altri (ad esempio, Illich, Schumacher, Gershuny) sarà all'insegna delle piccole virtù, del discreto, del solidale, del conviviale, del «piccolo è bello». ¹⁶

L'avvento delle multinazionali, la globalizzazione, le grandi banche dati, le borse del mercato finanziario, le emittenti televisive legittimano la paura del «grande fratello» che tutto ingloba e regola attraverso quel «fascismo amichevole» prefigurato da Tocqueville come un immenso potere tutelare

assoluto, minuzioso, metodico, previdente e persino mite, che si occupa da solo di assicurare ai sudditi il benessere e di vegliare sul loro destino.

Contro questa prospettiva si leva la visione del mondo propugnata dai decentralisti e dagli ecologisti. I primi si battono per un «mondo a misura d'uomo», per un decentramento delle decisioni, per una giustizia partecipata, per una organizzazione della convivenza a livello comunitario. I secondi ci mettono in guardia contro l'esaurimento delle risorse, la devastazione dell'ambiente, la rottura dell'equilibrio globale da cui dipende la sopravvivenza dell'umanità. Entrambi hanno lontane origini ma, dopo la seconda guerra mondiale, sono confluiti sempre più in un medesimo filone teorico e di movimento. Entrambi criticano aspramente l'industrialismo urbano, l'invadenza tecnologica, il materialismo consumista, cui contrappongono una società conviviale, semplificata, parsimoniosa, austera, decentrata e pacifica.

I bisogni post-materialisti. Le più recenti ricerche di psicologia sociale, di psichiatria e di psicologia sembrano concordi nel rilevare che, mutando la società da industriale a postindustriale, si vada profondamente modificando la struttura della personalità, la costellazione dei bisogni individuali e dei valori emergenti. Christopher Lasch, per esempio, analizza non senza pessimismo la cultura del narcisismo in un libro omonimo che reca il significativo sottotitolo *L'individuo in fuga dal sociale in un'età di disillusione collettiva*. Al capo opposto, Ronald Inglehart scorge nei cambiamenti dell'Occidente una «rivoluzione silenziosa» verso una maggiore partecipazione politica e una migliore qualità della vita.¹⁷

Inglehart fonda la sua ricerca su ipotesi tratte da un fortunato libro di psicologia sociale, *Motivation and Personality*, di Abraham H. Maslow.¹⁸ Secondo questo autore, che ha avuto largo seguito nella psicologia accademica e nelle business school, gli esseri umani, nel tentativo di salvaguardare l'equilibrio tra se stessi, il proprio ambiente fisico e il proprio ambiente sociale, indirizzano le proprie scelte secondo un ordine di priorità, una gerarchia dei bisogni tendenzialmente comune a tutti gli individui che condividono la medesima cultura in un medesimo contesto storico-sociale. Inglehart sintetizza così la gerarchia dei bisogni formulata da Maslow: «La priorità massima viene data alla soddisfazione dei bisogni fisiologici, qualora essi siano di difficile soddisfazione.

Segue il bisogno di sicurezza fisica; la priorità di quest'ultima è forte quasi quanto quella riguardante i bisogni collegati al sostentamento, ma un uomo ridotto alla fame è disposto a rischiare la vita per ottenere del cibo. Quando un individuo ha raggiunto la sicurezza fisica ed economica, può iniziare a perseguire altri obiettivi non materiali.

Questi obiettivi riflettono bisogni genuini e normali, benché la gente possa non dare loro la debita importanza se viene privata dei mezzi di sostentamento e della sicurezza. Qualora però vi sia un minimo di sicurezza economica e fisica, il bisogno di amore, di appartenenza e di stima diviene sempre più importante; successivamente si profila una serie di obiettivi correlati al soddisfacimento intellettuale ed estetico.

Non sembra esservi alcuna gerarchia definita all'interno di quest'ultima serie di bisogni che Maslow chiama bisogni di auto-realizzazione. Vi sono tuttavia prove del fatto che essi diventano estremamente importanti solo dopo che l'individuo ha soddisfatto i bisogni materiali e di appartenenza». ¹⁹

Da queste premesse Inglehart prende le mosse per la sua imponente ricerca sull'evoluzione psicologica in atto nell'Occidente postindustriale: quella che lui chiama «rivoluzione silenziosa». Secondo il noto professore dell'Università del Michigan, questa rivoluzione in atto è determinata dall'azione congiunta di molti fattori: innovazione tecnologica, cambiamenti nella struttura occupazionale, crescita economica, espansione scolastica, sviluppo delle comunicazioni di massa, profonda diversità delle esperienze che caratterizzano le varie fasce di età (soprattutto la guerra per gli adulti e la pace per i giovani).

Il risultato è che alcuni gruppi sociali, che Inglehart chiama «materialisti», sono ancora impigliati nella soddisfazione di bisogni connessi al sostentamento (economia stabile, crescita economica, lotta all'aumento dei prezzi) e alla sicurezza (mantenimento dell'ordine, lotta alla criminalità, potenti forze di difesa). Invece altri gruppi, che Inglehart chiama «post-materialisti», hanno già soddisfatto e superato i bisogni primari e sono già impegnati nella soddisfazione dei bisogni di appartenenza e di stima (società meno impersonale, maggiore potere decisionale nel governo, nel lavoro, nella comunità), e dei bisogni intellettuali ed estetici (città più belle, natura più protetta, preminenza delle idee, libertà di parola).

Dopo avere convalidato questa prima ipotesi, Inglehart ne saggia un'altra secondo cui si starebbe silenziosamente «verificando un cambiamento significativo anche nella distribuzione delle capacità politiche. Infatti, un numero sempre maggiore di persone è giunto ad avere un interesse e una comprensione della politica nazionale e internazionale tali da potere partecipare alla formazione di decisioni a questo livello».

Di qui, tutta una serie di conseguenze in termini di secolarizzazione, di crescita culturale, di insoddisfazione, di contestazione, di schieramento politico, e così via.

Bisogni radicali e bisogni alienati. Maslow e Inglehart sostengono che i bisogni umani sono scalari, collocati su una linea gerarchica lungo la quale il singolo individuo (per Maslow) e interi gruppi (per Inglehart) avanzano o arretrano. Il modello presenta il limite dell'eccessiva schematicità. Più

articolata e convincente è la teoria della sociologa ungherese Agnes Heller, secondo cui tutti gli esseri viventi avvertono bisogni di tipo esistenziale (cibo, riposo, riproduzione) connessi alla loro sopravvivenza. Ma la specie umana avverte *anche* altri bisogni tutti suoi propri. Alcuni di essi attengono alla radice stessa della natura umana (perciò la Heller li chiama «fondamentali» o «radicali»), e sono soprattutto il bisogno di introspezione, di amicizia, di amore, di gioco e di convivialità. Si tratta, come si vede, di bisogni *qualitativi*, la cui soddisfazione non dipende dalla quantità ma dalla qualità degli «oggetti» verso i quali aspirano. Il bisogno di amicizia, per esempio, è soddisfatto in proporzione diretta non al numero degli amici, ma alla sincerità e profondità di questo legame affettivo.

Altri bisogni, invece, non derivano dall'intima natura dell'uomo ma dal tipo di società competitiva che ci siamo costruiti. Perciò la Heller li chiama bisogni «indotti» o «alienati». E li identifica nella esigenza di potere, di possesso, di danaro, di accumulazione *quantitativa* e interminabile, dal momento che la caratteristica di questi bisogni è soprattutto quella di crescere in misura più che proporzionale rispetto al loro soddisfacimento, provocando una spirale senza fine.²⁰

Tra i bisogni radicali e quelli alienati c'è una profonda differenza: sono antitetici, non scalari. Di fronte a essi l'individuo è costretto a scegliere o a scindersi. Vi sono personalità che preferiscono autorealizzarsi privilegiando la soddisfazione dei bisogni radicali; vi sono personalità che finiscono per alienarsi privilegiando la soddisfazione dei bisogni indotti; vi sono personalità schizofreniche, eternamente indecise tra la soddisfazione dei bisogni radicali e la soddisfazione dei bisogni indotti; vi sono infine personalità sfiduciate, che ormai hanno rinunciato a qualsiasi sforzo per soddisfare sia i bisogni radicali che quelli indotti.

Valori emergenti. La società industriale — ne abbiamo ampiamente parlato — aveva messo in primo piano, elevandoli a principi di organizzazione e di vita, alcuni valori come la razionalità, il maschismo, l'esecutività, la standardizzazione, la specializzazione, l'efficienza, la produttività, la concentrazione del lavoro in precise unità di luogo e di tempo, la sincronizzazione, la forma piramidale delle organizzazioni, il gigantismo dell'economia di scala, la concorrenzialità. Quali sono i valori emergenti nella società postindustriale? Mi pare che vi sia una progressiva *intellettualizzazione* di ogni umana attività. Ogni cosa, nel lavoro e nel tempo libero, un tempo si faceva con le mani ed esigeva energia muscolare; oggi ogni cosa si fa con il cervello e richiede intelligenza, creatività, preparazione culturale.

Un altro valore emergente è quello della *fiducia* e dell'*etica* indispensabili soprattutto nel mondo dei servizi, che richiedono precisione, qualità, affidabilità.

Un ulteriore valore è quello *estetico*: le forme, i colori, i suoni, le buone maniere sono altrettanto indispensabili all'uomo post-moderno quanto la sostanza e la funzionalità. Man mano che la tecnologia porta a termine il suo contributo al perfezionamento di un oggetto, scatta l'esigenza che quell'oggetto sia più bello. Man mano che un servizio esaurisce il suo compito pratico, scatta l'esigenza che esso sia più raffinato, originale, estroso. Fino a qualche decennio fa, gli orologi si distinguevano l'uno dall'altro soprattutto per il grado della loro precisione. Oggi l'orologio al quarzo è circa 200 volte più preciso di quanto occorra a un normale utente: cresce, quindi, l'esigenza che esso si distingua sul piano del design. Il godimento estetico che ne deriva, l'ostentazione della bellezza, il collezionismo, si affiancano alla tradizionale funzione tecnica dell'orologio, che consisteva nel fornire l'ora precisa. Considerazioni analoghe valgono per l'aereo, per l'automobile, per la barca, per le suppellettili, e via dicendo.

Un altro valore emergente è la *soggettività*, contrapposta all'appiattimento collettivo, alla massificazione industriale. Per anni ci siamo preoccupati di apparire *come* gli altri, di vestire *come* gli altri, di parlare *come* gli altri, di agire *insieme* agli altri confluendo in colletti vi (il partito, il sindacato, il club) capaci di esaltare le affinità e ridurre le differenze. Oggi sentiamo il bisogno di affermare la nostra soggettività, le particolarità che ci distinguono dagli altri, il diritto di essere rispettati nella nostra dignità individuale a prescindere dal fatto di appartenere a un determinato gruppo o di militare in un determinato collettivo.

Un altro valore sempre più apprezzato è l'*emotività*. L'illuminismo, che ha fornito il paradigma filosofico all'industria, giustamente lottava contro l'eccesso di emotività, contro l'irrazionalismo, contro la superstizione che, nelle comunità rurali, guidavano le azioni umane più del ragionamento razionale e della scienza. L'affermazione della ragione ha consentito il progresso industriale ma ha poi provocato una mortificazione della sfera emotiva, seppellita sotto un eccesso di razionalismo. Questa aberrazione passava inosservata quando le imprese avevano bisogno soltanto di lavoratori esecutivi ma è apparsa intollerabile allorquando, delegate alle macchine le mansioni ripetitive, sono divenuti indispensabili l'apporto creativo dei lavoratori e la flessibilità. La creatività nasce dalla sintesi della nostra sfera razionale e della nostra sfera emotiva; l'una o l'altra, da sole, non bastano. Dunque, l'organizzazione postindustriale, se vuole essere creativa, deve riabilitare la sfera emotiva. Di qui l'emergente interesse per le passioni, per le emozioni, per i sentimenti.

La società industriale, oltre a privilegiare la sfera razionale rispetto a quella emotiva, aveva privilegiato la pratica rispetto all'estetica, la quantità rispetto alla qualità, la collettività rispetto alla soggettività. Quelli che oggi emergono come tre valori fondamentali — soggettività, estetica, emotività — ieri erano considerati disvalori e, come tali, erano relegati nella sfera domestica e

lasciati alle donne. Commuoversi, agghindarsi, vivere isolate, dedicarsi all'ascolto più che alla parola, all'introspezione e al silenzio più che all'espressione, erano caratteristiche e doveri da femminucce.

Per due secoli, le donne sono rimaste vestali di questi tre valori, di cui sono oggi ricche depositarie. Di qui la rivalutazione del mondo femminile e del suo patrimonio culturale. Di qui la metamorfosi della società maschista in società androgina. Di qui l'*androginia* come valore emergente, con tutti i suoi risvolti sul costume, sull'etica, sul diritto, sulle carriere. Non solo le donne entrano finalmente nelle stanze dei bottoni, ma gli uomini cominciano a introiettare valori «femminili» che prima disprezzavano: dalla cura del corpo all'attenzione per la vita domestica e all'apprezzamento dell'emotività.

Altri tre valori emergenti sono la *virtualità*, per cui i rapporti tra le persone e con gli oggetti si dissociano sempre più dalla compresenza fisica; la globalizzazione per cui si avverte una crescente dimestichezza con il mondo intero assunto come nostro vicinato; la destrutturazione del lavoro e del tempo libero, per cui molti attuali confini di spazio e di tempo risultano pretestuosi e rispondono soltanto a vecchi ritualismi privi di senso, controproducenti persino, rispetto alle nuove esigenze di autonomia, flessibilità e creatività.

Infine emerge il valore della qualità della vita, contrapposto a un atteggiamento sacrificale, fatalistico, espiatorio, calvinista. I pochi bisogni «forti» che hanno angustiato l'esistenza dei lavoratori industriali, spingendoli a faticare tutta la vita per mantenere la famiglia, per comprare una casa, per far studiare il primogenito, si vanno stemperando in una miriade di bisogni «deboli», di ordine culturale e voluttuario, propri di una società che ha raggiunto il benessere e che pretende di goderne fin da questa vita terrena, senza attendere la beatitudine dell'aldilà.

Un nuovo rapporto tra impresa e mercato

Come abbiamo già visto, tra la fine del Settecento e gli inizi del Novecento alcuni uomini di genio e alcuni gruppi genialmente aggregati hanno compreso che una combinazione scientifica di lavoro umano e lavoro meccanico avrebbe consentito di raggiungere risultati molto maggiori di quelli ottenuti con il semplice buon senso durante tutti i secoli precedenti.

Questa combinazione scientifica fu perfezionata nelle grandi fabbriche metallurgiche e automobilistiche pensate in America da Taylor e da Ford.

L'impresa «product oriented». Queste fabbriche erano *product oriented* nel senso che avevano la forza di pensare autonomamente i nuovi prodotti per poi imporli al mercato ancora vergine di consumismo ma già ghiotto di beni industriali. L'offerta di questi beni, per quanto crescente, restava comunque inadeguata alla domanda.

Durante tutta la sua fase industriale, il modello organizzativo che lega il prodotto, i produttori e il mercato resta il seguente: l'industria produce beni, servizi e valori per poi imporli alla società che, proprio per questo, si chiamerà «industriale».

L'impresa «marketing oriented». Con il passaggio dalla società industriale alla società postindustriale, i rapporti di forza tra impresa e società si sono capovolti: mentre prima l'azienda costituiva il sistema più dinamico, più moderno, scientificamente più sofisticato; oggi essa costituisce uno dei tanti sistemi che operano nella società, e non sempre il più moderno e dinamico. Le donne, i giovani, gli emarginati, gli artisti, gli scienziati, gli immigrati producono idee, modelli di vita, valori nuovi non meno delle imprese.

Lo schema rappresentativo dei rapporti tra impresa e società, tra impresa e mercato è ribaltato rispetto a quello precedente: ora è la società a elaborare i nuovi bisogni, i valori emergenti, le domande latenti. Gli scienziati prima e l'azienda dopo, debbono saper cogliere e decodificare tempestivamente questi segnali, ispirando a essi le idee, i beni e i servizi da produrre. Se l'azienda non è capace di elaborare questa decodifica, i suoi beni e i suoi servizi saranno rifiutati dal mercato.

Una simile operazione previsionale è tanto più sofisticata quanto più i valori emergenti dalla società travalicano i bisogni primari e si riferiscono a desideri di natura più raffinata e impalpabile. Per condurla in porto, l'azienda mobilita eserciti di sociologi, economisti, psicologi, che scrutano continuamente il mercato per cogliere in anticipo le minime oscillazioni del gusto, le primissime avvisaglie delle nuove tendenze e per segnalarle tempestivamente agli scienziati aziendali, ai progettisti, ai creativi, agli stilisti, ai pubblicitari.

Il nuovo rapporto tra impresa e società vede quest'ultima in posizione ben più forte che in passato e costringe l'azienda a farsi *marketing oriented*. Ciò postula una trasformazione sostanziale dell'organizzazione, non più basata sull'esecuzione, sull'imposizione, sul controllo, sulla ripetitività, ma sull'ascolto, sulla creatività, sulla motivazione, sul coinvolgimento.

Se a ciò si aggiunge l'apporto del progresso tecnologico, la globalizzazione, la crescita scolastica e culturale delle maestranze e dei

consumatori, si comprende perché l'organizzazione tradizionale del lavoro è in crisi e perché il lavoro stesso è profondamente mutato nella sua sostanza e nel suo significato.

Un nuovo assetto esistenziale: *homo faber, homo ludens*

Il modo di produzione industriale determinò forme di convivenza profondamente diverse da quelle precedenti. Si approfondì con esso lo spartiacque tra tempo libero e tempo di lavoro; l'arco della vita fu diviso in tre parti: la fase giovanile di apprendimento, quella matura di produzione e quella senile di pensionamento; divenne netta la separazione tra l'attività di produzione (riservata agli uomini e accentrata nel recinto aziendale) e le attività di cura e riproduzione (riservate alle donne e confinate nel recinto domestico).

Persino la categoria della giovinezza è una costruzione tutta industriale, che si afferma — sia a livello letterario che a livello esistenziale — solo all'inizio del Novecento. Scrive Gianni Borgna: «L'adolescenza e la giovinezza, come fenomeni di massa, sono un dato storico recente, dovuto agli sviluppi dell'industrializzazione. È stato questo processo a provocare l'esclusione di masse giovanili dal mercato del lavoro e l'istituzione della scuola secondaria — la scuola dell'adolescenza — rispondente alla duplice funzione di fornire una maggiore preparazione professionale e, insieme, un "parcheggio" a tutti questi giovani che non hanno la possibilità di trovare un'occupazione.

Nelle società rurali non meccanizzate si ha bisogno della forza-lavoro dei giovani, che vengono perciò inseriti precocemente nel mondo della produzione e considerati adulti.

Nelle società industriali, invece, la meccanizzazione e l'automazione determinano l'esclusione dal lavoro di molte persone, soprattutto giovani, e fanno sì che l'adolescenza e la giovinezza tendano a protrarsi sempre più nel tempo.

L'essere giovani, insomma, è una condizione non naturale ma storica». ²¹

Altrettanto storicamente determinate sono la nascita del tempo libero e le forme della sua fruizione. Secondo i calcoli di Alain Corbin, nel 1850 la durata annua del tempo di lavoro in Francia era di 5000 ore. Poiché la vita media era assai breve, un lavoratore finiva per disporre di 262.000 ore di veglia e doveva dedicarne 185.000 (cioè il 70 per cento) al lavoro. Nel 1900 la durata annua del tempo di lavoro era scesa a 3200 ore e la vita media si era allungata di poco. In tutta la sua esistenza un lavoratore ormai disponeva di 292.000 ore e ne

lavorava 121.600 (cioè il 42 per cento). Nel 1980 la durata annua del tempo dedicato al lavoro è scesa a 1650 ore e la vita media è quasi raddoppiata rispetto a quella di cent'anni prima. Ormai il tempo totale di veglia è di 420.480 ore e solo il 18 per cento (cioè 75.550 ore) è dedicato al lavoro.²²

In ciascun tipo di società i modi di fruizione del tempo libero finiscono per modellarsi sui modi di organizzazione del tempo di lavoro. Quando il lavoro artigiano e contadino disseminava i lavoratori in una miriade di piccole cellule produttive non interagenti a livello di organizzazione globale, anche il poco tempo libero di questi lavoratori veniva consumato nelle singole famiglie, nelle singole bettole, nei singoli salotti, con forme di *loisirs* molto personalizzati e tecnicamente rudimentali. Le processioni e i cortei, le grandi assise civili, le funzioni religiose, gli spettacoli circensi, le feste di popolo, i tornei, le cuccagne costituivano momenti eccezionali, spesso riservati alle plebi urbane, essendo la città il grande emporio. Quando il lavoro industriale ammassò nelle «inumane gabbie» aziendali (l'espressione è di Max Weber) quantità enormi di operai e di impiegati, anche i *loisirs* assunsero forme massificate e atomizzate al tempo stesso: dalle grandi sale cinematografiche agli stadi.

Ha scritto Alain Corbin: «All'alba del diciannovesimo secolo, il tempo del contadino, quello dell'artigiano e quello dell'operaio erano discontinui, pieni d'imprevisti, casuali, soggetti a interruzioni fortuite o ricreative. Questo tempo relativamente lento, flessibile, malleabile, occupato da attività spesso imprecise è stato a poco a poco sostituito dal tempo calcolato, previsto, ordinato, affrettato dell'efficienza e della produttività; tempo lineare, strettamente misurato, che può essere perso, sprecato, recuperato, guadagnato. E questo che ha suscitato la rivendicazione di un tempo per sé, di cui il poltrire a letto o la pesca con la lenza costituiscono sequenze emblematiche. Ma il desiderio di questo tempo vuoto, insidiosamente minacciato dalla noia, ha paradossalmente prodotto un altro tempo di tregua e di distrazione, a sua volta previsto, organizzato, riempito, agitato, fondato su nuovi valori; tempo-merce dei primi club di vacanze, che si differenzia dal tempo iniziale della modernità solo per l'assenza di lavoro.²³

L'automobile, il treno, la barca, la nave e solo più tardi l'aereo, insieme alle strade asfaltate, agli alberghi, ai porti e agli aeroporti saranno gli strumenti del tempo libero dedicato al viaggio. I libri, i dischi, l'alcool, il bricolage saranno gli strumenti del tempo libero individuale e stanziale. Il cinema, le danze, il teatro saranno gli strumenti del tempo libero stanziale ma collettivo.

Ora che il telelavoro postindustriale va nuovamente disseminando gli operatori come nell'epoca rurale, ma li mantiene collegati tra loro

attraverso le reti informatiche, ora anche il tempo libero è consumato prevalentemente attraverso *loisirs* ubiqui, diffusi fino a livello domestico e mobile attraverso la radio, la televisione e Internet, con la possibilità di interazioni a distanza tra emittenti e utenti, nonché degli utenti tra loro, e con abbinamento multimediale e simultaneo dei vari mezzi di comunicazione.

La sorte del cinema, cioè della forma di *loisir* collettivo più tipica della società industriale, ne è una conferma: fin quando gli Usa, l'Inghilterra, l'Italia sono rimaste industriali, ogni abitante ha acquistato in media 15-20 biglietti all'anno; man mano che si sono trasformate in nazioni postindustriali, il numero dei biglietti procapite è calato al di sotto di cinque. Il numero delle sale cinematografiche si è dimezzato nel corso di trent'anni, mentre in ogni casa vi è un televisore, spesso con antenna parabolica, un videoregistratore, una nutrita raccolta di dischi, CD-Rom e videocassette, uno o più apparecchi radio. Tutto è pronto perché ciascuno si costruisca quotidianamente il proprio palinsesto multimediale fatto su misura. Il cinema, per sopravvivere, è costretto ad articolarsi in multisale e a sposarsi con ristoranti, librerie, pizzerie, discoteche, sale da gioco, Internet-café fino a diventare un quartiere del tempo libero, oasi sempre più estesa di svago nel deserto urbano.

Ma, a prescindere dalle forme di fruizione del tempo libero, si ridurrà certamente la quantità di ore dedicate al lavoro formale e aumenterà la compenetrazione tra attività lavorative e ludiche, produttive e riproduttive attraverso lavoro domestico, telelavoro, autoconsumo, self-help, ecc., agevolati da una strumentazione-tecnica sempre più miniaturizzata, semplificata, perfezionata ed economicamente conveniente.

Un nuovo assetto urbano: da *metropolis* a *telepolis*

Nel suo volume *Megatrends*, pubblicato agli inizi degli anni Ottanta, John Naisbitt cerca di individuare quali sono le grandi linee lungo le quali si muove la storia dei nostri giorni. Già allora negli Stati Uniti il 60 per cento della popolazione attiva non era occupata più nella fabbricazione di prodotti materiali bensì nella elaborazione delle informazioni. Quella che fino all'altro ieri costituiva il cuore dell'economia mondiale — l'attività manifatturiera — non occupava più del 13 per cento della forza lavoro. Questo nuovo assetto dell'economia e della società non comporta soltanto una diversa distribuzione di pesi tra l'agricoltura, l'industria e il terziario ma, come abbiamo visto, nell'ambito delle stesse fabbriche, modifica i rapporti

quantitativi tra operai e colletti bianchi, tra impiegati, manager e professional, tra datori di lavoro e lavoratori.

Ne sono derivate sfide sempre più acute che hanno lacerato i singoli lavoratori all'interno della loro stessa personalità, le singole aziende all'interno della loro composizione professionale e dei loro mercati, i singoli Stati all'interno dei loro settori produttivi e delle loro alleanze internazionali.²⁴

E il volto stesso delle città ne è rimasto profondamente marcato: non solo esse sono cresciute quantitativamente ma hanno anche subito una profonda trasformazione qualitativa. Come nella fase industriale hanno risentito dell'insediamento manifatturiero, così ora, passando da metropolis a telepolis, risentono della deindustrializzazione che le ha trasformate in luoghi privilegiati della produzione e dei consumi intellettuali.

Divenuta «transazionale», cioè sede di scambio e interazione tra risorse sempre più astratte, la città è comunque restata «promotrice e consumatrice dei riti vecchi e nuovi con cui le masse soddisfano i propri bisogni di comunismo, parcheggio per i nuovi nomadi, fluida e interdisciplinare, densa, potente e dinamica».²⁵

Antenne e cavi nella città postindustriale

Ha scritto Jean Gottmann: «Nell'antichità i greci crearono nel Mediterraneo un mondo "ellenico" fondato sulle reti di relazioni che legavano tra loro le polis. Ma fu un mondo inquieto, instabile, lacerato da rivalità tra città o tra coalizioni di città.

«Alessandro Magno, forte del suo regno macedone, tentò di unificare i greci e di aggiungere a essi altri popoli in un vasto impero che egli sperava di fondare sui una rete di grandi città, di Alessandrie, sapientemente pianificate e disposte, ognuna delle quali fosse un grande polo commerciale. La sua morte pose fine a questo grande progetto, ma molte delle sue città, come Alessandria d'Egitto, sopravvissero. Altre reti e federazioni di città commerciali apparvero più tardi: la Lega Anseatica intorno al Baltico e al Mare del Nord nel Medioevo, o i sistemi di insediamenti dei finanziari lombardi o dei mercanti veneziani e genovesi, che si sparsero attraverso l'Europa e l'Asia.

«Dunque le reti di relazioni interurbane non sono affatto una novità. Ma ai giorni nostri esse si sono diffuse universalmente con tale intensità, densità e varietà da dominare la vita della maggior parte delle regioni. E questo tessuto di relazioni industriali, commerciali, culturali e infine politiche che permette di vedere come, malgrado

resistenze regionali e nazionali, si stiano delineando delle tendenze alla "globalizzazione" e sta nascendo una comunità internazionale». ²⁶

La metropoli funzionale di Le Corbusier e la post-moderna Las Vegas, che secondo Robert Venturi ha molto da insegnarci, non sono che due tappe intermedie nel cammino secolare che intercorre tra la città murata e Telepolis: la nuovissima città-mondo in cui i cittadini interagiscono virtualmente, la politica rovescia il privato in pubblico, l'economia trasforma l'ozio in lavoro e il consumo in produzione.

Javier Echeverria, professore di logica e di filosofia della scienza presso la Universidad de Pais Vasco di San Sebastian, oltre ad averne inventato il nome, ce ne ha anche abbozzato il funzionamento nel saggio *Telepolis. La nuova città telematica*.

Secondo Echeverria, l'infrastruttura di Telepolis è costituita dalla televisione e dagli altri mezzi di comunicazione mentre i capitali e le nuove merci vengono prodotti soprattutto nelle abitazioni: non solo perché è qui che si svolgerà il telelavoro ma perché il *telepolismo*, cioè la forma prossima ventura del capitalismo, utilizzerà la casa come luogo ideale per l'estrazione delle nuove materie prime: l'audience e il consenso.

Se le città classiche come Sparta, Atene, Roma o Firenze erano nettamente identificabili entro il loro perimetro murato; se le città industriali come Londra, New York o Tokyo sono immense ragnatele di edifici e strade comunque rappresentabili in una planimetria bidimensionale, *Telepolis* non può essere né vista né rappresentata: è pluridimensionale, è sferica, le sue strutture sono fatte di reti telecomunicative che si possono espandere e interconnettere all'infinito.

Essa non ha limiti: né Romolo potrebbe tracciarne il confine con un solco, né Remo potrebbe scavalcarlo incorrendo nell'ira fraterna. «Telepolis non è localizzabile, non si caratterizza per il fatto di stare. La sua essenza è il flusso, la circolazione a velocità sempre maggiore, in più quartieri e nella mente del maggior numero di persone».

Nella sua prima fase rudimentale, Telepolis era fatta di comunicazioni telefoniche e radiofoniche; poi vi si è aggiunta la televisione non interattiva che consente a pochi tele-padroni di parlare a senso unico a una moltitudine di tele-schiavi; ora finalmente si profila la televisione interattiva, si diffondono Internet e la posta elettronica, i teleschiavi conquistano la parola e Telepolis viene interiorizzata dai suoi cittadini planetari.

Se, a proposito di Telepolis, evochiamo luoghi come la piazza (telematica) e l'autostrada (informatica), è solo per utilizzare le vecchie strutture urbane come metafore. In realtà la guerra del Golfo

combattuta e vissuta attraverso la CNN, la benedizione papale che ci giunge dal teleschermo, la partita di calcio trasmessa in diretta, sono tutt'altra cosa rispetto alle guerre, alle benedizioni e alle partite di calcio vissute di persona: e non solo per un divario emotivo, ma perché muta l'essenza stessa del fenomeno, la sua epistemologia, la sua semiologia, la sua antropologia, la sua etica e la sua estetica.

Possiamo anche paragonare un sito Web a una piazza, Internet a una rete stradale, lo zapping a una passeggiata, la televendita a uno shopping, le tribune politiche a Hyde Park, ma Telepolis è una rottura totale, epocale con la nostra vecchia esperienza di città: è una nuova pratica virtuale, in cui la nostra identità viene connotata non più dal nome per indicare l'individuo e dal cognome per individuare la famiglia ma da numeri: numeri per identificare le persone rispetto ai servizi (codice sanitario, numero di telefono, casella postale, indirizzo di e-mail); numeri per identificare le "persone rispetto al loro patrimonio (codice fiscale, conto corrente, ecc.).

Una città senza territorio e senza frontiere, che dilata l'ambito domestico fino a farne un recipiente del mondo; che dilata la cultura del singolo e del suo clan confrontandola e ibridandola con tutta la cultura del pianeta; che fa di ogni individuo stanziale un nomade con la testa che gira il mondo mentre il corpo se ne resta a casa; che sostituisce alle circoscrizioni comunali le telecircoscrizioni dei campioni statistici di appartenenza; che prolunga la vita oltre la morte consentendo di vedere e ascoltare i defunti immortalati nelle videocassette o persino di utilizzarne le fattezze per farli agire con effetti speciali in nuove vicende virtuali.

Edificata sul principio universale dell'esistenza a distanza, Telepolis è tanto più attiva e funzionante quanto più i suoi abitanti se ne restano in casa a telelavorare e teleconsumare, mischiando l'attività lavorativa, la vita domestica, la vita sociale, la produzione, la riproduzione, lo svago.

Per sua intrinseca natura, Telepolis è multirazziale, multiculturale, multilinguistica. Essa si sovrappone, senza sostituirla, alla precedente vita delle metropoli e all'esperienza diretta. Ciascun cittadino di Telepolis è libero di scegliere tra la realtà e la virtualità: se ama il calcio può andare allo stadio o può vedere la partita in TV; se ama il cinema può vedere la videocassetta o andare in un multisala; se ama la natura può partecipare a un safari o può vedere una trasmissione di geografia; se ama discutere con gli altri può andare al bar o può accedere a una *chat line*.

l'intrusione nella privacy e alla mercificazione dell'intimità. I cittadini sanno tutto delle azioni, delle decisioni, degli spostamenti, delle avventure, delle preferenze anche minime dei loro governanti; i governanti tendono a sapere tutto dei bisogni, delle attese, delle reazioni dei cittadini: non dei singoli individui ma dei loro campioni rappresentativi, del pubblico segmentato secondo l'età, il sesso, la professione e via dicendo.

Nella fase di passaggio dalla società industriale a quella postindustriale, le case sono state luoghi di fruizione passiva dei messaggi provenienti tramite telefono, fax, televisione, radio. Man mano che ci addentriamo nell'era postindustriale, il ruolo delle case si fa sempre più attivo: molti lavoratori che prima si spostavano quotidianamente in uffici distanti dalle loro abitazioni, ora telelavorano restandosene nel proprio domicilio; con la televisione interattiva, con la posta elettronica, con le *chat lines*, molte case diventano luoghi attivi in cui si elaborano e si mettono in circolazione idee, testi, suoni, immagini.

Ma c'è di più. L'economia di Telepolis riesce persino a trasformare il riposo in produzione e il tempo libero in tempo di lavoro attraverso un sistema che Echeverria chiama non più capitalismo ma telepolismo.

Un cittadino seduto in poltrona davanti al televisore non solo si riposa e consuma trasmissioni ma «fa audience»: insieme agli altri milioni di telespettatori sintonizzati sulla stessa emittente, ne determina il successo di pubblico e, quindi, il valore commerciale. Riposandosi, produce valore senza neppure accorgersene.

Non produce valore per sé, ma per quei gate-keepers, per quei «portieri» dell'informazione (proprietari di network, anchorman, mezzibusti) che traggono potere e denaro dall'indice di ascolto.

La sintonizzazione dei telespettatori su un determinato canale è la materia prima che i «portieri» trasformano in merce sofisticata da vendere ai pubblicitari, ai politici, agli operatori commerciali che acquisteranno l'uso di quel canale pagandolo proprio in base all'audience che esso è capace di ottenere.

Più spettatori regalano il proprio tempo a un canale televisivo, più quel canale fa pagare i suoi spazi pubblicitari. Più costa uno spazio pubblicitario, più questo costo viene scaricato nel prezzo del prodotto reclamizzato. Più il costo viene scaricato nel prezzo del prodotto, più i telespettatori, che imboniti dalla pubblicità comprano quel prodotto, sono penalizzati. Facendo audience, il telespettatore ci rimette due volte: quando «regala» la sua sintonizzazione alla stazione emittente e quando corre a comprare i prodotti reclamizzati da quella stazione, che includono nel loro prezzo anche il costo della pubblicità.

Il telepolismo

La metropoli industriale, con la sua vita individualista, tendeva a isolare i cittadini, la Telepolis postindustriale tende a trasformare in merce la loro sfera privata. Scardinando la frontiera tra pubblico e privato, Telepolis mira all'intrusione nella privacy e alla mercificazione dell'intimità. I cittadini sanno tutto delle azioni, delle decisioni, degli spostamenti, delle avventure, delle preferenze anche minime dei loro governanti; i governanti tendono a sapere tutto dei bisogni, delle attese, delle reazioni dei cittadini: non dei singoli individui ma dei loro campioni rappresentativi, del pubblico segmentato secondo l'età, il sesso, la professione e via dicendo. Nella fase di passaggio dalla società industriale a quella postindustriale, le case sono state luoghi di fruizione passiva dei messaggi provenienti tramite telefono, fax, televisione, radio. Man mano che ci addentriamo nell'era postindustriale, il ruolo delle case si fa sempre più attivo: molti lavoratori che prima si spostavano quotidianamente in uffici distanti dalle loro abitazioni, ora telelavorano restandosene nel proprio domicilio; con la televisione interattiva, con la posta elettronica, con le *chat lines*, molte case diventano luoghi attivi in cui si elaborano e si mettono in circolazione idee, testi, suoni, immagini. Ma c'è di più. L'economia di Telepolis riesce persino a trasformare il riposo in produzione e il tempo libero in tempo di lavoro attraverso un sistema che Echeverria chiama non più capitalismo ma *telepolismo*. Un cittadino seduto in poltrona davanti al televisore non solo si riposa e consuma trasmissioni ma «fa audience»: insieme agli altri milioni di telespettatori sintonizzati sulla stessa emittente, ne determina il successo di pubblico e, quindi, il valore commerciale. Riposandosi, produce valore senza neppure accorgersene. Non produce valore per sé, ma per quei *gate-keepers*, per quei «portieri» dell'informazione (proprietari di network, anchorman, mezzibusti) che traggono potere e denaro dall'indice di ascolto.

La sintonizzazione dei telespettatori su un determinato canale è la materia prima che i «portieri» trasformano in merce sofisticata da vendere ai pubblicitari, ai politici, agli operatori commerciali che acquisteranno l'uso di quel canale pagandolo proprio in base all'audience che esso è capace di ottenere.

Più spettatori regalano il proprio tempo a un canale televisivo, più quel canale fa pagare i suoi spazi pubblicitari. Più costa uno spazio pubblicitario, più questo costo viene scaricato nel prezzo del prodotto reclamizzato. Più il costo viene scaricato nel prezzo del prodotto, più i telespettatori, che imboniti dalla pubblicità comprano quel prodotto, sono penalizzati. Facendo *audience*, il telespettatore ci rimette due

volte: quando «regala» la sua sintonizzazione alla stazione emittente e quando corre a comprare i prodotti reclamizzati da quella stazione, che includono nel loro prezzo anche il costo della pubblicità.

In cambio dell'intrattenimento, i teleutenti offrono la loro attenzione, producendo senza sosta quella massa di attenzione che è l'*audience* di una trasmissione. Consumando essi producono. Producono una merce {l'*audience*) che poi l'emittente televisiva rivende. Come l'operaio della catena di montaggio produceva il singolo bullone senza rendersi conto dell'intera macchina che quel bullone contribuiva a produrre, così il singolo telespettatore attuale produce attimi di attenzione senza rendersi conto dell'*audience* che in tal modo contribuisce a formare. Cosa analoga, del resto, avviene con il turismo, che trasforma anch'esso il consumo in produzione. La minuziosa programmazione dei viaggi, delle visite guidate, dei meeting e delle preghiere servono a dissuadere i turisti dal perdere tempo libero. I campi di villeggiatura e le marce forzate impediscono che anche un solo minuto sia sottratto agli acquisti sperati e alle attività predisposte. Inoltre il turista, con la sua sola presenza in una determinata località balneare o montana, contribuisce al successo di quella località misurato in termini di «presenze»: «Come la televisione e i mezzi di comunicazione sono orientati a rendere produttivo il tempo libero all'interno della giornata lavorativa (notte compresa), così il turismo svolge la stessa funzione nei weekend e durante le ferie. Telepolis ha scoperto una fonte di ricchezza sconosciuta alle altre culture, tradizionalmente basate sulla distinzione tra tempo di lavoro e tempo di riposo. [...] Se vogliamo capire come funziona Telepolis dobbiamo abituarci a considerare i gruppi di vacanzieri come squadre di lavoratori a cottimo, senza orari, senza retribuzione, senza sindacati né contributi».

Qualcosa di simile a ciò che avviene per chi guarda la televisione o partecipa a vacanze organizzate, capita a chi oggi risponde ai sondaggi che raccolgono opinioni collettive e anonime tramite questionari preconfezionati. L'economia di Telepolis è basata sul fatto che c'è sempre qualcuno disposto a portare acqua ai mulini altrui regalando il proprio tempo e il proprio impegno: così fa il teleutente verso la rete televisiva con cui si collega, così fa il turista verso il tour operator cui si affida, così fa l'intervistato verso l'istituto che lo intervista, così fa il militante verso il partito per il quale si impegna.

Il «consumo produttivo»

Dunque, ricapitoliamo. Più aumenta il tempo libero più riposo può essere trasformato in «consumo produttivo». Quanto più tempo si

trascorre davanti al televisore, tanto più si contribuisce a formare l'*audience*. Quanto più si è instancabili durante una crociera o una gita turistica, quanto più si offre il nostro parere a chi ci intervista per poi vendere i suoi sondaggi, tanto più si trasforma il nostro riposo in lavoro non retribuito, che i pubblicitari, i tour operator, gli istituti di survey mercificano a proprio vantaggio economico. L'unica scarsa forma di riposo-riposo è il relax. Perciò tutto cospira a impedircelo.

