

LE RELAZIONI DI POTERE NELLA SOCIETÀ CONTEMPORANEA

Dalla potenza del tiranno al potere sociale

Le asimmetrie relazionali sul posto del lavoro. **A cura del Dott. Luigi Bidoia.**

Partecipazione e sviluppo della conoscenza nell'impresa.

E' in atto una grande trasformazione dell'economia mondiale che coinvolge tutti i paesi. Questa trasformazione si caratterizza per la globalizzazione degli scambi internazionali di merci e di servizi, per la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, per l'elevata mobilità dei capitali finanziari.

Il primo effetto di questa grande trasformazione è stato il forte aumento delle tensioni competitive, accentuatesi con l'entrata, l'11 dicembre 2001, della Cina nel WTO.

A queste tensioni, negli ultimi due anni si è aggiunta una drammatica crisi di domanda che ha accelerato la necessità di un cambiamento delle strategie competitive delle imprese localizzate nei paesi ad alto reddito. Le strategie basate sul binomio "bassi costi e qualità standard" non sono più in grado di garantire un vantaggio competitivo duraturo. Le imprese devono sempre più spostarsi verso strategia di differenziazione, finalizzate ad individuare e soddisfare nuovi bisogni.

Se non vi sarà un'inversione di tendenza nell'attuale processo globalizzazione dei mercati (non probabile, né auspicabile, ma possibile), le imprese che cercheranno di competere su costi/qualità localizzate nei paesi ad alto reddito sono destinate a soccombere. I processi di "distruzione creatrice", tipici del libero mercato, consentiranno la crescita e il rafforzamento solo delle imprese in grado di attuare strategie di differenziazione.

La quota di lavoro fatto di "capacità e fatica", richiesto dalle imprese con strategie di costo/qualità, tenderà a ridursi a vantaggio del lavoro basato su "conoscenza, creatività e responsabilità", necessario alla differenziazione dell'offerta. Le imprese attueranno modelli organizzativi basati sul patrimonio cognitivo aziendale, che permettono di rendere sempre possibile il cambiamento, così da poterlo operare quando il mercato è in grado di valorizzare i nuovi prodotti/servizi. Apprendere, creare e gestire conoscenza dotata di valore competitivo significa, infatti, non solo poter cogliere le opportunità che si presentano e fornire servizi e prodotti di elevata qualità, ma soprattutto poter creare nuove opportunità, nuovi servizi, nuovi prodotti.

Il cambiamento delle caratteristiche del lavoro modificherà sempre più i rapporti all'interno delle imprese. "Capacità e fatica" quando sono applicate ad un processo codificato producono un output standardizzato e, quindi, possono essere quantificate. Si creano così i presupposti per uno scambio economico di lavoro con denaro e per la sua mercificazione. Viceversa, un lavoro basato sulla conoscenza, creatività e responsabilità, per essere svolto in modo efficiente, richiede un'organizzazione costruita su relazioni tra pares. Conoscenza, creatività e responsabilità producono, infatti, risultati sempre diversi, che non possono essere misurati, perchè specifici ai bisogni soddisfatti. Esse non possono, quindi, essere "scambiate" all'interno di un rapporto impersonale. Possono solo essere "donate" nell'ambito di una relazione di reciprocità.

Già, oggi, la contrapposizione capitale/lavoro sta perdendo la sua caratteristica di conflitto duale, coinvolgendo altri fattori e altri interessi. Il capitale ha sempre più bisogno delle persone, che si impegnino nelle aziende utilizzando al meglio le proprie capacità e sviluppando autonomie crescenti.

L'arroccamento del mondo del lavoro su una posizione di "capacità/fatica" associate a strategie di "costo/qualità" delle imprese è destinato a generare conflitti crescenti con i paesi in via di sviluppo, il

cui sbocco non è prevedibile. Viceversa il riposizionamento competitivo delle imprese occidentali su strategie di differenziazione, sostenute da un'offerta di lavoro istruito, creativo e responsabile limiterà i conflitti creando i presupposti per uno sviluppo mondiale sostenibile.