È ovvio che l'incremento del tempo libero, la sua progressiva trasformazione da tempo di consumo a tempo di lavoro non retribuito, la diffusione del telelavoro, il lungo parcheggio in famiglia dei giovani inoccupati e degli anziani prepensionati, richiedono una profonda trasformazione della città (da metropoli in telepoli) e della casa (da luogo di riproduzione e consumo a luogo di produzione e riproduzione).

Così come i campi che brulicavano di contadini si sono via via spopolati lasciando il posto ai concimi chimici e ai trattori automatici; così come le fabbriche brulicanti di operai si sono via via trasferite nel Terzo Mondo o si sono svuotate per lasciare il posto ai robot o per trasformarsi in auditorium, in teatri, in luoghi di esposizione, di ricerca, di *loisir* (vedi, per esempio, la Pirelli-Bicocca di Milano, la Fiat-Lingotto di Torino, la Olivetti-Arcofelice di Pozzuoli); così anche gli uffici brulicanti di impiegati, di manager, di professional si spopoleranno via via per trasformarsi in abitazioni dove gli inquilini combineranno attività di produzione, riproduzione, studio e *loisir*.

Le fabbriche diventeranno un poco più emotive e le case diventeranno un poco più razionali. Entrambi si trasformeranno in *intelligent building* versatili a tutte le attività e intercomunicanti con tutti i *network* telefonici, radiofonici, televisivi, telematici.

.

Capitolo quattordicesimo

ALL'INSEGNA DELLA CONNESSIONE

Il postindustrialismo

«La vita» dice Oscar Wilde «è ciò che succede mentre noi pensiamo ad altro.»

Mentre noi pensavamo ad altro, un nuovo assetto sociale è subentrato a quello che l'industria aveva introdotto alla fine del Settecento. Il quadro che ho descritto fin qui, sforzandomi di attenermi ai fatti constatabili, dimostra che l'avvento postindustriale è una rivoluzione epocale, profonda, globale, non un semplice ritocco o un'accelerazione di marcia o una sterzata di rotta rispetto alla società industriale cui ci eravamo abituati per due secoli, tra la metà del Settecento e la metà del Novecento.

È vero che la società industriale non era mai stata uguale a sé stessa, è vero che il mutamento era stato il suo segno caratterizzante ma, per quante evoluzioni essa abbia subito nel corso dei suoi due secoli, si è trattato sempre di modifiche progressive di un modello che, nella sua struttura essenziale, conservava una persistente identità. E questa identità era all'insegna della scissione: del lavoro dalla casa, del proletariato dalla borghesia, della pratica dall'estetica, della quantità dalla qualità, della forma dal contenuto.

A partire dalla seconda guerra mondiale, invece, sono venuti contemporaneamente al pettine molti nodi e si è spostato non già l'asse di una o due discipline, bensì l'intersezione degli assi di tutte le discipline: la fisica, la chimica, la biologia, la filosofia, l'epistemologia, la tecnologia, i sistemi informativi, l'ecologia, le scienze organizzative hanno compiuto più o meno contemporaneamente salti sostanziali che — tutti insieme — hanno rivoluzionato il nostro modo di vedere, di produrre, di consumare, di cooperare, di opporci, di desiderare, di ottenere.

Non si tratta, dunque, della fase nuova di un vecchio processo; non si tratta di una società industriale un po' più complessa, un po' più ricca, un po' più problematica.

Col termine «postindustriale» si indica ormai in tutto il mondo un modello affatto nuovo di società, che si muove all'insegna della connessione e della ricomposizione: tra lavoro e vita, tra casa e ufficio, tra quantità e qualità, tra etica e affari, tra beni e servizi.

Abbiamo già descritto alcuni tratti essenziali della società postindustriale e altri ne esamineremo in seguito. Chiudiamo questa parte ricapitolandoli per punti schematici, riferiti all'intero sistema sociale e poi, nel paragrafo successivo, all'organizzazione del lavoro.

- I parametri di riferimento della società postindustriale sono costituiti dalla tecnologia elettronica; dalla prevalenza del lavoro intellettuale, soprattutto di tipo creativo; da una epistemologia della complessità e della discontinuità; dalla prevalenza dei bisogni «deboli», soprattutto di natura estetica; dal soggettivismo; dalla dimensione transnazionale e postinternazionale dei problemi e delle loro possibili soluzioni; dalla diffusione di valori androgini; dal rifiuto delle ideologie.

- A partire dalla seconda guerra mondiale, la produzione in grandi serie di beni materiali, che connotava la società industriale, ha ceduto il passo alla produzione di beni immateriali (servizi, informazioni, simboli, estetica, valori), che connotano la società postindustriale.
- Questa nuova società, basata sul sapere, ha una sua propria cultura distintiva, generalmente indicata come post-moderna, e suoi propri valori emergenti, diversi o per certi aspetti opposti ai valori che furono coltivati nella società industriale.
- Questa nuova società si avvia a essere senza operai, senza contadini e senza analfabeti.
- Questa nuova società si avvia a essere un «villaggio globale» in cui i rapporti virtuali prevalgono su quelli materiali.
- In questa nuova società il tempo libero prevale sul tempo di lavoro; il problema della qualità della vita prevale sul problema del consumismo. Si avverte perciò l'urgenza di riprogettare la famiglia, la scuola, lo spazio, il tempo, la vita in funzione di queste nuove priorità.
- Nella dinamica di questa nuova società hanno sempre più peso i movimenti e i nuovi soggetti sociali. La principale posta in gioco dei conflitti non è più la ripartizione della ricchezza: chi vince si accaparra il diritto di programmare il futuro proprio e degli altri. Mentre nella società industriale erano i poveri a muovere guerra contro i ricchi, oggi sono i ricchi a muovere guerra contro i poveri: eliminando il welfare e le altre forme di protezione sociale, allargando la forbice tra le retribuzioni dei vertici e quelle della base, dequalificando la formazione, abbandonando a se stesse le vittime del progresso e della concorrenza. La mancanza di un confronto con modelli basati sulla solidarietà (come pretendeva di essere il socialismo reale), priva dei benefici della concorrenza proprio quel capitalismo economico che sulla concorrenza fonda il proprio sistema.
- Man mano che ci si allontana dalla caduta del Muro di Berlino, appare sempre più chiaro il divario tra i paesi comunisti, che erano capaci di distribuire la ricchezza ma incapaci di produrla; e i paesi capitalisti, che sono capaci di produrla ma incapaci di distribuirla.
- Poiché il lavoro è sempre più di natura flessibile e creativa, le mansioni domestiche e quelle professionali, lo studio, il lavoro e il tempo libero non sono più attività antitetiche come erano nel mondo industriale così come l'emarginazione delle donne si rivela sempre più come un inutile spreco di intelligenze oltre che una inaccettabile ingiustizia sociale.
- Si va affermando una drastica gerarchia tra i paesi e i gruppi egemoni, che monopolizzano le attività ideative scientifiche e artistiche; i paesi emergenti, che svolgono attività produttive ed esecutive; i paesi sottosviluppati, condannati al semplice consumo passivo ripagato con le materie prime, con la subordinazione militare, con i lavori servili. L'importanza di una nazione è ormai legata alla sua ricerca scientifica e alla sua capacità di ideare prodotti, processi, estetiche e mercati nuovi.

- Le esigenze di massima creatività mettono a nudo i limiti del razionalismo e fanno apprezzare il ruolo imprescindibile della sfera emotiva e affettiva accanto a quella puramente razionale. Si prende coscienza della ricchezza ideativa che deriva a ciascun sistema quando promuove l'ibridazione di logiche diverse, il lavoro interdisciplinare, il clima favorevole.
- La nuova società è articolata in sub-sistemi sempre più numerosi e interdipendenti fra loro.
- Nella nuova società interagiscono tre livelli: quello virtuale costituito dai mass media e dalle reti telematiche; quello tangibile, costituito dai soggetti reali, nonché dalle relazioni interpersonali; quello finanziario, costituito dai flussi monetari sempre più veloci, che eccitano la dinamica delle borse.

Tutti questi sbocchi rappresentano l'esito naturale di un percorso millenario, segnato dalla persistente volontà umana di liberarci dalle Ataviche schiavitù dell'ignoranza e dell'indigenza. Se tuttora molti non colgono queste grandi novità e si ostinano a leggere la società postindustriale in chiave industriale, è per effetto del *cultural gap* che induce i conservatori a interpretare con pessimismo e vivere con timore ogni epoca nuova, affrontandola con la mentalità sedimentata nell'epoca che l'ha preceduta.

Noi sappiamo che il progresso scientifico-tecnologico, le innovazioni organizzative, la globalizzazione, l'incremento dei viaggi, dei traffici e dei mass media, hanno determinato esiti inquietanti come l'esplosione demografica, l'inquinamento atmosferico, la proliferazione di armi nucleari. Ma sappiamo pure che, grazie a questi fattori innovativi, si sono ottenuti esiti esaltanti come l'allungamento della vita media fisica e psichica, l'alfabetizzazione di massa, la centralità del sapere, la preminenza della produzione di beni immateriali rispetto alla produzione di beni materiali fatti in serie, la soggettività contrapposta alla massificazione.

Mercato e organizzazione del lavoro postindustriale

Nei primi decenni dell'età industriale, molti operai e molti manager hanno continuato a pensare in termini più adatti al mondo rurale. Allo stesso modo oggi, nonostante la definitiva affermazione della società postindustriale, molti imprenditori, manager e sindacalisti non riescono a prendere atto dei grandi mutamenti in corso e continuano ad agire secondo modalità proprie della passata fase industriale. Ripassiamo dunque in sintesi le trasformazioni avvenute nel mercato del lavoro e nelle organizzazioni.

- L'elaboratore con i suoi terminali sostituisce il sistema nevralgico aziendale, prima assicurato dalle comunicazioni scritte e orali, e sostituisce una parte delle attività decisionali, fornendo le informazioni e molti criteri indispensabili per prendere decisioni. Il robot, con i suoi arti, con i suoi occhi, sostituisce la forza muscolare, i lavori nocivi e noiosi.

- Man mano che queste macchine assorbono il lavoro ripetitivo ed esecutivo (fisico o intellettuale che sia), ai lavoratori resta il monopolio del lavoro ideativo, che impegna il cervello piuttosto che i muscoli e che, per sua natura, non trova sosta nel tempo ed è perfettamente conciliabile con la destrutturazione del tempo e dello spazio lavorativo.
- All'interno della fabbrica, le nuove strumentazioni tecnologiche, unite alle nuove forme organizzative, liberano un numero crescente di persone dal loro lavoro e, di conseguenza, dal loro salario. Purtroppo l'evoluzione sociale è assai più lenta di quella scientifica e tecnologica per cui si stenta a mettere in atto i meccanismi di redistribuzione dei compiti in modo che si possa lavorare tutti e meno: si possa, cioè, portare a compimento uno dei più grandi sogni dell'umanità alla cui realizzazione mai è stata vicina come oggi. Il risultato più temibile è che, almeno per alcuni decenni, la disoccupazione cresca, e con essa crescano la violenza e l'illegalità diffusa, che farebbero pensare alla decomposizione della vecchia società più che alla nascita di una società nuova.
- Le tecnologie disponibili realizzano (già qui e ora) il sogno antico dell'ubiquità mentre la materia prima del lavoro intellettualizzato — le informazioni — è suscettibile, per sua natura, del massimo decentramento in tempo reale. In altri termini, il luogo di lavoro non costituisce più una variabile indipendente del teorema organizzativo e l'orario rigidamente sincronizzato non costituisce più un'esigenza reale della produzione.
- Nella sfera del lavoro organizzato, le trasformazioni in atto determinano la rapida eliminazione della fatica fisica, la drastica riduzione dell'orario di lavoro, il massiccio spostamento dell'attenzione dal luogo e dal tempo della produzione materiale ai luoghi e ai tempi della riproduzione, dell'introspezione, della convivialità, del gioco, dell'amicizia, dell'amore: di quelli che Agnes Heller ha chiamato bisogni «radicali», contrapponendoli ai bisogni «alienati» del potere, del possesso e del denaro. All'interno dei luoghi di produzione, risultano profondamente trasformati — rispetto alla vecchia fabbrica tayloristica — la quantità e qualità della forza lavoro, la rete dei sistemi informativi, la struttura gerarchica, il rapporto tra azienda e società.
- Poiché tutta l'organizzazione della fabbrica, del sindacato, del tempo libero è incentrata sulle otto ore di lavoro giornaliero, dalle quali discendono il salario e il potere d'acquisto, si è giunti al paradosso, già denunciato in Francia dal vecchio volume *Travailler deux heures par jour*, di mantenere nelle fabbriche masse di lavoratori inoperosi, di costringere all'inerzia molti giovani disoccupati e di lasciare nella società molti settori sguarniti. La polverizzazione azionaria, la divisione internazionale del lavoro sempre più spregiudicata, la crisi dell'ideologia comunista, la diffusione del benessere nei paesi industrializzati, l'omologazione culturale, la convivenza di più ruoli nel medesimo soggetto, hanno attenuato i conflitti di classe sostituendoli con forme corporative di conflittualità collettiva o con forme soggettive di micro-conflittualità.

- L'attenuarsi delle differenze culturali tra capi e dipendenti ha determinato il passaggio da forme gerarchiche a forme funzionali e informali di leadership. L'organizzazione per obiettivi e l'autonomia professionale dei lavoratori permettono ai capi di controllare i risultati piuttosto che i processi.
- Le aziende passano sempre più da una filosofia *product oriented* a una filosofia *marketing oriented* sfruttando al massimo le scienze psicosociali per individuare tempestivamente i bisogni del mercato e sfruttando al massimo le opportunità tecnologiche per rendere flessibile la produzione fino a farla aderire perfettamente ai gusti soggettivi dei singoli consumatori.
- Il caos urbano rende i cittadini sempre più insofferenti verso la vita metropolitana e verso gli spostamenti quotidiani che corrodono in misura ormai intollerabile il tempo libero, il risparmio, l'equilibrio psichico. Appare sempre più chiara l'inutilità del lavoro svolto nell'unità di tempo e di luogo del grande ufficio centralizzato; si diffonde l'aspirazione verso una gestione autonoma, flessibile, soggettiva e decentrata del proprio lavoro; si prende coscienza delle opportunità sempre più rivoluzionarie offerte dal progresso tecnologico, capace ormai di rendere ubiqua le informazioni e di annullare i vincoli spazio-temporali.
- Si diffonde sempre più l'esigenza di una organizzazione di tipo «olografico» in cui, cioè, regni la massima diffusione delle informazioni e l'intercambiabilità delle mansioni. La specializzazione è considerata valida solo nella misura in cui consente il lavoro interdisciplinare. La catena di montaggio e la piramide perdono forza rispetto ad altre metafore organizzative come la rete, la cellula, il cervello, l'alveare.

Tutte queste trasformazioni agiscono simultaneamente e sinergicamente sulla rappresentazione simbolica che un numero crescente di lavoratori va facendosi del proprio mondo, del proprio destino e, quindi, dei propri modelli di comportamento conflittuale: per che cosa, come, con chi e contro chi combattere.

Sarebbe legittimo pensare che il progresso scientifico, tecnologico e organizzativo, la globalizzazione, la scolarizzazione, i mass media, conducano automaticamente ad un mondo più felice. Ma gli esseri umani sono in grado di stravolgere in danno anche le migliori invenzioni e condizioni. Così la riduzione di lavoro è tradotta in disoccupazione; il tempo libero è tradotto in consumismo, noia, scioperataggine, violenza; la longevità è tradotta nell'inerzia forzata del pensionamento.

È possibile evitare queste degenerazioni? È possibile ricomporre il lavoro con lo studio e con il tempo libero? È possibile attuare le meravigliose potenzialità del sistema postindustriale? La prossima parte del volume è dedicata ad abbozzare una risposta a questi interrogativi.

PARTE QUINTA

CHE FARE

«Non è dal lavoro che nasce la civiltà: essa nasce dal tempo libero e dal gioco.»

A. KOYRÉ

«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.»

H. FORD

«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.»

PENSIERO ZEN

Capitolo quindicesimo

DALL'UNIVERSO DELLA PRECISIONE AL RECUPERO DEL PRESSAPPOCO

Progresso materiale e qualità della vita

Come ho già ricordato nella seconda parte di questo volume, qualcosa di imprecisato impedì al mondo classico greco e romano di compiere progressi scientifici e tecnici pari a quelli che esso seppe realizzare nella letteratura, nella filosofia, nell'arte.

Secondo Platone e Aristotele, tutto ciò che c'era da scoprire per migliorare la condizione pratica e la vita materiale degli uomini liberi, era stato già scoperto. Per i lavori sgradevoli, noiosi e degradanti non vi era bisogno di macchine; bastavano gli schiavi. Tutti gli altri avevano un unico dovere: dedicarsi al progresso dello spirito.

Perché tutto questo? Non lo sappiamo di preciso. Eppure varrebbe la pena di saperlo dal momento che la questione, rovesciata, riguarda anche noi uomini del Duemila. Come mai — dovremmo chiederci oggi — noi dedichiamo tanta attenzione al progresso materiale e all'universo della precisione, trascurando così smaccatamente tutto ciò che riguarda il progresso dello spirito e il mondo del pressappoco? Come e perché l'attuale sviluppo tecnico non si accompagna a un parallelo sviluppo della convivenza civile e dell'umana felicità? Come e perché milioni di lavoratori, finalmente liberati dall'abbruttimento fisico, dotati di macchine portentose, incaricati di compiti intellettuali, a volte persino piacevoli e ben pagati, tuttavia vivono la propria condizione come stressante e insopportabile? Come e perché la conquista della precisione si è trasformata in assillo della puntualità, della produttività a tutti i costi, della competitività, delle scadenze, dei controlli, delle valutazioni, dei confronti? Come e perché il progresso materiale non si è tradotto in migliore qualità della vita?

La tirannia della precisione

Per millenni, fino alla fine del Settecento, l'umanità è vissuta all'insegna del pressappoco, del misterioso, del magico, inerme di fronte alle pestilenze, ai fulmini, alle invasioni. La sfera emotiva ci ha aiutato a sopravvivere in tanta miseria, colmando alla meno peggio i vuoti lasciati dalla sfera razionale.

Poi l'Illuminismo e l'industrializzazione hanno conquistato alla ragione un trono dal quale essa ha regnato prima con ottimismo e saggezza, poi, via via, con pessimismo e tirannia. La tirannia della precisione, del «tutto programmato», del «tutto sotto controllo».

L'uomo non è una macchina predisposta dalla natura per essere veloce, ripetitiva e precisa. Cioè, non è una macchina. Per le sue esigenze di velocità, ripetitività e precisione, egli ha creato congegni di gran lunga più efficaci di se stesso. A lui resta intatto il monopolio della creatività, dell'ambiguità, della sfumatura, dell'ironia, dell'imprevisto, del mutamento, della discontinuità, della complessità, del riso, del pianto: di tutto ciò che lo rende umano.

Il pressappoco della società rurale e la precisione della società industriale possono essere considerate tesi e antitesi di un processo storico finalmente in grado di approdare, con la società postindustriale, a una sintesi equilibrata. Consumata l'esperienza della razionalizzazione a oltranza, delegate alle macchine tutte le operazioni che richiedono velocità, ripetitività e precisione, oggi l'uomo potrebbe finalmente godere, per la prima volta nella sua storia, la fortuna di essere ricco, sano, colto, longevo e, allo stesso tempo, riposato, sereno, contemplativo, solidale. Senza sfruttare né animali, né schiavi, né proletari, potrebbe finalmente ottenere dalle macchine e dagli scambi tutti i beni materiali che gli "occorrono", dedicando se stesso alla produzione delle idee, all'introspezione, all'amicizia, al gioco, alla creatività, alla convivialità.

Perché i greci non svilupparono la tecnologia?

I greci furono bloccati da un rifiuto mentale che impedì loro di conquistare i vantaggi della precisione attraverso la tecnologia. Per compensare la carenza di beni materiali, essi impararono a conferire senso e significato alle poche cose di cui disponevano.

Noi siamo bloccati da un rifiuto mentale che ci impedisce di conquistare i vantaggi del pressappoco attraverso la riflessione e la solidarietà. Per compensare la povertà spirituale, abbiamo imparato a accumulare una infinità di cose materiali senza preoccuparci di conferire loro il giusto senso e il giusto significato.

Per capire il blocco mentale che impedisce a noi di recuperare la dimensione del pressappoco, ci può essere utile riflettere sul blocco mentale che impedì al mondo classico di conquistare la dimensione della precisione. Soprattutto della precisione tecnologica.

Secondo Meyerson, i greci non sentirono il bisogno di sviluppare la tecnologia perché avevano gli schiavi. Rappresentando le più perfette e le meno costose delle macchine, questi da una parte disincentivavano le scoperte, dall'altra rendevano disprezzabile il lavoro produttivo proprio perché «servile». Secondo Shuhl, il «blocco mentale» dei greci nei confronti della tecnologia, che sarebbe stata «capace di portare diminuzione e sollievo nel lavoro umano», dipendeva da una serie di concause: carenza di materie prime, disponibilità di schiavi, disprezzo aristocratico verso le attività pratiche, le quali impediscono lo sviluppo armonioso del corpo e distolgono l'anima dalla vita spirituale, inducendola a «soddisfare ciò che c'è di inferiore nell'uomo, il desiderio della ricchezza». Ne derivava una contrapposizione: da una parte l'artigiano, il commerciante, l'ingegnere, il tecnico, tutti coloro che svolgevano vita attiva e che, quindi, si applicavano a mestieri pratici; dall'altra il filosofo, il matematico, il poeta, il militare, il politico, tutti coloro che coltivavano le arti liberali. Di qui l'assenza di politecnici e di business school mentre si moltiplicavano le scuole di guerra, i ginnasi, le palestre, le accademie, i teatri.

Sarà Koyré a cogliere il minimo comune denominatore sotteso a queste spiegazioni parziali, fornendone una più convincente. Gli ingegneri greci e romani, anche quelli sublimi come Ictino, Fidia o Vitruvio, non capirono l'importanza di potenziare e nobilitare l'esperienza e la destrezza (*téchne*) con la scienza [*episteme*], per sublimarle in tecnologia. Perciò la tradizione non diventerà innovazione, la copia non diventerà invenzione, le ricette non diventeranno leggi, le esperienze non diventeranno ipotesi. La loro azione resterà pre-scientifica.

Archimede si vergognava quando distoglieva l'attenzione dagli studi matematici per dedicarsi temporaneamente all'ingegneria. Invece Leonardo, Galileo e Huyghens ne andranno orgogliosi! La scienza della meccanica, scriverà Leonardo, è la più nobile e la più utile di tutte. La meccanica è il paradiso delle scienze matematiche. E raccomanderà al suo allievo ideale: «*Studia prima la scientia, e poi seguita la praticata nata da essa scientia. Quelli che s'innamorano di praticata senza scientia sono come li nocchieri che entran in naviglio senza timone e bussola*».

Se, a partire dal Rinascimento, la scienza assumerà il comando dell'azione, guiderà la tecnica e, incorporandosi in essa, la trasformerà in tecnologia, è perché si sarà compiuto il grande salto dal mondo del pressappoco all'universo della precisione. Da allora in poi, la precisione sarà tutto.

La misura come prerogativa celeste

Secondo Koyré, l'ostacolo maggiore al progresso tecnico fu determinato dal fatto che i greci avevano un diverso approccio verso i fenomeni fisici a seconda che fossero celesti o terrestri. Nei confronti dell'astronomia essi adottavano una estrema precisione perché consideravano i fenomeni celesti perfettamente rispondenti a leggi rigorose. *Prima ancora* di essere osservate con gli occhi, le sfere e il moto degli astri, assolutamente regolari, potevano essere calcolati geometricamente sulla carta.

Invece il mondo sub-lunare, questo mondo capriccioso e imperfetto in cui quotidianamente ci tocca vivere, secondo i greci sfuggiva a ogni legge e a ogni possibilità di misurazione precisa. Perciò essi lo trattarono con estrema approssimazione e nemmeno si preoccuparono di costruire strumenti esatti per misurarne i parametri. Mentre un'astronomia matematica era possibile, una fisica matematica sarebbe stata assurda. Del resto, venticinque secoli più tardi, anche Einstein scriverà in *Geometry and Experience*: «Nella misura in cui le leggi della matematica si riferiscono alla realtà non sono certe. E nella misura in cui sono certe, non si riferiscono alla realtà».

Alla regola generale secondo cui il mondo terreno non poteva essere trattato matematicamente, faceva eccezione solo il settore dell'arte, che imponeva alla natura il disegno impeccabile di un capitello, il taglio preciso di una colonna, la calcolata distanza tra gli elementi strutturali di un tempio. Ma l'arte era null'altro che un'astrazione.

Rinunciare alla misurazione rigorosa del movimento, del tempo, dello spazio, cioè delle dimensioni su cui si fonda la fisica moderna, significò rinunciare tout court al progresso tecnologico. Benché, secondo Pitagora, il numero fosse l'essenza di tutte le cose, in Grecia non vi poteva essere un linguaggio matematico comodo e regolare se non altro perché mancavano i numeri arabi, che cominceranno a diffondersi molto lentamente solo dopo il XII secolo. Poiché le poche macchine greche erano costruite «a occhio e croce», esse non erano in grado di eseguire operazioni precise le quali, dunque, dovevano essere per forza affidate alla mano dell'uomo. Prima di Galileo, scrive Koyré, «nessuno ha mai cercato di superare l'uso pratico del numero, del peso, della misura nell'imprecisione della vita quotidiana — contare i mesi e le bestie, misurare le distanze e i campi, pesare l'oro e il grano, per farne un elemento del sapere preciso».

Non sentire la necessità della precisione nel mondo preindustriale significava non sentire la necessità di perfezionare strumenti come il metro, gli occhiali, il microscopio, il

termometro, l'orologio e non sentire neppure la necessità di unificare i vocaboli inerenti le lunghezze, i pesi, i tempi, i volumi e le temperature, col risultato di una babele tra città e città. Il fabbricante di occhiali non usava nozioni di fisica, perciò non era un ottico ma un artigiano; l'applicatore di sanguisughe non usava nozioni mediche, perciò non era un chirurgo ma un cerusico; l'orafo non usava né bilancia né termometro, perciò non era un chimico ma un alchimista.

La precisione scende sulla terra

Galileo, invece, usa la fisica ottica per calcolare a tavolino lo spessore delle lenti e la distanza che deve intercorrere tra di loro; *dopo di che*, a partire da questo calcolo, costruisce i suoi «perspicilli». Il cannocchiale, dunque, *prima* di essere un prolungamento dei sensi, è una costruzione dell'intelletto. La stessa cosa vale per il pendolo.

Scriva Koyré: «*Non già guardando il lungo lampadario bilanciarsi nella cattedrale di Pisa, Galileo scoprì l'isocronismo del pendolo; se non altro perché quel lampadario vi fu collocato soltanto dopo la sua partenza dalla città [...] bensì grazie allo studio matematico, a partire dalle leggi del movimento accelerato che egli aveva stabilito attraverso una deduzione razionale, della caduta dei corpi gravi lungo le corde di un cerchio posto in verticale*».

E la stessa cosa ancora vale anche per la costruzione dell'orologio, che introduce scansioni precise (le ore, i minuti, i secondi) nel mondo contadino abituato a misurare a spanna il trascorrere del giorno, delle stagioni, degli anni.

La disponibilità di strumenti precisi ha consentito agli scienziati di raggiungere ulteriori gradi di perfezione, trasformando la tecnica in tecnologia (cioè scienza incorporata nella tecnica). L'insieme di questi strumenti, e la scienza a essi sottesa, ha portato per la prima volta sulla terra la precisione che gli antichi attribuivano soltanto al cielo. Inoltre, ha contribuito a trasformare profondamente il clima complessivo della società, imprimendo accelerazione e fiducia ai suoi processi evolutivi, e ha rivoluzionato l'addestramento professionale che, da apprendistato nelle botteghe, divenne specializzazione nelle accademie, dove le nuove regole scientifiche venivano inculcate prima ancora della pratica, trasformando così i mastri in ingegneri, i cerusici in medici.¹

Su queste basi si fonda quel progresso che, di lì a poco, dispiegherà tutta la potenza della società industriale, fatta di «strumenti che hanno la dimensione di officine e di officine che hanno la precisione di strumenti».

Riappropriamoci del pressappoco

Cosa persero i greci allora, rinunciando all'universo della precisione? Cosa perdiamo noi oggi, rifiutando il mondo del pressappoco?

Il mondo classico aveva capito ciò che noi abbiamo voluto ignorare: che «due cose sono irriducibili a ogni razionalismo: il tempo e la bellezza», come direbbe Simone Weil. Quando ancora oggi si resta a bocca aperta di fronte all'impassibile perfezione delle statue classiche,

quando ci si commuove ricordando un frammento dei lirici greci o ci si esalta leggendo un canto di Omero, quando si è costretti a constatare che dentro un dialogo di Platone o un libro di Aristotele vi è condensata tanta saggezza da impegnare gli studiosi degli ultimi duemila anni e forse anche dei millenni che verranno, quando si pensa che Dante e Goethe, Shakespeare e Fellini recano l'impronta a fuoco di quel mondo imprescindibile, allora occorre arrendersi: l'universo della precisione è qualcosa di diverso, non di superiore al mondo del pressappoco.

Noi sappiamo misurare, ma non sappiamo amare e vivere, riflettere e dialogare meglio di quanto facessero i greci. Essi applicarono, fino allo spasimo, tutta la loro mente, il loro cuore, le loro forze, alla soluzione di problemi etici, estetici e filosofici. A questi problemi, che considerarono una questione di vita o di morte, di felicità o disperazione, essi subordinarono la potenza della vita economica e la comodità della vita quotidiana. Per dieci secoli tutte le migliori intelligenze del Mediterraneo greco furono preparate, educate, affilate, ingentilite, esaltate per attingere i vertici della bellezza e della verità. I risultati ancora ci sorprendono.

Con lo stesso accanimento, noi selezioniamo, addestriamo, gratifichiamo, mettiamo in gara migliaia di ingegneri per inventare soluzioni sempre più ardite dei nostri problemi pratici: la costruzione di un nuovo chip, di un nuovo software, di un nuovo supersonico.

Accanto a loro, migliaia di farmacologi lavorano intorno a una nuova macromolecola; migliaia di matematici lavorano intorno a una nuova tecnica quantitativa; migliaia di psico-sociologi lavorano intorno a una nuova ricerca di mercato; migliaia di agenti e di broker lavorano intorno a nuove scalate in borsa.

Ma, come dietro i cento geni della civiltà greca vi erano migliaia di lavoratori, di donne e di schiavi che li accudivano per assicurare loro la tranquillità mentale necessaria alla creatività, così, dietro i creativi della nostra big art, del nostro mondo degli affari, della nostra bigscience, vi sono quattro miliardi di lavoratori nel Terzo Mondo e un miliardo di impiegati nel Primo Mondo che assicurano gli approvvigionamenti di materie e di informazioni, imbrigliati come formiche entro organizzazioni pensate per gareggiare tra loro, fino all'ultimo sangue, nella corsa al profitto e al benessere materiale.

Il tempo, calcolato a spanne dai greci e a minuti dai fiorentini dell'epoca medicea, viene oggi rarefatto dai manager che lo scandiscono in secondi e dagli scienziati che lo freddano in nanosecondi. Così il pressappoco è diventato precisione, la precisione è diventata assillo e i nostri cuori si sono compressi nello spazio angusto degli attimi misurati. Le statistiche ci assegnano un numero crescente di anni, ma noi siamo ossessionati dalla mancanza di tempo perché ormai «la vita» come direbbe Oscar Wilde «è ciò che succede mentre pensiamo ad altro». La felicità consiste anche nel non avere scadenze, ma le organizzazioni ci posseggono tramite le scadenze.

Vige, intanto, un generale disprezzo verso le attività teoriche, speculative, introspettive, contemplative, educative (basti pensare che un'insegnante è pagato meno di un cameriere). I genitori scoraggiano fin da piccoli i loro figli affinché non intraprendano studi umanistici ma si indirizzino verso l'ingegneria, l'elettronica, le biotecnologie, il management. Caduta la domanda di sapere umanistico, le facoltà corrispondenti non vengono finanziate e decadono.

L'annoso contrasto fra le due culture si attenua di giorno in giorno per il semplice fatto che quella scientifica e tecnica ha fagocitato quella umanistica, moltiplicando i politecnici e le business school, relegando le questioni letterarie e artistiche alle pagine sempre più marginali dei quotidiani e alle ore sempre più notturne delle televisioni. Le idee semplici

sposessano quelle complesse; si pretende che ogni processo sia lineare e si considera patologica ogni discontinuità. Nelle aziende, ogni procedimento diventa subito prassi; le regole e le strutture organizzative non vengono considerate come ipotesi falsificabili ma come dati incontrovertibili.

Il grande orologio della produzione planetaria procede senza so ste, come l'orologio di Metropolis, marcando il suo stato di avanzamento con l'indice delle quotazioni in borsa e con le cifre decimali del Prodotto Interno Lordo. Al primo posto non vi è il progresso dello spirito ma la dichiarazione dei redditi e l'andamento del PIL. Se il numero crescente dei disoccupati suscita qualche preoccupazione, è solo per la sua eventuale ripercussione sul potere d'acquisto delle masse consumatrici e sulla tranquillità dei ricchi minacciata, della paventata rabbia dei poveri.

Ora noi sappiamo che il mondo del pressappoco, il primato del bello e del buono, costarono cari in termini di schiavitù per molti e disagi fisici per tutti. Sappiamo pure che l'universo della precisione, il primato dell'utile e del pratico, stanno costando altrettanto cari in termini di subordinazione per molti e disagi mentali per tutti. Le organizzazioni si sono fatte strumento di questa subordinazione e di questi disagi. E perciò da esse che occorre cominciare per una bonifica della nostra vita, capace finalmente di coniugare estetica, etica e filosofia con tecnica ed economia.

Questa ecologia del lavoro organizzato non è impossibile. Una volta delegata la precisione alle macchine, occorre recuperare molti aspetti del pressappoco, che non sarà più quello rozzo e primitivo dell'epoca rurale. Fatto tesoro dell'esperienza industriale, esso dovrà ribaltarne i limiti in opportunità, coniugando la lucidità razionale con il calore emotivo. I nostri nipoti potranno occuparsi di estetica anche perché i nostri nonni si occuparono di affari.

Riappropriamoci dunque del pressappoco: non del pressappoco imposto dall'ignoranza durante i secoli della società rurale, ma di un pressappoco reinventato in chiave postindustriale, nutrito dalla relatività di Einstein, dalla falsificabilità di Popper, dalla psicanalisi di Freud, dalla letteratura di Joyce, dalla biologia di Crick e Watson, dalla matematica di Godei, dalla pittura di Escher. Il pressappoco che riporta il soggetto dentro il campo delle sue speculazioni, che recupera il flessibile e l'imprevisto, che abbatte le barriere tra il dentro e il fuori, tra la forma e il contenuto, tra il presente e il futuro. Un pressappoco postmoderno, capace di valorizzare l'esperienza solidale del terzo settore, di ridurre lo stress del lavoro, di inaugurare nuove forme destrutturate di organizzazione e nuove forme creative di ozio.

Capitolo sedicesimo

LAVORARE IN MODO SOLIDALE

Cavalieri imbizzarriti su cavalli sereni

Si racconta che il pittore David, prima di eseguire il famoso quadro equestre di Napoleone, quello che avevamo nei libri di scuola media, abbia chiesto all'imperatore come desiderasse essere ritratto. «Sereni su un cavallo imbizzarrito», pare sia stata la napoleonica risposta dell'imperatore.

Di fronte a certi manager che si agitano incessantemente, pungolati dal tafano della carriera, della concorrenza, dell'efficienza, della produttività, della competizione globale, si ha l'impressione di vedere cavalieri imbizzarriti su cavalli sereni.

La corsa pazza della nostra economia verso un traguardo che si sposta con la stessa velocità dei concorrenti getta milioni di persone nella nevrosi, nella miseria morale e persino materiale. Il mondo non corre più il rischio di somigliare alla Russia ma corre ancora il rischio di somigliare all'America.

Pare che gli esseri umani non sappiano creare benessere senza tormentarsi a vicenda con le regole crudeli di un'economia imprenditoriale basata sulla concorrenza spietata. Di sicuro il grande esperimento del socialismo reale è fallito miseramente. Tuttavia occorre riprendere il cammino di un'economia sociale basata sulla solidarietà. Se anche non dovesse servire per trovare lavoro ai disoccupati, servirebbe comunque per migliorare la condizione umana degli occupati.

La lezione che ci viene dal cosiddetto «terzo settore» può essere preziosa.

L'organizzazione virtuosa

Quali vantaggi avremmo se cominciassimo a pensare le organizzazioni non come macchine, non come piramidi, non come cervelli ma come cervelli di cervelli, cioè, per esempio, come alveari? Avremmo il vantaggio di riconoscere come possibile e, anzi, come necessaria, una profonda rivoluzione mentale nella nostra progettazione e nel nostro comportamento organizzativo.

Grazie a questa rivoluzione impareremmo ad apprezzare virtù ignote all'organizzazione industriale e indispensabili per un'organizzazione postindustriale: la flessibilità dei compiti, l'intercambiabilità delle funzioni, il primato del sistema informativo e della creatività, la collaborazione, la solidarietà, il passaggio dal tempo definito al tempo scelto, il rifiuto del

luogo di lavoro fisso e chiuso quando è usato per produrvi idee, la capacità di operare in più luoghi e in più modi indifferentemente, la capacità di riposare e di oziare. Impareremmo che le tecnologie disponibili consentono *già oggi* di ridisegnare le organizzazioni per adeguarle ai nostri bioritmi e per finalizzarle ai nostri bisogni di amicizia, gioco e convivialità invece di costringerle all'attuale competitività aggressiva con cui milioni di persone si contendono il potere, il possesso e il denaro.

Due, soprattutto, sono i miglioramenti che otterremmo: maggiore motivazione e solidarietà, come nelle organizzazioni volontarie; maggiore fertilità di idee, come nei gruppi creativi.

Il grimaldello della motivazione

Ha scritto l'intramontabile PS. Druker: «La sfida che attende il management americano è di motivare il lavoratore di concetto alla produttività». In altre parole, l'azienda, che per due secoli è stata capace di spremere gli operai attraverso il controllo, ora non riesce, con lo stesso sistema, a spremere anche gli impiegati, i professional, i manager. Per espugnare questa cassaforte, dunque, deve trovare un diverso grimaldello e questo grimaldello è la motivazione. Senza motivazione, l'impiegato di concetto è assente mentalmente anche quando è presente fisicamente (e, quindi, pagato regolarmente). Senza motivazione crolla la creatività, la flessibilità, la capacità di intuire tempestivamente i problemi, la disponibilità a risolverli rapidamente. Al posto della generosità trionfa il garantismo burocratico.

Tra due aziende concorrenti, vincerà quella più capace di motivare i propri collaboratori, come hanno dimostrato i giapponesi. Chi non ci riesce, esternalizza le attività che richiedono operatori più motivati (pubblicità, ricerche di mercato, operazioni finanziarie più spregiudicate, ecc.), come abbiamo già visto.

Così facendo, scarica su altri il compito di motivare e depaupera ulteriormente la forza creativa della propria impresa. Ma non tutto può essere esternalizzato, mentre tutti vanno motivati. Il problema, dunque, è come motivare persone non più ignoranti e povere ma colte e agiate.

Purtroppo, l'organizzazione meccanica basata sul controllo e pensata per moltiplicare a dismisura, nelle officine, la produzione in serie di beni materiali tutti uguali a se stessi, quando viene estesa agli uffici demotiva e aliena i lavoratori, depriva le mansioni del loro senso, burocratizza e rallenta i flussi di lavoro, tarpa le idee proprio là dove ci sarebbe maggiore bisogno di produrne.

L'egemonia organizzativa delle manifatture

Come se non bastasse, le aziende, invece di prendere atto dello stallo in cui spesso si trova la loro produttività intellettuale, restano caparbiamente convinte, contro ogni evidenza, che esiste una sola via, *one best way*, alla perfezione organizzativa: ed è, appunto, quella meccanica, piramidale, burocratica. Volete organizzare bene una scuola, un ospedale, un partito, una chiesa, un ente teatrale, un ministero? Avete una sola possibilità, sostengono i manager: applicare le stesse regole già sperimentate e distillate nell'industria manifatturiera.

Tant'è vero che un presidente, un amministratore delegato, un direttore generale vengono disinvoltamente spostati a dirigere una banca, un'azienda telefonica, uno stabilimento siderurgico, un ente teatrale o un comune. L'organizzazione d'impresa, insomma, si impone come la punta avanzata degli sforzi storicamente compiuti dall'uomo per ottimizzare le risorse. E ne ha buoni motivi storici.

Al suo apparire, intorno alla metà del Settecento, essa dovette a sua volta lottare contro l'egemonia di un'altra forma organizzativa, quella militare, dalla quale le aziende manifatturiere copiavano i metodi per ottenere la disciplina, per trasmettere gli ordini, per incasellare le persone gerarchicamente. *Staff* e *line*, come tutti sanno, furono concetti operativi ripresi di sana pianta dall'organizzazione dell'esercito e adottati in azienda per ottenere dagli operai e dagli impiegati lo stesso duttile coordinamento raggiunto con i soldati in battaglia.

Poi, via via, l'organizzazione industriale andò guadagnandosi un suo spazio autonomo e divenne modello per tutti (oggi lo è per gli stessi eserciti), oltre che causa di un altro tipo di guerra senza quartiere: la lotta di classe tra datori di lavoro e lavoratori.

L'azienda autolesionista

Negli ultimi tempi, però, lo stato delle organizzazioni aziendali e le ^ stesse scienze organizzative accusano deficienze sempre più gravi man mano che la loro evoluzione procede a ritmo più lento rispetto all'evoluzione della tecnologia e della società. Nel primo capitolo abbiamo elencato alcuni capi d'imputazione. Qui basti ricordare che l'azienda, continuando a gestire il tempo, lo spazio e il destino dei propri dipendenti come se non fossero stati ancora inventati né i computer, né la telematica, né la psicanalisi, né la democrazia, finisce per resistere più di quanto resiste la società sia all'introduzione del telelavoro, sia alla riduzione significativa degli orari di lavoro, sia alla crescita dei margini di autonomia. Altro esempio: la posizione che l'azienda riserva tuttora alle donne è assai più arretrata di quella che le donne hanno conquistato nell'ambito legislativo, nella politica, nella famiglia, nel tempo libero.

Risultato complessivo di queste inadeguatezze organizzative è quel calo di produttività dei lavoratori intellettuali, quella sottoutilizzazione del potenziale umano che Druker addita come la sfida più insidiosa che si pone di fronte al management americano.

Insomma, si parla tanto di crisi (e persino di morte) della famiglia, della religione, dei partiti, della società: sarebbe ora che si cominciasse a riflettere sulla crisi (e forse sulla morte) dell'organizzazione aziendale nella sua versione classica che si ostina a perdurare; sarebbe ora che le organizzazioni orientate al profitto intraprendessero qualche esercizio di umiltà cominciando a guardarsi intorno per attingere dalla ricca e sconosciuta esperienza di altri sistemi organizzati. Tom Peters, nel suo libro *Liberation Management*, che migliaia di manager hanno ostentato sulle proprie scrivanie, dice: «*La mostruosa azienda tecnocratica è finita, superata, suicida. [...] Le nuove prospettive di sviluppo non vanno ricercate nella grande dimensione né nella piccola, ma piuttosto nel disarticolato, nel fluttuante, nella simbiosi col fruitore. [...] Bisogna fondere e confondere le funzioni aziendali, abbattere i confini, creare gruppi di lavoro autogestiti in contatto diretto con il mercato, studiare il prodotto insieme al cliente [...] realizzare il management della conoscenza, cercare di vendere una quantità sempre maggiore di intelligenza e una quantità sempre minore di beni materiali. [...] Se siamo nella*

società della conoscenza, se non possiamo pretendere di essere depositari della conoscenza, bisogna trasformare ogni organizzazione in una organizzazione che sa imparare, strutturare l'attività di impresa come un insieme di progetti portati avanti da gruppi dotati di larga autonomia».

Ecco una via per reintrodurre il mondo creativo del pressappoco nell'universo rarefatto e ormai sterile della precisione fine a se stessa.

Nylon

E. modello largamente vagheggiato dalle imprese occidentali per uscire dallo stallo, è stato quello giapponese, dove un complesso e irripetibile intreccio di fattori culturali ha consentito che l'adesione dei dipendenti alle mete indicate dai capi restasse totale, vita naturali durante.

Sapete cosa è e cosa significa NYLON? Prima che gli Stati Uniti sconfiggevano il Giappone nella seconda guerra mondiale, l'avevano già vinto commercialmente nella guerra delle fibre tessili. Il Giappone aveva scaricato sul mercato americano una valanga di seta a basso prezzo e gli Stati Uniti, per arginare questa invasione, avevano fatto ricorso alla ricerca scientifica mobilitando fior di ricercatori affinché inventassero una fibra sintetica capace di sostituire la seta a un costo ancora inferiore. Dopo undici anni di ricerca e dopo molti fallimenti, finalmente fu inventato il nylon che, in sigla, testualmente significa *Now You Loose Old Nippon*: ora sei fottuto, vecchio Giappone!

Per vendicare questa duplice sconfitta, il Giappone del dopoguerra si è ammazzato di fatica nel tentativo di mettere in ginocchio l'economia americana e, con essa, l'intero Occidente.

Non è riuscito nel suo intento ma ci ha fatto comunque un grosso danno: ha contagiato le imprese di tutto il mondo con la sua mania efficientistica, rallentando la tendenza a ridurre l'orario di lavoro e a migliorare la qualità della vita dei lavoratori. Ha imposto nuovamente la legge della precisione industriale anche alle culture che stavano riconquistando la civiltà del pressappoco postindustriale.

La lezione di Druker

Un modello alternativo a quello «meccanico», americano e giapponese, potrebbe consistere in un'accorta combinazione di regole manageriali distillate dalle aziende «profit» con esperienze e comportamenti accumulati nelle organizzazioni «non-profit»: le prime possono contribuire alla dimensione razionale e al senso di concretezza; le seconde possono contribuire alla dimensione motivazionale, emotiva, fantasiosa; entrambi possono concorrere a elevare quel livello di solidarietà e di creatività che ciascuno di noi constata bassissimo nelle imprese ormai burocratizzate.

Con il suo consueto tempismo, il buon vecchio Druker è tornato più volte su ciò che le organizzazioni «profit» possono imparare dalle organizzazioni «non-profit».

I suoi articoli² partono da una constatazione: negli Stati Uniti milioni di persone dedicano volontariamente in media più di cinque ore alla settimana a un'organizzazione senza fini di lucro, pari a dieci milioni di posti di lavoro a tempo pieno.

A prescindere dai dati citati da Druker, già ai tempi dei suoi articoli la portata del fenomeno era impressionante: negli USA, dove 23 milioni di persone versavano il 5 per cento del loro

stipendio a fini umanitari, operavano attivamente almeno due milioni di organizzazioni di volontari; 3 665 mila erano attive in Francia (di cui 90 mila nel settore sanitario); 350 mila in Gran Bretagna; 300 mila in Germania; 35 mila in Italia; 23 mila in Giappone. In Inghilterra 23 milioni di persone erano impegnate nel volontariato del *Social and Community Planning Research*. In Germania, dove 340 mila volontari collaboravano alla Croce Rossa, almeno 5 milioni di persone ruotavano intorno alla *Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband*. È probabile che molte di queste persone, così generosamente impegnate in attività filantropiche, contemporaneamente lavorassero anche in aziende dove, pur essendo regolarmente pagate, faticavano di malavoglia e con scarso rendimento. 4

Invece, le istituzioni del cosiddetto «terzo settore» (chiese, ospedali, orchestre, musei, università, Croce Rossa, Esercito della Salvezza, Girl Scout, ecc.), aggiungendo un poco di managerialità e molte attività formative alla propria organizzazione informale e alla propria leadership carismatica, sono riuscite a incrementare vertiginosamente la motivazione e l'efficienza dei propri adepti proprio mentre, nelle grandi aziende, il rendimento delle risorse umane è andato calando.

Secondo Druker i segreti di tanto successo consisterebbero nella condivisione di una *mission* chiaramente definita, nel ruolo del consiglio d'amministrazione paritetico a quello della direzione generale, nella centralità conferita ai «clienti» e ai risultati, dal severo giudizio cui è sottoposta ogni prestazione dei soci benché volontaria e poco o niente retribuita, nella severità con cui essi vengono reclutati e addestrati, nella loro consueta partecipazione alle decisioni, nella loro corresponsabilizzazione a tutti i livelli, nel «senso» che ogni azione organizzativa acquista agli occhi delle persone chiamate a compierle.

Quattro tipologie organizzative

Cerchiamo di inserire gli spunti che ci vengono da Druker in un quadro più sistematico. Se consideriamo e incrociamo due parametri organizzativi — la forte spinta verso la razionalizzazione; il livello di concorrenzialità sul mercato — possiamo ottenere quattro tipologie, già a suo tempo ben teorizzate da Giuseppe Bonazzi sulla scorta di precedenti classificazioni altrui.

Il tipo ideale di organizzazioni contraddistinte da forte tensione verso la razionalizzazione ma da bassa o inesistente concorrenzialità sono le *burocrazie pubbliche*. Loro scopo è il servizio; il metodo con cui raggiungerlo è basato sulla conformità e sulle procedure; il ruolo elementare è costituito dal «posto» assegnato tramite concorso e promozione. Il tempo vi è vissuto come scadenza, come termine *a quo* e *ad quem*. Le metafore più adatte a rappresentare questo tipo di organizzazioni sono il castello kafkiano e l'orologio, simbolo per eccellenza della puntualità.

Il tipo ideale di organizzazioni contraddistinte da forte tensione verso la razionalizzazione e da forte tensione verso la concorrenzialità sono le *imprese*. Loro scopo è il profitto; metodo con cui raggiungerlo è il management scientifico; ruolo elementare è la mansione affidata in base alla competenza. Il tempo è considerato come risorsa scarsa per definizione e, quindi, come fattore competitivo per eccellenza, insieme al capitale e all'intraprendenza.

Le metafore più adatte a rappresentare questo tipo di organizzazioni sono la catena di montaggio e la piramide.

Il tipo ideale di organizzazioni contraddistinte da bassa tensione verso la razionalizzazione ma da forte concorrenza reciproca sono i *partiti*. Loro scopo è il potere, loro metodo è la conquista del consenso, loro ruolo elementare è l'incarico conferito dai vertici o attribuito dall'elettorato. Il tempo, in questo caso, è vissuto come occasione commemorativa e come ricorrenza. La metafora più adatta a rappresentare questo tipo di organizzazione è il cervello.

Il tipo ideale di organizzazioni contraddistinte da bassa tensione verso la razionalizzazione e da bassa concorrenzialità sono quelle *nonprofit* o del cosiddetto *terzo settore*: gruppi oblativi, club di appassionati, amici dell'arte e della musica, centri sportivi non professionali, missionari, centri volontari per l'assistenza di malati, handicappati, anziani, minori, carcerati, ecc. Loro scopo è la solidarietà e la testimonianza; loro metodo è la contribuzione volontaria; loro ruolo elementare è l'impegno personale, che scaturisce dalla passione. Il tempo, in questo caso, è vissuto come opportunità da utilizzare al meglio.

La metafora più adatta a rappresentare questo tipo di organizzazioni è l'alveare.

Ibridazione delle logiche

Il razionalismo su cui è tuttora fondata la scienza delle organizzazioni «profit» tende a scindere il più nettamente possibile queste quattro tipologie, imponendo alle aziende di non farsi permeare dalle logiche che regolano le altre tre. Ma via via che le organizzazioni profit si razionalizzano e si ingrandiscono, aumenta il loro tasso di burocratizzazione, cresce la loro inefficienza, diminuiscono la flessibilità e la produzione di idee: in altri termini, si verificano proprio quegli effetti perversi contro cui l'organizzazione scientifica si dice massimamente impegnata.

Allo stesso modo, le organizzazioni del terzo settore, se restano ancorate soltanto alla logica della propria tipologia, finiscono per perdere efficienza, per ideologizzarsi e fallire i propri obiettivi.

Per ridurre il pericolo di queste degenerazioni, negli ultimi tempi va diffondendosi un eclettismo che induce le organizzazioni di ciascuna tipologia ad adottare anche logiche proprie delle altre tipologie. Così, per esempio, gli uffici di pubbliche relazioni delle imprese inclinano verso logiche proprie dei partiti, le burocrazie adottano logiche di marketing e curano meglio la propria immagine, i partiti introducono sistemi contabili come quelli delle imprese, le organizzazioni oblativo non disdegnano tecniche manageriali capaci di incrementarne l'efficienza, prima tra tutte la formazione professionale.

Il risultato finale è che sfumano i confini tra le quattro tipologie organizzative e che, quando emergono deficienze in una delle tipologie, si tende a correggerle adottando criteri mutuati dalle altre.

Oggi, come si è detto, il problema cruciale delle organizzazioni profit è la loro burocratizzazione, il conseguente calo di motivazione e, quindi, di flessibilità e creatività. Alcuni rimedi non possono che nascere dall'interno stesso delle aziende; altri possono essere mutuati, con gli opportuni aggiustamenti, dalle organizzazioni del «terzo settore», che costituiscono la massima riserva proprio di quei metodi che occorrono per ottenere motivazione e flessibilità.

I vantaggi del nonprofit

Abbiamo già visto quali sono, secondo Druker, i vantaggi del lavoro volontario. A essi, altri se ne possono aggiungere, che ne fanno una preziosa riserva di organizzazione solidale.

Il grande esperimento comunista — certamente il più imponente e probabilmente il più drammatico di tutta la storia umana — è caduto insieme al muro di Berlino e insieme alle speranze di costruire una società senza stati e senza classi, basata sulla solidarietà invece che sulla lotta.

Ma se il comunismo ha perso, il capitalismo non ha vinto. Basato sulla necessità della concorrenza, paradossalmente esso si trova a operare senza concorrenti, con tutte le tentazioni di assolutismo che gliene derivano. Primo tra tutti, l'assolutismo del mercato e la noncuranza per le sue vittime.

Le organizzazioni nonprofit, comparate a quelle profit escono vincenti sotto il profilo del rispetto delle uguaglianze, delle pari opportunità, dell'etica della corresponsabilità, della cooperazione, della motivazione, della flessibilità, della disponibilità al cambiamento. Ecco un elenco delle differenze, cui si può attingere per migliorare il lavoro organizzato:

- Nel terzo settore domina una forte tensione verso la mission, chiaramente definita, cui si conferisce priorità sopra ogni altra cosa. La missione è una passione. *Nelle aziende la mission è spesso non definita o non condivisa, raramente ha una valenza forte e coinvolgente, non richiede passione ma calcolo.*
- Nel terzo settore il denaro proviene da donazioni, elargizioni, sponsorizzazioni o da fondi pubblici. Gestendo denaro altrui, le organizzazioni nonprofit si sentono moralmente obbligate a usarlo nel migliore dei modi. *Nelle aziende il denaro proviene dal patrimonio dell'imprenditore, dalle banche, dalla borsa, dall'autofinanziamento.*
- Le organizzazioni nonprofit possono usare come punto di riferimento, come guida d'azione e come parametro di autovalutazione soprattutto la propria missione tradotta in fini operativi. *L'azienda, che gestisce denaro proprio, usa come bussola il fatturato, il profitto, il saldo di bilancio.*
- Nelle organizzazioni nonprofit la carica innovatrice, che deriva dalla fede verso la missione, ha la capacità di ridurre le resistenze ai cambiamenti. *Nelle aziende, la resistenza ai cambiamenti è alimentata dalla paura del rischio, dalla forza dell'abitudine, dalla burocratizzazione e dal timore che le innovazioni possano compromettere gli equilibri di potere costituiti.*
- Nel terzo settore prevale la tendenza a partire dall'ambiente, dalla comunità, dai «clienti» futuri. *Nelle aziende prevale la tendenza a partire dall'interno, dall'organizzazione, dalle entrate finanziarie, dagli assetti di potere costituiti.*
- Le organizzazioni nonprofit sono molto attente al proprio clima interno caratterizzato da entusiasmo e solidarietà. *Le aziende spesso sottovalutano l'importanza del loro clima interno o addirittura alimentano un clima di ostilità reciproca e di paura.*
- Nel terzo settore l'organizzazione si concentra sui risultati e sulla testimonianza, misurati entrambi in termini di «clienti» acquisiti e di servizi prestati. *Nelle aziende, anche quando esse si proclamano marketing oriented, spesso prevale la concentrazione sul mantenimento degli equilibri interni.*

- Nel terzo settore i singoli volontari vengono giudicati non solo in base ai loro risultati ma anche in base alle loro buone intenzioni e alla loro generosità. *Nelle aziende i dipendenti vengono giudicati in base ai risultati, alla professionalità, al mansionario, alla fedeltà, all'accondiscendenza, ai gruppi di riferimento, alle «cordate».*
- Nel terzo settore il consiglio d'amministrazione è composto da persone non pagate, che spesso, anzi, contribuiscono personalmente ai fabbisogni finanziari dell'organizzazione, che lavorano a pieno ritmo e che hanno un ruolo pari a quello della direzione generale. *Nelle aziende, il consiglio di amministrazione, composto spesso da esterni, pagati solo simbolicamente e che lavorano a tempo parziale, è collocato in posizione subalterna a quella della direzione generale, affidata a persone ben stipendiate, che lavorano a tempo pieno.*
- Nelle organizzazioni nonprofit, benché i volontari non percepiscano una retribuzione e gli altri siano retribuiti al di sotto dei prezzi di mercato, le loro prestazioni sono giudicate con grande severità. *Nelle aziende, i dipendenti sono retribuiti secondo il mercato ma spesso mancano i criteri per valutare il loro rendimento e viene tollerata anche una efficienza molto bassa.*
- Nel terzo settore viene data una forte enfasi all'organizzazione per obiettivi che, tra l'altro, facilita la valutazione dei volontari in base all'impegno con cui essi li perseguono. *Nelle aziende si parla spesso di delega e di organizzazione per obiettivi ma, in realtà, vige un forte accentramento, i compiti vengono assegnati volta per volta, chi li svolge viene giudicato anche nel corso del processo.*
- Nel terzo settore la motivazione volontaria e disinteressata costituisce la molla principale all'appartenenza: chi non condivide più la mission o chi non è più motivato a prestare la propria opera, si ritira. *Nelle aziende, continua a essere dipendente anche chi non condivide più la mission aziendale o chi non è più motivato: il lavoro perde il suo ruolo espressivo e conserva un semplice ruolo strumentale; la retribuzione finisce per costituire l'unica ragione per la quale si resta dipendenti.*
- Nelle organizzazioni nonprofit, come ha notato Druker, è in atto una «costante trasformazione del volontario da dilettante pieno di buone intenzioni in un membro dello staff, preparato, professionale, e non pagato». In parte, ciò dipende dal fatto che molti volontari, ancora prima di aderire all'organizzazione nonprofit, sono già forniti di una loro professionalità (magari acquisita presso aziende di cui ora sono prepensionati o pensionati); in parte deriva dal fatto che le organizzazioni del terzo settore sono sempre più attente all'addestramento dei propri adepti, i quali pretendono formazione se giovani, sono pronti a insegnare se veterani. *Nelle aziende si preferisce sostituire i prepensionati esperti con giovani inesperti, spesso si sottovaluta l'importanza dell'addestramento e della formazione; in caso di crisi, la formazione è una delle prime spese a essere tagliata.*
- Prima ancora dell'addestramento, nel terzo settore sono severi il reclutamento e la selezione, affidati a esperti interni. *Nelle aziende, il reclutamento e la selezione sono spesso condotti con superficialità, da inesperti o da consulenti poco addentro alle cose dell'azienda.*

- Nelle organizzazioni nonprofit prevalgono i rapporti informali, caldi, personalizzati, solidali, centrati sull'emotività. *Nelle aziende i rapporti sono più formali, freddi, spersonalizzati, competitivi, emirati sulla razionalità.*
- Nelle organizzazioni del terzo settore per l'individuo conta soprattutto la gratificazione morale. *Nelle aziende, per l'individuo conta soprattutto la gratificazione economica e la carriera.*
- Nelle organizzazioni nonprofit l'impegno è significativo per il singolo e ciascuno si sente responsabilizzato, sa a che cosa egli serve, sa a che cosa serve il suo contributo personale, non tende a scaricare sugli altri le proprie responsabilità. *Nelle aziende, la mansione spesso è priva di senso per chi la svolge e molti, ignorando persino a cosa serve il proprio lavoro, si sentono estranei al sistema, sono demotivati, tendono a gettare sugli altri le proprie responsabilità; i compiti appaiono rispondenti più a vuote logiche burocratiche che a esigenze reali.*
- Nelle organizzazioni nonprofit la creatività riesce ad ammazzaire la burocrazia. *Nelle aziende la burocrazia rischia di ammazzaire la creatività.*
- Nelle organizzazioni nonprofit prevalgono i rapporti orizzontali tra colleghi. *Nelle aziende prevalgono i rapporti verticali tra capi e dipendenti.*
- Nelle organizzazioni nonprofit prevale una leadership carismatica. *Nelle aziende prevale una leadership professionale o burocratica.*
- Nelle organizzazioni nonprofit prevale in ciascuno l'attenzione verso ciò che egli deve dare agli altri e che gli altri si aspettano da lui. *Nelle aziende prevale in ciascuno l'attenzione verso ciò che egli deve ricevere dagli altri.*
- Nelle organizzazioni nonprofit ciascuno tende ad apprendere il più possibile per aumentare la qualità delle proprie prestazioni. *Nelle aziende ciascuno tende ad apprendere quel tanto che basta a conservare il proprio posto o a fare il passo successivo della carriera.*
- Nelle aziende nonprofit la disciplina discende dall'impegno personale, dall'attrazione esercitata dal leader, dall'adesione alla *mission*, dalla fede, dalla generosità, dalla condivisione delle regole del gioco. Il lavoro stesso assume frequentemente le modalità di un gioco. *Nelle aziende la disciplina discende dai risultati di bilancio, dalla paura di perdere il posto o lo scatto di camera, dal controllo esercitato dai capi, dalle procedure, dalla professionalità. Il lavoro assume quasi sempre le modalità di una «mansione esecutiva», di un castigo, di un onere.*
- Nelle organizzazioni nonprofit prevale lo spirito di solidarietà sia all'interno, tra i soci, sia verso l'esterno, nei confronti di altre organizzazioni che condividono *mission* analoghe. La spinta è vitale perché viene dal desiderio di migliorare la qualità della vita sia propria che altrui. *Nelle aziende profit prevale lo spirito di concorrenza sia all'interno, tra individui, tra uffici, tra settori; sia all'esterno, nei confronti delle altre organizzazioni. La spinta è distruttiva perché viene dal desiderio di eliminare l'avversario.*

Da questo elenco risulta una notevole superiorità etica e produttiva delle organizzazioni nonprofit su quelle profit. In realtà, anche il terzo settore ha i suoi problemi: il volontariato, a esempio, comporta instabilità nelle motivazioni dei soci, per cui il loro turnover è assai più alto che nelle aziende; la debolezza del legame economico, dopo un certo tempo, può demotivare o deresponsabilizzare i soci; il venir meno di un leader carismatico (e, dunque, poco sostituibile) può avere effetti destabilizzanti assai maggiori di quelli causati in azienda dal venir meno di un capo burocratico.

Parafrasando il Druker citato all'inizio, potremmo concludere dicendo che la sfida che attende le organizzazioni è di raggiungere in azienda i livelli di motivazione consueti nel terzo settore, e di raggiungere nel terzo settore i livelli di affidabilità consueti in azienda.

Nella misura in cui le organizzazioni postindustriali hanno bisogno di collaboratori pensanti, flessibili, innovativi, non di esecutori passivi e di burocrati arroccati nella immobilità del proprio garantismo, il problema della motivazione resta centrale e il modello nonprofit esercita il suo fascino.

Capitolo diciassettesimo

LAVORARE OVUNQUE

Vecchio traffico, nuove tecnologie

Al rientro dalle ferie estive, tutti gli anni, i giornali ripetono puntualmente gli stessi titoli: «*Sono finite le vacanze e nelle città è subito tornato il caos. Due ore al giorno prigionieri in auto. Traffico: ricomincia il calvario*». Un articolo della *Repubblica*, che ho sottomano, esordisce così: «A 20 chilometri orari, per due ore al giorno, in solitudine, chiusi nelle scatole di latta e vetri che la pubblicità chiama automobili, esaltandole come strumenti di libertà e di piacere. Oppure stretti, in 50, in 100, su lenti, lentissimi autobus che mal si destreggiano nelle correnti di traffico cittadino. Immagine drammatica di quello che gli esperti chiamano "movimento urbano", l'obbligatorio pedaggio che centinaia di migliaia di cittadini devono pagare quotidianamente per recarsi al lavoro e a scuola».

Gli spostamenti urbani aumentano ogni anno, trasformando i cittadini in vittime e carnefici al tempo stesso. Ognuno immola, nel corso della propria esistenza, migliaia di ore al traffico. Un numero impressionante di persone muore nelle autoambulanze durante il laborioso trasporto in ospedale.

Questi inconvenienti esistevano solo in minima parte prima dell'industrializzazione, quando l'automobile non era ancora comparsa e ogni uomo nasceva, cresceva, dormiva, lavorava, pregava, moriva nello stesso quartiere, senza spostarsi se non per casi rarissimi. Mio nonno era chirurgo in un paese della Campania e, in tutta la sua vita, non è mai stato a Milano, a Parigi o a Londra. Figurarsi a New York o a Tokyo! Le comunità rurali e artigianali erano essenzialmente sedentarie e non sottoponevano i propri membri alla frenesia motoria delle nostre metropoli. La vita vi scorreva lenta e, benché più breve, appariva interminabile.

Come abbiamo visto, tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, il luogo di vita fu scisso dal luogo di lavoro, la fabbrica fu separata dalla casa, gli uomini dalle donne, i genitori dai figli. La perfetta sincronizzazione dei tempi di vita e di lavoro, richiesta dalle imprese, costrinse masse di lavoratori ad arrivare puntuali ai cancelli della fabbrica o degli uffici; a operare in modo minuziosamente predefinito e sincronico.

Per la prima volta dopo migliaia di anni, l'uomo-lavoratore subiva una trasformazione radicale non solo del proprio lavoro ma anche della propria vita: non lavorava più nella sua bottega o nel suo campicello, non dormiva più nel quartiere in cui lavorava, non cooperava più con i suoi familiari ma con estranei che non sempre diventavano amici, non obbediva più a suo padre ma al proprio caposquadra, non consumava più i cibi fatti in casa ma quelli prodotti industrialmente non vestiva più con abiti cuciti su misura, ma con abiti in serie, non conosceva personalmente i destinatari dei propri prodotti e, spesso, non conosceva neppure a che cosa servissero i singoli pezzi che egli era tenuto a produrre.

L'effetto pratico di queste trasformazioni è stato prodigioso per quanto riguarda la produzione di benessere, ma disastroso per quanto riguarda l'estetica e la qualità della vita urbana.

Oggi, finalmente, l'organizzazione industriale, i suoi venerati principi della standardizzazione, dell'economia di scala, dell'accentramento, della struttura piramidale, sono rimessi in discussione dalle fondamenta. La pratica organizzativa va sperimentando forme completamente diverse, più destrutturate, più agili, più motivanti e incandescenti; la tecnologia asseconda queste innovazioni con strumenti in grado di reperire, acquisire, incamerare, elaborare e diffondere le informazioni come non si era mai fatto prima. Resta fermo solo il modo di pensare le organizzazioni da parte dei conservatori e degli ignoranti.

La casetta e la piramide

Se chiedete a un ragazzo di disegnarvi una casa con poche linee, non vi tratteggia il palazzo di periferia dov'è nato e cresciuto, né il grattacielo del centro dove lavora quel travet di suo padre ma vi schizza una casetta rurale con alberello svettante e camino che fuma. In realtà case come questa non se ne trovano più se non in Svizzera o in Tirolo, ma lo stereotipo persiste anche nelle *generazioni bit* che non hanno mai visto casette di Biancaneve e camini fumanti.

Se chiedete a un manager vecchio stampo di disegnarvi un'azienda, non vi schizza una rete o un cervello o un computer ma un triangolo che vorrebbe essere una piramide, che vorrebbe essere una gerarchia, che vorrebbe essere «io comando e tu no». Di aziende come questa ce ne sono, e non solo in Svizzera. D'altra parte, il nostro manager è un maschio coi piedi per terra che produce, paga, pretende e che fa coincidere al millimetro il baricentro dei suoi stereotipi col baricentro della sua realtà quotidiana.

Dunque, nell'immaginario collettivo, il lavoro organizzato, l'azienda del passato e del presente, corrispondono idealmente a una piramide: una puntuta, compatta, tetragona piramide. Ma quale azienda? E per quanto tempo ancora?

Che forma ha la Amway?

Prendiamo un'azienda come la Amway. Già nel 1997 questa multinazionale aveva raggiunto un fatturato di 7 miliardi di dollari contro i 500 milioni del 1978. I suoi 450 prodotti sono realizzati prevalentemente negli stabilimenti centrali del Michigan e della California dove si trovano le fabbriche e i 57 laboratori di ricerca e di controllo qualità. Ma la sua forza reale è nella sterminata rete distributiva: milioni di incaricati che operano in 80 paesi del mondo. Basti pensare che la sola Asia Pacific Ltd, con 667.000 incaricati, serve milioni di persone in tutto il Sud-est asiatico e nel continente australiano.

In realtà, quest'azienda non è fatta delle sue fabbriche, che potrebbero essere rimpiazzate con fornitori esterni, magari del Terzo Mondo; non è fatta dei suoi magazzini, che potrebbero essere scavalcati con forniture dirette dai fabbricanti ai consumatori; non è fatta dei suoi uffici, composti già oggi di impiegati che potrebbero essere spalmati e dispersi sul territorio con lavoro remotizzato. Se la Amway si liberasse anche di questi suoi ultimi simulacri di azienda tradizionale, sopravviverebbe e forse aumenterebbe persino il suo fatturato.

Avete mai sentito parlare di Karl Lashley e dei suoi topolini?

Quel sadico Karl Lashley, psicologo yankee, dopo avere addestrato i suoi topolini a orientarsi in un labirinto, incarognò con goduria sui loro cervelli scorticandone dosi progressive per appurare fino a quale percentuale di lobotomia essi continuassero a trovare la strada giusta.

Ebbene: fino al 90 per cento di decurtazione, i topi proseguivano come se nulla fosse.

Provate a togliere il 90 per cento dei pezzi dal motore della vostra auto e vedete se essa continua a camminare! Provate a togliere il 90 per cento dei dipendenti dall'organico della Fiat e vedete se essa continua ancora a distribuire dividendi, essa!

La Amway, invece, può permetterselo, fatta com'è non tanto dei suoi 13.000 dipendenti stabili quanto piuttosto di tre milioni (ma la cifra lievita giorno per giorno) di casalinghe impiegati manager studenti professionisti commercianti, che guadagnano piccole percentuali inducendo i loro amici di tutti i giorni (casalinghe impiegati manager studenti commercianti anch'essi) a comprare prodotti Amway. E questi amici fanno la stessa cosa con i loro amici, i quali fanno la stessa cosa con i loro amici, i quali...

Dove sta la piramide? Chi comanda a chi? Dove sono, in questa contagiosa rete, universale e domestica come Coca-Cola e McDonald's, dove sono gli uffici i cartellini le buste-paga le ferie i permessi le deleghe le procedure? La sostanza di questa intenzionale anarchia organizzativa che è la Amway non è fatta neppure dai suoi associati ma, in fin dei conti, è fatta dalle chiacchierate, dalle telefonate, dai fax, dai messaggi elettronici, dalle informazioni che essi si scambiano per trasmettersi vicendevolmente la contagiosa febbre di vendite e acquisti; è fatta dalle spettacolari convention che essi organizzano per far crescere questa febbre e per sentirsi anelli orgogliosi di un'unica catena rovente; è fatta dai discorsi dai cori dagli inni dai premi dagli atti di generosità con cui essi incrementano l'emulazione e l'intercambiabilità, l'ammirazione, per i migliori e la gioia di essere parte di *quel* meraviglioso tutto.

Gabor e Pribram

Se chiedeste ai soci di disegnarvi un'azienda ispirandosi alla loro esperienza Amway, col cavolo che disegnerebbero una piramide! Forse disegnerebbero un albero, forse una ragnatela, forse le onde concentriche di uno stagno: insomma qualcosa che vive e si riproduce come le cellule di un organismo, come i messaggi di una radio, come i collegamenti Internet, concentrando in ogni foglia, in ogni neurone, in ogni onda, in ogni bit le caratteristiche dell'intero albero, dell'intera radio, dell'intero software.

Da quando, nel 1948, Dennis Gabor riuscì a memorizzare l'insieme di una immagine in ogni singola parte di una lastra fotografica, che chiamò «ologramma»; da quando il neurologo Karl Pribram scoprì che il cervello funziona appunto come un ologramma, per cui ogni sua parte contiene la memoria del tutto, potremmo dire che la metafora più adatta a rappresentare la Amway non è la piramide e neppure la rete e meno che mai la catena di sant'Antonio ma è il cervello con i suoi neuroni e le sue sinapsi, è l'alveare coi suoi favi, i suoi sciami, le sue api regine, i suoi fuchi, i suoi voli nuziali e di avvistamento, i suoi messaggi fatti di profumi e di danze.

Allo stesso modo, le doti olografiche del cervello e dell'alveare ne fanno la metafore più adatte a rappresentare la vecchia bottega artigiana dove ogni membro della famiglia era depositario di tutti i segreti di produzione, di tutte le abilità professionali e la morte di un membro poteva essere compensata indifferentemente da qualsiasi altro membro sopravvissuto.

L'immagine gerarchica del lavoro organizzato e dell'azienda piramidale che noi ci portiamo dentro, è frutto della nostra esperienza diretta, dei libri che abbiamo letto in proposito, dei film che abbiamo visto, dei paradigmi via via elaborati dalla scienza organizzativa, dell'idea che noi ci siamo fatta del progresso.

Ora occorre sostituire questa immagine con metafore nuove e occorre riprogettare l'azienda pensandola non più come un poligono conchiuso ma come una rete tridimensionale, un alveare, un frattale: svincolata dal tempo definito e dallo spazio recintato. Proprio come la Amway

Conquista dell'ubiquità

Oltre a cambiare la struttura organizzativa, le organizzazioni possono cambiare i loro spazi e i loro tempi.

Solo con l'avvento postindustriale, grazie alla intellettualizzazione del lavoro e alla potenza delle macchine, è finalmente possibile delegare a esse un numero crescente di mansioni fisiche e intellettuali, anche molto sofisticate. La quantità e la qualità di idee e di beni prodotti sono sempre meno legate a un luogo e a un tempo chiusi e precisi di produzione: i nuovi mezzi di trasporto e soprattutto le nuove tecnologie informatiche consentono ormai di annullare le distanze e trasformare il lavoro in telelavoro, realizzando (già qui e ora) il sogno antico dell'ubiquità perché la materia prima del lavoro intellettualizzato — l'informazione — è suscettibile, per sua natura, del massimo trasferimento in tempo reale.

In altri termini, il luogo di lavoro non costituisce più una variabile indipendente del teorema organizzativo e l'orario rigidamente sincronizzato non costituisce più un'esigenza del lavoro, soprattutto di quello intellettuale. L'organizzazione per obiettivi e l'autonomia professionale dei lavoratori permettono loro di vendere opere concrete e non tempo, permettono ai loro capi di controllarne a distanza i risultati piuttosto che controllarne da vicino i processi.

D'altro canto, il caos urbano rende i cittadini sempre più insofferenti verso la vita metropolitana e verso gli spostamenti quotidiani che corrodono in misura ormai intollerabile il tempo libero, il risparmio, l'equilibrio psichico.

Per milioni di lavoratori appare sempre più irrazionale che il lavoro sia svolto nell'unità di tempo e di luogo del grande ufficio centralizzato; si diffonde l'aspirazione verso una gestione autonoma, flessibile, soggettiva e decentrata del proprio lavoro; si prende coscienza delle opportunità sempre più rivoluzionarie offerte dal progresso tecnologico, capace ormai di rendere ubiqua le informazioni e di annullare i vincoli spazio-temporali.

Opportunità della destrutturazione

Nel suo bel libro *Images*, Gareth Morgan ha scritto: «Se, come sostiene Simon, le organizzazioni sono il risultato delle capacità di elaborare informazioni, allora nuove capacità elaborative non potranno non dar luogo a nuove forme organizzative. Possiamo già intravedere l'importanza di questa assunzione per quei settori in cui l'elaborazione elettronica dell'informazione già svolge un ruolo rilevante. [...]

Nel lungo periodo è probabile che le organizzazioni vengano identificate con il loro sistema informativo, dal momento che le potenzialità dei microprocessori rendono possibile organizzare senza avere una organizzazione in termini fisici. Questa nuova tecnologia aumenta la possibilità di decentrare la natura e il controllo del lavoro, facendo sì che gli impiegati possano lavorare in luoghi geografici lontani tra di loro pur rimanendo collegati continuamente da reti on line, che garantiscono la continua e completa integrazione del sistema. Molte organizzazioni del futuro potrebbero non avere una dislocazione geografica fissa e i loro membri potrebbero interagire per il tramite di personal computer e di strumenti audiovisivi in modo da creare una rete di scambi e di attività interrelate, magari con dei robot controllati da lontano che espletano il lavoro fisico.

«La progressiva evoluzione delle organizzazioni in sistemi informativi è suscettibile di trasformarle sia dal punto di vista strutturale che da quello spaziale. Ma il vero grande problema sollevato dalla metafora del cervello è se le organizzazioni diventeranno anche più intelligenti». ⁶

Come si è detto, la sincronizzazione del lavoro, l'unità di tempo e luogo in cui sono ancora costretti ogni giorno milioni di lavoratori non corrisponde più né a una esigenza reale della produzione, né a un bisogno effettivo dei singoli e delle loro famiglie, mentre procura un grave danno alle persone, all'economia e alla società. Essa tuttavia permane come grande rito collettivo e del rito presenta tutte le contraddizioni.

Fin da domani, per milioni di lavoratori, sarebbe tecnicamente possibile evitare spostamenti faticosi e snervanti, evitare convivenze forzate con capi sgarbati e colleghi indesiderati, restare nella propria casa, nel proprio quartiere anche durante le ore di lavoro e continuare a svolgere la propria attività professionale in collegamento stretto con l'azienda: proprio come se si andasse in ufficio.

Portando a casa le pratiche da espletare (come, del resto, già fanno i giudici e gli avvocati, i giornalisti e i ricercatori, gli intellettuali e gli artisti d'ogni genere), servendosi" del telefono, del fax, del personal computer, questi milioni di lavoratori potrebbero lavorare in vestaglia, nelle proprie pareti domestiche, regolando i tempi sui propri bioritmi e i metodi secondo le proprie preferenze.

Ne deriverebbe una maggiore autonomia, una minore alienazione, un grande risparmio di energie, di carburante, di tempo, un minore inquinamento e un minore intasamento del traffico; la vita familiare si gioverebbe della maggiore compresenza dei vari membri; la vita di quartiere tornerebbe intensa, ponendo fine all'assurdo spreco delle doppie strutture (casa e ufficio); il prezzo delle aree urbane potrebbe diminuire per l'utilizzazione più razionale degli edifici; potrebbe essere migliorata la vita delle città, che sempre più si avviluppano in un inferno di gente che si sposta senza senso e senza sosta.

A questo punto resta da chiedersi cosa occorre salvare e cosa occorre eliminare dell'organizzazione tayloristica. Taylor, insieme ad altri ingegneri progressisti, considerava il lavoro fisico come una disgrazia da eliminare attraverso il perfezionamento delle macchine e l'adozione del management scientifico: una volta depurato della fatica bruta, il lavoro si sarebbe trasformato in arte e avrebbe perso le sue connotazioni tragicamente bibliche.

Secondo Taylor, la monotona e alienante ripetitività dell'organizzazione parcellizzata costituiva solo un passaggio temporaneo e obbligato che, riducendo il lavoro umano alla stregua del lavoro meccanico, avrebbe permesso prima o poi di scaricarlo sulle macchine liberando il lavoratore dalla sua condanna.

Oggi il sogno di Taylor è molto vicino alla sua realizzazione.

Occorre dunque chiedersi se i principi organizzativi su cui si basava la fabbrica industriale continuano a essere validi come se ancora oggi la tecnologia fosse rudimentale e i lavoratori fossero quasi tutti operai semianalfabeti.