La società dei paesi industrializzati, i lavoratori e i loro rappresentanti, dovranno scegliere se affrontare o meno un esodo volontario verso un lavoro basato su conoscenza, creatività e responsabilità. L'unico vincolo ad intraprendere un esodo volontario è la paura del non conosciuto e l'ansia collettiva che questo alimenta. Solo uno sforzo collettivo di costruzione e comunicazione di una nuova "visione" del lavoro potrà contenere questa ansia.

Questa nuova visione del lavoro può essere sviluppata elaborando importanti esperienze collettive: l'economia del dono; l'umanesimo rinascimentale; l'organizzazione dei monasteri benedettini; il movimento cooperativo; le tante storie di imprese "anomali" di successo. L'economia del dono non è una chimera sperimentata da popoli primitivi. E' l'economia che governa le nostre famiglie, il mondo del volontariato, la produzione di sapere universitario. E' l'economia che alimenta i risultati tecnici/scientifici delle comunità Open Source, in grado di imporsi ai colossi del software. Anche Microsoft, che dispone di risorse immense e coordina legioni di sviluppatori software, ha dovuto arrendersi alla creatività ed efficienza dell'open source, iniziando a collaborare in alcuni progetti open.

Alcuni territori dell'Europa (l'Italia, in primis) hanno già sperimentato delle fasi storiche in cui il lavoro "istruito, creativo e responsabile" ha caratterizzato l'attività di ampi strati della popolazione. Nell'umanesimo rinascimentale, in alcune città italiane (Firenze, Napoli, Milano e Venezia) si è concepito il lavoro come forma di emancipazione dell'uomo, creando le condizioni per lo sviluppo di una cultura civica in grado di plasmare anche l'economia. Questa cultura può offrire le necessarie suggestioni e spunti per immaginare un'impresa civile che, pur restando impresa, sia però luogo di sviluppo di conoscenza, creatività e responsabilità, creando le condizioni per un suo riposizionamento competitivo e, allo stesso tempo, risultare strumento di incivilimento e di benvivere.

Un contributo importante ad una nuova "visione" del lavoro può derivare dall'esperienza maturata in oltre 1500 anni di storia dall'organizzazione dei conventi benedettini, un esempio illuminante di che cosa significhi vivere e lavorare in un contesto dove tutti abbiano chiari finalità e obiettivi, ruoli e mansioni e sappiano fare della comunità il proprio punto di forza. Un'organizzazione perfetta che ha attraversato i secoli e che molte cose può dire alle nuove imprese, grazie alla corretta gestione di valori condivisi, a una

leadership diffusa e alla capacità di far lavorare insieme persone motivate e consapevoli delle proprie responsabilità.

I disonori della cronaca dello scandalo Unipol hanno dato forza all'opinione di quelli che ritengono che il movimento cooperativo stia progressivamente perdendo le sue caratteristiche originarie, sempre più guidato da logiche di profitto o finanziarie anziché sociali e solidaristiche. Tuttavia, questi eventi non possono oscurare il significato profondo e civilizzatore della questione cooperativa, al di là delle sue imperfezioni. Essa è stata ed è un'esperienza di successo nel costruire imprese basate su rapporti di solidarietà tra le persone, in varie forme, coinvolte.

Infine, il successo raggiunto da tante imprese che hanno posto l'uomo e le sue relazioni al centro delle decisioni aziendali testimonia come sia stato e sia possibile, già ora, realizzare nuove imprese. Sola a titolo di esempio, può essere citata l'esperienza di Adriano Olivetti, e della sua utopia in grado di coniugare giustizia sociale e iniziativa imprenditoriale, individuo e comunità, processi e creatività, materia e spirito, formando quell'unità necessaria, secondo Olivetti, alla salvezza dell'umanità. Oppure l'esperienza di Riccardo Semler, un giovane imprenditore brasiliano, che ha saputo riportare al successo l'azienda di famiglia in difficoltà, abolendo le gerarchie in fabbrica e ampliando la libertà individuale, a patto che sia responsabile.