Molte ricerche sociologiche obbligano a rifiutare questa ipotesi. Se oggi le fabbriche e soprattutto gli uffici restano legati a criteri organizzativi di tipo industriale, ciò dipende esclusivamente dalla permanenza ingiustificata e controproducente di fattori culturali obsoleti. Dipende dal cultural gap tra le ragioni sottese alla vecchia organizzazione industriale e le esigenze urgenti della nuova organizzazione postindustriale: gli uomini chiamati a gestire oggi le risorse umane nelle imprese terziarizzate, si formarono ieri nelle imprese manifatturiere. Da queste imprese hanno riportato un concetto di organizzazione ormai decrepito ma tuttora privilegiato, con grave danno per la motivazione e, quindi, per il rendimento ideativo dei lavoratori.

L'organizzazione come rito

Nelle organizzazioni, come si sa, le abitudini diventano prassi; le prassi diventano dogmi; i dogmi diventano baluardi tenacissimi contro il cambiamento.

Quando l'industria assorbì masse di lavoratori provenienti dalle campagne, non le fu facile addomesticarne i costumi rurali e artigianali ai principi dell'efficienza e del macchinismo. Le sue nuove abitudini si aprirono faticosamente la strada con la sferza dei provvedimenti disciplinari in fabbrica e con il terrore dei fallimenti sul mercato concorrenziale.

Il passaggio dal lavoro indipendente e domiciliare (che fu proprio dei contadini, degli artigiani, dei Uberi professionisti) al lavoro dipendente e proceduralizzato (che è ancora oggi proprio dei lavoratori occupati nelle aziende e nelle burocrazie) non è stato né spontaneo né indolore. Ma, una volta realizzato, il nuovo modo di lavorare si trasformò subito, a sua volta, in abitudine: perenne e irrinunciabile come tutte le abitudini. Sì che, oggi, per l'addetto alle traduzioni, dipendente da un'azienda di import-export, appare del tutto normale uscire di casa tutte le mattine, affrontare le spese e il disagio del traffico per raggiungere l'ufficio dove lo attendono una scrivania, un computer e un vocabolario, e dove egli svolgerà un lavoro che avrebbe potuto fare tranquillamente a casa propria con il semplice aiuto della posta elettronica.

Normale ciò appare a migliaia di impiegati in altre mansioni consimili e normale ciò appare anche agli imprenditori, ai manager, ai sindacati, ai politici, agli amministratori, a gran

parte degli studiosi di organizzazione: tutti ancora cultori del grande rito taylorista pur essendo ormai pienamente realizzate le premesse tecnologiche e professionali per riunificare i luoghi di lavoro e quelli di vita, eliminando un diaframma artificiale e oneroso, un tempo indispensabile, ora superfluo.

Cosa è il telelavoro

Occorre dunque mettere mano a una ristrutturazione organizzativa (del lavoro e della vita) capace di ridurre drasticamente gli spostamenti. In molti casi, sempre più frequenti, ciò è possibile e agevole. Per milioni di impiegati, che tuttora raggiungono quotidianamente il proprio ufficio (cioè un'attrezzatura del tutto simile a quella che si può avere in casa) per gestire le informazioni che attengono al proprio compito, sarebbe facile riorganizzare il lavoro in modo che siano le informazioni a raggiungere il domicilio del lavoratore (o una sede a esso contigua) e non viceversa.

Questa seconda ipotesi si chiama telelavoro e può essere realizzata in forme assai semplici (trasferendo a casa le pratiche da sbrigare, in forma cartacea, su dischetto elettronico, per telefono, ecc.) o con l'aiuto di tecnologie ancora più sbrigative come la posta elettronica. Si calcola che il rapporto tra cosa spende un lavoratore e cosa spende la stessa persona se telelavora è di 29 a 1 se il lavoratore usa l'auto privata e di 11 a 1 se usa i trasporti pubblici. A queste conclusioni è arrivato un serio gruppo di ricercatori americani guidato da Jack Nilles e finanziato dalla National Science Foundation.

Altri vantaggi del telelavoro sono solitamente segnalati nei testi ormai numerosi che si occupano dell'argomento. Per le aziende vi sono benefici in termini di flessibilità, di produttività e di creatività; per i lavoratori vi sono benefici in termini di autonomia, di condizioni fisiche, di rapporti familiari, di buon vicinato, di accessibilità al lavoro (soprattutto per handicappati, anziani, casalinghe); per la collettività vi sono benefici in termini di ridistribuzione geografica e sociale del lavoro, riduzione del traffico, stimoli alla creazione di nuovi lavori, rivitalizzazione dei quartieri, riduzione dell'inquinamento e delle spese di manutenzione stradale, eliminazione delle ore di punta.

Cosa non è il telelavoro

Telelavoro non significa restare tutti e sempre a casa. Questa modalità può essere adottata solo per alcune mansioni che meglio si prestano al decentramento (per motivi tecnici, organizzativi, umani) e può essere limitata ad alcuni giorni della settimana o ad alcune settimane del mese.

Telelavoro non significa lavoro a domicilio. Può essere svolto nella casa del lavoratore o in uffici satelliti vicini più alla sua casa che non all'azienda-madre. Comunque il lavoro a distanza non significa lavoro nero ma lavoro spazialmente decentrato, con tutti i crismi della legalità.

Telelavoro non significa informatica. Il magistrato che, invece di lavorare in ufficio, mette le pratiche nella propria cartella, le porta a casa e le sbriga tra le proprie mura domestiche, svolge a tutti gli effetti un lavoro a distanza. Quando sente l'esigenza di consultarsi con i propri capi, con i propri colleghi, con la propria cancelleria può sempre

ricorrere al telefono o alla rete telematica. Quando la procedura richiede udienze, confronti, audizioni, riunioni, egli si reca in tribunale. Quando occorre che le pratiche sbrigate a casa siano recapitate in ufficio, basta un pony, un fax o un messaggio di posta elettronica. La telematica, dunque, non è che un supporto in più messo a disposizione dal progresso tecnologico: a volte superfluo, spesso utile, in alcuni casi indispensabile.

Telelavoro non è anarchia. Ogni telelavoratore opera entro un piano operativo che lo raccorda con tutti gli altri suoi colleghi, con i suoi capi e con i suoi dipendenti. Il controllo, anziché avvenire sul processo, avviene prevalentemente sui risultati: è, quindi, meno dispendioso, meno alienante, più appropriato al lavoro intellettuale che ormai prevale ovunque sul lavoro manuale, più rispettoso della dignità del lavoratore. Così come i singoli telelavoratori possono essere raggiunti, interpellati, coordinati dal datore di lavoro, così possono essere raggiunti, informati, organizzati dal sindacato.

Telelavoro non è isolamento. Il minor numero di rapporti personali con i colleghi in ufficio è ampiamente compensato dal maggior numero di rapporti personali in famiglia, nel palazzo, nel quartiere. Del resto, su 100 cittadini, solo una trentina lavorano in azienda: la socializzazione, dunque, è più probabile e più «fisiologica» fuori dell'azienda, nel mondo delle relazioni non coatte.

A causa dell'attuale divisione tra lavoro e vita, quasi tutti i lavoratori oggi vivono come estranei sia nel quartiere dove lavorano di giorno sia nel quartiere dove dormono di notte. Di fatto, essi sono una sorta di apolidi.

Grazie al telelavoro è probabile che il lavoratore oggi sradicato dalla propria casa, potrà integrarsi nel quartiere in cui è situato il proprio palazzo, nel palazzo in cui è situata la propria abitazione. La partecipazione domestica, amministrativa e politica avrà tutto da guadagnare. La vita sociale nell'azienda, essendo meno continuativa e meno costretta, probabilmente diventerà anche meno conflittuale e più gradevole. La gestione delle risorse umane si trasformerà da funzione prevalentemente legale e amministrativa, a funzione incaricata di mantenere l'identità aziendale e alimentare la cultura d'impresa attraverso attività centrate sia sul tempo libero, sia sul tempo di lavoro.

Telelavoro non è un metodo per eliminare la disoccupazione. Certamente l'introduzione del sistema teledecentrato fa nascere l'esigenza di nuove professionalità, così come richiede un riciclaggio professionale e una rivoluzione mentale da cui può derivare la probabilità di corsi di addestramento, con il conseguente impiego di qualche formatore in più. D'altra parte, però, la maggiore permanenza del lavoratore in casa riduce il ricorso a baby-sitter e a persone necessarie per l'assistenza agli anziani. Così pure, il telelavoro riduce il consumo di carburanti, l'intasamento e l'usura delle strade, rendendo così superfluo qualche vigile, qualche benzinaio o qualche manutentore. Ma, tra pro e contro, la somma algebrica degli occupati e dei disoccupati a causa del telelavoro probabilmente resterà immutata. 7

L'atteggiamento degli studiosi

In molti casi storici di rinnovamento, l'adozione di nuove tecniche operative è stata prima lentissima, poi precipitosa, quasi a valanga. Così è avvenuto per l'uso dell'energia elettrica,

del computer e di Internet; così è avvenuto per l'adozione del sistema «Tempi e Metodi», delle *Human Relations*, delle isole di montaggio.

Nel caso del telelavoro, la diffusione sta risultando particolarmente laboriosa e lenta. Le applicazioni concrete sono tuttora rare.

Quanto agli studiosi, alcuni tendono a vedere nel telelavoro molti più vantaggi che pericoli e attribuiscono la lentezza della sua diffusione a ostacoli culturali destinati a cadere col tempo. Altri sono molto cauti: comprendono che il progresso tecnologico gioca a favore del telelavoro, ma ne vedono i risvolti negativi e le difficoltà non meno dei benefici.

Altri ancora, ne paventano la diffusione e ne considerano disastrose le probabili conseguenze.

Il modello tradizionale, basato sull'urbanizzazione e sull'industrializzazione, capace di assicurare occupazione e welfare, è conchiuso e possente nella sua cementata coerenza; invece il modello innovativo di cui il telelavoro non rappresenta che un semplice tassello, è tutto ancora *in nuce*, va ideato in molte sue parti, modellato, sperimentato e poi finalmente diffuso su vasta scala.

Per ora sappiamo solo che il vecchio modello impiegò più di un secolo per raggiungere la sua completezza e che ora non riesce più ad assicurarci né l'occupazione, né il welfare, né la serenità. E sappiamo che un nuovo modello, più adatto al nostro futuro, non solo è indispensabile ma è anche possibile, grazie alle nuove tecnologie e ai nuovi bisogni. Sappiamo che, in questo nuovo modello, la destrutturazione del tempo e dello spazio sarà fondamentale almeno quanto lo fu, nel vecchio modello, la concentrazione del lavoro nella fabbrica e la sua separazione dai luoghi del non-lavoro.

Per quanto possa essere scolorito il quadretto del progettista di software che lavora in salotto, lo spot della massaia che alterna il *data entry* con la pappa del bambino, il dagherrotipo dell'impiegato che esegue nel tinello di casa propria i compiti ripetitivi che prima andava a svolgere in ufficio; quel quadretto, quello spot, quel dagherrotipo sono comunque più protesi al futuro di tutti i grattacieli direzionali pullulanti di «executive» stressati dalla loro reciproca convivenza e dall'*overtime*.

Altri studiosi vedono nel telelavoro l'inizio della fine, l'anarchia, l'attentato alla solidarietà, alla convivenza civile, alla coesione di classe. Secondo Giuseppe De Rita, a esempio, in un mondo di telelavoratori «si crea una melassa di persone che navigano in una frittata con tante macchiette senza formare un'identità sociale».

Secondo questi studiosi, se in seno alla comunità rurale l'individuo poteva socializzare nella piazza, nell'osteria, nell'oratorio, nei giardinetti; se nella società industriale poteva socializzare in fabbrica, nel sindacato, nel circolo aziendale, nel club dei dipendenti; nella società del telelavoro finirà per ridursi a una monade senza senso e senza relazioni.

Sotto questo aspetto il critico forse più accanito del telelavoro e della riduzione degli orari è il francese Daniel Mothé, 8 ex operaio, ex sindacalista, nemico militante e provinciale dei suoi connazionali Gorz e Aznar.

Secondo Mothé, solo il lavoro organizzato in azienda offre «l'occasione di un fervore di vita sociale», costringe i salariati «a comunicare intensamente e in permanenza le loro informazioni». Dunque gli studenti, le casalinghe, gli amici, la tifoseria di una squadra di calcio, i giovani che vanno in discoteca, i volontari che assistono malati, i compaesani che

organizzano una festa di quartiere, è tutta gente che non comunica, che non conosce «il fervore della vita sociale»!

Inconvenienti temuti

È ovvio che una rivoluzione copernicana di questo genere comporta anche degli inconvenienti, soprattutto in fase iniziale. Come ho già detto, è ovvio che il ritorno al lavoro in ambito domestico richiede tempi lunghi di sperimentazione e di accettazione.

Gli inconvenienti del telelavoro, puntigliosamente denunciati dai manager e dai sindacalisti conservatori, sono: per le aziende, la difficoltà di controllare il processo lavorativo dei singoli operatori decentrati, la resistenza dei vecchi capi, la riduzione dell'identità aziendale, la necessità di rivoluzionare la mentalità attraverso attività formative; per i lavoratori, il possibile isolamento iniziale; l'emarginazione dalle dinamiche aziendali e dai giochi di potere; la necessità di riciclare le abitudini personali e familiari; il pericolo, soprattutto per le donne, di doppio lavoro e di eccessivo radicamento al contesto familiare; il pericolo di restare svincolati dalla solidarietà sindacale; per la collettività, il pericolo di atomizzazione sociale e di nuovo precariato.

Effetti accertati

Probabilmente è ancora presto per sciogliere i nodi e i dubbi che il telelavoro comporta. Solo da pochi decenni la sua idea viene coltivata, solo da pochissimi anni si è diffusa la tecnologia più adatta a realizzarlo. I casi che abbiamo sottomano sono ancora pochi, anche se crescono a vista d'occhio, e per ora legittimano solo alcune ipotesi ancora tutte da verificare. Dalle poche ricerche disponibili, sappiamo soltanto che:

- Il telelavoro rischia di perpetuare l'attuale divisione sessuale del lavoro: ai livelli bassi della piramide impiegatizia, lo prescelgono soprattutto le donne; ai livelli alti lo prescelgono soprattutto gli uomini.
- Con il telelavoro, la produttività aumenta rispetto al lavoro svolto in ufficio. La maggioranza degli intervistati dichiara di fare a casa, in cinque o sei ore, ciò che in ufficio richiedeva otto o nove ore.
- Tranne i single, la maggioranza degli altri telelavoratori non lamentano isolamento, solitudine, noia o stress: i legami che in ufficio si creavano tra colleghi, in casa si creano con i conviventi e con la gente del quartiere, andandosi a sommare con i legami virtuali che sempre permangono con i capi e con i colleghi di lavoro.
- Anche i rapporti gerarchici permangono ma migliorano: la combinazione di vicinanza virtuale e distanza reale consente di interagire solo quando se ne presenta la necessità, eliminando tutta la micro conflittualità determinata in ufficio dalla convivenza lunga e forzata con capi e colleghi imposti dall'alto.
- La maggioranza dei telelavoratori dichiara un aumento cospicuo di tempo libero, un maggiore impegno nella propria crescita culturale, forme molteplici di autoformazione, rifiuto di tornare al lavoro concentrato in ufficio.

- In sintesi, accanto ai vantaggi immediati del telelavoro, via via sedimentano, intorno a esso e grazie anche a esso, nuove forme di convivenza, di assetti architettonici e urbanistici, di rapporti tra il lavoro e la vita, che preludono a un nuovo modello coerente di civilizzazione che l'uomo postindustriale metterà a punto.

Prudenza e miopia

Ma come mai vi è tanta resistenza nei confronti di una trasformazione così ovvia?

Benché si continui a ripetere che il profitto dell'imprenditore è giustificato dal rischio che egli propende ad assumersi, finora poche imprese si sono dimostrate disposte a rischiare puntando sulla carta del telelavoro. Persino quelle che vivono vendendo hardware, software e reti, cioè le aziende che per prime trarrebbero profitto dalla diffusione del telelavoro e che, quindi, avrebbero tutto da guadagnare se dessero il buon esempio, persino esse recalcitrano.

La stessa cosa vale per i manager. Anche i più spregiudicati, rapi di nel mutare disinvoltamente gli organigrammi, i settori di investimento, i partner, i programmi produttivi, le strategie di marketing e gli uomini cui affidare decisioni cruciali per il destino dell'impresa, ^ diventano poi estremamente cauti quando gli si propongono esperimenti sia pure blandi di telelavoro e invocano garanzie che nessuna sperimentazione può offrire a priori.

Altre volte, l'introduzione del telelavoro viene progettata in riferimento a mansioni che, per le loro intrinseche caratteristiche strutturali, ogni buon manuale organizzativo reputa assolutamente incompatibili con il lavoro a distanza. Sembrerebbe, in questi casi, che almeno inconsciamente si desideri il fallimento della sperimentazione in modo da avere un alibi per evitarne l'estensione.

Il ritardo delle reti

Analizziamo, in forma di ipotesi, i probabili motivi di tanta resistenza. Alcuni sono di ordine strutturale e a volte trascendono le responsabilità delle singole aziende. Se si evita il purismo di chi sostiene che senza telematica non può esservi telelavoro, si riconosce che le strutture necessarie a introdurlo erano disponibili da tempo. Abbiamo già fatto l'esempio dei magistrati che, portando a casa le loro pratiche e recandosi in tribunale solo per le udienze, di fatto adottano una specie di telelavoro, anche per supplire alle carenze logistiche dei palazzi di giustizia. I professori che vanno all'università solo per le lezioni, il ricevimento degli studenti e i consigli di facoltà, restandosene a casa per sbrigare la corrispondenza e preparare le lezioni, fanno qualcosa di analogo ai magistrati. I giornalisti che intervistano telefonicamente da casa propria, che scrivono il «pezzo» e poi lo inviano per fax al proprio giornale, di fatto telelavorano. In tutti e tre questi casi, la telematica sarebbe utile ma non è indispensabile: se, dunque, l'esempio dei magistrati, dei professori e dei giornalisti non è stato seguito da tutti coloro che, in azienda, svolgono lavori assimilabili, la colpa non può essere data alla carenza di strutture telematiche.

Se, però, si adotta una definizione restrittiva del telelavoro, pretendendo la telematica come intrinsecamente indispensabile alla natura stessa di questo modo di lavorare, allora bisogna ammettere che in molti paesi l'azienda sconta tuttora ritardi non suoi, dovuti alle carenze della rete informatica e al costo eccessivo del suo uso.

Un angusto deserto

Meno omogeneamente valida, ma altrettanto importante, è la causa strutturale dovuta alle abitazioni. La crisi degli alloggi ha costretto molte famiglie a ridursi in appartamenti sempre più piccoli e a contare sull'ufficio per lo spazio necessario alle operazioni di lavoro. L'idea di sacrificare al telelavoro una parte sia pure minima del già ridotto spazio domestico può risultare scoraggiante.

Però anche questo motivo ha un peso ridotto sia perché l'attrezzatura tecnica è ormai miniaturizzata, sia perché in alcune nazioni (gli Stati Uniti, per esempio) il telelavoro, è più diffuso benché gli appartamenti siano minuscoli.

È vero che questo nuovo modo di lavorare richiede che si ritagli dalla casa uno spazio sia pure minimo da riservare al lavoro, ma è anche vero che esso libera man mano gli immensi spazi ora dedicati agli uffici, contribuendo così a risolvere la crisi degli alloggi.

Come, negli ultimi decenni, molte fabbriche sono state riconvertite in uffici, così, nei prossimi decenni, molti uffici saranno riconvertiti in case. Questa trasformazione richiederà nuovi approcci architettonici e urbanistici: come abbiamo già detto, la città non potrà essere più concepita secondo i criteri funzionali cari a Le Corbusier, dedicando singoli quartieri a singole operazioni, ma dovrà somigliare nuovamente alla città preindustriale in cui il cittadino aveva la possibilità di svolgere quasi tutte le attività produttive e riproduttive nel medesimo quartiere.

Oggi, grazie alla telematica, dalla sua casa egli può spaziare su tutto il pianeta.

L'attuale squallore di molti quartieri dormitorio costituisce un ennesimo disincentivo al telelavoro per quanti paventano di esservi ricacciati in una solitudine senza speranza. Il fatto è che questa solitudine è proprio l'effetto di quella separazione tra casa e azienda che il telelavoro è chiamato a eliminare.

E a ciò va aggiunto che persino i quartieri dormitorio brulicano di casalinghe, di bambini e di anziani.

A sua volta, la singola abitazione dovrà essere dotata se non altro di una sorta di «angolo cottura telematico» in cui il telelavoratore possa trovare tutto ciò che gli è indispensabile per svolgere le sue mansioni remote.

La parola, dunque, passa agli urbanisti e agli architetti che finora hanno cercato di rendere «intelligenti» i quartieri e gli edifici destinati al lavoro d'ufficio ma da ora in poi dovranno cercare di rendere «intelligenti» le unità abitative destinate ad accogliere, insieme alla vita familiare, anche il telelavoro.

Lo spazio come fattore produttivo

Tornando alle imprese, un ostacolo alla diffusione del telelavoro può essere derivato dal concetto che esse hanno dello spazio come fattore produttivo. Impegnate per duecento anni sul versante della riduzione dei tempi, considerati il denominatore principale della produttività, le imprese hanno raffinato assai meno la riflessione e l'intervento sul versante

della valorizzazione dello spazio, continuando a ragionare secondo il vecchio criterio ricardiano per cui la contiguità fisica è un vantaggio economico fuori discussione, che va esaltato attraverso l'economia di scala e gli uffici *open space*.

Finora il tipo di lavoro, di macchine e di materie prime impiegate rendeva indispensabile la concentrazione spaziale dei lavoratori dentro la fabbrica mentre i costi per coprire la distanza geografica dei lavoratori dall'impresa sono stati scaricati sui lavoratori stessi.

Di qui il disinteresse dell'azienda per questo problema, continuando essa a ragionare come se il lavoro fosse ancora soprattutto fisico, le macchine fossero ancora soprattutto meccaniche, le materie prime manipolate fossero ancora soprattutto di tipo tangibile.

Grave, invece, è che i lavoratori e persino il sindacato non abbiano subito compreso che il telelavoro libera i dipendenti dai costi degli spostamenti fisici e accolla all'azienda i costi degli spostamenti immateriali di informazioni.

Il lato luttuoso dell'organizzazione

Un ritardo che certamente pesa sul rifiuto del telelavoro è quello, tutto culturale, di molti dirigenti preposti all'organizzazione delle aziende e alla gestione delle risorse umane.

Alcuni di loro, e le associazioni professionali che li rappresentano, hanno dedicato più cura alle grandi kermesse contrattuali e allo smaltimento dei cosiddetti esuberanti (la faccia luttuosa della medaglia aziendale) che non all'innovazione creativa effettuata sotto la spinta delle meravigliose opportunità offerte dalla tecnologia e dalla scolarizzazione (la faccia vitale della medaglia aziendale).

Introdurre il telelavoro significherebbe ripensare ex novo l'azienda, sfoltarne le procedure, introdurre l'organizzazione per obiettivi: troppa fatica e troppo rischio per manager abituati a viaggiare sul sicuro della quotidianità burocratizzata.

Il potere come incombenza fisica

Un peso rilevante nel rifiuto del telelavoro deve avere esercitato il vecchio concetto di potere, per cui i capi non si sono limitati a pretendere che i propri collaboratori assicurassero gli obiettivi di volta in volta assegnati, ma si sono abituati a interferire continuamente sui *processi* adottati dai collaboratori per raggiungere quegli obiettivi, intervenendo di persona a ogni pie sospinto, moltiplicando gli incontri diretti e le riunioni, coltivando una visione quasi tattile, fisica immediata incumbente, della propria supremazia.

Allontanare spazialmente i «dipendenti», sottrarli allo sguardo diretto del capo, impedirne la convocazione fisica in qualsiasi momento e con qualsiasi pretesto, eliminare le infinite occasioni in cui la contiguità spaziale consente di straripare nell'informale, di allargare il discorso, i rapporti, l'esercizio dell'autorità anche fuori del campo strettamente lavorativo, deve essere apparso ai capi come una decurtazione inaccettabile della loro forza, una

rinuncia insopportabile dei simboli dell'autorità tanto più primitiva quanto più basata sulla diretta compresenza tra superiore e inferiore.

Molti dipendenti, a loro volta, desiderano la presenza fisica del proprio capo e la possibilità di «farsi vedere», di ostentare la propria illimitata e fedele disponibilità.

Né mancano i casi in cui, sentendosi più ignoranti dei propri collaboratori nell'uso della telematica, i capi hanno visto nel telelavoro il pericolo che i dipendenti potessero con esso sottrarsi al loro controllo e metterne in luce le incompetenze.

Il telelavoro, dunque, deve aver trovato seri ostacoli nella sfiducia reciproca tra capi e dipendenti: i primi temendo di non poter controllare i collaboratori che, appena svincolati dall'incombenza fisica del superiore, si sarebbero dati alla pazza gioia; i secondi temendo che, una volta distanziati dai capi e dai compagni di lavoro, avrebbero dovuto fare affidamento solo su se stessi e sui collegamenti telematici, restando privi dell'aiuto che in ufficio ottenevano di persona.

Il tabù dell'erotismo

Per spiegare la scarsa fortuna del telelavoro c'è poi un tabù da infrangere — quello dell'azienda come sistema erotico — di cui mai si parla e sul quale, non a caso, mancano ricerche. Spesso si accenna al valore socializzante del lavoro, sottintendendo che la socializzazione include infinite occasioni seduttive, affettive, erotiche.

Si arriva giustamente a denunciare i casi di *sexual harassment* negli uffici ma non si parla mai dei casi assai più numerosi in cui l'invito sessuale raggiunge il successo sperato e riesce a trasformare la plurima monotonia aziendale in antidoto alla monocorde monotonia domestica.

Nell'inconscio collettivo del mondo sessuale impiegatizio, il telelavoro non appare come l'occasione buona per sostituire alle occasioni erotiche offerte dell'azienda in cui si lavora, le occasioni erotiche offerte dal quartiere in cui si abita, ma appare come una possibile, temuta reclusione in quel conchiuso universo costituito dai rapporti coniugali che il lavoro in ufficio consente di eludere e variegare.

Ciò è ancora più valido per le donne che, approdate solo recentemente alle mansioni d'ufficio, considerano il lavoro fuori casa come una conquista e come una liberazione: dall'abbruttimento, dalla solitudine, dallo stress, dalla mancanza di retribuzione e di carriera, dalla malinconia della routine sessuale.

La fabbrica che respira

E, con queste ultime ipotesi, siamo già passati dal livello strutturale al livello culturale del problema. Confrontiamo due situazioni: quella tedesca, che si porta dietro la fama di rigidità;

quella italiana, che si porta dietro la fama di versatilità. Ebbene, le resistenze italiane ai cambiamenti e alla flessibilità risultano assai più forti che non nella Germania, all'avanguardia nella riduzione degli orari, nel part-time, nel telelavoro.

Se l'Italia, rispetto agli altri paesi industriali, si caratterizza per un rifiuto maggiore della flessibilità, la causa non può essere addebitata soltanto alla rigidità sindacale su cui i manager usano scaricare ogni responsabilità. Ci deve essere qualcosa di squisitamente «nazionale» che acquieta tutti — sindacalisti, imprenditori, capi, dipendenti — e fa sì che il popolo più eccentrico del mondo resti tradizionalista nei confronti dell'organizzazione del lavoro, resista caparbiamente ai minimi cambiamenti, si arroccchi in un maschismo, in uno stile autoritario di leadership, in un grigiore decisamente arcaici. Fa tristezza constatare che siano stati i lavoratori di Wolfsburg, e non quelli di Napoli o di Firenze, a inventare la bella immagine della «fabbrica che respira» e a pretendere drastiche riduzioni d'orario per raggiungere stabilità occupazionale insieme a *Zeit zum leben, lieben, lachen*: «tempo per vivere, amare e sorridere».

Per tentare una spiegazione più profonda, occorre dunque trovare qualcosa che accomuni le industrie, i servizi, i sindacati e che attenga più alla sfera antropologica che a quella sociologica. Credo che questo qualcosa possa essere identificato in una serie di tabù, tra cui appunto quello sessuale, quello del lavoro come castigo divino, quello dell'*overtime*, già assunto nella prima parte di questo volume come uno dei capi d'accusa contro l'attuale organizzazione del lavoro.

Il trionfo del masochismo

Ciò nonostante la fabbrica, l'organizzazione respireranno, il lavoro intellettuale respirerà. Il telelavoro, il part-time, il lavoro remoto, il lavoro temporaneo, la progressiva riduzione degli orari, la crescente destrutturazione del tempo e dello spazio non sono che passi di avvicinamento alla ricomposizione del lavoro con la vita, alla centralità cronologica, psicologica, culturale del tempo libero rispetto al tempo di lavoro.

Il cinquanta per cento della produzione europea già oggi è immateriale. Nella maggioranza dei casi, essa consentirebbe fin da subito la riduzione drastica dei tempi di lavoro, l'introduzione del telelavoro e di tutte le altre forme di flessibilità, con vantaggi enormi per le aziende, per i lavoratori, per la collettività.

Come ho detto, l'ostacolo più subdolo non va ricercato nell'economia o nella politica ma nella paura e nell'autolesionismo. La maggioranza delle persone ha introiettato un così profondo senso del sacrificio come dovere, una così profonda diffidenza per il benessere come colpa, che guarda a ogni miglioramento come fosse una minaccia. IL masochismo è molto più diffuso di quanto si creda.

Per nostra fortuna, il modo di produzione industriale è un modo di produzione «storico», cioè cronologicamente circoscritto. Come tutte le cose storiche, è iniziato nel tempo e, nel tempo, prima o poi, finirà: anzi, i presupposti* su cui era basato sono già finiti.

Lavoro e vita

Quando l'industria si affacciò sul nostro panorama storico, gli esseri umani lavoravano nella propria città, nel proprio quartiere, nella propria casa. Ne abbiamo già parlato a lungo. Fu l'avvento dell'industria a separare i luoghi della produzione dai luoghi della riproduzione.

Come abbiamo già visto nella terza parte, secondo Henry Ford «quando lavoriamo dobbiamo lavorare. Quando giochiamo dobbiamo giocare».

Per Marx, invece, il lavoro, la creatività, il gioco e la vita dovevano essere una cosa sola. Successivamente, anche gli studiosi marxisti più attenti alle sorti del proletariato hanno difeso la scissione fordista tra lavoro e vita. Abbiamo già riportato le parole di Aris Accornero: «Lavoro e vita è bene che si separino», eppure è molto probabile che egli — come del resto Musil e Kafka — abbia prodotto le cose più belle, cioè i suoi libri, proprio restandosene a casa, proprio giustapponendo lavoro e vita!

Personalmente credo che molte attuali disfunzioni della famiglia, della società, dei singoli individui, derivino proprio dalla innaturale separazione tra lavoro e vita, imposta dal modo di produzione industriale.

Avere ammassato per duecento anni gli operai nelle fabbriche, gli impiegati e i manager negli uffici, ha condizionato non solo la loro attività professionale ma anche la loro esistenza tutta intera. Nel corso del tempo sono stati apportati molti cambiamenti all'organizzazione aziendale ma, per quanto profondi, essi non hanno mai scalfito la separatezza tra luoghi di lavoro e luoghi di vita. Questa separatezza non indolore, che ha distrutto famiglie, comunità, personalità, era implicita nella struttura e nella cultura dell'industria. Insieme a molti danni, essa ha procurato anche il progresso di cui tutti noi, oggi, possiamo godere.

Ma ormai, per milioni di lavoratori sempre più scolarizzati e capaci di lavorare autonomamente, il lavoro è diventato immateriale e ubiquo, le tecnologie consuete sono diventate elettroniche, le materie prime da trattare consistono esclusivamente nelle informazioni. Oggi è dunque possibile lavorare e vivere *come* e *dove* si preferisce. Molte persone che vediamo telefonare con i cellulari — in macchina, per strada, sulle spiagge, negli stadi — sono telelavoratori senza saperlo, proprio come il personaggio di Molière che non sapeva di parlare in prosa. Per tutte queste persone il lavoro e il tempo libero sono già una cosa sola, intrecciata e comoda.

Questa destrutturazione del tempo e dello spazio rappresenta una nuova rivoluzione esistenziale che, insieme all'organizzazione del lavoro, cambierà anche l'organizzazione e la qualità della vita. Proprio perché radicale e globale, questa rivoluzione terrorizza benché sia salvifica.

I pesci d'acquario si abituano a girare in tondo nell'angusta boccia di vetro che li imprigiona e, per un certo tempo, continuano a girare in tondo anche quando sono liberati nel mare aperto. Allo stesso modo, milioni di colletti bianchi continuano a girare nel chiuso dei loro acquari anche se le mille amichevoli tecnologie elettroniche consentirebbero loro di spaziare nel mondo e assecondare i propri bioritmi.

Quando le organizzazioni respireranno, la ferita che separa il lavoro dalla vita si rimarginerà e le nostre schizofrenie si placheranno. Secondo un pensiero Zen: «Chi è maestro nell'arte di vivere distingue poco fra il suo lavoro e il suo tempo libero».

Capitolo diciottesimo

LAVORARE MENO

«Sarete offerti come schiavi e mancherà il compratore»

Per ironia della sorte, il XX secolo, il secolo del lavoro, si è concluso con la sua carenza. Sono sempre più le persone che cercano lavoro e non lo trovano. Molti, per disperazione, hanno addirittura smesso, di cercarlo e per questo sono considerati fannulloni.

«Sarete offerti come schiavi e come schiave, e mancherà il compratore!» minaccia Mose nel Deuteronomio (28, 68).

Ralf Dahrendorf si chiede: «La società della crescita è stata anche una società di lavoro. La vita degli uomini era costruita intorno al lavoro [...]. Si può dire addirittura che la figura dell'uomo lavoratore ha rappresentato l'ideale di questa società. Resta da chiedersi: che succede quando — per dirla con Hannah Arendt — alla società del lavoro il lavoro viene meno?».

Una disoccupazione di nuovo genere attanaglia tutti i paesi ricchi i quali, ancora una volta, affrontano il problema di natura postindustriale con metodi e strumenti industriali. Alcuni di essi truccano le statistiche o, profittando di congiunture favorevoli, ostentano cifre tranquillizzanti per se stessi. Ma il problema, a livello planetario, resta irriducibile alle soluzioni tradizionali.

L'illusione di sconfiggere la disoccupazione negli Stati Uniti, in Inghilterra, in Olanda, nasce da una visione «rionale» del problema. Nel 1965, quando fu attuata in India e in Pakistan la prima «rivoluzione verde» con l'introduzione di fertilizzanti e di varietà più resistenti di riso e di grano, questi paesi raggiunsero l'autosufficienza e ora addirittura esportano cereali, senza incrementare di un metro la superficie coltivata del loro territorio e senza incrementare di un'unità il numero dei propri occupati in agricoltura.

La popolazione africana aumenta ogni anno del 3 per cento e quindi è destinata a raddoppiare entro 23 anni. Il tasso di inurbamento cresce del 6 per cento e dunque, in 30 anni, le città diventeranno cinque volte più popolate. Entro il 2015, se tutto procede come oggi, la popolazione africana in età di lavoro sarà di 600 milioni e, di conseguenza, per garantire il minimo di reddito e di consumi, saranno necessari 350 milioni di nuovi posti di lavoro. Davvero si pensa di potercela fare creando nuovi lavori da nuovi investimenti? E quanti investimenti saranno necessari?

La soluzione può venire solo da un nuovo modello di vita, capace di ribaltare i vincoli in opportunità, la *mananza di lavoro in liberazione dal lavoro*.

Trentatré schiavi per ogni casalinga

Nella terza parte del volume abbiamo ripercorso le tappe che hanno condotto alla rivoluzione industriale, cioè, per dirla con David S. Landes, che ne è forse lo storico più autorevole, a «quel complesso di innovazioni tecnologiche che, sostituendo all'abilità umana le macchine e alla fatica fisica di uomini e animali l'energia inanimata, rendono possibile il passaggio dall'artigianato alla manifattura, dando vita così a un'economia moderna». 9

Ciò che qui ci interessa sottolineare è il rapporto sempre più sbilanciato che la grande industria provoca tra la crescente quantità di prodotti che essa sforna, la decrescente quantità di lavoro umano che essa impiega per produrli, l'impennata della longevità, la crescita della disoccupazione. L'uomo di Neandertal — quando gli abitanti del pianeta non superavano i 20 milioni — aveva una vita media di 29 anni e disponeva di circa 4000 calorie al giorno. Nel 1750 — quando la popolazione complessiva del pianeta aveva raggiunto i 600 milioni — l'uomo preindustriale dei paesi più ricchi aveva una vita media di 35 anni e disponeva di 24.000 calorie al giorno; oggi, che la rivoluzione industriale è ormai conclusa e che la società postindustriale ha preso il suo posto, gli abitanti del pianeta superano i 5 miliardi, ciascun abitante dei paesi ricchi vive in media 75 anni e dispone di circa 300.000 calorie al giorno. Durante tutta la lunga storia che precede l'industrializzazione, le risorse energetiche di cui disponeva l'umanità non hanno mai superato il miliardo di megawattora; tra la metà dell'Ottocento e la metà del Novecento, grazie all'impulso industriale, sono aumentate di oltre cinquanta volte, superando i 53 miliardi di megawattora. Nota giustamente Ricossa nella sua *Storia della fatica*, che «il figlio di un operaio di un paese industrializzato si può dire che abbia ora, al momento della nascita, la probabilità di vivere un numero di anni molto superiore a quello del figlio di un principe di tre o quattro secoli fa».

10

Quanto all'ausilio della tecnica, esso ha permesso di sottrarre fatica non solo al lavoro industriale, ma anche al lavoro domestico: Hyamon G. Rickover (in *Prospect for the Rest of Century*) ha calcolato che, se prima occorrevano 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 dispone ciascun operaio nel suo lavoro di fabbrica equivale alla forza di 244 schiavi; un'automobile di media cilindrata sviluppa la forza di 1000 schiavi. L'economista americano Samuel Waters, che indica con «Q» il calore liberato dalla combustione di 38 miliardi di tonnellate di carbone bituminoso, calcola che l'umanità, distruggendo le foreste dell'Europa e dell'Asia centrale, aveva consumato non più di otto Q dall'inizio dell'era cristiana alla metà dell'Ottocento, mentre poi, per avviare l'industria moderna, nei soli cinquant'anni successivi, ha consumato altri quattro Q. Così facendo, «nel corso di una sola generazione» ha scritto W. Mills «un sesto dell'umanità è passato da uno stato feudale e arretrato alla più progredita e temibile modernità». Ma, come abbiamo già visto nella quarta parte del libro, la riduzione del lavoro umano per produrre beni e servizi (cioè la produttività crescente) non deriva solo dall'innovazione tecnologica, bensì anche da altri fattori dinamici tra cui l'organizzazione scientifica messa a punto per ottenere profitto e ricchezza, ma anche per realizzare l'eterno sogno di produrre e consumare lavorando il meno possibile. Profitto e ricchezza, in fin dei conti, non rappresentano altro che la misura in cui ci si è avvicinati alla realizzazione di questo sogno.

La caparbiazza aziendale del lavoro come durata

Proprio mentre, con Taylor e con Ford, la società industriale celebrava il suo apice, la scienza andava già preparando un'era nuova. La teoria dei quanta e la teoria della relatività provocarono nel sistema scientifico ottocentesco una vera rivoluzione, mettendo in crisi le concezioni della fisica classica, dalla meccanica all'elettromagnetismo, alla teoria cinetica.¹¹ Intanto, l'invenzione dell'automobile (1885), dell'aeroplano (1903), dei veicoli cingolati (1904), della radio (1906), della lavatrice elettrica (1906), dell'acciaio inossidabile (1913), della plastica (1914), del bulldozer (1923), della televisione (1926), del robot (1928), del polietilene (1933), del motore a reazione (1937), della fissione nucleare (1939), del reattore nucleare (1942), del computer (1945), dell'assemblaggio automatizzato (1946), del transistor (1947), del videoregistratore (1952), della pillola anticoncezionale (1956), del satellite artificiale (1957), dello stereo (1958), del laser (1960), del microprocessore (1971) e, poi, del personal computer, del fax, dei telefoni cellulari, delle biotecnologie, dei farmaci più recenti, andavano a saldarsi in un unico, potente slancio, un vero cambiamento epocale di civiltà (in cui la dimensione scientifica e quella tecnologica sempre più si confondono), impegnato sul doppio fronte di allungare il tempo di vita e di intensificare lo sfruttamento del tempo, ottimizzando la produttività.

Ma i responsabili dell'organizzazione produttiva, presi dall'euforia mercantile, invece di sfruttare le innovazioni tecnologiche per produrre i medesimi beni in meno tempo, hanno preferito produrre sempre più beni nel medesimo tempo, alimentando, oltre al necessario progresso, anche una spirale di consumi velleitari, destinata comunque a infrangersi, prima o poi, contro la saturazione del mercato.

Se Taylor, impiegando macchine e metodi che oggi considereremmo primitivi, riuscì a ottenere da 35 persone che lavoravano 8,30 ore al giorno, la stessa mole di lavoro prima effettuata da 120 persone che lavoravano 10 ore, c'è da chiedersi perché, dopo di lui, le aziende preferirono ridurre il personale (creando superlavoro per pochi e disoccupazione per molti) senza mai ridurre l'orario in misura significativa.

In effetti, la riduzione di orario che tutti gli organizzatori messi insieme hanno voluto nel corso dell'intero Novecento, è appena pari a quella che Taylor introdusse in pochi mesi, alla fine dell'Ottocento. Eppure il tempo necessario per la produzione di beni è diminuito così velocemente che ogni anno le grandi industrie riducono del 3 per cento il proprio personale.

Le aziende hanno preferito portare al loro interno le mense, i bar, le edicole dei giornali, le piscine, i campi da tennis, hanno preferito fingere che ci fosse lavoro sufficiente a occupare i propri dipendenti per otto e più ore al giorno, piuttosto che ammettere l'opportunità di ridurre gli orari di permanenza entro i loro muri di cinta.

Ormai da anni vengono pubblicati studi previsionali sull'andamento futuro della disoccupazione tecnologica. Già nel 1979 lo Stanford Research Institute annunciò che negli Stati Uniti, entro la fine del secolo, l'80 per cento dei compiti manuali sarebbero stati automatizzati eliminando così 20-25 milioni di posti di lavoro. Già nel 1981 uno studio dell'Università Paris-Dauphine prevedeva che l'uso di robot, macchine a controllo numerico, ecc. avrebbe comportato la riduzione del 20-25 per cento della manodopera. Già nel 1982 il rapporto del Club di Roma curato da Friederichs e Shaf, annunciava la scomparsa dei lavori manuali entro l'arco di un trentennio.

Con suicida caparbietà, invece di porre mano a profonde riorganizzazioni mirate alla riduzione drastica degli orari di lavoro e alla rapida destrutturazione spazio-temporale del lavoro e dell'impresa, le aziende hanno preferito ignorare queste cassandra puntualmente confermate dai fatti e si sono gingillate con astrusi quanto inutili ritocchi privi di mordente.

Mentre i capi del personale e i sindacalisti hanno dato il meglio di sé nell'escogitare cervelotiche composizioni dell'orario di lavoro, nella quasi totalità delle aziende vige tuttora una mania quantitativa del lavoro per cui un dipendente è tanto più apprezzato quante più ore serali di straordinario non retribuito immola al proprio capo e al proprio presidenzialismo.

Il problema della durata del lavoro è stato sempre un rompicapo. Più ancora lo è ora, che del lavoro è persino impossibile dare una definizione. Quante ore al giorno è bene che lavori un minatore? E un poeta? E un chirurgo capace di compiere operazioni particolarmente complicate? E un produttore di napalm? E un cameriere? A quale età è bene che ciascuno di loro vada in pensione? Si può parlare di «pensione» in caso di lavori intellettuali come quello di un giornalista o di un filosofo?

Keynes: lavorare tre ore al giorno

Secondo un proverbio popolare spagnolo, «*hombre que trabaja pierde tiempo precioso*». Sarà in omaggio alla irresistibile filosofia esistenziale di questo proverbio che John Maynard Keynes scelse la liberazione dal lavoro come tema per una deliziosa conferenza tenuta a Madrid nel giugno del 1930 e che ora può essere rintracciata nel nono volume dei suoi *Collected Writings* intitolato *Essays in Persuasion*.

Poiché le teorie keynesiane sono alla base della strategia tuttora praticata (validissima ai suoi tempi, micidiale oggi) secondo cui la disoccupazione è un male che va combattuto elevando gli investimenti, sarei tentato di riportare per intero il testo della conferenza di Madrid, dove Keynes per primo indica i limiti di questa strategia. Ne citerò solo qualche stralcio.¹²

Quando, nel 1930, Keynes tenne a Madrid la sua conferenza, non erano stati ancora inventati il microscopio e il calcolatore elettronici, il polietilene, il radar, le fibre artificiali, l'elicottero, il motore a reazione, la fissione e il reattore nucleare, il DDT, gli antibiotici, la penna a sfera, il rene artificiale, la bomba atomica, la plastica, il transistor, il videoregistratore, gli anticoncezionali, il laser, i circuiti integrati, le fibre al carbonio, il personal computer, le stazioni spaziali, la fecondazione artificiale, il fax, il telefono cellulare, la posta elettronica, Internet, il compact disc. Gli scienziati non sapevano ancora di che cosa è composto un atomo o come è fatto il DNA. Gran parte degli oggetti che arredano il nostro attuale universo quotidiano — dalla televisione alla fotocopiatrice, dal robot al forno a microonde — esulavano dall'esperienza personale del raffinato economista di Bloomsbury. Eppure, il suo acume riuscì a guidarlo oltre i confini dell'economia.

Keynes è nato nel 1883 ed è morto nel 1946. La sua conferenza è intitolata *Economic Possibilities for Our Grandchildren*. I nipoti di chi è nato nel 1883 e parla nel 1930 corrispondono ai figli di chi, come me, è nato nel 1938 e scrive all'alba del Duemila. Quali sono, dunque, le prospettive economiche per i nostri figli, secondo il parere di Keynes?

La sua conferenza inizia con riflessioni che potrebbero essere ripetute alla lettera anche oggi: «In questo momento siamo affetti da un grave attacco di pessimismo economico. [...] Ritengo che questa sia un'interpretazione estremamente errata di quanto sta accadendo. Quello di cui soffriamo non sono acciacchi della vecchiaia, ma disturbi di una crescita fatta di mutamenti troppo rapidi, e dolori di riassetamento da un periodo economico a un altro. L'efficienza tecnica è andata intensificandosi con ritmo più rapido di quello con cui riusciamo a risolvere il problema dell'assorbimento della manodopera.

«[...] Nel giro di pochissimi anni, intendo dire nell'arco della nostra vita, potremmo essere in grado di compiere tutte le operazioni dei settori agricolo, minerario, manifatturiero con un quarto dell'energia umana che eravamo abituati a impegnarvi [...].

«La disoccupazione dovuta alla scoperta di strumenti economizzatori di manodopera procede con ritmo più rapido di quello con cui riusciamo a trovare nuovi impieghi per la stessa manodopera. Ma questa è solo una fase di squilibrio transitoria. Visto in prospettiva, infatti, ciò significa che l'umanità sta procedendo alla soluzione del suo problema economico... Sarà un bene? Se crediamo almeno un poco nei valori della vita, si apre per lo meno una possibilità che diventi un bene».

A tale scopo, secondo Keynes, occorre sostituire la «perizia nel lavoro» con la «perizia nella vita», attraverso tre tappe. Nella prima tappa, di natura organizzativa, durante la quale il lavoro diminuirà drasticamente senza ancora scomparire del tutto, occorrerà ridistribuirne il residuo in modo che ognuno possa essere occupato sia pure per un tempo minimo:

«Per ancora molte generazioni l'istinto del vecchio Adamo rimarrà così forte in noi che avremo bisogno di un qualche lavoro per essere soddisfatti.

«Dovremo adoprarci a far parti accurate di questo "pane" affinché il poco lavoro che ancora rimane sia distribuito fra quanta più gente è possibile. Turni di tre ore e settimana lavorativa di quindici ore possono tenere a bada il problema per un buon periodo di tempo. Tre ore di lavoro al giorno, infatti, sono più che sufficienti per soddisfare il vecchio Adamo che è in ciascuno di noi».

In una seconda tappa, di natura culturale, preparata fin da subito, «per la prima volta dalla sua creazione, l'uomo si troverà di fronte al suo vero, costante problema: [...] come impiegare il tempo libero che la scienza e l'interesse composto gli avranno guadagnato, per vivere bene, piacevolmente e con saggezza [...].

«Saranno solo coloro che sanno tenere viva, e portare a perfezione l'arte stessa della vita, e che non si vendono in cambio dei mezzi di vita, a poter godere dell'abbondanza, quando verrà».

In una terza tappa, di natura etica, la mutazione del codice morale si sommerà alla mutazione organizzativa e a quella culturale: «Quando l'accumulazione di ricchezza non rivestirà più un significato sociale importante, interverranno profondi mutamenti nel codice morale. L'amore per il denaro come possesso, e distinto dall'amore per il denaro come mezzo per godere i piaceri della vita, sarà riconosciuto per quello che è: una passione morbosa, un po' ripugnante, una di quelle propensioni a metà criminali e a metà patologiche che di solito si consegnano con un brivido allo specialista di malattie mentali».

Come Taylor seppe vivere in piena coerenza con la sua utopia (liberare l'uomo dal lavoro attraverso la tecnologia e lo Scientific Management), dedicandosi sempre meno alla professione di ingegnere e sempre più al giardinaggio e alla vita di relazioni, così Keynes seppe anticipare la realizzazione della sua utopia attraverso l'esperienza multidisciplinare e

raffinatissima del circolo di Bloomsbury (vivere esteticamente in virtù e saggezza, liberati dall'assillo del lavoro e del guadagno). Il sodalizio con Vanessa e Glive Bell, con Virginia Woolf, con Ludwig Wittgenstein, con Bertrand Russell, con Strachey, con Forster, costituisce infatti la mirabile anticipazione di una possibile società post-moderna fondata sui bisogni radicali della cultura, dell'amicizia e dell'estetica, contrapposta al perbenismo dell'Inghilterra vittoriana, tanto falsa quanto opulenta:

«Vedo quindi gli uomini liberi tornare ad alcuni dei principi più solidi e autentici della religione e della virtù tradizionali: che l'avarizia è un vizio, l'esazione dell'usura una colpa, l'amore per il denaro sgradevole, e che chi meno s'affanna per il domani cammina veramente sul sentiero della virtù e della profonda saggezza. Rivaluteremo di nuovo i fini sui mezzi e preferiremo il bene all'utile. Renderemo onore a chi saprà insegnarci a cogliere l'ora e il giorno con virtù, alla gente meravigliosa capace di trarre un piacere diretto dalle cose, i gigli del campo che non seminano e non filano».

Il Socrate descritto da Platone nel Fedro avrà sorriso dal suo prato di ombrosa frescura e di cicale.

Adret: lavorare due ore al giorno

Oggi che le profezie di Keynes sono così vicine al loro compimento, solo in privato molti colletti bianchi sono disposti ad ammettere che i loro compiti quotidiani potrebbero essere svolti in una quantità di tempo infinitamente minore e che l'eccesso di permanenza in azienda ha come unico scopo, non dichiarato, quello di tenere compagnia al proprio capo. In un testo del 1991, curato da Durand e Merrien, si riportavano i calcoli eseguiti dall'istituto Insee, secondo cui in Francia l'orario effettivo di lavoro in una giornata media corrispondeva a 2 ore e 31 minuti.¹³ Ma già nel 1977 il gruppo Adret, in un volume significativamente intitolato *Travailler deux heures par jour*, aveva scritto: «La vera difficoltà per la nostra società non è quella di ridurre il tempo dedicato al lavoro ma di non ridurlo: per raggiungere questo risultato occorre pagare (il meno possibile) un esercito di disoccupati; mantenere nelle aziende una rilevante manodopera eccedente [...] creare posti di lavoro quale che sia la loro reale utilità; compiere importanti ricerche per rendere più fragili i beni di consumo che invece non chiedono di meglio che durare a lungo; lanciare costose campagne pubblicitarie per convincere la gente ad acquistare cose di cui non ha alcun bisogno; fare in modo di tenere il più possibile fuori della vita professionale i giovani, le donne, i vecchi e così via».

Gorz: siamo tutti in soprannumero

Due anni dopo, nel 1979, sul *Nouvel Observateur*, André Gorz rincarerà la dose:

«Per la disaffezione che provoca nei riguardi di una vita di lavoro sempre più precaria e vuota di senso, la disoccupazione diventa, alla fine, una fonte di rischio per l'ordine stabilito. Si vedono allora i sostenitori di quest'ordine (a qualsiasi schieramento appartengano) reclamare a gran voce la creazione di posti di lavoro come un fine a sé, indipendentemente dagli obiettivi reali: che si tratti di armi, apparecchiature di superlusso, oggettini insignificanti o apparecchi per il trattamento di scorie radioattive, tutto va bene, purché sia destinato a creare occupazione. [...] Non si tratta più di lavorare per produrre ma di produrre per lavorare».

Gorz, che rappresenta da almeno venti anni la punta avanzata della lotta per la riduzione dell'orario di lavoro, prendeva le mosse dai dati relativi alla Toyota, alla Citroen, alla IBM, all'Istituto Battelle e così li commentava: «Questi dati contrastano in modo evidente con le posizioni di chi continua a sostenere che la disoccupazione finirà per essere riassorbita grazie alla ripresa della crescita economica. I fatti si incaricano di smentire simili ottimistiche previsioni. [...] Nell'era dell'automazione la crescita cessa di essere generatrice di occupazione, anzi spesso la distrugge. La maggior parte delle industrie, in effetti, può già produrre di più riducendo il proprio personale e in futuro queste potenzialità aumenteranno. [...] Un intero periodo storico sta dunque per tramontare: quello in cui il lavoro umano era alla fonte di ogni ricchezza. In gestazione da 25 anni, la terza rivoluzione industriale è cominciata. [...] Essa rompe il legame tra la crescita della produzione e quella dell'occupazione e mette a mal partito uno dei dogmi keynesiani, secondo il quale il rilancio degli investimenti riduce la disoccupazione. Keynes è morto e con lui sono morte le politiche del pieno impiego. La questione che si pone attualmente è questa: la terza rivoluzione industriale condurrà alla società della disoccupazione o a quella del tempo libero? Libererà gli uomini dai lavori alienati o fi alienerà ancora di più con l'inattività forzata? Porterà a una nuova età dell'oro in cui si lavorerà sempre meno pur disponendo di una massa crescente di ricchezze o finirà per condannare alcuni alla disoccupazione e altri all'improduttività?».

I venti anni successivi, oltre a testimoniare la lungimiranza di Gorz, dimostrano che i paesi ricchi hanno scelleratamente optato per questa seconda ipotesi: la crescente disoccupazione considerata non già come premessa di una gioiosa liberazione dal lavoro ma come spauracchio per tenere disciplinati i lavoratori, efficiente il loro rendimento, competitivo il loro comportamento. E per spingere masse sempre più numerose al di sotto della soglia della povertà.

«Perché l'ordine attuale non sia minato alle sue fondamenta» concludeva Gorz «è meglio che queste cose non si sappiano. Si dirà alla gente che il lavoro rischia di mancare, invece di chiarire che non occorre più ammazzarsi di lavoro. Si dirà alla gente che il mostro della disoccupazione incalza, invece di spiegarle come e perché avremo sempre più tempo libero. Si presenteranno le promesse dell'automazione come minacce al posto di lavoro, si tenterà di aizzare i lavoratori ad azzuffarsi tra loro per i rari posti di lavoro residui invece di spingerli a lottare insieme per un'altra razionalità economica. La disoccupazione in effetti non è solo una conseguenza della crisi mondiale: è anche un'arma per ristabilire l'obbedienza e la disciplina nelle imprese. [...] Una cosa è certa ormai. [...] siamo tutti, potenzialmente, in soprannumero.»

La sindrome giapponese

Furono dunque i sociologi francesi (e, tra essi, soprattutto André Gorz e poi Guy Aznar) a proporre, tra la fine degli anni Settanta e i primi anni Ottanta, una drastica riduzione dell'orario di lavoro e una riprogettazione del modello di vita industriale.

Poi l'ondata giapponese, con il suo efficientismo ipertaylorista, travolse qualsiasi voce favorevole alla drastica riduzione degli orari e alla sostituzione del concetto di disoccupazione con il concetto di liberazione dal lavoro.

Sotto lo spauracchio della concorrenza internazionale, l'efficienza nipponica fu additata ai lavoratori di tutto il resto del mondo come una meta da perseguire e un traguardo da

superare. Altro che tempo libero, altro che riduzione dell'orario di lavoro, altro che attività creative, altro che deindustrializzazione!

Come «li bestioni antiqui tutto sesso e stupore» evocati da Giambattista Vico, i manager e i sindacalisti occidentali rimasero abbacinati dall'escalation nipponica e tentarono nelle fabbriche americane ed europee il trapianto di regole organizzative estranee alla nostra cultura se non altro perché concimate di rancore antioccidentale.

Al modello di vita occidentale, descritto come effimero e velleitario, veniva contrapposta come indispensabile una drastica iniezione di efficienza industriale e disciplina organizzativa, sulla scorta delle fabbriche orientali protese alla produttività e alla qualità totale. Per dare il buon esempio, nella industrialissima Germania, dove già 45 occupati su 100 vivevano nel timore di perdere il posto, la più prestigiosa delle industrie — la Mercedes — annunciò per bocca del suo mitico Edward Reuter, di dover tagliare 40.000 posti di lavoro per ottenere il 40 per cento di aumento della produttività.

È un bene per tutti che i dati ufficiali della disoccupazione abbiano oggi superato il 4 per cento anche in Giappone, che persino una fabbrica di successo come la Fujitsu abbia licenziato migliaia di persone annunciando il congelamento delle assunzioni, che Takeshi Nagano, presidente dell'associazione imprenditoriale Nikkeiren abbia prospettato l'eventualità di una deindustrializzazione, che il *Wall Street Journal* abbia incitato i giapponesi a sgobbare meno e a godersi di più la vita se vogliono salvare la propria bilancia dei pagamenti.

Solo dopo queste avvisaglie di declino dell'ultimo mito di produttività iperindustriale, la grande stampa di informazione ha finalmente percepito che i licenziamenti non sono più appannaggio delle imprese in crisi e che occorre ormai scegliere tra un modello a bassa tecnologia e alta occupazione oppure un modello ad alta tecnologia e a liberazione spinta dal lavoro. Ha scoperto, cioè, che la prosperità può essere ottenuta (ormai è ottenuta) con poco lavoro. Nel 1993 pubblicai sulla rivista *Società dell'informazione* un saggio intitolato *Jobless Growth*, che destò un buon dibattito sul tema. Due anni dopo Jeremy Rifkin pubblicò il volume *La fine del lavoro* che sosteneva le medesime tesi e che ottenne un grande successo di pubblico. Ormai in tutto il mondo andava diffondendosi la consapevolezza che quella postindustriale è una società armonica in cui agricoltura, industria e terziario congiuntamente operano ad alti livelli tecnologici; dove il centro del sistema — ammesso che ci sia ancora un centro—è occupato dalla produzione di beni immateriali; dove la scienza si preoccupa di assicurare all'umanità le occasioni per una crescita mai prima realizzata nel corso della storia; dove il lavoro si riduce mentre la produzione aumenta; dove l'estetica si incarica di fornire occasioni di godimento intellettuale; dove le occupazioni alienanti possono essere delegate alle macchine dentro e fuori della fabbrica manifatturiera, dove la scuola e la politica hanno il compito di preparare un nuovo sistema sociale basato anche sul tempo libero e sull'ozio creativo.

Mentre nella fabbrica industriale la quantità di prodotti era direttamente proporzionale alla quantità di tempo che il lavoratore dedicava alla loro produzione, nella società postindustriale l'uomo dispone di tutti i supporti tecnologici per realizzare una gestione del tempo capace di conciliare l'alta produttività con i propri bioritmi.

Come, però, i greci possedevano tutte le nozioni per compiere lo stesso salto scientifico e tecnologico che l'Illuminismo realizzò venti secoli più tardi, ma si astennero dall'impiegarle;

così noi possediamo tutte le tecnologie sufficienti — ma non ci decidiamo a valorizzarle — per riprogettare il lavoro in modo da conservare i vantaggi della produttività industriale e recuperare quelli della convivialità preindustriale, dove «relazioni sociali e lavoro sono intrecciati — la giornata lavorativa si allunga e si accorcia a seconda dei compiti — e non esiste una grossa sensazione di conflitto tra il lavoro e il passare il tempo». ¹⁴

Prosuming e normalizzazione

Non prendere coscienza del fenomeno ormai lampante *jobless growth* avvicina la prospettiva di una disoccupazione generalizzata, con due immediate conseguenze sull'atteggiamento verso il lavoro: i giovani, nella scuola, sapendo di essere potenziali disoccupati, si preparano psicologicamente alla trafila mortificante del non far nulla e riducono i propri sforzi di professionalizzazione; gli anziani, nelle aziende, sapendo che li attendono pochi anni di lavoro e molti anni di pensionamento, sono sempre meno motivati, coscienti, partecipi.

Accanto a questi effetti negativi si manifestano due altre spinte, uguali e contrarie: da una parte, i cittadini tendono a fare ciò che Toffler ha chiamato *prosuming* ¹⁵ cioè riempiono il crescente tempo libero facendo in proprio tutta una serie di attività (riparazioni elettriche, test di gravidanza, impianti idraulici, tinteggiatura delle pareti, ecc.) che prima commissionavano all'esterno; dall'altra, per creare posti di lavoro, tutta una serie di attività concernenti la salute, la bellezza, la sessualità, la puericoltura, che prima la gente svolgeva per proprio conto, vengono man mano affidate a nuovi specialisti, che si incaricano di «normalizzare» l'intera esistenza, dalla preparazione dei pasti al fare l'amore e al consolare un amico. Bertrand de Jouvenel porta ironicamente l'esempio — che abbiamo già evocato nell'introduzione — di due madri che si pagano a vicenda per sorvegliare ognuna il figlio dell'altra.

Nel tempo, l'eccedenza di manodopera agricola è stata scaricata sull'industria; l'eccedenza di manodopera industriale è stata scaricata sul terziario; l'eccedenza di manodopera terziaria è stata scaricata su questi lavori neo-specialistici: ma ormai il giro è completo e l'unica alternativa possibile a un conflitto crescente tra i disoccupati sempre più numerosi e gli occupati, è una riprogettazione del sistema sociale, una nuova *Instauratio magna ab imis fundamentis*, come Bacone avrebbe il coraggio di dire: una pacifica rivoluzione con cui decentrare il potere, aumentare l'autonomia e la soggettività dei singoli, distribuire equamente la ricchezza prodotta dalle macchine, alternare attività ripetitive con attività creative, conferire al tempo libero piena cittadinanza come tempo produttivo di idee e riproduttivo di vita, piena dignità rispetto al tempo di lavoro.

Le conclusioni alle quali porta il ragionamento svolto fin qui possono essere sintetizzate in dieci tesi:

1. E. progresso umano è null'altro che un lungo itinerario dell'uomo verso l'intenzionale liberazione dalla fatica fisica prima e dalla fatica intellettuale poi. In linea di massima, nella preistoria il lavoro è stato svolto da uomini coadiuvati da qualche bestia addomesticata e da pochi utensili primitivi; dalla Mesopotamia in poi, è stato svolto soprattutto da schiavi coadiuvati da bestie e da macchine elementari come la ruota; a partire dal Medioevo, è stato svolto da servi della gleba e da liberi artigiani serviti, a loro volta, da bestie modernamente bardate e da macchine di una certa sofisticatezza, come il mulino ad acqua; nell'era industriale, tra la metà del Settecento e la metà del Novecento, è stato svolto soprattutto da macchine semplici e automatiche come la catena di montaggio, coadiuvate da operai ed *executives*, nell'ambito di un'organizzazione scientifica; a partire dagli anni Cinquanta, è stato svolto da operai, impiegati, professional e manager coadiuvati da apparati meccanici ed elettronici come il computer, nell'ambito di un'organizzazione flessibile; infine, nella nostra società postindustriale, è svolto soprattutto da ideativi che inventano e da macchine complesse come i robot, che realizzano, nell'ambito di un'organizzazione creativa. Ne consegue una successione di fasi liberatorie: quella che va dalle origini al Medioevo ha portato alla progressiva liberazione dalla schiavitù; quella che va dal Medioevo alla prima metà del Novecento ha portato alla progressiva liberazione dalla fatica; quella iniziata a partire dalla seconda guerra mondiale, e nella quale attualmente viviamo, mira alla liberazione dal lavoro *tout court*, per lasciare all'uomo le attività propriamente «umane» in cui studio, lavoro e tempo libero finiscono per coincidere.
2. In alcuni casi (ad esempio nel Medioevo e, sia pure in misura minore, nell'America di fine Ottocento), le invenzioni tecnologiche e organizzative sono state stimulate dalla necessità di sopperire alla carenza di schiavi o di proletari; in altri casi (come nell'Inghilterra luddista e nei paesi dell'Ocse ai giorni nostri) sono state le invenzioni tecnologiche e organizzative a determinare liberazione di manodopera. In linea di massima, ogni volta che queste invenzioni consentono di scaricare la fatica umana sulle macchine, si generano due diverse reazioni: in un primo momento il fenomeno è vissuto come disoccupazione e come minaccia all'equilibrio sociale; solo in una fase successiva esso è apprezzato come affrancamento dalla schiavitù del lavoro, della scarsità e della tradizione.
3. Il trend di lunga durata rivela che la disoccupazione tende a dipendere più che altro da una domanda di lavoro e da un'organizzazione sociale incapaci di articolarsi nel modo più adatto a valorizzare le risorse umane a loro disposizione. Per esempio, contrariamente a quanto si pensa, l'Italia non ha mai saputo utilizzare i propri laureati, anche quando erano pochissimi. Nel 1903 solo 4000 giovani conseguirono la laurea, eppure la metà fu costretta a emigrare per trovare un lavoro. Altre volte si sottoutilizzano la tecnologia e l'organizzazione per non creare disoccupazione. Altre volte ancora si ritarda la liberazione dalla fatica o dal lavoro per incapacità di trarre dalla tecnologia e dalle scienze organizzative tutti i vantaggi che esse sono in grado di offrire. A ciò va aggiunta l'incapacità di riprogettare il sistema sociale, mettendolo in grado di valorizzare l'ozio attivo, cioè la facoltà tutta umana di introspezione, ideazione, produzione creativa, riproduzione vitale, gioco inventivo.

4. Mentre la società greca e quella romana avevano appreso ad arricchire di significato gli scarsi oggetti a loro disposizione, la società industriale ha preferito arricchirsi di tecnologia per costruire sempre più oggetti e ha preferito arricchirsi di oggetti sempre più numerosi ma sempre più svalutati di significato. Ciò porta alla rincorsa tra la sovrapproduzione, che intasa il mercato con oggetti inutili o rapidamente obsoleti e l'induzione di bisogni alienati per creare domanda fittizia di oggetti nuovi, a loro volta destinati a una rapida obsolescenza.
5. L'intreccio tra innovazione tecnologica e lavoro umano per produrre ciò che il mercato di volta in volta richiede, evolve storicamente in modo che occorra sempre meno lavoro umano per costruire sempre più oggetti e per fornire sempre più servizi. In passato erano le aziende in crisi 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.
6. Se, nella società industriale, l'espansione dei consumi e la relativa lentezza del progresso tecnologico permettevano al mercato del lavoro di assorbire in buona misura sia la nuova manodopera creata dalla sovrappopolazione, sia la vecchia manodopera resa esuberante dall'introduzione di macchine; nella società postindustriale il progresso tecnologico è così veloce da rompere definitivamente l'equilibrio tra offerta e domanda di lavoro, creando un surplus crescente di manodopera rispetto alle esigenze reali della produzione. In passato la manodopera esuberante in agricoltura è stata scaricata nell'industria; poi la manodopera esuberante nell'industria è stata scaricata nei servizi; da ultimo la manodopera esuberante nei servizi è scaricata nell'informazione. Oggi la tecnologia e l'organizzazione permettono ai settori di destinazione l'assorbimento di un'aliquota di manodopera assai minore della massa liberata dai settori di provenienza. Se a ciò si aggiungono la crescita numerica della popolazione mondiale e il recente accesso al mercato del lavoro centrale sia da parte delle donne che ne erano state escluse dal maschismo industriale, sia da parte dei lavoratori del Terzo Mondo che ne erano stati esclusi dalla divisione imperialista del lavoro, si giunge alla facile previsione di un prossimo, tumultuoso incremento di disoccupazione che si avvia a costituire la situazione prevalente per molti cittadini del Primo Mondo, così come lo è stato da sempre per quasi tutti i cittadini dei paesi poveri.
7. Il continuo aumento di disoccupati, da una parte induce gli economisti del lavoro a elevare progressivamente il limite di disoccupazione considerato fisiologico; dall'altra, induce i *policy makers* a escogitare occasioni sempre più pretestuose per mantenere una parte della popolazione attiva in condizione di apparente occupazione e di reale subordinazione. Molti sforzi ideativi, che dovrebbero essere impiegati per riprogettare i tempi e la vita di una società postindustriale fortunatamente capace di procurarsi beni e servizi crescenti con l'impiego di forza lavoro decrescente, vengono invece dirottati verso tentativi illusori di creare nuovi posti di lavoro per una popolazione attiva che il progresso rende sempre più numerosa e longeva. Allo stato attuale tutto lascia supporre che il coraggio di accettare e pianificare la liberazione dal lavoro si troverà soltanto dopo che la totale sconfitta di questi sforzi sarà diventata evidente per tutti e avrà costretto gli emarginati a reazioni violente.
8. Rispetto alla liberazione dalla schiavitù, che caratterizzò il Medioevo e alla liberazione dalla fatica, che ha caratterizzato la società industriale, la liberazione dal lavoro, che

caratterizzerà la società postindustriale, si profila con caratteristiche sue proprie. Delegato alle macchine quasi tutto il lavoro fisico e gran parte del lavoro intellettuale di tipo esecutivo, l'essere umano conserverà il monopolio dell'attività creativa, che per sua natura richiede meno occupati in senso classico, meno divisione dei compiti, meno scissione tra tempo di lavoro e tempo libero. A differenza della disoccupazione, necessariamente vissuta con il dolore della miseria e dell'emarginazione, la liberazione dal lavoro ammette forme di vita ben più libere e felici: non solo una maggiore agiatezza diffusa, ma anche una maggiore autodeterminazione dei compiti, dei tempi e dei luoghi, un'attività intellettuale più ricca di contenuti, maggiore importanza data all'estetica e alla qualità della vita, maggiore spazio per l'autorealizzazione.

9. La possibilità di rifornire l'umanità dei beni e dei servizi che le sono necessari, impiegando una minima quantità di lavoro umano, comporta l'esigenza di progettare una ridistribuzione del lavoro, della ricchezza, del sapere e del potere. Poiché un numero crescente di persone fruirà di beni e servizi che non contribuisce direttamente a produrre, occorreranno forme nuove di welfare per soddisfare i bisogni di chi non lavora in senso tradizionale e forme nuove di gratificazione per soddisfare i bisogni di chi lavora.
10. All'interno delle organizzazioni, la scienza di pianificare e controllare le attività dei «dipendenti» deve rapidamente convertirsi nell'arte di motivare alla creatività e rimuovere le barriere con cui la burocrazia tende continuamente a ostacolarne le espressioni. All'interno della società, la preparazione professionale al lavoro creativo deve essere integrata con la preparazione professionale all'ozio attivo, in vista di un sistema fatto prevalentemente di «nuovi disoccupati», cioè di liberati dalla schiavitù del lavoro di tipo industriale.

Capitolo diciannovesimo

IMPARARE A OZIARE

Il Dio fannullone

Tutto ciò che ho cercato di descrivere e dimostrare fin qui porta alla conclusione che anche nei paesi passati attraverso l'edificante esperienza industriale il lavoro sta perdendo la centralità che ha goduto per due secoli.

Come abbiamo visto, per molti operai manifatturieri del primo Ottocento il lavoro occupava la metà del tempo di vita mentre oggi, per quasi tutti i lavoratori intellettuali, esso non supera un decimo di tutta l'esistenza. Ma non è solo una questione di durata.

La quantità e la qualità del lavoro, l'astrattezza, la virtualità, la flessibilità e la creatività che sempre più lo connotano, la possibilità di destrutturarne nel tempo e nello spazio, la progressiva confusione con lo studio e con il tempo libero, spostano l'accento sull'ozio e gli conferiscono un valore nuovo. Nella società postindustriale è impossibile ridurre e migliorare il lavoro senza aumentare e migliorare il tempo libero.

Anche nei confronti dell'ozio il cultural gap genera confusioni e pregiudizi: bollato a lungo come padre dei vizi, adottato come riprovevole categoria morale per degradare i disoccupati al rango degli sfaccendati e dei delinquenti, esso stenta a riguadagnare dignità civile e rispettabilità professionale.

Miliardi di cristiani interpretano l'attività creatrice dell'uomo come un proseguimento dell'opera creatrice di Dio, ma non oserebbero mai pensare all'ozio umano come prosecuzione in terra dell'ozio divino. Essi accettano pacificamente che Dio, creatore, dopo aver faticato per sei giorni, il settimo si riposò: *«Furono dunque compiuti il cielo e la terra e tutto l'ornato loro»* dice la Genesi. *«E, il settimo giorno, Dio si riposò da tutte le opere che aveva portato a termine. E benedisse il settimo giorno, e lo santificò: perché in esso aveva riposato da tutte le opere che aveva creato e fatte.»*

Quel settimo giorno dura ancora ma nessuno avrebbe il coraggio di insinuare che Dio è un biasimevole fannullone. Nell'immaginario collettivo, cosa fa Dio da milioni di anni a questa parte? Nessuno mai oserebbe attribuirgli la degradante immagine che di solito si appioppa agli oziosi. Per definizione un ozioso è se non altro un egoista che pensa solo a se stesso. Un buon manager vive i suoi rari momenti di ozio con sensi di colpa somatizzati in emicranie e tenta di imbrigliare il tempo libero in regole e scadenze così rigide da ricalcare il tempo del lavoro. Spesso porta a casa una borsa carica di pratiche da sbrigare nel weekend, a scapito della vita familiare e delle attività ricreative. Secondo l'opinione corrente, chi non «lavora» nel senso classico di questo termine, consuma ricchezza senza produrne. Dunque, è un ladro.

Personalmente sono un iperattivo, ma sento sempre più insistente il fascinoso richiamo dell'ozio, come dovere verso se stessi e verso gli altri. Il risultato è una insanabile schizofrenia per cui sgobbo con caparbio compiacimento mentre vagheggio e teorizzo, per me e per gli altri, favolose età dell'ozio prossime venture, in cui l'uomo, delegato alle macchine il lavoro faticoso, dannoso, banale, noioso, può concedersi il lusso delle attività creative in cui studio, lavoro e tempo libero finalmente coincidono.

L'ozio dei non oziosi

Come si sa, sono soprattutto le, persone laboriosissime che più amano parlare di ozio. Moreau-Christophe, che nel 1849 pubblicò *Droit à l'oisiveté*, era un lavoratore così spudoratamente accanito da ostentare il motto *Vitam impendere labori*. Marx, che ne ha chiosato il libro, confessò:

«Mi batto affinché gli operai conquistino la legge delle otto ore, ma per quanto mi riguarda sono fautore delle lunghe giornate di lavoro».

Il genero di Marx, Paul Lafargue che, a sua volta, trasse ispirazione da Moreau-Christophe per il suo *Le Droit à la paresse*, lavorò duro fino a settant'anni.

A sua volta Maurice Dommanget, che per l'editore Maspero curò cavillosamente l'edizione di Lafargue, confessa in una nota che, a ottant'anni passati, lavorava ancora «come un forzato».

Hermann Hesse, che nel 1904 pubblicò un articolo sull'*Arte dell'ozio*, più tardi riconobbe: «Se in fondo non fossi un uomo estremamente operoso, non so come mi sarebbe potuta venire l'idea di concepire inni e teorie in favore dell'ozio. Gli oziosi per natura, gli oziosi geniali, non compiono mai nulla di simile».

Negli anni Trenta, Bertrand Russell pubblicò nell'*Harper's Magazine* il suo *Elogio dell'ozio* che inizia con queste parole:

«Come molti uomini della mia generazione, fui allevato secondo i precetti del proverbio che dice *l'ozio è il padre di tutti i vizi*. Poiché ero un ragazzino assai virtuoso, credevo a tutto ciò che mi dicevano e fu così che la mia coscienza prese l'abitudine di costringermi a lavorare sodo fino a oggi».

Potremmo continuare a lungo con citazioni di smaccata contraddizione tra il predicar bene in favore dell'ozio e il razzolar male contro il medesimo. I laboriosi, del resto, sono almeno di due tipi: da una parte, quelli che amano l'iperattivismo per l'iperattivismo, e acriticamente lo praticano tenendo nel massimo disprezzo tutti gli oziosi e tutte le arti d'oziare; dall'altra, coloro che sono iperattivi perché non sanno essere altrimenti, ma in cuor loro comprendono tutta l'importanza dell'ozio, portandosene dentro una sorta di sorda nostalgia, coltivando una segreta ammirazione per gli «oziosi di natura», rinnovando continuamente il proposito di seguirne l'esempio. Ai primi darei il nome di operosi o laboriosi o iperattivi «alienati». Ai secondi darei il nome di operosi o laboriosi o iperattivi «rammaricati» e, in certi casi, «pentiti».

Robot e longevità

Negli anni Settanta una indagine ben documentata — il Rapporto Danzin — concluse che «il fenomeno più importante dell'ultima metà del secolo è l'aumento considerevole del tempo di cui possono disporre gli adulti per occupazioni diverse dalla cura dei bisogni vitali e dal lavoro salariato. Il capitale di tempo libero nell'arco di una vita era, nel 1800, di 25.000 ore. Tra il 1945 e il 1975, esso è passato da 45.000 ore a 135.000 ore». ¹⁶

In apertura di questo libro abbiamo visto che oggi, a un ragazzo che ha vent'anni, le statistiche assegnano 80.000 ore di lavoro e una quantità tripla — 226.000 ore — di tempo libero.

Quest'aumento oggettivo di tempo disponibile, che terrorizza ogni lavoratore contagiato dal virus della laboriosità esagitata, ogni «iperattivo alienato», è dovuto sia alla scienza che ha consentito la longevità attraverso l'igiene, la farmacologia, la medicina e la chirurgia, sia alla tecnologia che ha consentito la produzione di massa attraverso le macchine prima automatiche e poi elettroniche.

Il sogno di una manifattura magicamente semovente, avanzato da Aristotele come ipotesi assurda, trova oggi la sua realizzazione negli stabilimenti robotizzati della Sony e della Fiat.

Quel sogno, del resto, corrisponde all'eterna, umana aspirazione verso paradisi identificati in paesi di «Bengodi» e «Dolce Far Niente» ma contraddice secoli di miseria e di fatica sopportati grazie all'ideologia del lavoro come dovere e come riscatto. Con quella spregiudicatezza che l'alta borghesia anglosassone consente solo a un premio Nobel di Cambridge, Bertrand Russell si può permettere di ricordarci che «il concetto del dovere, storicamente parlando, è stato un mezzo escogitato dagli uomini al potere per indurre altri uomini a vivere per l'interesse dei loro padroni anziché per il proprio».

Il dovere di lavorare, questa nevrosi che, secondo Lafargue, possedeva ai suoi tempi le classi operaie dei paesi capitalisti, ora ossessiona soprattutto gli impiegati, i manager, i professional, i dirigenti delle classi borghesi, ovunque essi vivano. Sicché, ogni mattina, mentre il sottoproletariato del Terzo Mondo (che costituisce i tre quarti dell'umanità) si sveglia e — a Rio de Janeiro come a Pechino, a Benares come a Kinshasa — si mette in cerca di espedienti per sopravvivere e per ammazzare il tempo fino a sera; mentre il proletariato sempre più esiguo del Primo Mondo si reca nelle fabbriche dove consumerà le otto ore del suo contratto collettivo; la borghesia intellettuale sempre più numerosa (che si avvia a rappresentare un quarto dell'umanità e a monopolizzare quasi tutto il lavoro del pianeta) si affanna a sistemare i propri figli presso asili o presso suocere, solca ingorghi di macchine o percorre chilometri in metropolitana, si avventa sulle proprie scrivanie e comincia a escogitare gli espedienti apparentemente più razionali per prolungare all'infinito la quota «straordinaria» (e non retribuita) del proprio lavoro, creando così le condizioni per la massima saturazione propria e per la massima disoccupazione altrui.

In Giappone si ripete con insistenza che un dipendente su tre non è altro che un «disoccupato interno».

Ma il cultural gap continua a mietere vittime: poiché per cento anni il lavoro è stato misurato col cronometro, ancora si pensa che il ritmo, la fretta, l'ansia, l'irrequietezza debbano dominare la vita dei lavoratori, anche quando il loro rendimento dipende molto più dalla creatività e dalla introspezione che dal numero di ore trascorse in ufficio.