Servabit è una piccola impresa bolognese, nata nel 2008 con l'intento di realizzare un'organizzazione in cui l'attività lavorativa sia basata sulla conoscenza, creatività e responsabilità. Non ha ancora dimostrato di saper "vivere" da sola in questa difficile fase economica. Tuttavia, in tre anni, oltre una decina di giovani, tutti laureati, in discipline diverse, hanno messo a fattore comune le proprie competenze generando un patrimonio cognitivo aziendale dinamico, in grado di innovare continuamente il proprio sistema d'offerta e di offrire servizi alle imprese uniche. Il 2011 sarà l'anno della verifica. Se riuscirà ad "attraversarlo" senza inciampi e superare la peggior crisi dell'economia italiana dal dopoguerra ad oggi, allora avrà dimostrato che la strada della responsabilità e del confronto proattivo con clienti e fornitori, della collaborazione tra culture professionali diverse, dell'autonomia delle decisioni

e della passione per il proprio lavoro può essere realmente percorsa, anche da una piccola impresa con limitate risorse finanziarie.

Breve bibliografia commentata

Bruni L. (2009), *L'impresa civile*, Egea, Milano.

“In questa età di crisi economica e finanziaria molte cose vanno ripensate se vogliamo immaginare e costruire un'economia di mercato e un modello di sviluppo sostenibili. Tra queste cose c'è senz'altro l'impresa. Non ci basta che produca qualità, reddito, occupazione; né che paghi le giuste imposte. E' sempre più evidente che l'istituzione impresa è chiamata ad un di più, che la renda davvero amica della città, e in tal modo sia percepita come elemento costruttore del tessuto civile.

L'idea che ispira il libro è che la tradizione italiana dell'economia civile, che ha la sua origine nell'Umanesimo e poi nella Napoli del Settecento, possa offrire ancora suggestioni e spunti per immaginare un'impresa civile che, pur restando impresa (e non necessariamente impresa nonprofit) sia però luogo e strumento di incivilimento e di convivere. Essa supera la contrapposizione nonprofit/forprofit, tipica della tradizione anglosassone, e recupera anche la tradizione italiana dell'economia aziendale. Un posto a se occupa in questo contesto l'analisi dell'imprenditore come figura sociale che, diversa dallo speculatore, assume le caratteristiche dell'imprenditore civile”.

Folador M. (2009), *L'organizzazione perfetta*, Guerrini e Associati, Milano.

“I monasteri benedettini sono da 1500 anni un esempio illuminante di che cosa significhi vivere e lavorare in un contesto dove tutti abbiano chiari finalità e obiettivi, ruoli e mansioni e sappiano fare della comunità il proprio punto di forza. Un'organizzazione perfetta che ha attraversato i secoli e che molte cose può dire al mondo manageriale, grazie alla corretta gestione di valori condivisi, a una leadership diffusa e alla capacità di far lavorare insieme persone motivate e consapevoli delle proprie responsabilità. La Regola di San Benedetto è stata per secoli il faro di questi monasteri e ha saputo irradiare buon senso unito a un'estrema concretezza. Oggi rappresenta un richiamo forte alle radici del vivere organizzato, alle sue regole e alle sue necessità, in un momento in cui un rinnovato senso di appartenenza può contribuire a ridare slancio alla vita aziendale e al governo delle imprese.

Sapelli G. e Cadeddu D. (2007), Adriano Olivetti, *Lo spirito nell'impresa*, Il Margine, Trento.

“Adriano Olivetti (1901-1966) ereditò dal padre la famosa fabbrica di macchine per scrivere e calcolatrici di Ivrea e ne fece un mito. Fu un imprenditore di successo, il più rivoluzionario industriale della storia italiana, un grande editore, il promotore della cultura urbanistica italiana, un riformatore sociale, uno sfortunato uomo politico. Giustizia sociale e iniziativa imprenditoriale, individuo e comunità, meccanica e creatività, materia e spirito: tutto si teneva unito nell'utopia olivettiana, perchè solo da questa unità poteva venire la salvezza dell'umanità.

Semler R. (2007) [1993], *Senza gerarchie al lavoro*, Bompiani, Milano.

Dall'introduzione di Corinne Mair.

Durante gli anni 50 il padre di Riccardo fonda in Brasile un'azienda, la Semco (Semler Company), attiva nel ramo delle forniture di strumentazione tecnica per l'industria navale. Venticinque anni dopo la congiuntura economica è negativa, e la Semco, troppo specializzata, va a rotoli: il giovane Riccardo, che contesta la gestione paternalistica e tradizionalista, prende in mano la direzione dell'azienda. Al nostro dirigente d'azienda non manca l'audacia: comincia col licenziare il 60% dei quadri della Semco; quindi diversifica l'impresa, adotta una politica commerciale aggressiva, compra una serie di società, lavora quindici ore al giorno. E fin qui questa success story comincia come un classico testo di management. Poi però, ed è qui che le cose si fanno interessanti, Riccardo Semler si accorge che la faccenda non funziona. Deve affrontare in prima persona dei problemi di salute legati all'eccessivo lavoro e la sua azienda si trova di fronte a una grave crisi di crescita: semplicemente è diventata troppo pesante. Tutto deve essere reinventato; e così Riccardo Semler si mette al lavoro, emanando nuove regole: nessuna imposizione di orario, alleggerimento dei controlli, niente organigramma, niente segretarie, nessun salario fisso. Tutto l'aspetto disciplinare dell'azienda deve scomparire, evviva i dipendenti responsabili! Sono gli impiegati che danno i voti ai loro capi, a decidere come organizzare il lavoro; distribuiscono la ricchezza prodotta

dall'azienda, conducono direttamente le trattative sui propri salari, vengono incoraggiati a innovare e a creare una propria azienda, e hanno diritto di sciopero; un'utopia? Il nostro nuovo tipo di dirigente assume la responsabilità delle proprie scelte: egli crede nella libertà individuale, a patto che sia responsabile e che l'azienda funzioni. E la sua non solo guadagna denaro, ma gode anche di ottima reputazione, dato che pochissimi impiegati danno le loro dimissioni.

Sapelli G. (2006), *Coop il futuro dell'impresa cooperativa*, Einaudi, Torino.

“Molti ritengono che il movimento cooperativo stia progressivamente perdendo le sue caratteristiche originarie, sempre più guidato da logiche di profitto o finanziarie anziché sociali e solidaristiche. Ma se le vicende della cooperazione, delle sue imprese e delle sue associazioni di rappresentanza, sono balzate ai disonori della cronaca lo scandalo Unipol, dobbiamo comprendere che questi eventi non possono oscurare il significato profondo e civilizzatore della questione cooperativa, al di là delle sue imperfezioni. Poiché essa è lo snodo centrale di un disegno politico e culturale finalizzato a dare una base morale di sostegno al mercato”.

Levi E. (2006), *Società a irresponsabilità illimitata*, Rubbettino, Catanzaro.

(Libro profetico scritto prima della crisi finanziaria del settembre 2008).

Dalla prefazione di Giulio Sapelli.

“Sale dalle imprese una sofferenza che ci siamo abituati a non udire piùIl nucleo del libro è tutto nel racconto della pratiche di affermazione del potere aziendale., oggi il potere deve rigenerarsi continuamente rinunciando all'autorità e ricorrendo o all'incentivazione economica oppure alla manipolazione. Di qui l'aprirsi di una nuova era del governo delle imprese in cui al centro non vi è più la razionalità tecnologica, ma quella strumentale della manipolazione dell'essere umano, dilavando la persona e riducendola a individuo massimizzante.....per questo le imprese si svuotano sempre più di fedeltà, di lealtà, di competenze e si riempiono di mercenari consulenziali, di artefici della deresponsabilizzazione e della simulazione direttiva. Forse è questo il cambiamento più rilevante realizzatosi in questi anni: la simulazione direttiva e omologante delle invisibili imprese virtuali che operano nelle imprese reali grazie alla consulenza, all'incentivazione irrazionale ed euforica, alla tracimazione delle contrattazioni di tutto quello che un tempo era solidarietà organizzativa. I costi che tutto ciò ha nell'impresa e nella società sono altissimi. Per la dignità delle persone, in primo luogo, che divengono invisibili e non riconosciute aumentando i loro gradi di sofferenza. Per la società, perché l'impresa perde via via il suo potere salvifico che sin dal suo sorgere aveva avuto, dispensando benessere, occupazione, qualità della vita, disciplina sociale redentrice, eticità e trasparenza. Oggi l'eticità deve essere ricercata e perseguita (e questo è un grande impegno morale che dobbiamo perseguire, costi quel che costi), così come l'amore per il lavoro, che deve essere motivato ed è, tale motivazione, di già la misura di una sconfitta. Ma questo libro è anche un canto del principio speranza, è l'inverarsi possibile di una teodicea, ossia di una teologia mondana della salvezza. Questo libro è stato scritto! Eduth Levi esiste e come lui esistono molti manager integri, coraggiosi, che affrontano il dolore con la dignità che il lavoro dà e concede se lo si rinnova ogni giorno come passione. Eduth indica anche due altre vie di riscatto. La prima è quella dell'economia civile e ci fa condividere il miracolo delle imprese comunitarie della Lubich (in cui fermamente credo), che continuano un filone iniziato con i quaccheri nel cuore stesso della rivoluzione industriale e del capitalismo anglosassone. La seconda è quella della partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa e alla circolazione del capitale”