La saggezza di Tuiavii

Agli inizi del Novecento un capo indigeno delle isole Samoa — Tuiavii di Tiavea — ebbe occasione di compiere un viaggio in Europa e di scrivere, con grande spirito di osservazione, una sorta di reportage antropologico sulla tribù dell'uomo bianco, da lui chiamato «Papalagi». Più tardi un artista tedesco amico di Hermann Hesse (Erich Scheurmann) fuggito nei mari del Sud per scampare alla prima guerra mondiale, ebbe modo di leggere questo reportage e di pubblicarlo.¹⁷ Dei dieci capitoletti in cui esso è ripartito, uno è intitolato «Il Papalagi non ha tempo»: l'assillo del tempo, dunque, agli occhi di un viaggiatore acuto e ancora legato ai ritmi della natura, appariva immediatamente come una delle questioni cruciali della vita europea. Del resto, anche i selvaggi di cui aveva parlato Montaigne molti anni prima, portati in Europa, erano rimasti stupiti dall'uso frenetico che l'uomo bianco faceva del suo tempo.

Il Papalagi, si legge dunque nel reportage di Tuiavii, «sopra ogni cosa ama ciò che non si può afferrare e che pure è sempre presente: il tempo. E di questo fa gran scalpore e sciocche chiacchiere. Sebbene non ce ne sia mai più di quanto ne può stare tra il levarsi e il cadere del sole, lui non ne ha mai abbastanza.

«Il Papalagi è sempre scontento del suo tempo e si lamenta con il Grande Spirito perché non gliene ha dato abbastanza. [...] Non ho mai capito bene questa cosa e penso appunto che si tratti di una grave malattia. "Il tempo mi sfugge!" "Il tempo corre come un puledro impazzito!" "Dammi un po' di tempo!" Questi sono i lamenti più abituali che si sentono dall'uomo bianco.

«Io dico che deve essere una strana sorta di malattia; perché, anche supponendo che l'uomo bianco abbia voglia di fare una cosa, che il suo cuore lo desideri veramente, per esempio che voglia andare al sole o sul fiume con una canoa o voglia amare la sua fanciulla, così si rovina ogni gioia, tormentandosi con il pensiero: "Non ho tempo di essere contento". Il tempo è lì, con tutta la buona volontà, lui non lo vede. Nomina mille cose che gli portano via il tempo, se ne sta immusonito e lamentoso al suo lavoro che non ha alcuna voglia di fare, che non gli dà gioia e al quale nessuno lo costringe se non se stesso. [...] Ci sono Papalagi che affermano di non avere mai tempo. Corrono intorno come dei disperati, come dei posseduti dal demonio e ovunque arrivino fanno del male e combinano guai e creano spavento perché hanno perduto il loro tempo. Questa follia è uno stato terribile, una malattia che nessun uomo della medicina sa guarire, che contagia molta gente e porta alla rovina».

Sette astuzie del sadomasochismo laborioso

Perché pochi milioni di persone, privando se stessi e gli altri della gioia dell'ozio, facciano di tutto per accaparrarsi quella fatica di cui si lamentano e a causa della quale ammettono di vivere infelicamente, è per me un mistero al pari che per Tuiavii di Tiavea. Più facile mi è comprendere alcune astuzie della ragione organizzativa grazie alle quali una minoranza dell'umanità — costituita ormai prevalentemente da lavoratori intellettuali — che monopolizza tutto il lavoro del pianeta, riesce a mantenere e persino ad accrescere questo suo monopolio con una sorta di laborioso harakiri sadomasochista.

La prima astuzia organizzativa consiste nel cattivo impiego dei tempi (periodi sovraccarichi di impegni e periodi incomprensibilmente vuoti), nella cattiva distribuzione dei carichi di lavoro (persone costrette ad ammazzarsi di fatica, accanto a colleghi che si annoiano per mancanza di cose da fare), nel vezzo di molti capi che, privi di potere in famiglia e iper-potenti nei luoghi di lavoro, sono terrorizzati dal termine della giornata lavorativa e fanno di tutto per prolungarla all'infinito pretendendo, con scuse varie, la compagnia dei propri dipendenti. La seconda astuzia organizzativa sta nel portare dentro i luoghi di lavoro quei servizi che potrebbero essere frequentati assai meglio nel tempo libero: bar, spacci, asili nido, banche, biblioteche, palestre, edicole di giornali e quanto altro potrebbe attrarre i lavoratori fuori del loro falansterio aziendale inducendoli a pretendere riduzioni di orario. La terza astuzia organizzativa consiste nello sfasare tra loro i servizi, il lavoro e le vite familiari: madri costrette a uscire di casa proprio quando i padri rientrano (si rilegga uno dei deliziosi Amori impossibili di Italo Calvino), negozi che chiudono proprio quando i lavoratori escono dal lavoro, studenti in vacanza proprio quando i genitori sono di turno. La quarta astuzia organizzativa — uguale e contraria alla terza — consiste nel sincronizzare e combinare tutti gli orari, come se ogni attività fosse paragonabile a una catena di montaggio. In tal modo si può costringere, senza alcuna reale necessità tecnica, milioni di lavoratori ad andare in ufficio tutti alla stessa ora, prendere le ferie tutti lo stesso giorno, tornare tutti nella stessa data: con affollamento degli aeroporti, tilt delle stazioni, ingorghi delle strade e incontrollabili conseguenze a catena su *eros* e *thanatos* di milioni di persone. «Nelle ore di punta» constatò già Ennio Flaiano «è difficile persino l'adulterio.»

La quinta astuzia organizzativa consiste nel fare in ufficio ciò che si potrebbe fare benissimo anche a casa con il telelavoro: traduzioni, *data entry*, progettazione, elaborazione di documenti, e via dicendo. La conseguenza è che, in nome del risparmio e dell'efficienza, mezza città resta vuota di giorno e mezza città resta vuota di notte mentre l'intera popolazione è costretta a trasferirsi nevroticamente, con dispendio di denaro, di tempo e di tranquillità, dai quartieri dormitorio a quelli industriali, dai quartieri commerciali a quelli predisposti per i divertimenti, per la preghiera. La sesta astuzia organizzativa consiste nell'illudersi che tutte le occasioni di godimento e di crescita personale sacrificate in nome della carriera durante gli anni deputati al lavoro, potranno essere recuperate nell'epoca di pensionamento: perciò gran parte dei lavoratori accumulano libri, dischi e videocassette nella speranza di poterli leggere, ascoltare, vedere, gustare quando ormai saranno vecchi. La settima e più sottile di queste astuzie organizzative è di natura religiosa e consiste nella diffusa convinzione che il lavoro sia un imperativo divino sul quale non è ammessa discussione. Nella seconda lettera ai Tessalonicesi (3,10) san Paolo scrive senza mezzi termini: «Chi non vuol lavorare, non mangi». E Leone XIII, nella sua tonificante *Rerum Novarum*, rinalza la dose:

«Quanto al lavoro, l'uomo nello stato medesimo *d'innocenza* non sarebbe rimasto inoperoso: se non che, quello che allora avrebbe liberamente fatto la volontà a ricreazione dell'animo, lo impose poi, a espiazione del peccato, non senza fatica e molestia, la necessità, secondo quell'oracolo divino: «Sia maledetta la terra nel tuo lavoro; tu mangerai di essa in fatica tutti i giorni della tua vita» (Gen. 3,17). Similmente il dolore non mancherà mai sulla terra; perché aspre, dure, difficili a sopportarsi sono le ree conseguenze del peccato, le quali, si voglia o no, accompagnano l'uomo fino alla tomba».

In modo non meno accanito, il comandamento del lavoro è celebrato anche dalle ideologie laiche. Già nel 1887 Lafargue, in un pamphlet intitolato appunto *La Religion du Capital*, immagina un esilarante catechismo compilato dai rappresentanti internazionali della borghesia riuniti a Londra in congresso. Alla domanda su quali siano i doveri fondamentali, il salariato deve rispondere: «La mia religione mi ordina di lavorare dall'infanzia alla morte, di lavorare alla luce del sole e a quella del gas, di lavorare giorno e notte, di lavorare sulla superficie della terra, sottoterra e sul mare, di lavorare sempre e dovunque. [...] Di inculcare nei miei figli i sacri principi del lavoro».

I capi d'imputazione

Grazie a questo insieme combinato di astuzie, escogitate in nome dell'efficienza e della produttività, un numero chiuso e decrescente di lavoratori può appropriarsi di quasi tutto il lavoro disponibile sulla faccia della terra. Poi, rendendolo sempre più tortuoso e burocratizzato, può persino accrescerlo nonostante l'azione corrosiva delle macchine. Infine, se ne può accollare la fatica con zelo trionfante.

Le voci controcorrente sono ignorate o trattate come trascurabili stramberie.

Ma quali sono i capi d'imputazione contro l'ozio? Gli studiosi di *Echange et Projets*, un gruppo francese presieduto da Jacques Delors,¹⁸ ne hanno raccolti quattro. Il primo consiste nel possibile senso di noia e di vuoto ingenerato dalla disponibilità di tempo libero. Come il pensionamento provoca spesso una profonda depressione che, in casi estremi, finisce persino per essere somatizzato in cancro o in suicidio, così la possibilità di oziare, conseguente all'incremento di tempo libero, potrebbe condurre a forme di anomia autodistruttiva o a forme di dissociazione incontrollata: l'ozioso, si sostiene da parte dei laboriosi, potrebbe abbandonarsi all'alcol o alla droga, potrebbe scatenarsi in atti di violenza, stupri, vandalismi e Dio sa cos'altro di terribile.

Il secondo capo d'accusa consiste nella paventata attitudine dell'ozio a sgretolare le comunità attraverso la diffusione di un individualismo anarcoide e narcisista per cui ciascuno finisce col fare soltanto il proprio comodo infischiosene delle esigenze sociali e dei sacri principi della solidarietà umana. Ovviamente, sarebbero i più deboli a rimetterci le penne.

Il terzo capo d'accusa addebita agli oziosi le crisi economiche e i crolli di borsa: se la bilancia dei pagamenti è in passivo, se le imprese falliscono, se i servizi pubblici sono allo sbando, la colpa è tutta dei fannulloni presi singolarmente e più ancora dei sindacati, che traducendo in rivendicazioni collettive la scioperataggine dei singoli tesserati, impediscono agli operatori economici di realizzare i piani utili a se stessi e alla società.

Il quarto capo d'accusa individua nella diffusione dell'ozio una controspinta a capitalizzare ulteriormente il tempo di lavoro, mercificandolo più di quanto lo sia già attualmente e creando le condizioni di una guerra tra sfaccendati e laboriosi, con conseguente possibile instaurazione di regimi autoritari.

Come si vede, per quanto cavillosa e megalomane possa essere la ricerca di conseguenze negative derivabili da una eventuale diffusione dell'ozio, nulla di catastrofico si riesce a imputargli che non sia stato già causato, abbondantemente e frequentemente, dalla laboriosità.

Contro i detrattori dell'ozio non vi sono che le armi della saggezza e dell'ironia.

Norman Douglas, che non difettava né dell'una né dell'altra, avanza l'ipotesi che il cattivo uso dell'ozio possa provocare i danni più disparati: dal mal di denti alla calvizie, dalla vendetta ai codici d'onore degli studenti, degli ufficiali e di altre associazioni non ancora perfettamente civilizzate.¹⁹ Noi sappiamo che, negli infelici iperattivi e nei tartufi benpensanti, nulla crea un astio così vendicativo come la semplice vista degli oziosi, della loro saggia vitalità, della loro istintiva predisposizione all'esistenza felice. L'operosa formica ideata da Fedro e da La Fontaine è nient'altro che un grumo d'invidia in attesa dell'inverno giustiziere, che finalmente castighi l'oziosa cicala.

La pulce virtuosa

In omaggio alla rima e al conformismo, si continua a ripetere che l'ozio è il padre di tutti i vizi. In realtà, il miraggio del riposo ozioso costituisce per l'umanità il maggiore stimolo a sbrigliarsi nelle proprie attività produttive. Né può trattarsi di uno stimolo insano dal momento che è stata proprio la classe oziosa a determinare in ogni tempo quella che oggi chiamiamo civiltà: «Fu questa classe» scrive Russell «che coltivò le arti e scoprì le scienze, che scrisse libri, inventò sistemi filosofici e raffinò i rapporti sociali.

Persino la campagna per la liberazione degli oppressi partì generalmente dall'alto. Senza una classe oziosa, l'umanità non si sarebbe mai sollevata dalla barbarie».

Venti anni prima di Russell, Norman Douglas aveva scritto: «In fondo, ciò che distingue veramente l'uomo dagli animali è il frutto dell'ozio. [...] I *primi stamina* dell'arte e della religione li dobbiamo all'ozio. [...] All'ozio dobbiamo la fisionomia, che ci fa somigliare agli dei e che è il risultato della capacità di riflessione, delle trasformazioni cerebrali e dei conseguenti adattamenti cranici. Come saremmo potuti diventare così cosmopoliti se non avessimo avuto l'ozio, che ci ha consentito di osservare e di dedurre e di imparare la matematica, l'astronomia e l'arte della navigazione?

«Noi, a differenza degli animali, camminiamo in posizione eretta, perché l'ozio ha stimolato la nostra curiosità, ha provocato la differenziazione dell'uso delle mani e le conseguenti modifiche dello scheletro. I nostri denti e l'apparato digerente sono diversi da quelli delle scimmie per la nostra capacità di oziare, prevedere, seminare, rispettare le abitudini, la regolarità dei pasti e per le trasformazioni che ne sono derivate allo stomaco e ai denti.

«Solo l'ozio attribuì all'uomo il suo potere formidabile sulla natura, e se le nostre capacità sono diverse da quelle degli animali, lo dobbiamo esclusivamente all'ozio. Che cosa è la virtù? Non è altro che il canale che conduce al benessere, la linea di minore resistenza, lungo la quale il saggio sa correre mentre lo sciocco viene trascinato o spinto a calci. Una pulce, in questo senso, appare virtuosa quanto un uomo, ma la differenza sorge quando l'uomo comincia a discutere un fatto: ci può essere discussione se non c'è ozio?».

Civiltà festose

A prescindere da queste considerazioni non sempre dimostrabili (ma che aprono l'interessante questione circa l'uso dell'ozio, essenziale e fecondo per l'uomo creativo), neppure il critico più moralista potrebbe negare l'eccellenza della civiltà ateniese. Ebbene, nell'Atene di Pericle i giorni festivi erano quasi più numerosi di quelli lavorativi. A luglio, primo mese dell'anno ateniese, c'erano le grandi Panatenee.

A settembre si celebravano i misteri eleusini e le feste in onore di Apollo. Ottobre era il mese più ricco di festeggiamenti: i riti della semina e le processioni in onore di Dioniso, poi tre giorni di Tesmoforie in onore di Demetra e altri tre giorni di feste civiche delle fratrie in onore di Zeus e Atena. Ad Atena operaia erano dedicati i festeggiamenti con cui si chiudeva il mese. In dicembre vi era la festa degli Aloa e durante tutto l'inverno si svolgevano le falloforie in onore di Dioniso.

Gennaio era il mese dei matrimoni e si facevano le feste dei Gamelia e le Lenèe. Grandi feste si facevano in febbraio: le Antesterie in onore del dio del vino, le Gioia in onore di Demetra e le Diasie in onore di Zeus. Con marzo tornava la primavera celebrata nei riti propiziatori in onore di Atena e nelle Grandi Dionisie che duravano cinque giorni consecutivi con rappresentazioni di ditirambi, commedie e tragedie. In aprile vi era la festa dei Munychia in onore di Artemide e in maggio si celebravano le Targelie in onore di Apollo. A giugno, ultimo mese dell'anno ateniese, si festeggiavano le Sciroforie, le Dipolie e le Arretoforie. Nei mesi che non abbiamo nominato, c'erano feste minori ma non meno numerose e festeggiate.

La maggior parte delle celebrazioni comprendeva agoni ginnici, concorsi lirici, musicali, drammatici e di bellezza. Nelle sole Grandi Dionisie, tutti gli ateniesi assistevano ai ditirambi e ad almeno 15 opere teatrali ascoltando, in quattro giorni, circa ventimila versi recitati e cantati.²⁰ Non si trattava, dunque, dell'improduttività affaccendata cui sono costretti oggi gli impiegati e i manager durante le ferie: si trattava di una riflessione gioiosa e corale dal cui humus è scaturita una delle più grandi civiltà di tutti i tempi. Si trattava di ozio elevato ad arte.

Non diversa doveva essere la vita sociale nella Firenze medicea e nella Vienna *Jugendstil*. Se è vero che Otto Wagner e Hoffmann, Freud e Musil, Klimt e Mahler lavoravano ognuno dodici ore al giorno, è anche vero che una parte cospicua di queste dodici ore trascorreva nei meravigliosi caffè liberty, in quelle fecondissime conversazioni interdisciplinari che un bostoniano o un bocconiano scambierebbero per chiacchiere oziose di sfaccendati. Nell'attività creativa — lo ripeto per l'ennesima volta — studio lavoro e tempo libero coincidono e si confondono.

Cortesìa e bruttezza

Prima che Saint-Simon estendesse, nel 1808, la nozione di lavoro anche alle ricerche degli scienziati, le attività intellettuali erano considerate in blocco come ozio e costituivano le arti nobili di tutti coloro che non lavoravano con le mani e non sudavano: cioè di tutti coloro che, nutriti da schiavi, donne e proletari, hanno ripagato questo nutrimento elaborando il sapere e la tecnologia che oggi permette di intravedere come possibile la nostra liberazione dalle ataviche schiavitù della tradizione, dell'indigenza e dell'autoritarismo.

Sappiamo per certo che le epoche di grande attivismo — prima di tutte la società industriale — hanno provocato guerre e brutture d'ogni genere. Ciò legittima l'ipotesi — cui Bertrand Russell fornisce sostegno con la sua intramontabile ironia — che una civiltà dell'ozio possa generare più cortese solidarietà, più serena introspezione e più esuberante convivialità.

L'iperattiva società industriale è nata brutta e brutta è rimasta, quasi per vocazione. Ne parla con rammarico Lewis Mumford nel suo bel volume su *Technics and Civilisation*; lo ribadisce Koyré nel suo saggio geniale su *I filosofi e la macchina*. Secondo quest'ultimo, le cause della bruttezza industriale sarebbero di ordine tecnico e sociale. «Ragioni tecniche, in primo luogo: la macchina dell'età paleotecnica, per usare la terminologia di Mumford, è brutta per se stessa, appunto a causa della sua imperfezione (bruttezza del primitivo) ed è sporca per lo stesso motivo: utilizzazione imperfetta del fuoco. Così non c'è nulla di tanto orrendo come il paesaggio di un agglomerato di case operaie in una zona mineraria, niente di più brutto e di più sporco di una città industriale come Manchester o come Glasgow. Ragioni sociali, poi. All'introduzione del macchinismo nel mondo, cioè alla prima rivoluzione industriale, corrisponde l'ascesa sociale di una nuova classe, relativamente barbara, animata di volontà di potenza e di ricchezza, perfettamente sprovvista di senso della bellezza e del gusto: ci vuole molto tempo per affinarsi e sviluppare il gusto!»²¹

Muscoli e noia

Ma l'utilità dell'ozio può essere colta pienamente solo in connessione con la creatività, cioè con l'attività umana centrale nella società postindustriale. Come abbiamo già ricordato, ai tempi in cui Marx e poi Taylor scrivevano di industria, le imprese occupavano meno di dieci impiegati ogni cento operai, le mansioni erano quasi tutte manuali e il cervello dei «dipendenti» e degli «esecutivi» era chiamato a risolvere soprattutto problemi semplici e ripetitivi. L'operaio consumava in fabbrica le sue dieci ore di lavoro quotidiano in attesa del suono della sirena che finalmente lo restituiva alla famiglia e al tempo libero.

Il giovane Marx testimonia che l'operaio «solo fuori del lavoro si sente presso di sé; e si sente fuori di sé nel lavoro. [...] Non appena vien meno la coazione fisica o qualsiasi altra coazione, il lavoro viene fuggito come la peste».²²

Nel lavoro o nel tempo libero, a casa o in azienda, la stragrande maggioranza dei lavoratori svolgeva attività prevalentemente fisiche: sollevare pesi, montare pezzi, avvitare bulloni, imballare prodotti nella fabbrica; sbrigare faccende domestiche, spaccare la legna, correre, cacciare, gareggiare nel tempo libero. Per secoli, dunque, il cervello umano è stato sottoutilizzato: le attività lavorative impegnavano soprattutto i muscoli, che ne uscivano spossati; le attività ludiche impegnavano ancora i muscoli, che ne tornavano rigenerati. Oziare, per i lavoratori, significava soprattutto tener fermo, riposato e inutilizzato il corpo, cioè l'impianto più costoso di cui disponevano i datori di lavoro. Di conseguenza, oziare al di fuori dei tempi e dei luoghi consentiti rappresentava un attentato al capitale: cioè alla società e alla religione.

Poiché il lavoro era di natura fisica, ai fini della produzione bastava che il lavoratore si presentasse al proprio posto in fabbrica: provvedeva poi la catena di montaggio a imporgli il ritmo di una prestazione che, in quanto noiosa, banale e ripetitiva, non richiedeva né intelligenza né attenzione. Era anzi preferibile che il lavoratore, mentre eseguiva meccanicamente e all'infinito i soliti gesti obbligati, pensasse ad altro: evitava così di riflettere sulla disgrazia di «essere stato condannato per tutta la vita a un lavoro senza anima».

L'assenteismo del corpo e quello della mente

Oggi, però, nel lavoro e nel tempo libero, la tecnologia e l'informatica hanno assorbito quasi tutta la fatica fisica e buona parte di quella intellettuale, se ripetitiva. Tanto il lavoro (nell'industria, nei servizi, nelle libere professioni), quanto il tempo libero (con il cinema, la televisione, le letture, i viaggi, i giochi elettronici) implicano ormai soprattutto un impegno di natura intellettuale, mettono in gioco il cervello, richiedono flessibilità e inventiva. Il datore di lavoro non compra più la forza bruta ma esige intelligenza e creatività.

A questo punto, non basta essere lontani dall'azienda per smettere di pensare al lavoro, cioè di lavorare. Né basta la presenza fisica nell'azienda per garantire che una persona stia lavorando, dal momento che la sua testa può vagare per proprio conto, senza applicarsi ai compiti assegnati. Per la prima volta nella storia, la maggioranza dei lavoratori è chiamata a fornire prestazioni che, per loro intrinseca natura, sfuggono a controlli basati sui luoghi, sui tempi e sui processi: cioè i controlli sui quali l'organizzazione industriale, da Taylor a oggi, ha dispiegato il meglio della sua occhiuta intelligenza.

Mentre le direzioni del personale, arretrate sulla vecchia logica delle catene di montaggio, continuano testardamente a lesinare i minuti di permesso e a controllare elettronicamente i cartellini di presenza, milioni di lavoratori addetti a mansioni di natura mentale possono essere improduttivi con la testa anche se sono presenti in azienda con il proprio corpo. Adottando il telelavoro, potrebbero restarsene a casa e sfruttare il meglio delle proprie capacità ideative negli orari più congeniali ai propri bioritmi, ma il rituale organizzativo continua a imporre anche ai lavoratori intellettuali quell'unità di tempo e di luogo postulata dalle vecchie attività manifatturiere e tuttora irrinunciabile per i capi abituati a controllare il rendimento dei propri dipendenti non in base ai risultati ma in base al processo.

Nell'organizzazione ideativa, l'assenteismo non è più un fatto fisico ma un fatto psichico; non può essere combattuto con i controlli disciplinari ma con l'ozio e con la motivazione. Ecco dunque rispuntare l'ozio come fattore centrale della moderna economia: in un mercato postindustriale che consuma idee con la stessa voracità con cui il mercato industriale ingurgitava prodotti, e che pretende una creatività inesauribile, la capacità ideativa può essere incrementata solo attraverso una rivalutazione dell'ozio, che permette di rigenerare la mente così come l'inerzia fisica rigenerava i muscoli.

L'ozio elevato ad arte

Nell'attività creativa, l'ozio rappresenta quella sorta di dormiveglia dello spirito durante il quale le intuizioni evaporano dall'inconscio e vanno a condensarsi in idee nuove. E l'ozio che permette il necessario distacco dai problemi assillanti e consente l'immersione in quella sorta di limbo della mente dove fluttua il plancton della nostra creatività.

Che io sappia, chi ha rimarcato con più vigore questo merito dell'ozio è Hermann Hesse con l'articolo che ho già citato in cui denunciava che l'attività industriale, inculcando fin dall'infanzia l'ideale di uno sforzo coatto e ansioso, ha screditato e distrutto l'arte di oziare, cioè il presupposto indispensabile per il lavoro intellettuale. Hesse contrappone la fretta della nostra fantasia sovraccaricata al fascino potente dell'indolenza orientale «vale a dire l'ozio sviluppato, padroneggiato e assaporato fino a diventare arte». ²³ Basta sapersi abbandonare al fascino delle *Mille e una notte* per cadere in balia dell'incantesimo esercitato dall'ozio, provando nostalgia e invidia verso una civiltà orientale fatta di gente che «ha tempo! Un sacco di tempo!». E mentre «noi poveri occidentali abbiamo ridotto il tempo a minuscoli e minimi brandelli, di cui ciascuno conserva ancora il valore di una moneta, là invece esso continua a fluire indiviso, in una perenne corrente di flutti sufficiente a soddisfare la sete di un mondo intero, inesauribile come il sale del mare e la luce degli astri.

«Forse» continua Hesse «l'industria e la scienza (del 1904) non hanno bisogno di personalità individuali. Per tutti coloro che provano il bisogno e la necessità, di sentirsi vivere e crescere, di essere coscienti dei fondamenti delle proprie energie e di costruire se stessi secondo leggi congenite», per tutti coloro che nel 1904 potevano essere identificati negli «artisti» (e che nel 2000 sono semplicemente i *lavoratori della mente*, cioè i *lavoratori*), «la personalità non è un lusso, bensì condizione esistenziale, aria vitale, capitale irrinunciabile». Per questi lavoratori la pausa non è uno spreco di tempo ma la condizione essenziale per gustare se stessi nell'atto di costruire, comporre e creare, «per chiarirsi nuove idee e portare a maturazione il lavoro inconscio, per riavvicinarsi ogni volta, con disinteressato ferore, al mondo naturale, diventando nuovamente bambini, sentendosi di nuovo amici e fratelli della terra, della pianta, della roccia e della nube».

Il manager, lo zen e la motocicletta

Il lavoratore esecutivo (cioè il lavoratore dell'industria tradizionale) poteva produrre a getto continuo, col solo limite della propria resistenza fisica, ma il lavoratore creativo (cioè il lavoratore postindustriale) ha bisogno di pause d'ozio come del pane o dell'aria. Le pause costituiscono, insieme, tutto il suo lusso e tutta la sua necessità.

Mi rendo conto che siamo lontani mille miglia dall'ideale di manager tuttora coltivato nelle business school, eppure è questo il guado che attende le organizzazioni e le loro vestali: la formazione e la valorizzazione dei lavoratori creativi debbono coraggiosamente inaugurare modi inediti per legittimare queste pause, per affinare l'arte dell'ozio ideativo, per salvare il lavoratore dagli opposti pericoli di «un lavoro intempestivo e svogliato» o di «un vuoto cogitabondo e scoraggiante».

Hesse ravvisa nella madre Asia la riserva culturale cui si può attingere l'arte della pausa, essendo quello il luogo «dove un esercizio secolare è riuscito a conferire alla condizione apparentemente informe dell'esistenza e dell'ozio vegetativi un certo ordine e un ritmo nobilitante».

Purtroppo quell'ordine e quel ritmo hanno prodotto miseria. Perciò io credo che noi occidentali dobbiamo trovare la via dell'ozio nella selva dei nostri stessi percorsi culturali, senza rinnegare nessuna delle nostre radici storiche, compresa quella che affonda nell'esperienza industriale. *Lo zen e l'arte della manutenzione della motocicletta* può essere arricchito con «la motocicletta e l'arte di riparare lo zen».

I luoghi dell'ozio

Del resto, non mancano neppure in Occidente le regioni adatte a conciliare l'ozio e a fecondarne le potenzialità creatrici: basta saperle riconoscere. Proprio mentre il tedesco Hermann Hesse cercava in Asia i segreti dell'ozio elevato ad arte, lo scozzese Norman Douglas, che abbiamo già citato, li trovava svelati nell'Italia meridionale.

Douglas, come si sa, è stato un grande, erudito vagabondo scandalosamente ozioso, che ha tenuto in massimo conto il ruolo giocato dai luoghi — dal *genius loci* — nell'arte di oziare. L'introspezione creativa non è parimenti possibile in una strada di Manhattan, in un fiordo della Norvegia, in una biblioteca di Oxford, in uno stadio di calcio o in una discoteca. La terra delle sirene, cioè quell'area bellissima e misteriosa fatta d'acqua e di verde, tesa tra Sorrento e Capri con epicentro nell'arcipelago delle Sirenuse, dovette apparire a Douglas come il luogo in assoluto più consono alla saggezza e al lusso della pausa. *La terra delle sirene* (1911) è anche un resoconto del suo rapporto amoroso con questo paesaggio naturale e interiore.

Per Douglas, «l'ozio è la maledizione dei poveri di spirito». Le bestie e i selvaggi non sanno trarre beneficio dall'ozio di cui godono mentre l'uomo alimenta nell'ozio la propria creatività. Perché questa condizione della mente e del corpo produca i suoi frutti, occorre bacchicamente fecondarla in luoghi deputati, fino a farne una consuetudine di signorilità e di stile. Si prenda il caso dei monaci che costruivano abbazie e chiese: «Una visione modernissima li spingeva a sistemarsi in cima a colline isolate, dove potevano piantare vigneti e meditare. E fu certamente questa la ragione per la quale essi avevano ispirazioni che la gente comune non avverte: il desiderio del poeta, che anela solitudine, rocce e nuvole; il trasporto del buongustaio per la sobrietà esteriore e per un ghiotto cibo in corpo; la gioia creativa dell'artista, che copre la tela nuda con scene palpitanti di vita, della divinità che fa scaturire l'acqua dal deserto. [...] A Cassino, i benedettini costruivano edifici di forme nobilissime e meditavano; ma tra le occupazioni intellettuali e l'ombra fresca dei boschi, questi accademici in toga banchettavano e ricevevano principi, senza preoccuparsi affatto del giudizio del mondo».

L'ozio, dunque, può essere elevato ad arte soltanto nei luoghi giusti, nel giusto isolamento, nel giusto rapporto tra il benessere dello spirito e il benessere del corpo, nel più disincantato distacco verso i giudizi del mondo, sotto la fascinazione delle Sirene capaci di indurre i naviganti ad abbandonare i remi: quelle incantevoli Sirene «che cercavano di impedire agli uomini di fare il proprio dovere, mentre le nostre madri e sorelle erano, al contrario, sostenitrici strenue della necessità che gli uomini faticassero».

Il risultato di questo equilibrio sapiente di uomini, cose e dei è la raffinatezza dei singoli e della loro società. «Vero signore è colui il quale riesce a utilizzare, con giudizio, tutto l'ozio che il destino mette a sua disposizione. Qualsiasi altra definizione mi sembra carente, rispetto a questa che, in fondo, fu già espressa, o almeno intuita, da Aristotele quando volle stabilire una correlazione tra signorilità e ozio raffinato. [...] Quale è la prova certa della raffinatezza di una società? A mio parere questa prova è costituita dalla presenza di una classe dominante di cittadini intelligenti e onesti, non impegnati direttamente nella ricerca della ricchezza o nel difenderla. Questo è l'ozio che merita rispetto, il fiore dell'evoluzione umana».

Ozio e lusso

«Toglietemi il necessario ma lasciatemi il superfluo» dicevano Voltaire e Oscar Wilde. Quest'ultimo aggiungeva: «Desidero morire al di sopra delle mie possibilità». Non c'è società, per quanto povera, che non consenta ad alcuni suoi membri di vivere nel lusso: gli emiri arabi e i *maharajah* indiani ostentano ricchezze sfacciatamente contrastanti con la miseria dei loro sudditi. In altri casi, al contrario, vi sono persone ricchissime (si pensi a san Francesco) che rinunziano volontariamente ai loro privilegi per abbracciare i sacrifici della parsimonia.

Il voto di povertà, accanto a quello di castità e di obbedienza, è richiesto espressamente da molti ordini religiosi. Il marxismo ha sempre bollato il lusso come sinonimo di furto e il segretario del Partito Comunista Italiano, Enrico Berlinguer, lanciò una campagna di austerità con parole che ricordavano da vicino l'appello alla frugalità del papa Leone XIII.

Beethoven e Schubert sono vissuti nell'indigenza e hanno creato i loro capolavori in miseria; Wagner e D'Annunzio hanno preferito il lusso e hanno nutrito di opulenza la loro creatività.

Ma il lusso in che cosa consiste? E una colpa o un'opzione? Nel 1997 Hans Magnus Enzensberger, uno dei più noti intellettuali tedeschi, ha pubblicato sulla rivista *Der Spiegel* un articolo in cui riproponeva questi interrogativi.

La lista di filosofi, legislatori, predicatori — da Licurgo a Savonarola — che nel corso della storia si sono scagliati contro il lusso, è interminabile, dice Enzensberger. Ma altrettanto interminabile è la lista di coloro — da Montesquieu a Sombart — che hanno invocato il lusso come motore dell'economia. La stessa natura, del resto, pro cede con metodi spreconi: basti pensare a quanti spermatozoi vengono dilapidati mentre ne occorre uno solo per fecondare l'ovulo.

A differenza della natura, gli esseri umani privilegiati sprecano soprattutto per stupire, per intimidire sfoggiando la loro superiorità economica, per ribadire il proprio potere e la distanza incolmabile che li separa dalla massa. La quale, anziché indignarsi, ama guardare, dai bordi delle strade o davanti al teleschermo, le grandi feste di corte, i grandi panfili degli imprenditori, le grandi liturgie papali, le consegne degli Oscar e i concerti viennesi di capodanno.

Così è stato fin qui, nella società rurale e in quella industriale caratterizzate dal contrasto tra un numero esiguo di ricchi e una massa sconfinata di poveri. Ma come sarà il lusso nella società postindustriale, dove la maggior parte della popolazione è composta da ceti medi che possono permettersi una vita agiata? Se il lusso presuppone un tenore di vita raro ed eccezionale, cosa determinerà la rarità e l'eccezionalità in un sistema sociale a benessere diffuso? Vive nel lusso chi possiede cose che scarseggiano: cosa scarseggerà nel prossimo futuro?

Secondo Enzensberger scarseggeranno sei cose: il tempo, soprattutto per coloro (manager, medici, ecc.) che debbono essere reperibili a tutte le ore; l'autonomia, che consente di prendere decisioni senza essere diretti dai capi e manipolati dai mass media; lo spazio, sempre più corroso dal moltiplicarsi della popolazione, dall'ingolfamento del traffico, dalla massa di oggetti inutili che si ammassano nelle nostre case; la tranquillità e il silenzio, minacciati dal frastuono della vita urbana e dalle folle di concittadini che ci tolgono la solitudine senza darci la compagnia; l'ambiente sano, con aria, acqua e alimenti non inquinati; la sicurezza, con tutto il suo armamentario di guardie del corpo e di apparati d'allarme, oltre che con il reddito fisso e le assicurazioni contro qualsiasi minaccia.

A questi beni sempre più rari (e, dunque, più lussuosi) elencati da Enzensberger, io ne aggiungerei almeno altri due: la convivialità, che consente soprattutto ai vecchi di sconfiggere il dramma della solitudine; il lavoro creativo, che consente di mettere a frutto le migliori qualità degli esseri umani: fantasia e concretezza, razionalità ed emozioni.

I manager, i politici, i banchieri hanno lo spazio e la sicurezza ma non hanno né tempo né tranquillità; a loro volta, i disoccupati hanno il tempo ma non hanno né sicurezza, né la possibilità di mettere in pratica la propria creatività. Il vero lusso, dunque, consiste nel possedere tutti insieme questi privilegi.

E, mentre in passato chi voleva vivere nel lusso, oltre a possedere ricchezze rare, doveva anche ostentarle; in futuro chi vorrà vivere nel lusso dovrà assicurarsi condizioni ancora più rare ma che non possono essere sfoggiate. Dunque, le vite più lussuose saranno anche le più nascoste. E le più oziose.

Nuovi soggetti sociali

Nella mappa variegata della nostra società, si va profilando un nuovo paradigma: cioè un insieme di elementi, di caratteristiche, di modi di pensare e di vivere che contraddistinguono un nuovo gruppo sociale, sempre più vasto e distinto di persone: soprattutto giovani, ma non solo giovani; non solo disoccupati, ma soprattutto disoccupati. Ne abbiamo già accennato nella prima parte; qui vale la pena di parlarne con qualche dettaglio in più.

Se dovessi dare un nome a questo nuovo «soggetto collettivo», fatto di persone che la pensano più o meno allo stesso modo, lo chiamerei appunto «digitale» in onore di Nicholas Negroponte e di Bill Gates che, in un certo senso, ne sono i profeti e gli antesignani.

Ciò non significa che i «digitali» si distinguono soltanto per la loro identificazione quasi maniacale con il computer, con la posta elettronica e con Internet: significa che il computer e Internet sono il loro segno distintivo così come la televisione è stato il segno distintivo della generazione che si è identificata nei mass media e così come la catena di montaggio fu il segno distintivo della generazione che si identificò nella fabbrica.

Molti altri caratteri specifici connotano il modo di vivere e di pensare dei «digitali»: la soddisfazione per la conquistata ubiquità, grazie alla potenza dei mezzi planetari di comunicazione e di trasporto; la dimestichezza con la virtualità, che rende i loro rapporti sempre più astratti e arricchisce i loro sensi di nuove dimensioni; la fiducia nell'ingegneria genetica, che consente di modificare il corpo umano e il suo destino biologico; l'accettazione dell'*androginia* e della *femminilizzazione*, grazie alle quali i generi sono posti sullo stesso piano e ciascuno di essi acquisisce valori che prima erano monopolizzati dall'altro; la consapevolezza che il tempo libero ha importanza almeno pari al tempo di lavoro e che l'ozio è spesso più creativo dell'attivismo. •

I «digitali» condividono tutte queste novità e altre ancora: sono molto attenti all'ecologia e tendono a uno sviluppo sostenibile; accettano con entusiasmo la multirazzialità, la convivenza pacifica delle culture e delle religioni; amano la notte almeno quanto il giorno e non fanno troppa differenza tra i giorni ufficialmente festivi e quelli ufficialmente feriali. A differenza dei loro genitori, che avevano più zii che nonni, i «digitali» hanno più nonni che zii.

I «digitali» sono già abituati a confondere le attività di studio, di lavoro e di tempo libero: la frequente consuetudine con la disoccupazione li ha abituati a coniugare spezzoni di lavoro casuali con fasi di studio più intenso, con viaggi, con la cura della famiglia e del gruppo amicale. Perciò essi tendono a parlare più lingue, soprattutto l'inglese, e tendono a comunicare per mezzo di «nuovi esperanti» come la musica rock, l'arte post-moderna, la disinvoltura dei rapporti sessuali, l'assenza di ideologie forti. Hanno preferenze spiccate per determinate riviste, determinati cantanti, determinati artisti, in cui si identificano.

I «digitali» sono spesso disoccupati, ma colti e agiati. Vivono attingendo al patrimonio familiare: perciò tendono a dare poca importanza al denaro come fine a se stesso e poca importanza al consumo come simbolo di status. Curano il proprio corpo ma non lo arredano in modo costoso, preferendo «ciò che si è» a «ciò che si appare».

I «digitali» sono una «cultura». Anzi, una controcultura oziosa e creativa rispetto alla cultura impiegatizia e manageriale, frenetica ed esecutiva.

La Città del Sole

Venti anni fa, come abbiamo già visto, un gruppo di studio francese scandalizzò il mondo europeo del lavoro con un pamphlet intitolato *Travailler deux heures par jour*. Già molto prima di lui, Edward Bellamy aveva ipotizzato una giornata lavorativa di soli dieci minuti per attività estremamente difficili. Tommaso Moro, nella sua *Utopia* (1516) fissa a sei ore giornaliera la durata del lavoro attraente e Campanella, nella *Città del Sole* (1611), fa lavorare uomini e donne per quattro ore al giorno. Claude Gilbert, nel 1700, auspica un orario di 5 ore. In un articolo del 1914, Lenin ipotizza che, quando il proletariato avrà preso in mano la produzione sociale, grazie al taylorismo sarà possibile una giornata lavorativa di sole tre ore.²⁴ La stessa durata pretende Paul Lafargue nel suo «manifesto» per il diritto all'ozio mentre Bertrand Russell ritiene logica e possibile una giornata lavorativa di quattro ore.

Macchine e organizzazione

Quando Lafargue scrisse *Il diritto all'ozio* (1880), non esistevano ancora le automobili, le biciclette erano agli albori, l'automazione muoveva i suoi primi passi e la forza vapore stentava ad affermarsi. Del resto, appena un secolo prima, i preti di Boston avevano attribuito la causa dei terremoti del Massachusetts all'empia installazione dei parafulmini, come ci riferisce Bertrand Russell. Ciò non impedì a Lafargue di individuare nella macchina lo strumento di liberazione definitiva dal biblico castigo della fatica: «Docile, infaticabile, inesauribile e dalla meravigliosa fecondità [...] essa lavora per il riscatto dell'umanità» mentre l'ozio, «padre delle arti e delle nobili virtù» diviene «il balsamo delle angosce umane». La macchina, dunque, «è il redentore dell'umanità, il Dio che riscatterà gli uomini dalle *sordidae artes* e dal lavoro salariato, il Dio che gli farà dono dell'ozio e della libertà».

Cinquant'anni più tardi — quando ormai la forza vapore e l'elettricità sono pienamente affermate, quando Ford ha già riempito l'America di vetture «Modello T», quando l'aereo e il cinema sono ormai consueti, quando Taylor, Fayol ed Elton Mayo hanno già condotto le loro ricerche sull'organizzazione — Bertrand Russell ripone le medesime speranze nello sviluppo tecnologico e vi aggiunge l'apporto dello sviluppo organizzativo:

«La guerra dimostrò in modo incontrovertibile che, grazie all'organizzazione scientifica della produzione, è possibile assicurare alla popolazione del mondo moderno un discreto tenore di vita sfruttando soltanto una piccola parte delle capacità di lavoro generali. Se al termine del conflitto questa organizzazione scientifica, creata per consentire agli uomini di combattere e produrre munizioni, avesse continuato a funzionare riducendo a quattro ore la giornata lavorativa, tutto sarebbe andato per il meglio. Invece fu instaurato di nuovo il vecchio caos».

L'indiano e il giapponese

Con il balzo di un altro mezzo secolo arriviamo ai giorni nostri. Come abbiamo già ricordato, in pochi anni sono state inventate macchine per gestire il tempo (orologi al quarzo, agende e calendari elettronici, sistemi di preavviso e di autoregolazione delle apparecchiature), macchine per risparmiare tempo (auto e aerei velocissimi, telefoni, fax, e-mail, elettrodomestici e robot), macchine per stoccare e per trasferire il tempo (dischi, segreterie telefoniche, videoregistratori), macchine per arricchire il tempo e per compensare i tempi morti (accompagnamento radiofonico del lavoro casalingo e aziendale, filodiffusione nelle sale d'aspetto, autoradio, apparecchi miniaturizzati e portatili d'ogni tipo).²⁵ «Il Papalagi» aveva già notato Tuiavii nel suo reportage «impiega tutte le sue energie e consuma tutti i suoi pensieri per rendere sempre più pieno il suo tempo. Utilizza l'acqua e il fuoco, la tempesta, i lampi del cielo, tutto per trattenere il tempo. Si mette delle ruote di ferro sotto i piedi e dà ali alle sue parole, sempre per avere più tempo. E perché tutta questa gran fatica?» Come la maggior parte degli elogi all'ozio è opera di scrittori laboriosissimi, così la maggior parte delle macchine prodigiose per il risparmio del tempo è ormai opera dei giapponesi, ossia del popolo che più cocciutamente persevera nella nevrosi dello zelo efficientistico, che insiste in un orario di lavoro senza pari nel mondo progredito, che rinuncia graziosamente alle ferie e agli scioperi, e che più di ogni altro è vittima del demone della laboriosità alienata.

Un popolo ricco di beni e di denaro ma poverissimo di spazio e di tempo (cioè delle due risorse imprescindibili per la creatività, per l'autorealizzazione e per la qualità della vita), che non a caso è diventato il miraggio vagheggiato e imitato dagli iperattivi del mondo intero.

Saper vivere, saper morire

C'è da chiedersi quali proposte avanzerebbero oggi Paul Lafargue o Bertrand Russell in merito al diritto e all'arte dell'ozio, quali osservazioni al vetriolo essi riserverebbero alle organizzazioni che ottusamente si ostinano a sottoutilizzare le straordinarie opportunità offerte dalle nuove tecnologie per destrutturare finalmente i luoghi di lavoro ridistribuendolo anche nelle aree sottosviluppate di endemica disoccupazione, e per liberare milioni di impiegati, di manager, di professionisti, di operai dalla nevrosi dell'iperattivismo, dall'assillo della concorrenza globale, dalla frenesia della guerra di tutti contro tutti.

Se Lafargue, già nel 1880, considerava l'ozio come un diritto, oggi lo indicherebbe come un dovere. La sua attenzione al problema nasce, probabilmente, dalla sua biografia «post-moderna»: cosmopolita, interdisciplinare e rivoluzionario per tutta la vita, il «bel giovane, intelligente, energico e fisicamente ben sviluppato», come lo descrive Marx, sposò sua figlia Laura.

Nel pomeriggio del 26 novembre 1911 Paul e Laura, che abitavano a Draveil, si recarono a Parigi, dove andarono al cinema e passeggiarono. Verso sera rientrarono a Draveil, conversarono del più e del meno con la famiglia del giardiniere, si ritirarono nel loro appartamento. La mattina successiva furono trovati entrambi serenamente morti. Sul tavolo, una lettera di Paul diceva: «Sano di corpo e di mente, mi uccido prima che la vecchiaia impietosa, che mi tolse a uno a uno i piaceri e le gioie dell'esistenza e che mi spogliò delle risorse fisiche e intellettuali, non paralizzi la mia energia e non spezzi la mia volontà facendomi divenire un peso per me stesso e per gli altri». Lui aveva settant'anni; lei sessantacinque.

Si è discusso molto sulla natura di questo gesto che a me è sempre parso chiarissimo, e sul cui significato la lettera finale non lascia dubbi: di fronte alla necessità di rinunciare all'ozio (creatività + gioia + forze fisiche + risorse intellettuali + energia + volontà), di fronte alla prospettiva di divenire un peso per gli altri, privandoli a sua volta del loro ozio, Lafargue sceglie la strada oziosa di andarsene in punta di piedi, insieme alla compagna bellissima che aveva sempre amato.

Proclamando il II diritto all'ozio come unica forma di equilibrio esistenziale, Lafargue non è contrario al lavoro in sé (che, anzi, considera «un piacevole condimento per l'ozio» stesso) ma contrappone questo ad altri diritti, allora prospettati ai proletari: prima di tutto il diritto al lavoro.

Economia dell'ozio

La parola ozio, come la parola felicità, è tabù nel mondo del lavoro. Per ridurre tanta diffidenza è preferibile spostare l'attenzione sui vantaggi economici dell'ozio. Del resto l'economia è, per sua stessa definizione, la disciplina specializzata sull'ozio, proponendosi di studiare i metodi che occorre adottare se si vuole raggiungere i massimi risultati con i minimi sforzi. Solo un uso distorto di quest'aurea scienza ha potuto degradarla al ruolo di corteggiata faccendiera e consigliera dei principi, di rispettata esperta nell'arte dello sfruttamento, impiegata per ottenere che la maggior parte dei cittadini sia messa nella pratica impossibilità di oziare.

Parlare di economia dell'ozio e non di diritto all'ozio (come fece Lafargue) o di elogio dell'ozio (come fece Russell) può contribuire al recupero della scienza economica come «via occidentale all'arte di oziare»: forse la via a noi più congeniale per conquistare un poco di quell'indolenza orientale che Hermann Hesse indicava come presupposto imprescindibile del pensare creativamente.

In secondo luogo occorre affermare una «economia dell'ozio» perché l'ozio, essendo a sua volta una risorsa scarsa per definizione, va massimizzato con attenta perizia economica: non per ridurlo il più possibile, ma per accrescerne la qualità e la produttività in termini di elevazione dello spirito e di produzione delle idee. Se la formula della produttività industriale era P/H , cioè il prodotto rapportato alla quantità di tempo impiegato per produrlo, la formula della produttività postindustriale deve essere I/O , cioè le idee rapportate alla quantità di ozio necessaria per intuirle. Alla riduzione costante di questo rapporto dobbiamo dedicare oggi la stessa caparbia economia scientifica usata a suo tempo da Taylor per massimizzare l'efficienza delle industrie metalmeccaniche di Filadelfia.

In terzo luogo, agganciare il concetto di ozio a quello di economia può essere un buon espediente per catturare anche l'attenzione degli iperattivi: intravedere nell'ozio persino occasioni inedite di business, può indurli ad accettarne la rivalutazione.

In fine, parlare di «economia dell'ozio» nobilita il termine conferendogli illustri origini. Sappiamo bene che, tra i vari termini con cui è stato identificato di volta in volta il distacco dal lavoro (pigrizia, scioperatezza, apatia, sfaccendatezza, ignavia, fannullaggine, ecc.) solo otium ha goduto di un'accezione positiva, almeno presso la classicità. Oggi quel termine va rivalutato: con il *diritto al lavoro*, l'uomo realizzò la sua condizione industriale; con il *diritto all'ozio* l'uomo realizzerà la sua condizione postindustriale. Dall'umanesimo del lavoro occorre ascendere all'umanesimo dell'ozio. Ce lo consentono, ormai, i livelli di tecnologia e di scolarità diffusa: quel diritto all'ozio, che restava utopistico per gli operai delle attività industriali, è finalmente realistico per gli impiegati, per i manager, per i dirigenti, per i professionisti delle attività postindustriali. Occorre che essi ne prendano coscienza, si convincano a lottare contro i burocrati e contro gli iperattivi, si rendano conto che la contrapposizione tra lavoro e ozio, tra lavoro e tempo libero, ha ragion d'essere solo in merito alle vecchie mansioni esecutive.

Il lavoro creativo è sempre «a tempo pieno». Il cervello del creativo, una volta impegnato su un certo problema, lavora sempre (in ufficio, a casa, nella veglia, nel sonno e nel dormiveglia) fin quando non arriva l'intuizione risolutiva.

Anche il lavoro creativo aliena, anche il creativo non vive in sé ma nella sua opera (d'arte). Ma tra l'opera (d'arte) e il suo creatore esiste una simbiosi ben più salda di quella che labilmente legava l'operaio e l'impiegato al loro prodotto fatto in serie. Mentre l'alienazione del «lavoratore esecutivo» svuota, l'alienazione del «lavoratore creativo» riempie. L'opera esecutiva appartiene al padrone del lavoratore; l'opera creativa, anche quando è venduta al padrone o a terzi, appartiene per sempre al suo autore: la firma, la *griffe*, ben rappresentano questa paternità. Il lavoratore esecutivo marchia il pezzo affinché gliene possano essere imputati gli eventuali difetti; il lavoratore creativo firma l'opera affinché gliene possano essere attribuiti i meriti.

L'economia industriale è basata sulla produzione e sul consumo di beni materiali, sulla loro serialità, sulla loro utilità marginale. Essa si trova subito a disagio quando si imbatte in risorse intangibili come le idee, l'estetica, i valori, ed è subito tentata di applicare anche a questi, goffamente, gli stessi parametri e gli stessi metodi pensati in funzione dei beni tangibili. Tentativi come quello compiuto a suo tempo da Ruskin, di fondare un'autonoma teoria economica dell'arte, restano ancora rari. Di qui la necessità di fondare un'economia postindustriale della creatività e dell'ozio, due termini legati inscindibilmente l'uno all'altro.

Liberiamo il povero Papalagi

Da Samoa, il saggio Tuiavii di Tiave si chiede per noi: «Che cosa ne fa alla fine il Papalagi del suo tempo? [...] Io credo che il tempo gli sfugga come una serpe sfugge da una mano bagnata, proprio perché lui cerca di tenerlo così stretto. Non gli lascia modo di riprendersi. Gli sta appresso e gli dà letteralmente la caccia con le mani tese, non gli concede alcuna sosta perché possa stendersi al sole. Il tempo deve essergli sempre accanto, deve dirgli e cantargli qualcosa. Ma il tempo è silenzioso e ama la pace e la calma e lo stare distesi su una stuoia. Il Papalagi non ha compreso il tempo, non lo riconosce per quello che è e perciò lo maltratta in quel modo con i suoi rozzi costumi. [...] Dobbiamo liberare il povero, smarrito Papalagi dalla sua follia, dobbiamo ridargli il suo tempo. Dobbiamo distruggere la sua piccola macchina del tempo (l'orologio) e annunciargli che dal levarsi al calare del sole c'è molto più tempo di quanto un uomo può aver bisogno».

Conclusione

IL CORAGGIO DI RICOMINCIARE

«Lo spirito creativo si afferma dove regna la serenità.»

Le Corbusier

«Né ridere né piangere, ma capire.»

B. Spinoza

Un cambiamento ovvio: dunque, difficile

Cosa ha a che fare la vecchia organizzazione tayloristica con i bisogni dell'uomo postindustriale? Cosa abbiamo a che fare noi, con la vecchia organizzazione che pretende di imporre a una forza lavoro ormai scolarizzata, colta, autonoma, gelosa della propria soggettività e dei propri desideri di benessere, le stesse regole pensate cento anni orsono per maestranze analfabete e portatrici di pochi, elementari bisogni di sopravvivenza?

Più l'organizzazione ha bisogno di creatività per corrispondere prontamente ai valori emergenti dal sistema sociale, più deve disporre di persone motivate. Ma più l'organizzazione resta legata ai vecchi metodi organizzativi basati sul controllo, più provoca effetti demotivanti e crea barriere alla creatività proprio quando ha maggiore bisogno di essere attiva.

Le organizzazioni, così come sono, servono ancora a qualcosa? Contribuiscono ancora al nostro benessere e alla nostra felicità? La maggioranza dei testi di scienze organizzative scavalca questi interrogativi di fondo, dando per scontato che le organizzazioni servano comunque e che tutti convengano sulla loro indiscussa utilità.

Ciò è dovuto alla virtù originale che le scienze organizzative si portano orgogliosamente appresso: l'umanità ha cominciato a fare tangibili progressi solo dal momento in cui ha cominciato a organizzare scientificamente il lavoro collettivo per cui il secolo di storia successivo a Taylor ha prodotto più progresso di tutte le migliaia di secoli che l'hanno preceduto.

Taylor ha reso legittima la speranza che il lavoro-fatica potesse essere progressivamente ridotto fino alla sua completa eliminazione.

Per la prima volta nella sua storia, l'uomo si è trovato di fronte alla possibilità di debellare con un solo colpo la fatica, la tradizione, l'autoritarismo, la conflittualità, la miseria, le malattie, la mortalità precoce, grazie alla produzione di merci sempre più abbondanti con aliquote di lavoro umano sempre più esigue. Il mezzo inedito e possente per realizzare questo antico sogno era fornito dall'organizzazione scientifica, capace, insieme alla tecnologia, di consentire il risparmio del lavoro umano, cioè del più costoso e complicato tra tutti i fattori produttivi.

Sono i risultati che contano

Organizzare scientificamente questi fattori (idee, capitale, lavoro, materie prime, impianti, informazioni) che fino ad allora erano stati combinati alla meno peggio, in base al semplice buon senso, significava ottenere risultati quantitativamente sorprendenti rispetto al passato: dunque, l'organizzazione era intrinsecamente, automaticamente indiscutibilmente positiva. Organizzarsi scientificamente significava essere moderni e persino più democratici; trascurare l'organizzazione scientifica significava restare nel sottosviluppo, condannarsi al sottosviluppo economico e politico.

Chi poteva rifiutare il progresso offerto da Taylor? Secondo le sue stesse parole, se la sua generazione era riuscita a raddoppiare o a quadruplicare la produzione grazie al vapore, all'energia elettrica, al progresso tecnologico; la generazione successiva, grazie all'adozione dello *Scientific Management*, sarebbe riuscita a raddoppiare ulteriormente la produzione, a creare maggior benessere, a ridurre l'orario di lavoro, a eliminare i conflitti.

In base alle cifre riportate dallo stesso Taylor, a Manchester tra il 1840 e il 1912 la produzione di stoffe di cotone aumentò di 400-500 volte. Secondo i calcoli di Nicola Cacace, in Italia, tra il 1891 e il 1997 l'orario annuo di lavoro del singolo lavoratore è sceso da 3100 a 1750 ore, le ore complessivamente lavorate in un anno sono scese da 47 a 35 miliardi, la produzione è aumentata di ben 13 volte.¹

Una completa rivoluzione mentale e materiale

In cambio del benessere, Taylor chiedeva al lavoratore la disponibilità a una completa rivoluzione mentale: «Senza questa completa *rivoluzione mentale* non può esserci organizzazione scientifica».

Questo concetto di rivoluzione mentale era cruciale ieri per il superamento della mentalità contadino-artigiana e per la sua conversione nella mentalità industriale ma è ancora più cruciale oggi per il superamento della mentalità urbano-industriale e per la sua conversione alla mentalità postindustriale. Parafrasando Taylor potremmo dire che l'organizzazione postindustriale *non* è la partecipazione al pacchetto azionario, *non* è la partecipazione agli utili o alla gestione, *non* è l'automazione degli uffici, *non* è il telelavoro, *non* è la globalizzazione, *non* è la motivazione, *non* è il network, *non* è la posta elettronica, *non* è la qualità totale, *non* è ciascuna di queste cose, né tutte queste cose prese nel loro insieme. L'organizzazione postindustriale è una completa e radicale trasformazione mentale grazie alla quale gli operai, gli impiegati, i manager, i professional, i dirigenti, i proprietari, i consumatori debbono introiettare un modo nuovo di considerare le categorie del tempo, dello spazio, dell'utile, della concorrenza, della solidarietà, dell'ecosistema, della qualità del lavoro e della vita.

La grande rivoluzione mentale richiesta all'uomo postindustriale, che deve tradursi in una nuova organizzazione, fa sì che le parti oggi in concorrenza distolgano il proprio interesse dall'antagonismo spietato e dall'eccessivo aumento del surplus (ormai garantito dalle macchine e dal Terzo Mondo) per concentrare i propri sforzi nella realizzazione di un grande patto sociale indispensabile per ridistribuire il lavoro, la ricchezza, il sapere e il potere; per creare un sistema cooperativo internazionale capace di assicurare a tutti maggiore quantità e migliore qualità della vita.

Questa rivoluzione postindustriale porterebbe all'umanità vantaggi non meno preziosi di quelli che ci furono assicurati dalla rivoluzione industriale ma trova, moltiplicati, gli stessi ostacoli che incontrò la prima: la resistenza culturale ai cambiamenti psicologici e sociali; la resistenza politica alla redistribuzione del potere.

L'organizzazione che non serve più

Entriamo per l'ultima volta nella fabbrica pensata da Taylor alla fine dell'Ottocento e realizzata praticamente da Ford all'inizio del Novecento.

Questa macchina organizzativa, grazie alla quale migliaia di bruti riescono a produrre oggetti geniali e complessi, è pensata per portare all'estrema sofisticatezza le tecniche di controllo dei lavoratori, sottoposti al massimo ritmo produttivo.

Ne deriva che la produzione viene compressa in precise unità di tempo e di luogo, la conflittualità è considerata una patologia, l'esecutività passiva e solerte richiede l'espulsione dai luoghi di lavoro della dimensione emotiva, della creatività, dell'estetica, della soggettività.

Non sono sacrifici da poco, ma appaiono tuttavia preferibili alla miseria e all'ignoranza diffuse nella società rurale.

L'organizzazione è morta. Viva l'organizzazione

Quest'organizzazione, in cui la maggioranza dei soggetti è costituita da operai semianalfabeti; la maggioranza delle macchine è fatta di meccanismi elementari o, al massimo, automatici; il grosso delle regole sono formali e proceduralizzate; quest'organizzazione ha dato i suoi frutti: aumento della vita media e del benessere, sviluppo demografico, spinta formidabile al progresso scientifico e tecnologico, scolarizzazione diffusa, mass media.

Spremuta fino all'osso, quest'organizzazione è giunta al suo capolinea: storicamente nata, storicamente è presso a morire. Prolungarne l'esistenza significa solo metterne crudelmente in luce i nuovi limiti e occultarne i vecchi meriti.

Invece di apportare ritocchi ornamentali, che risaltano sul corpo dell'organizzazione industriale come un ridicolo maquillage sul cadavere del caro estinto, gli scienziati e gli operatori del settore farebbero bene a ripensare ex novo l'organizzazione del lavoro e della vita. E ormai impossibile, del resto, modificare l'uno senza rivoluzionare l'altra.

A ben guardare, non esiste più nessuna delle condizioni che decretarono la nascita e il successo dell'organizzazione industriale.

Ormai nelle imprese, i rapporti di dipendenza vanno sempre più variegandosi e frastagliandosi, le mansioni esecutive (fisiche e intellettuali) sono sempre più delegate alle macchine, la forza lavoro è sempre meno costituita da operai e sempre più fatta di impiegati, manager, professional, dirigenti interni e professionisti esterni, con contratti a tempo definito, part-time, interinale, di consulenza e via dicendo.

Mentre nel lavoro si dissolve l'unità di tempo e di luogo, mentre la produzione di beni si trasforma sempre più in produzione di servizi interni ed esterni, mentre l'ideazione e la flessibilità prevalgono sull'esecuzione e la rigidità, mentre aumenta a vista d'occhio il numero di donne che sostituiscono uomini anche nei posti di comando; nella società si impongono nuovi soggetti, l'industria e per sino il lavoro perdono centralità, il tempo destinato alla formazione, alla cura e allo svago prevale nettamente sul tempo destinato al lavoro, la sfera emotiva viene rivalutata accanto a quella razionale, la dimensione soggettiva riconquista un posto dignitoso accanto alla dimensione collettiva, l'estetica viene apprezzata non meno della pratica.

La sfida della felicità

Assistita bocca a bocca da un esercito in rotta (composto da vecchi capi del personale e vecchi sindacalisti ostinati nella riproduzione di inutili contratti collettivi, vecchi dirigenti organizzativi addestrati all'arte del controllo, vecchi ingegneri chiusi nel catafratto delle presunte scienze esatte, consulenti abbarbicati a giochetti mentali tanto più apprezzati quanto più obsoleti, commercianti di idee in viaggio continuo tra California e Giappone alla ricerca di mercanzie teoriche di seconda mano) la vecchia, già gloriosa azienda tayloristica stenta a morire. Incapace di motivare coloro che si ostina a controllare, essa produce per l'esterno disoccupazione e merci sempre più inutili, mentre produce per l'interno procedure sempre più insensate e persone sempre più infelici.

Intanto l'efficienza delle macchine riduce incessantemente la necessità di lavoro umano fisico e intellettuale, avvicinando di giorno in giorno il sogno di una fabbrica completamente automatizzata, capace di liberare l'uomo da tutto il lavoro e di restituirlo all'Eden delle attività ideative o dell'ozio creativo.

Secondo Taylor il suo sistema organizzativo permetteva di «aumentare la produzione, ridurre i costi, e contemporaneamente incrementare i guadagni dei lavoratori, evitando tensioni, ma basandosi soltanto sulla forza silenziosa del desiderio di guadagnare di più». Oggi una parte sempre più importante di quella «forza silenziosa del desiderio» non è più appuntata sul maggior guadagno ma sulla migliore qualità della vita e del lavoro.

La sfida vinta dall'uomo — come produrre sempre più beni con sempre meno lavoro, facendo leva sulla forza silenziosa del desiderio di denaro — è praticamente superata allo scadere del XX secolo.

La nuova sfida, che segnerà il XXI secolo, è come inventare e diffondere una nuova organizzazione, capace di elevare la qualità della vita e del lavoro, facendo leva sulla forza silenziosa del desiderio di felicità.

Sisifo vendicato

Siamo giunti alla fine di questo lungo itinerario nei disagi del lavoro e nelle innovazioni necessarie per eliminarli. Tutto ciò che ho detto fin qui può essere ben rappresentato attraverso tre possibili interpretazioni del mito di Sisifo. Del resto i miti, come la musica, traggono la loro universalità dagli spunti che sono capaci di offrire alle molteplici esigenze interpretative di chi li ascolta.

Sisifo, come Prometeo, come Odisseo, commise il peccato di oltrepassare le colonne d'Ercole della conoscenza, amare la vita, gareggiare con gli dei. Dalla mitologia sappiamo che egli svelò agli uomini i segreti divini, osò incatenare la morte, nutrì una struggente passione per la bellezza dell'esistenza e rifiutò di tornare nell'Ade.

Agli occhi dei greci, terrorizzati dal progresso tecnologico, un eroe tecnologicamente avanzato e intellettualmente raffinato come Sisifo doveva apparire abominevole e pericoloso. Di qui la pedagogica punizione, apparentemente rozza e tutta conchiusa in una dolorosa fisicità. *«Gli dei»* ha scritto Albert Camus *«avevano condannato Sisifo a trasportare senza posa un macigno sino alla cima di una montagna, dalla quale la pietra ricadeva per azione del suo stesso peso. Essi avevano pensato, non senza ragione, che non esiste punizione più terribile di un lavoro inutile e senza speranza.»*

Ed ecco tre possibili letture del mito.

Secondo la prima lettura, arcaica e terrigna come la civiltà rurale, l'intellettuale Sisifo è stato condannato, per contrappasso, a una pena spietatamente fisica: *«vi si vede soltanto lo sforzo di un corpo teso nel sollevare l'enorme pietra, farla rotolare e aiutarla a salire una china cento volte ricominciata; si vede il volto contratto, la gota appiccicata contro la pietra, il soccorso portato da una spalla, che riceve il peso della massa coperta di creta, da un piede che la rinalza, la ripresa fatta a forza di braccia, la sicurezza tutta umana di due mani piene di terra. Al termine estremo di questo lungo sforzo, la cui misura è data dallo spazio senza cielo e dal tempo senza profondità, la meta è raggiunta. Sisifo guarda, allora, la pietra precipitare, in pochi minuti, in quel mondo sottostante, da cui bisognerà farla risalire verso la cima. Egli ridiscende a valle».*

Questa lettura del mito corrisponde alla misteriosa ingenuità del mondo preindustriale, quando il valore delle cose era dato dal sudore necessario per ottenerle; quando la difficoltà del vivere consisteva soprattutto nel capire come le cose fossero fatte e come sopravvivere in un mondo fisicamente ostile.

La seconda lettura del mito è quella cui acutamente ci ha iniziato Camus. Mentre la lettura «classica» era tutta centrata sulla fase in cui Sisifo sale sulla montagna, Camus sposta l'attenzione sulla seconda fase in cui Sisifo ridiscende a valle. *«E durante questo ritorno»* egli scrive *«che Sisifo mi interessa. [...] Vedo quell'uomo ridiscendere con passo pesante, ma uguale, verso il tormentò di cui non conoscerà la meta. Quest'ora, che è come un respiro, e che ricorre con la stessa sicurezza della sua sciagura, quest'ora è quella della coscienza. [...] Se questo mito è tragico, è perché il suo eroe è cosciente. In che consisterebbe, infatti, la pena se, a ogni passo, fosse sostenuto dalla speranza di riuscire?»*

Questa seconda lettura del mito corrisponde alla complessità del mondo industriale in cui ciò che inchioda l'uomo al suo destino è la monotonia, la ripetitività, la serialità *«del lavoro inutile e senza speranza»*. Qui la misura delle cose è l'alienazione intellettuale necessaria per ottenerle, è la mancanza di sapere e di potere, è l'estraneazione del produttore dal prodotto e dai suoi destinatari.

«L'operaio d'oggi, scrive Camus, si affatica, ogni giorno della vita, dietro lo stesso lavoro, e il suo destino non è tragico che nei rari momenti in cui egli diviene cosciente. Sisifo, proletario degli dei, impotente e ribelle, conosce tutta l'estensione della sua miserevole condizione: è a questo che pensa durante la discesa.»

La consapevolezza — quella «condizione del sé» che nel materialista Marx è premessa di ribellione e, quindi, di riscatto — nell'esistenzialista Camus è già riscatto essa stessa, risiedendo la libertà dal destino (la vittoria sul destino) appunto nella perspicacia e nel disprezzo. Ma, per nostra fortuna, la società postindustriale, legittima più plausibili speranze e permette di piegare il mito a letture meno crudeli o meno illusorie. Del resto, *«i miti sono fatti perché l'immaginazione li animi»*.

La storia dell'umanità è un lungo itinerario dell'uomo verso il suo riscatto dalla condanna biblica e mitica del lavoro come fatica. Scacciato dall'Eden, egli a sua volta scaccia da questo mondo (dal suo mondo) *«un Dio che vi era entrato con l'insoddisfazione e il gusto dei dolori inutili»*.

Nella società postindustriale la cultura prevale sulla natura: serenamente, senza complessi di colpa, l'uomo può finalmente delegare alle macchine non solo la fatica fisica ma anche la parte più noiosa del lavoro intellettuale.

Sisifo non ha più bisogno di sollevare la pietra con lo spasimo dei suoi muscoli né di scendere a valle col dolore della sua anima. Basta una macchina elettronica e semovente per trasportare il macigno su e giù lungo la china.

La superiorità di Sisifo sul proprio destino, la sua vittoria sulla fatica fisica della salita e sul tormento intellettuale della discesa, dipendono dalle sue capacità di controllare la più complicata e aleatoria delle variabili: quella costituita dal capriccio della natura.

Ridotto il destino a *«una questione di uomini, che deve essere regolata fra uomini»*, delegata alla tecnologia la fatica muscolare e quella cerebrale, Sisifo, finalmente liberato, può restarsene sulla cima del monte a contemplare le macchine che lavorano per lui, a gioire della bellezza e a beffarsi del destino volgare che gli aveva sadicamente assegnato *«un lavoro inutile e senza speranza»*.

Si avvera, così, la speranza di John Adams, che già nel 1786 auspicava: *«Devo studiare la politica e la guerra in modo che i miei figli abbiano la possibilità di studiare la matematica, la filosofia, la navigazione, il commercio e l'agricoltura, per poter fornire ai loro figli la possibilità di studiare la pittura, la poesia, la musica e [...] le maioliche»*.

Note

Introduzione

1. D. Méda, *Società senza Lavoro*, Feltrinelli, Milano, 1997.

Parte prima

1. D. Goleman, *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1998, p. 22.
2. G. Bateson, *Mente e natura*, Adelphi, Milano, 1984, p. 18. Bateson e la Scuola di Palo Alto hanno fornito strumenti preziosi per individuare le patologie del lavoro organizzato in modo industriale.
3. D. Mothé, *L'utopia del tempo libero*, Bollati Boringhieri, Torino 1998, p. 22. Questo pamphlet è una specie di «regolamento di conti» tra studiosi francesi che si sono interessati del lavoro e del tempo libero, sempre citandosi a vicenda: da una parte, capifila come Gorz e Aznar, maestri insuperati della critica al tempo di lavoro tradizionale; dall'altra Mothé, sia pure a un livello assai più modesto.
4. A. de Tocqueville, *La democrazia in America*, Rizzoli, Milano 1992. Si vedano soprattutto le pagine 656-659, di cui sono riportati alcuni stralci nella terza parte di questo volume. Questo «classico» resta imprescindibile per chiunque voglia comprendere i meccanismi e i rischi della modernizzazione.
5. L. Baritz, *I servi del potere*, Bompiani, Milano 1963, pp. 175 e 187. E questo un furibondo atto d'accusa, molto amato da Marcuse, contro il ruolo svolto dagli intellettuali nell'organizzazione industriale.
6. R. e M.L. Varvelli, *Lavorare positivo. Il manager tra ragione ed emozione*, Il Sole-24 Ore Libri, Milano 1997, pp. 41-42. Si tratta di uno dei tanti lavoretti sfornati dai numerosi «*maitres à penser*» aziendali, utile soprattutto per individuare gli stereotipi dei quali sono portatori alcuni intellettuali d'impresa.
7. D. Mothé, *L'utopia del tempo libero* cit., p. 18. •
8. H. de Man, *La gioia del lavoro*, Laterza, Bari 1931. È un'opera di modernariato delle scienze organizzative, non priva di intuizioni felici.
9. B. Ghatwin, *Anatomia dell'irrequietezza*, Adelphi, Milano 1996, pp. 96 e 99. Chatwin può essere considerato un antieroe della società industriale, precorritore in carne e ossa del nomadismo virtuale che lo snob inglese non fece in tempo a praticare.
10. A. Accornero, «Può l'ozio attivo curare il lavoro che manca?» in *Società -dell'informazione*, n. 6 del 1994, pp. 10-11. Accornero è un irriducibile, affettuoso oppositore di quasi tutte le mie idee. Molte di queste sono state eccitate proprio dalle sue critiche e dalle feconde discussioni avute con lui.
11. J. Galbraith, «*Progettare l'organizzazione innovativa*» in *Gestione aziendale*, n. 144 (ottobre 19'83).
12. T.S. Kuhn, *La rivoluzione copernicana. L'astronomia planetaria nello sviluppo del pensiero occidentale*, Einaudi, Torino 1972. Questo libro rappresenta una suggestiva dimostrazione della

teoria dei paradigmi scientifici, esposta da Kuhn in un'altra sua opera, ormai classica: *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino 1962.

Parte seconda

1. E Crick, *L'origine della vita*, Garzanti, Milano, 1983, pp. 22-23. Nell'edizione italiana, il libro è di 331 pagine.
2. B. Ghatwin, *Anatomia dell'irrequietezza*, Adelphi, Milano, 1996, p. 105.
3. B. Farrington, *Francesco Bacone filosofo dell'età industriale*, Einaudi, Torino, 1952.
4. Chi, senza annoiarsi, vuole saperne di più sul disprezzo delle civiltà classiche per il lavoro, veda *Le travail dans la Grece ancienne* di G. Glotz (Parigi 1920); *L'otium dans la vie morale et intellectuelle romaine des origines à l'époque augustéenne* di J.M. André (PUF, Parigi 1966); *La società nel mondo antico* di M.A. Levi (ERI, Roma 1966); *La vita quotidiana in Grecia nel secolo di Pericle* di R. Flacelière, Rizzoli, Milano 1989 (soprattutto i capp. II e V); *I Greci* a cura di Lloyd-Jones (Il Saggiatore, Milano 1967).
5. Plutarco, *Nicia*, XXIX, 4.
6. A. Koyré, *Dal mondo del pressappoco all'universo della precisione*, Einaudi, Torino 1967, p. 76.
7. Per il rapporto culturale tra Roma e la Grecia, si veda la bella ricostruzione che ne fa Marguerite Yourcenar in *Memorie di Adriano*, Einaudi, Torino 1981.
8. K.R. Bradley, «Approvvigionamento e allevamento di schiavi in Roma», in *La schiavitù nel mondo antico* a cura di M.I. Finley, Laterza, Roma-Bari 1990, p. 59 e ss.
9. M. Bloch, *Lavoro e tecnica nel medioevo*, Laterza, Roma-Bari 1981, p. 221.
10. R. Saller, «La schiavitù e la famiglia romana» in M.I. Finley, *La schiavitù nel mondo antico*, cit., p. 103.
11. Nel periodo omerico si usava massacrare i militari sconfitti, fare schiave le donne, destinare i bambini all'una o all'altra sorte. La presenza di schiavi aumentò a partire dal IV a.C. secolo, parallelamente all'incremento dei traffici a lunga distanza. P. Ducrey (*Le traitement des prisonniers de guerre dans la Grece antique*, Paris 1968) ha calcolato che, su 120 battaglie regolari, 28 portarono alla schiavitù dei prigionieri, 24 al loro massacro, 68 a soluzioni diverse. Su 100 città espugnate, 34 ebbero l'intera popolazione ridotta in schiavitù, 25 ebbero la popolazione massacrata e 41 subirono altri tipi di punizione.
12. A Taranto, nel 209 a.C., furono fatti 30.000 prigionieri in massa; in Epiro, nel 167 a.C., furono fatti 150.000 prigionieri; a Cartagine, nel 146 a.C., furono fatti 55.000 prigionieri. Giulio Cesare catturò un milione di galli. Nelle guerre di frontiera condotte da Claudio, dai Flavi e da Traiano, solo in Dacia furono fatti 500.000 prigionieri (G.R. Wittaker, «I porci di Circe: dalla schiavitù alla servitù della gleba nel basso impero romano» in *La schiavitù nel mondo antico*, cit., p. 146).
13. Nell'Inghilterra dell'XI secolo il 10 per cento della popolazione era formata da schiavi; nella Genova del XIII secolo gli schiavi costituivano ancora una massa pari al 10-15 per cento degli abitanti; negli Stati Uniti la tratta degli schiavi fu abolita solo nel 1807, ma il loro allevamento proseguì ancora per anni.
14. Per approfondire le questioni relative alla schiavitù e alla tecnica nel periodo di transizione dal Basso Impero al Medioevo, è interessante leggere G.R. Wittaker, *op. cit.*, p. 131 e segg.; M.I. Finley, *L'economia degli antichi e dei moderni*, Laterza, Roma-Bari 1974; *Schiavitù antiche e ideologie moderne*, Laterza, Roma-Bari 1981; M. Bloch, *Lavoro e tecnica nel Medioevo*, cit., soprattutto il capitolo «Come finì la schiavitù antica», p. 221 e ss.; J. Le Goff (a cura di), *L'uomo medievale*, Laterza, Roma-Bari 1987-1993.
15. Codice Giustiniano = GJXI.52.1.
16. Finley e Wittaker hanno dimostrato che «il numero degli schiavi dipendeva dalla domanda, non dalla disponibilità; la domanda era determinata da scorte di manodopera alternative ed era sempre limitata a certe zone alternative» (G.R. Wittaker, *op. cit.*, p. 134).

17. Ad esempio, sant'Agostino (*De civitate Dei*, 19.15) e san Basilio (PG 13.162) sostenevano che la schiavitù facesse parte dell'ordine naturale e che lo schiavo dovesse accettare la propria condizione per sottomettersi alla volontà di Dio e per scontare il peccato. Sul rapporto tra Chiesa e schiavi, si veda M. Bloch, *op. cit.*, pp. 234-240 e 245-255.
18. M. Bloch, *op. cit.*, p. 241.
19. H.G. Gutman riferisce questo brano tratto dal diario di un proprietario di piantagioni: «Possiedo una donna che mi è costata 400 dollari da bambina nel 1827. Confesso che non mi è stata utile, rendendo appena per il suo vitto e il suo vestiario. Tre suoi figli valgono più di 3.000 dollari e hanno lavorato nei campi per circa tre anni; durante questo periodo hanno reso abbastanza per pagare le spese prima di diventare aiuto-braccianti, e poi ho i profitti che hanno reso come aiuto-braccianti. Ha solo tre ragazzi e una ragazza, di una dozzina che erano; eppure, nonostante tutto, mi ha reso un interesse del dieci per cento, poiché il suo lavoro aveva un valore medio e attualmente lei non vale più di 700 dollari. Il figlio maggiore vale 1250 dollari in contanti e posso ottenerli» («The Black Family» in *Slavery and Freedom, 1750-1925*, New York 1976).
20. Chi visita oggi quel capolavoro di archeologia industriale che è il complesso di New Lanark in Scozia, può ricostruire con i propri occhi quale risparmio di fatica umana poteva essere ottenuto con l'impiego dell'energia idraulica nelle filande. Ma lo sfruttamento della forza idraulica, oltre a supporre l'invenzione della ruota a pale, richiese anche l'invenzione di una serie di ingranaggi che sarebbero poi stati applicati in altre innumerevoli occasioni. Scrive Bloch: «Dalla ruota verticale alla mola collocata per necessità orizzontalmente, il movimento trasmesso dall'una all'altra doveva cambiare di piano. La soluzione fu data da un gioco di ingranaggi: principio destinato a un avvenire immenso e del quale il mulino fornì pertanto uno dei primissimi modelli», (*op. cit.*, p.83). Per approfondire i temi di questo paragrafo vale la pena di leggere, nel volume di Bloch, i bei due saggi «Avvento e conquiste del mulinò ad acqua» e «Le "invenzioni" medievali».
21. Scrive ancora Bloch: «Invenzione antica, il mulino ad acqua è medievale dal punto di vista della sua effettiva diffusione. [...] L'invenzione forse era nata da un lampo di genio individuale. L'effettivo progresso, che consistette nell'utilizzazione dell'idea, non fu fatto che sotto la pressione delle forze sociali» (*op. cit.*, pp. 83-87). E proprio questo divario temporale tra la sua scoperta e la sua diffusione che fa della storia del mulino un precedente esplicativo dell'attuale rapporto tra tecnologia e disoccupazione. Allora l'impiego della nuova tecnologia fu ritardato anche dalla disponibilità di schiavi a buon mercato; oggi l'impiego di nuova tecnologia è ritardato dalla paura della disoccupazione che ne deriverebbe, fin quando il costo della manodopera non diventa così esorbitante da rendere preferibile il ricorso alle macchine. E ciò avviene sempre più spesso.
22. Lefebvre des Noettes, che ci ha lasciato una preziosa ricostruzione storica dell'impiego della forza animale, con particolare riguardo all'apporto della moderna bardatura dei cavalli, ritiene che questa abbia contribuito in misura determinante al declino della schiavitù. Bloch reputa che questa invenzione, come tutte le altre diffuse o realizzate nel Medioevo, non hanno determinato la fine della schiavitù ma l'hanno seguita cronologicamente e supplita. E assai probabile che abbiano ragione entrambi.
23. J. Le Goff, *La nascita del Purgatorio*, Einaudi, Torino 1982.
24. G. Vinay, *Il dolore e la morte nella spiritualità dei secoli XII e XIII*, Todi 1967, p. 13.
25. Su tutta la tematica del lavoro monastico, si veda G. Penco, *Storia del monachesimo in Italia dalle origini alla fine del medioevo*, Jaca Book, Milano 1983; J. Leclercq, *Cultura umanistica e desiderio di Dio; studio sulla letteratura monastica del Medio Evo*, Sansoni, Firenze 1983; G. Barone, *Le ore del monaco*, «Storia dossier», Giunti, Firenze aprile 1987.
26. J. Le Goff, *Tempo della Chiesa e tempo del mercante*, Einaudi, Torino 1977, p.IX.
27. E Bacone, *Instauratio Magna*, I, 71.
28. E Bacone, *Novum Organum*, I, 129.