Dalla presentazione del libro.

“Non esiste oggi azienda che non dichiari di ispirare il proprio lavoro a severi principi etici e di qualità. Tuttavia la cronaca recente (si pensi solo ai casi Parmalat e Telecom Italia) sembra attestare tutto il contrario. Il libro di Eduth Levi (nome immaginario dietro il quale si cela un noto manager italiano) indaga proprio questo meccanismo, tracciando un impietoso quadro dei manager italiani e facendo emergere come molto spesso sia proprio l'irresponsabilità a costituire la linea che guida la condotta della nostra classe dirigente.”

Sennett R. (2006), *La cultura del nuovo capitalismo*, Il Mulino, Bologna.

Rispetto alle forme tradizionali di capitalismo industriale il nuovo capitalismo globalizzato si caratterizza tra l'altro per le trasformazioni febbrili che induce in ogni settore della vita e in particolare

nel lavoro. L'etica del lavoro sta radicalmente cambiando, diverse concezioni del merito e del talento sostituiscono i valori che avevo finora guidato le professionalità e le carriere, lo <<spetto dell'inutilità>> arriva a minacciare tanto i lavoratori manuali quanto i professionisti, mentre tendono a scomparire i confini tra politica e consumo. Soltanto un determinato tipo di individuo sembra idoneo a prosperare in questo ambiente instabile e frammentario. Il nuovo capitalismo impone di agire a breve termine, di abbandonare rapidamente le esperienze passate, di rinunciare a un progetto complessivo di autorealizzazione. Sennett riflette su questi temi, tratteggiando anche possibili <<contromisure>> personali e istituzionali – capaci di limitare le conseguenze perniciose di tale cultura.

Bonomi A. e Rullani E. (2004), *Il capitalismo personale*, Einaudi, Torino.

“L'espressione <<capitalismo personale>> mette insieme due termini contraddittori, che in passato si è cercato di separare. La naturale impersonale del capitale – considerata sinonimo di modernità – lo identificava strettamente con l'ambito dell'azienda, mentre la persona apparteneva allo spazio proprio della vita privata, nettamente distinto dall'ambito tecnico della produzione. Oggi però il capitale ha sempre più bisogno delle persone, che si impegnino nelle aziende utilizzando al meglio le proprie capacità e sviluppando autonomie crescenti: una grande opportunità, non indenne tuttavia da rischi e sofferenze. Sommando diverse categorie, la metà del lavoro prestato oggi in Italia è riconducibile, secondo stime del Censis, a figure di “capitalisti personali”. Si tratta di una vera e propria rivoluzione”.

Bruni L. e Zamagni S. (2004), *Economia civile*, Il Mulino, Bologna.