29. F. Farrington, *Francesco Bacone filosofo dell'età industriale*, Einaudi, Torino 1952, p. 23.
30. Riportato da A. Koyré, *Dal mondo del pressappoco all'universo della precisione*, cit., p. 51.
31. Per tutta la problematica inerente la protoindustrializzazione, si veda P. Kriedte, H. Medick, J. Schlumbohm, *L'industrializzazione prima dell'industrializzazione*, il Mulino, Bologna 1984.
32. Per conoscere meglio la condizione materiale precedente l'industrializzazione vale la pena di leggere *Storia della fatica* di S. Ricossa, Armando, Roma 1989; e *Storia economica dell'Europa preindustriale. Quando, dove e come si viveva*, di G. Cipolla, Armando, Roma 1974. Un'interessante serie di dati si può trovare in S. Travaglia, *Maledetta industria*, Rusconi, Milano 1986.
33. R. Aron, *La società industriale*, Edizioni di Comunità, Milano 1962, pp. 65-66.
34. E. Sombart, *Die Hausindustrie in Deutschland*, in «Archiv für soziale Gesetzgebung und Statistik», IV (1891), p. 1141.
35. P. Kriedte, H. Medick, J. Schlumbohm, *L'industrializzazione prima dell'industrializzazione*, cit., p. 16.
36. G. de Seta, J. Le Goff, *La città e le mura*, Laterza, Roma-Bari, 1989.

Parte terza

1. P. Casini, *Scienza, utopia e progresso. Profilo dell'Illuminismo*, Laterza, Roma-Bari 1994, p. 14. Si tratta di un libretto agile, utile e piacevole.
2. Gh. de Montesquieu, *De l'esprit des lois*, in *Œuvres*, Caillois, Parigi 1949, voi. II, p. 558.
3. Per saperne di più sulle utopie illuministiche, vale la pena di leggere B. Baczkó, *L'utopia. Immaginazione sociale e rappresentazioni utopiche nell'età dell'illuminismo*, Einaudi, Torino 1979.
4. E. Venturi, *Origini dell'Enciclopedia*, Einaudi, Torino 1963.
5. G.F. Dioguardi, *Diderot*, Sellerie, Palermo 1996. Questo volume si segnala non solo per la bellezza e l'utilità, ma anche perché è stato scritto da un imprenditore, esperto di scienze organizzative.
6. H. Ford, *Autobiografia* a cura di S. Crowther, Rizzoli, Milano 1982, p. 166. Insieme ai pochi scritti di Taylor sull'organizzazione scientifica, questa autobiografia di Ford è una lettura indispensabile per chiunque voglia approfondire i temi trattati in questo capitolo.
7. A. Accornero, *Il mondo della produzione*, il Mulino, Bologna 1994, p. 321. Il titolo non lo precisa, ma il bel libro di Accornero si riferisce alla produzione di beni, centrale nella società industriale, non alla produzione di servizi e di idee, centrale nella società postindustriale, la quale segue una storia, una logica e delle regole affatto diverse.
8. P. Kriedte, H. Medick, J. Schlumbohm, *op. cit.*, p. 249-306.
9. S. Travaglia, *Maledetta industria*, Rusconi, Milano 1986, p. 22.
10. D.S. Landes, *Prometeo liberato. Trasformazioni tecnologiche e sviluppo industriale nell'Europa occidentale dal 1750 ai giorni nostri*, Einaudi, Torino, 1978, p. 18. Per comprendere il fenomeno complesso ed esaltante della rivoluzione industriale, è preziosa e avvincente la lettura dell'intero volume.
11. Isedi, Milano, 1973. Questo testo classico è tra quelli da leggere per chi vuole approfondire i temi trattati nel mio libro. Si tenga conto che i cosiddetti «classici» sono stati sintetizzati e chiosati da migliaia di studiosi ma nessuno è mai riuscito a eguagliarne la chiara bellezza dello stile e la densità dei contenuti. Perciò la cosa migliore è leggerli direttamente, senza ricorrere a intermediazioni, troppo spesso fuorvianti.
12. Smith porta questo esempio: «Nelle prime macchine a vapore un ragazzo era espressamente occupato ad aprire e chiudere alternativamente la comunicazione fra la caldaia e il cilindro, a seconda che il pistone salisse o scendesse. Uno di questi ragazzi, a cui piaceva giocare con i compagni, osservò che, legando con un laccio a un'altra parte della macchina la maniglia della valvola che apriva questa comunicazione, la valvola si sarebbe aperta e chiusa senza bisogno della sua assistenza, lasciandolo libero di divertirsi con i suoi compagni di gioco. Ecco così che

Il futuro del lavoro

uno dei più notevoli perfezionamenti che siano stati apportati a questa macchina fin da quando fu inventata fu la scoperta di un ragazzo che voleva risparmiarsi il lavoro». *Ivi*, p. 14.

13. *Ivi*, pp. 10-19.
14. *Taylor's Records from Bethlehem Steel Co.*, Taylors Papers, *Notebook* n. 6.
15. La traduzione italiana di *Shop Management* è nel volume *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas-Kompass, Milano 1967. Alle pp. 120-121 Taylor scrive: «Non esiste un tipo di lavoro che non possa essere vantaggiosamente sottoposto all'analisi dei tempi, mediante la suddivisione in elementi, eccettuate le operazioni mentali. [...] Il lavoro degli impiegati può essere sottoposto con successo all'analisi dei tempi».
16. «La moderna suddivisione del lavoro, invece di ostacolare l'evoluzione e il miglioramento degli uomini, consente loro di raggiungere un maggior livello di efficienza, pur dedicandosi a un lavoro meno manuale e meno monotono. Quell'individuo che prima era manovale a giornata adibito a scavare terra, ora può, per esempio, costruire scarpe in una fabbrica. Il trasporto della terra viene eseguito abitualmente da Italiani o Ungheresi» (p. 99).
17. H. Ford, *Autobiografia*, cit., p. 143.
18. Le osservazioni possono essere lette in R. Owen, *Per una nuova concezione della società*, Laterza, Bari 1971, pp. 121 ss. Si tratta di un libriccino che vale la pena leggere interamente.
19. *Ivi*, pp. 122-123,
20. A. de Tocqueville, *La democrazia in America*, Rizzoli, Milano 1992. Di questo classico esistono parecchie traduzioni italiane. La sua lettura stupisce tuttora per la fresca acutezza delle osservazioni.
21. *Ivi*, pp. 656-659.
22. Si vedano in proposito i paragrafi 29.1.3 e 29.1.6.
23. C. Marx e F. Engels, *Il manifesto del Partito Comunista*, Einaudi, Torino 1963, pp. 104-106. Insieme ai *Manoscritti*, ai *Grundrisse* e al *Capitale*, il Manifesto rientra nel bagaglio essenziale di chiunque voglia interessarsi del problema del lavoro.
24. A. Toffler, *La terza ondata*, Sperling & Kupfer, Milano, 1987. A contrario di molti scrittori statunitensi, disarmanti per la loro ingenuità, Toffler usa il migliore stile «americano», capace di unire la profondità del contenuto con la godibilità della lettura.
25. D.S. Landes, *Prometeo liberato*, cit. p. 9.
26. «Il cambiamento è come un demone: crea, ma in pari tempo distrugge; e le vittime della rivoluzione industriale si contarono a centinaia di migliaia se non a milioni». (D.S. Landes, *op. cit.*, p. 11).
27. J. Le Goff, «Costruzione e distruzione della città murata», in *La città e le mura*, Laterza, Roma-Bari 1989, p. 9.
28. Le Corbusier, *Urbanistica*, Il Saggiatore, Milano 1967, pp. 91-92. Per tutta la tematica della città industriale, nella sconfinata letteratura esistente, si vedano soprattutto, perché più vicini alle questioni affrontate in questo libro, i volumi: P.H. Ghombart de Lauwe, *Uomini e città*, Marsilio, Padova 1967; G. Martinotti (a cura di), *Città e analisi sociologica*, Marsilio, Padova 1968; L. Del Bufalo, *Architettura urbanistica industria*, Officina Edizioni, Roma 1969; M. Gastels, *La questione urbana*, Marsilio, Padova 1974; Id., *Sociologia dello spazio urbano*, Moizzi Editore, Milano 1976; G. Martinotti, *Metropolis*, il Mulino, Bologna 1993.

Parte quarta

1. Per chi è interessato ai problemi della creatività collettiva può essere utile la lettura del volume *L'emozione e la regola. I gruppi creativi in Europa dal 1850 al 1950*, a cura di D. De Masi, Laterza, Roma-Bari 1987.
2. W. Sombart, *Il capitalismo moderno*, UTET, Torino 1967, p. 859. ^
3. R. Aron, *La società industriale*, Edizioni di Comunità, Milano 1962, p. 42.
4. J.K. Galbraith, *Il nuovo stato industriale*, Einaudi, Torino 1968.
5. L'idea che si potessero identificare degli stadi precisi, una sorta di gradini che lo sviluppo era costretto a salire uno dopo l'altro, è di W.W. Rostow, *The Stages of Economic Growth*, New York 1960. Le teorie di

Rostow esercitarono una notevole influenza sulle politiche per lo sviluppo adottate in vari Stati occidentali. In Italia, per esempio, influenzarono le strategie della Cassa per il Mezzogiorno.

6. J.K. Galbraith, *The Affluent Society*, Boston 1958; W. Kornhauser, *The Politics of Mass Society*, The Free Press of Glencol, 1959; D. Bell, «America as a Mass Society: a Critique» in *The End of Ideology*, The Free Press of Glencol, 1960; E. Shils, «Mass Society and Its Culture», *Daedalus*, 1959. In Italia la discussione fu alimentata soprattutto da tre libri: C. Mannucci, *La società di massa*, Edizioni di Comunità, Milano 1967; M. Abbate, *Libertà e società di massa*, Laterza, Bari 1967; U. Eco, *Apocalittici e integrati. Comunicazioni di massa e teorie della cultura di massa*, Bompiani, Milano 1964. In Francia ebbe vasta eco il saggio di E. Morin, *L'industria culturale. Saggio sulla cultura di massa*, Bologna 1962. Dal Canada si diffuse in tutto il mondo il testo antologico curato da E. Carpenter e M. McLuhan, *La comunicazione di massa*, Firenze 1966.
7. Per questa interpretazione della crisi si veda Z. Hegedus, *Il presente è l'avvenire*. Nuove pratiche e nuova rappresentazione sociale, Franco Angeli, Milano 1985. A testo della Hegedus e a frequenti conversazioni con l'autrice sono debitore di molte idee contenute in questa parte del volume.
8. Una rassegna dei vari punti, di vista può essere letta nel volume *L'avvento postindustriale*, a cura di D. De Masi (Franco Angeli, Milano 1985). Le etichette affibbate alla società vanno da «società in fase di stallo» (M. Crozier) a «età dell'equilibrio» (L. Mumford), «società narcisista» (Ch. Lasch), «società programmata» (A. Touraine e Z. Hegedus), «società post-moderna» (J.E. Lyotard). E c'è poi ancora la «società post-capitalista» di R. Dahrendorf, la «società del capitalismo maturo» di G. Offe, la «società del capitalismo avanzato» di J.K. Galbraith, la «società post-materialista» di R. Inglehart, la «società tecnologica» di Z. Brezinski, la «terza ondata» di Toffler, la «società dei servizi» di J. Gershuny e W.R. Rosengren, l'«era della discontinuità» di P. Drucker, «l'epoca della non ragione» di G. Handy, la «società neo-industriale» di L. Gallino, la «società ex-industriale» di A. Accornero.
9. E Magnino (a cura di) *Sette chiavi per il futuro. Nuovi materiali e tecnologie per il 2000*, Edizioni Il Sole-24 Ore, Milano 1988, p. 15. Questo volume sintetizza alcuni rapporti dello Stanford Research Institute.
10. C. Lamour e M.R. Lamberti, *Il sistema mondiale della droga*, Einaudi, Torino 1973, p. 4.
11. «Allein der Markt regiert», *Der Spiegel*, 23 settembre 1996.
12. P. Taylor e G. Groom (a cura di) *International organization: a conceptual approach*, Frances Pinter, London 1978, p. 81.
13. Riportato in D. De Masi (a cura di), *L'avvento postindustriale*, cit.
14. A. Gorz e J. Robin, «Forger un autre avenir», *Le Monde*, 8 ottobre 1996. Per un ulteriore approfondimento e per un'ampia bibliografia, si vedano: AA.VV. *Villaggio globale*, numero monografico di *Indice Internazionale*, 2/1996; «Globalizzazione, rischi e opportunità», numero monografico di *Telhna*, n. 11 inverno 1997/98.
15. La formulazione più completa del pensiero della Hegedus sulla società postindustriale è nel volume già citato *Il presente è l'avvenire*.
16. I. Illich, *Descolarizzare la società* (Milano, 1972); *La convivialità* (Milano, 1974); *Nemesi medica* (Milano, 1977), *Per una storia dei bisogni* (Milano, 1981). E.F. Schumacher, *Piccolo è bello* (Milano, 1977); J. Gershuny, *After Industrial Society, the Emerging Self Service Economy*, McMillan, London 1978.
17. C. Lasch, *La cultura del narcisismo*, Bompiani, Milano 1981. R. Inglehart, *La rivoluzione silenziosa*, Rizzoli, Milano 1983; *La società postmoderna*, Editori Riuniti, Roma 1998.
18. A. H. Maslow, *Motivazione e personalità*, Armando, Roma 1973.
19. R. Inglehart, *La rivoluzione silenziosa*, cit., pp. 46-47. Ho preferito sintetizzare la teoria di Maslow attraverso una citazione di Inglehart per sottolineare la stretta dipendenza concettuale del secondo dal primo.
20. A. Heller, *La teoria dei bisogni in Marx*, Feltrinelli, Milano 1974; *Sociologia della vita quotidiana*, Editori Riuniti, Roma, 1975; *La teoria, la prassi e i bisogni*, Savelli, Roma 1978.
21. G. Borgna, *limite della giovinezza*, Laterza, Roma-Bari 1997, pp. 9-10
22. A. Gorbin (a cura di), *L'invenzione del tempo libero*, Laterza, Roma-Bari 1996, p. 311.
23. *Ivi*, p. 4.

24. J. Naisbitt, *Megatrend*, Sperling & Kupfer, Milano 1984; J.-J. Servan Schreiber, *La sfida americana*, Milano 1968, e *La sfida mondiale*, Milano 1980.
25. J. Gottman, *Magalopoli. Funzioni e relazioni di una pluricittà*, Einaudi, Torino 1970. *Id. La città invincibile. Una confutazione dell'urbanistica negativa*, Franco Angeli, Milano 1983.
26. J. Gottmann, «Introduzione» a *La città prossima ventura* a cura di J. Gottmann e G. Muscarà, Laterza, Roma-Bari 1991, p. IX. Per la città postindustriale si vedano, inoltre, J. Gottmann, *Magalopoli cit.*; A Toffler, *La terza ondata*, Sperling & Kupfer, Milano 1987; G. Martinotti, *Metropoli. La nuova morfologia sociale della città*, il Mulino, Bologna 1993; J. Echeverria, *Telepolis. La nuova città telematica*, Laterza, Roma-Bari 1994.

Parte quinta

1. Si leggano in proposito, paragonandone il contenuto, due libri: R. Garpenter, *Gli architetti del Partenone*, Einaudi, Torino 1979, e N. Pevsner, *Le accademie d'arte*, Einaudi, Torino 1982.
2. Ora riuniti nel volume *Gestire il futuro*, Sperling & Kupfer, 1993.
3. Al volontariato e alla sua funzione nel mercato del lavoro è dedicata tutta l'ultima parte del libro di J. Rifkin, *La fine del lavoro*, Baldini&Castoldi, Milano 1995.
4. I dati statistici sul nonprofit sono spesso discordi tra loro ma tutti indicano che si tratta di un fenomeno imponente e in ascesa, soprattutto nelle società più orientate alla concorrenza e alla competitività.
5. «Una diocesi cattolica del Midwest, che serve duecentomila famiglie, ha attualmente meno della metà dei preti che aveva vent'anni fa, ma ha raddoppiato il numero dei servizi alla comunità» (p. 207). «Con la permanente scarsità di denaro, gli enti senza fini di lucro non possono aggiungere personale pagato. Se vogliono avviare nuove attività, e ce n'è sempre più bisogno, devono rendere più produttivi i volontari, dare loro più lavoro e maggiori responsabilità» (p. 190). Perciò, queste organizzazioni nonprofit «nell'area più cruciale, motivazione e produttività dei lavoratori di concetto, sono autentici pionieri e inventano politiche e metodi che le aziende dovranno imparare domani» (p. 181).
6. G. Morgan, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano 1990, pp. 103-104.
7. Per tutta questa tematica, si veda *Il telelavoro*, a cura di G. Scarpitti e D. Zingarelli, Angeli, Milano 1997.
8. D. Mothé, *L'utopia del tempo libero*, Bollati Boringhieri, Torino 1998.
9. D.S. Landes, *Prometeo liberato. Trasformazioni tecnologiche e sviluppo industriale nell'Europa occidentale dal 1750 ai giorni nostri*, Einaudi, Torino 1978, p. 3.
10. S. Ricossa, *op. cit.*, p. 13.
11. A. Baracca, S. Ruffo, A. Russo, *Scienza e industria 1848-1915*, Laterza, Roma-Bari 1979.
12. J.-M. Keynes, *La fine del laissez-faire e altri scritti*, Bollati Boringhieri, Torino 1991.
13. R. Sue, «*Temps libre et production de la société*», in *Sortie de siècle. La France en mutation* a cura di J.P. Durand e EX. Merrien, Vigot, Paris 1991.
14. E.P. Thompson «Tempo, disciplina del lavoro e capitalismo industriale», in *Società patrizia, cultura plebea*, Einaudi, Torino 1981.
15. A. Toffler, *La terza ondata*, cit., cap. 19 e 20.
16. Pubblicato in *Lettre d'ecologie* (maggio 1978).
17. Tuiavii di Tiavea, *Papalagi*, Millelire Stampa Alternativa, Milano 1992.
18. Echange e Projets, *La rivoluzione del tempo scelto*, Franco Angeli, Milano 1986. Questo libro resta fondamentale per le tesi qui sostenute.
19. Per questa e per tutte le altre citazioni di Douglas, si veda N. Douglas, *La terra delle sirene*, Leonardo, Milano 1991, cap. 11 «Elogio dell'ozio», pp. 197-213.
20. R. Flacelière, *La vita quotidiana in Grecia nel secolo di Pericle*, Rizzoli, Milano 1989, p. 250 e ss.
21. A. Koyré, *Dal mondo del pressappoco*, cit., p. 5.2.
22. G. Marx, *Manoscritti economico-filosofici del 1844*, Einaudi, Torino 1968, p. 75.

23. Per questa e per tutte le altre citazioni di Ellesse, si veda H. Hesse, *L'arte dell'ozio*, Mondadori, Milano 1992.
24. VI. Lenin, *Opere*, Editori Riuniti, Roma 1966, voi. XX, p. 143. L'articolo apparve il 13 marzo 1914.
25. *Echange et Projets*, op. cit., p. 66.

Conclusione

1. N. Cacace, «La resistibile ascesa delle 35 ore», in *NEXT. Strumenti per l'innovazione*, n. 3/1998, p. 104 e ss.

Bibliografia

PRO E CONTRO

«Il numero degli scienziati raddoppia ogni dieci anni, ma il numero degli scienziati degni di nota raddoppia soltanto ogni venti anni.»

D.J. De Solla Price

Questo libro intende disincantare il concetto di lavoro, troppo idolatrato, e valorizzare il concetto di ozio, troppo sottovalutato.

Poiché esso sostiene la necessità di riprogettare la vita prestando maggiore attenzione ai bisogni radicali dell'amicizia, dell'amore, del gioco, dell'introspezione e della convivialità, sono tentato di indicare come approfondimento alcune letture che nulla hanno a che fare con il lavoro e con l'organizzazione. Ad esempio, romanzi come *Memorie di Adriano* di Marguerite Yourcenar (pubblicato in Francia nel 1951 e tradotto in Italia da Einaudi), che attengono alla conquista della saggezza anche attraverso le emozioni, i sentimenti, le opinioni e gli atteggiamenti, possono essere più utili dei saggi, che attengono alla conquista della verità scientifica esclusivamente attraverso le conoscenze e i ragionamenti razionali.

Ma alla saggezza, prima ancora che la lettura di romanzi o di saggi, portano la poesia e la musica. E, prima ancora della poesia e della musica, porta la contemplazione di un bimbo o di una foglia, la forma perfetta e definitiva di un uovo, quella perpetuamente mutevole di una nuvola, il profilo di un orizzonte, il rumore del mare, la prodigiosa disparità dei volti che compongono una folla. Tutte cose che, elargite gratuitamente, anche per questo vengono trascurate da tutti coloro che, malati di lavoro e di carriera, non hanno occhi per vederle e ironia per distaccarsene.

Gli autori con cui le mie tesi non vanno d'accordo

Quasi tutti gli economisti e i sociologi del lavoro reputano che il progresso tecnologico crei nuova occupazione e che la disoccupazione possa essere sconfitta con nuovi investimenti diretti alla produzione di beni e servizi capaci di soddisfare bisogni non ancora risolti o non ancora emersi. Si tratta di tesi rispettabili, spesso difese con dovizia di dati e di argomentazioni! Sarebbe impossibile riportare qui l'infinita schiera di questi autori. Mi limito a ricordare un libro di Francesco Totaro, *Non di solo lavoro* (Vita e Pensiero, 1998) perché ricostruisce con grande cura la posizione cattolica in materia di lavoro; due libri di Aris Accornero, *Il mondo della produzione* (il Mulino, 1994) e *Era il secolo del lavoro* (il Mulino, 1997) per la ricchezza degli argomenti e per il rispetto nei confronti delle mie tesi; un libro di

Luciano Gallino, *Se tre milioni vi sembrano pochi* (Einaudi, 1998), per la boria con cui le mie tesi sono snobbate.

Gli autori con cui le mie tesi (forse) vanno d'accordo

Questo libro formula delle tesi precise, esplicitamente indicate fin dall'introduzione. Le vado elaborando da anni, grazie agli stimoli di grandi scrittori del passato o all'unisono con autori contemporanei, sparsi in tutto il mondo, che solo in minima parte conosco di persona e che, o prima o dopo di me, hanno scritto cose analoghe alle mie.

Sei sono gli studiosi del passato ai quali qui mi riferisco. Il primo è Alexis de Tocqueville, *La democrazia in America* pubblicata a Parigi tra il 1835 e il 1840, tradotta da Rizzoli. Il secondo è Carlo Marx soprattutto per quattro opere: *i Manoscritti economico-filosofici del 1844*, tradotti in Italia da Einaudi; *il Manifesto del Partito Comunista*, scritto insieme a Engels e pubblicato nel 1848, anch'esso tradotto in Italia da Einaudi; *i Lineamenti fondamentali (Grundrisse) della critica dell'economia politica* scritti tra il 1850 e il 1859 e tradotti dalla Nuova Italia; *il Capitale* pubblicato tra il 1867 e il 1895, tradotto in Italia da Editori Riuniti. Il terzo autore è Paul Lafargue che nel 1880, mentre era rinchiuso nella prigione di Sainte-Pélagie, scrisse il famoso pamphlet *Il diritto all'ozio*, pubblicato in Italia da Edizioni Olivares. Il quarto autore è Frederick W. Taylor, soprattutto per tre opere: *Shop Management* del 1903, *Principi del Management Scientifico* del 1911, la deposizione davanti alla commissione speciale della Camera dei rappresentanti nel 1912. Tutti e tre questi testi sono stati tradotti in Italia da Etas-Kompass e riuniti in un solo volume dal titolo *L'organizzazione scientifica del lavoro*. Il quinto autore è John Maynard Keynes per il suo saggio *Prospettive economiche per i nostri nipoti* pubblicato nel 1930 e tradotto da Bollati Boringhieri nel volume *La fine del laissez-faire* e altri scritti. Il sesto autore è Bertrand Russell, che nel 1935 pubblicò *Elogio dell'ozio*, ora compreso nel medesimo volume delle Edizioni Olivares in cui è riportato anche il pamphlet di Lafargue.

Passiamo ai contemporanei. Alla fertile scuola francese appartengono saggi fondamentali per le nostre tesi come *La produzione della società* di Alain Touraine (apparso nel 1973 e tradotto dal Mulino); *Il presente è l'avvenire. Nuove pratiche e nuova rappresentazione sociale* di Zsuzsa Hegedus pubblicato da Franco Angeli nel 1985, *Critica delle modernità*, ancora di Alain Touraine, pubblicato nel 1992 e tradotto da Saggiatore. Sulla questione dell'orario di lavoro fu tempestivo *Travailler deux heures par jour* edito nel 1977 da un gruppo che si firmava con la sigla collettiva di Adret. Tre anni dopo, nel 1980, appariva un altro studio, *La rivoluzione del tempo scelto*, dovuto anch'esso a un gruppo — Echange et Projet — e tradotto in Italia da Franco Angeli.

Di André Gorz, un pioniere della materia, vanno citati almeno i saggi più importanti. Due sono stati tradotti da Edizioni Lavoro: *Addio al proletariato* del 1980 e *La strada del paradiso* del 1983; un altro è stato tradotto da Bollati Boringhieri: *Metamorfosi del lavoro* del 1988; un altro ancora è tradotto da Manifesto libri: *Miserie del presente, ricchezze del possibile* del 1997. Sulla stessa lunghezza d'onda è il libro di Guy Aznar *Lavorare meno per lavorare tutti* del 1993, tradotto da Bollati Boringhieri. Filosoficamente argomentato è il libro di Dominique Mèda, *Società senza lavoro* del

1995, tradotto da Feltrinelli. Furibondo è il pamphlet di Viviane Forrester *L'orrore economico* apparso nel 1976 e tradotto da Ponte alle Grazie.

Per la Germania vanno ricordati almeno due libri *Vita activa* di Hannah Arendt (apparso nel 1958 e tradotto da Bompiani); *Tempo e lavoro* di Oskar Negt (scritto nel 1984 e tradotto da Edizioni Lavoro).

Negli Stati Uniti sono apparsi infiniti articoli e saggi sugli argomenti qui trattati. Fondamentali restano *The coming of post-industrial Society* di Daniel Bell (pubblicato nel 1973 da Basic Book a New York, mai tradotto in Italia) e *La terza ondata* di Alvin Toffler (pubblicato nel 1980 e tradotto da Sperling & Kupfer).

Sul mercato del lavoro va segnalato un saggio storico di John Garraty, *La disoccupazione nella storia*, pubblicato nel 1978 e tradotto da Armando. Ma in America il tema della mancanza di lavoro è diventato di dominio pubblico grazie a due ampi servizi di copertina apparsi su autorevoli riviste ad alta tiratura: «Jobs» (su *Newsweek*, 14 giugno 1993) e «The end of the Job» (su *Fortune*, 19 settembre 1994).

Sia pure con qualche ritardo su molti saggi apparsi in Francia, in Italia e in Germania, Jeremy Rifkin ha pubblicato nel 1995 il bel saggio *La fine del lavoro* che ha riscosso molta attenzione in tutto il mondo. In Italia è stato tradotto da Baldini & Castoldi.

Nel nostro paese l'argomento è stato sempre sulla cresta dell'onda, sia negli ambienti sindacali che in quelli extraparlamentari, e grazie soprattutto all'impegno editoriale di Edizioni Lavoro, di Bollati Boringhieri, di Manifestolibri.

Il 9 febbraio 1979 *Il Mondo*, insospettabile settimanale di economia e politica del *Corriere della Sera*, uscì con un servizio di copertina provocatoriamente intitolato «Disoccupato sarà bello». Era di André Gorz che, per l'occasione, si era firmato con lo pseudonimo Michel Bosquet.

Prima che il libro di Rifkin avesse quella fortuna che gli italiani sono più propensi ad accordare agli stranieri, erano usciti alcuni saggi «indigeni»: quello di Carla Ravaoli *Tempo da vendere, tempo da usare* (Franco Angeli, 1986, poi ripubblicato da Datanews), e il mio «Jobless Growth» supplemento al n. 4 (autunno 1993) della rivista *Società dell'informazione*, poi ripubblicato nel 1994 da Edizioni Lavoro con il titolo *Sviluppo senza lavoro*.

Dopo Rifkin, nel 1996 Ediesse ha pubblicato il mio libro-intervista *L'ozio creativo*. Nel 1997 Bollati Boringhieri ha pubblicato il saggio di Giovanni Mazzetti *Quel pane da spartire* che reca il sottotitolo «Teoria generale della necessità di redistribuire il lavoro».

Sul piano psicologico sono su posizioni affini a quelle sostenute in questo libro *Il buon lavoro* di Enzo Spaltro (Edizioni Lavoro, 1996); *La società liberata* di Massimo Bruscazioni (Franco Angeli, 1994); *Amore e potere* di Donata Francescato (Mondadori, 1998).

Infine segnalo che alcune mie idee combaciano con quelle del libro bianco *Crescita, competitività, occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*, pubblicato nel 1993 dalla Comunità Europea.

Ringraziamenti

Molti libri che trattano di lavoro e di organizzazione — soprattutto quelli che si presentano sotto forma di manuali, scritti in stile «americano» — sono assai spesso di una imbarazzante banalità. Persino maestri come Simon e March non ci risparmiano esempi del tipo: «Se quattro persone vogliono scuoiare un gatto...».

Altri libri — soprattutto quelli che si presentano sotto forma di saggi, scritti in stile «europeo» — sono assai spesso di una scoraggiante astrusità. Persino colleghi di tutto rispetto non resistono alla tentazione di scrivere frasi del tipo: «La scelta di investimento tecnologico è parte della scelta strategica complessiva dell'azienda sulla matrice prodotto, mercato, struttura produttiva».

Quasi tutti, poi, nella loro prima pagina, impongono al lettore il pedaggio di una lunga lista di ringraziamenti ai colleghi e ai mecenati (che hanno contribuito alle intuizioni felici ma che non portano la responsabilità degli errori), alle mogli (che, con pazienza e manicaretti, hanno consentito al genio maritale di espandersi a tutto tondo), alle segretarie inguaribilmente impeccabili (che hanno battuto il testo e corretto le bozze).

Mi perdonino, dunque, gli amici e i parenti, le segretarie e i mecenati se non li ringrazio ufficialmente in questa sede, evitando così di spazientire i rari lettori. Del resto, ognuno di loro sa già quello che mi ha dato e la riconoscenza che gli porto.

La nostra vita quotidiana è così ricca di scambi intellettuali che resta difficile capire quali idee sono nate nella nostra testa e quali ci sono capitate dall'esterno. Ogni libro, anche il più intimo, ha molti padri e molte muse. Chi lo firma è più un curatore che un autore. Questo libro non fa eccezione.

Ogni «curatore» oltre a utilizzare idee prodotte dalla società e assorbite attraverso le conversazioni, i film, le letture, Internet, la televisione, fonda il suo libro più recente sui ruderi dei libri e degli articoli che ha scritto in precedenza e ne riutilizza i materiali per vederli rivivere in un nuovo contesto, dove assumono significati e valori diversi.

Sono dunque debitore e grato nei confronti di molte case editrici (Franco Angeli, il Mulino, Edizioni Olivares, Laterza, Franco Maria Ricci, Edizioni Lavoro) e nei confronti di molte riviste (*Sociologia del Lavoro*, *Telèma*, *Gulliver*, *Notiziario del Lavoro*) che hanno pubblicato a suo tempo alcuni brani ormai introvabili, adesso rimpastati in questo nuovo testo.

Questo libro, che tratta di lavoro organizzato, nasce dal mio odio per la fatica fisica o intellettuale che sia, dalla mia insofferenza per le organizzazioni piramidali e per i capi di qualsiasi genere, dalla mia frustrata aspirazione all'ozio.

Nelle mie intenzioni, esso dovrebbe essere seguito da un secondo libro, sulla creatività nelle organizzazioni (che nasce dalla mia insofferenza per la burocrazia) e da un terzo libro, sull'estetica nelle organizzazioni (che nasce dalla mia intolleranza per tutto ciò che è brutto e sciatto). Ma il futuro, per fortuna, non dipende solo dalle nostre intenzioni.

Ravello, 1998-99

INDICE GENERALE

Introduzione

7 **Il lato assoluto della strada**

Il sorpasso — Il lavoro è un vizio recente — Quanto lavoro umano c'è in un bottone? — Il comunismo ha perso, il capitalismo non ha vinto — Cul de sac — Tre problemi — La sindrome di Johannesburg - L'Adelchi aziendale - Disoccupazione, lavoro, ozio creativo - Il piano dell'opera - *Sunnyside of the Street*.

Parte prima

IL DISAGIO DEL LAVORO

25 **1. Otto capi d'accusa**

Il leone e la gazzella - Come in un acquario - Overtime - Aver compagno a duolo — L'assillo del tempo definito — La piuma e la rondine — L'inferno della paura — La degradazione burocratica.

39 **2. Per una ecologia del lavoro**

Un pericolo per la democrazia — Charlot e la mia amica — Il cantante e il tornitore — La dimensione oziosa — Ambiguità e riscatto - L'impresa efficiente - Nostalgia della lentezza - L'espulsione della creatività — Persona e società al primo posto — *Il cultural gap* — La frattura epistemologica.

Parte seconda

LAVORO E VITA NELLE COMUNITÀ PREINDUSTRIALI

59 **3. Onde lunghe, onde brevi**

Otto obiettivi, otto percorsi — Le onde lunghe si fanno sempre più brevi — La città e la bussola - Le radici della società industriale.

64 **4. Le macchine umane**

Servi e liberi - Un mondo di cose ricche di significati — Meteci e schiavi — Roma: guerra, politica e diritto — Liberi e schiavi a Roma e in Italia.

71 **5. Da schiavi a servi**

Il «bestiame umano» — Servi della gleba — Il lavoro dipendente — Schiavi per natura, schiavi per colpa — I vantaggi dell'affrancamento — L'importanza della motivazione.

77 **6. Il fervore dell'invenzione**

Il mulino ad acqua - La «sindrome di Vespasiano» — L'invenzione del purgatorio: tertium datar — Uri secolo gaio - La campana e l'orologio — Il monaco: otiositas animae est inimica — Il mercante.

89 7. *Instauratio magna*

Bacone e Cartesio - Idee nuove, miseria antica - L'industrializzazione prima dell'industria — La città preindustriale — L'organizzazione artigianale: casa e bottega.

Parte terza

LAVORO E VITA NELLA SOCIETÀ . INDUSTRIALE

99 8. La ragione al primo posto

Un salto epocale — Una ventata fresca e luminosa — L'ottimismo della ragione laica — Tolleranza e utopia — Liberismo e parcellizzazione — Un monumento alla ragione — Tempo di lavoro, tempo di vita.

108 9. Prometeo scatenato

Telai e filatoi - Fare a meno dei geni — Tre testimoni a favore: Smith, Taylor e Ford - Tre testimoni contro: Owen, Tocqueville e Marx.

123 10. All'insegna della scissione

Orientamento al prodotto - I valori industriali - La barba e le scarpe - Metropolis: ciminiera e automobili - Dalla casa che produce alla casa che consuma — L'industrialismo — Cambiamenti radicali nel lavoro e nella vita.

Parte quarta

LAVORO E VITA NELLA SOCIETÀ POSTINDUSTRIALE

139 11. Progresso in forma di crisi

I semi di una nuova società — La società di massa è il migliore dei mondi possibili? — Una nuova visione del mondo — L'oscuro oggetto della crisi - Molti prodotti, pochi produttori - Molti nomi, molti punti di vista — Servizi e colletti bianchi — Destruutturazione dello spazio e del tempo.

153 12.1 fattori del mutamento

Il progresso scientifico-tecnico — Il chip e il computer - Nuovi materiali e altre diavolerie — Le biotecnologie - Il Laser: potenza e versatilità — Nuove logiche — Il progresso organizzativo - Dieci forme di globalizzazione.

171 13. Forme e sostanze del mutamento

Un nuovo assetto mondiale: nuove categorie, nuove gerarchie - Un nuova creatività: dalla scoperta all'invenzione — Un nuovo modello descrittivo: dall'ideazione all'utenza — Un nuovo assetto mentale: bisogni e valori — Un nuovo rapporto tra impresa e mercato — Un nuovo assetto esistenziale: homo faber, homo ludens — Un nuovo assetto urbano: da metropolis a telepolis — Antenne e cavi nella città postindustriale — Il telepolismo - Il consumo produttivo.

193 14. All'insegna della connessione

Il postindustrialismo — Mercato e organizzazione del lavoro postindustriale.

Parte quinta

CHE FARE

203 15. Dall'universo della precisione al recupero del pressappoco

Progresso materiale e qualità della vita — La tirannia della precisione — Perché i greci non svilupparono la tecnologia? — La misura come prerogativa celeste — La precisione scende sulla terra — Riappropriamoci del pressappoco.

211 16. Lavorare in modo solidale

Cavalieri imbizzarriti su cavalli sereni — L'organizzazione virtuosa — Il grimaldello della motivazione — L'egemonia organizzativa delle manifatture — L'azienda autolesionista — Nylon — La lezione di Druker — Quattro tipologie organizzative — Ibridazione delle logiche -1 vantaggi del «nonprofit».

224 17. Lavorare ovunque

Vecchio traffico, nuove tecnologie — La casetta e la piramide — Che forma ha la Amway? — Gabor e Pribram — Conquista dell'ubiquità — Opportunità della destrutturazione — Il sogno di Taylor — L'organizzazione come rito — Cosa è il telelavoro — Cosa non è il telelavoro — L'atteggiamento degli studiosi — Inconvenienti temuti — Effetti accertati — Prudenza e miopia — Il ritardo delle reti — Un angusto deserto — Lo spazio come fattore produttivo — Il lato luttuoso delle organizzazioni — Il potere come incombenza fisica — Il tabù dell'erotismo — La fabbrica che respira — Il trionfo del masochismo — Lavoro e vita.

246 18. Lavorare meno

«Sarete offerti come schiavi e mancherà il compratore» — Trentatré schiavi per ogni casalinga — La caparbia aziendale del lavoro come durata — Keynes: lavorare tre ore al giorno — Adret: lavorare due ore al giorno — Gorz: siamo tutti in soprannumero — La sindrome giapponese — Prosuming e normalizzazione — Dieci tesi sullo sviluppo senza lavoro.

262 19. Imparare a oziare

Il Dio fannullone — L'ozio dei non oziosi — Robot e longevità — La saggezza del Tuiavii — Sette astuzie del sadomasochismo laborioso — I capi d'imputazione — La pulce virtuosa — Civiltà festose — Cortesia e bruttezza — Muscoli e noia — L'assenteismo del corpo e quello della mente — L'ozio elevato ad arte — Il manager, lo zen e la motocicletta -I luoghi dell'ozio - Ozio e lusso - Nuovi soggetti sociali - La Città del Sole — Macchine e organizzazione — L'indiano e il giapponese — Saper vivere, saper morire — Economia dell'ozio — Liberiamo il povero Papalagi.

Conclusione

287 Il coraggio di ricominciare

Un cambiamento ovvio: dunque, difficile — Sono i risultati che contano —
Una completa rivoluzione mentale e materiale — L'organizzazione che non serve più —
L'organizzazione è morta. Viva l'organizzazione — La sfida della felicità —
Sisifo vendicato.

295 Note

Bibliografia

307 Pro e contro

Gli autori con cui le mie tesi non vanno d'accordo — Gli autori con cui le mie tesi (forse)
vanno d'accordo.

311 Ringraziamenti