Molti paradossi del mondo globale – disuguaglianze territoriali e individuali, crescita senza occupazione, aumento del reddito pro capite ma non della qualità della vita – hanno più a che fare con situazioni di scarsità sociale che non materiale. Eppure le due visioni dominanti del rapporto tra sfera economica e sfera sociale sembrano ignorare tale dato. La prima considera l'impresa come un'istituzione “asociale”, che si muove sul terreno eticamente neutro del mercato, alla quale chiedere semplicemente efficienza e creazione di ricchezza; sarà poi lo stato a redistribuire più equamente le fette della torta. Per la seconda visione l'impresa è “antisociale” e il mercato il luogo selvaggio dello sfruttamento e della sopraffazione del più debole. Radicata nel pensiero economico dell'umanesimo civile, la visione dell'economia civile elaborata in questo volume ritiene invece che i principi “altri” dal profitto e dal mero scambio strumentale possano trovare posto proprio dentro l'attività economica e il mercato in particolare; viene anche prospettata una diversa configurazione di quell'insieme di attività che vanno sotto il nome di non profit e terzo settore. La via è quella dello sviluppo – accanto alle forme tipiche dello stato e del mercato – di istituzioni di welfare civile e di forme nuove di impresa capaci di far diventare il mercato un luogo di incontri civili e civilizzanti, e persino di felicità pubblica.

Demattè C. (2003), *Forme giuridiche e modelli organizzativi per attività ad alto contenuto intellettuale e creativo*, in <<Economia & Management>> , Editoriale 3-2003

Vaccani R. (2001), *Professionalità, attitudini e carriera*, Etas, Milano.

Dalla presentazione del libro.

“La professionalità rappresenta il bene intangibile capace di rendere vincenti le organizzazioni che cercano l'eccellenza. L'instabilità e la dinamicità degli attuali contesti di lavoro prospettano una notevole mobilità professionale. Gli individui si troveranno impigliati, con sempre maggior frequenza, in processi di negoziazione aventi per oggetto le loro competenze e soprattutto le loro attitudini lavorative. Il mondo del lavoro si lascia alle spalle le certezze e le stabilità lavorative di tutta una vita in una sola organizzazione e – con la sua frenetica evoluzione – ci propone un mercato del lavoro incerto e ricco di profili professionali. In questo contesto, l'unico fattore stabile nel tempo sarà rappresentato dai tratti della personalità individuale, per loro natura poco modificabili una volta superata la postadolescenza.”

Dalle “Istruzioni per l'uso”

“Il tema della professionalità si pone a frontiera fra una problematica prettamente di architettura organizzativa, quale quella della definizione dei profili delle funzioni, mansioni, compiti e una problematica squisitamente psicologica e sociologica, quale la scelta di un lavoro il più possibile aderente alle inclinazioni personali. Questo scritto propone una riflessione intorno ad alcuni modelli in grado di attribuire visibilità intellettuale ai profili attitudinali degli individui e ai profili di professionalità previsti dai contesti organizzativi. Lo scopo di questo scritto è quello di favorire un'analisi di coerenza fra le vocazioni individuali e i mestieri disponibile sul mercato del lavoro evocando un ideale faccia a faccia tra profili attitudinali e profili professionali.”

Iacono G. (2001), *L'organizzazione basata sulla conoscenza*, Franco Angeli, Milano.

“Le aziende sono oggi alla ricerca di un modello di funzionamento che consenta loro non soltanto di raggiungere il successo, ma anche e soprattutto di mantenerlo, un modello che le renda dinamicamente <<vincenti>>. I modelli imperanti negli anni Ottanta e Novanta (Bpr e Tqm) non sono più sufficienti: occorrono modelli che consentano di acquisire la capacità di innovarsi, sulla base della conoscenza specifica del <<chi si è>> e <<dove>>, strettamente fondati sul patrimonio cognitivo aziendale. Occorrono modelli che permettano di rendere sempre possibile il cambiamento, così da poterlo operare <<nel momento giusto>>, in cui Business Process Management e Knowledge Management siano gli elementi costitutivi. Nell'incipiente <<società della conoscenza>> del XXI secolo, il modello vincente è così quello dell'organizzazione basata sulla conoscenza. Per le aziende, infatti, apprendere e creare e gestire conoscenza dotata di valore competitivo significa non solo poter cogliere le opportunità che si presentano e fornire servizi e prodotti di elevata qualità, ma soprattutto poter creare nuove opportunità, nuovi servizi, nuovi prodotti”