

LA VALENZA POLITICA DELL'AGIRE NELLE ORGANIZZAZIONI LAVORATIVE

Achille Orsenigo

Socrate: "..., io non sono un politico: e l'anno scorso, sorteggiato membro del Consiglio dei Cinquecento, quando la mia tribù ebbe la pritania e io dovetti far procedere alla votazione, suscitai il riso, perché non lo sapevo fare" (Platone, 1991, p. 159).

"Io penso di essere tra i pochi Ateniesi - per non dire il solo - ad aver messo mano alla vera arte politica, e il solo di quelli di ora a metterla in pratica" (Platone, 1991, p. 285)

Alla base delle riflessioni che vi propongo in queste pagine sono una serie d'ipotesi formulate alla luce delle esperienze dello Studio APS e mie personali, che fanno più in generale riferimento a diversi autori come: M. Weber, W. Mills, H. Arendt, A. Touraine, M. Crozier, E. Enriquez, A. Sen, Z. Bauman, U. Beck, J. March, N. Bobbio, K. Weick, A. Hirschman, G. Zagrebelsky, M. Marzano. È a partire da queste che vorrei quindi proporre al lettore un filo logico che ho costruito interrogandomi sul diffuso scontento, sulla rappresentazione diffusamente negativa della politica.

Ci troviamo, a me pare in particolare in Italia, in una situazione in cui i livelli di fiducia nei confronti della cosiddetta "classe politica" o "casta politica" è scesa a livelli molto bassi, forse i più bassi dall'esistenza della Repubblica. Maggioranze, minoranze, partiti, sindacati, istituzioni come il Parlamento, deputati e senatori parrebbero accomunati da elevati livelli di disisti-

LE IPOTESI
DI LAVORO

ma. Oggi si rileva diffusamente un profondo e per alcuni versi drammatico senso di sconforto, d'impotenza o di sorda rabbia. Il livello di riconoscimento nei partiti e nei politici appare decisamente basso tra operatori, dirigenti, funzionari, magistrati, professionisti, sia tra chi lavora nel settore pubblico, sia tra quanti sono impegnati in quello privato. Nel passato sembrava che l'altra parte (maggioranza o minoranza che fosse) rappresentasse la certezza o la possibilità di costruire una società più adeguata ai propri interessi, alla propria visione del mondo, sia che fosse di destra o di sinistra, democratica o altro. Ora capita spesso che anche chi finisce all'opposizione o nemmeno è eletto susciti più fastidio che apprezzamenti o comprensione. Fare il politico non significa necessariamente tutelare gli interessi comuni, ma forse più gli interessi di una parte, affermare il potere, accrescere il potere di quei soggetti, fino a pensare e scrivere che "la corruzione si profila come una componente organica della politica" (Lodato & Scarpinato, 2008, p. 137). Parrebbe poi che molti siano spesso visti più come incompetenti, forse manovrati da abili centri di potere, che come astuti difensori degli interessi di una parte.

Il criticare questo ceto, in una tale situazione, ci pare francamente scontato e soprattutto non aggiungerebbe nulla di produttivo a visioni radicalmente critiche¹.

Di questi tempi mi pare sia per contro d'importanza critica il cercare di mettere in luce come la politica sia fatta non solo da "professionisti della politica", ma anche dalle organizzazioni lavorative, da chi ci lavora e le costituisce, quindi da ciascuno di noi. Alla luce di ciò è che accaduto in questi ultimi anni, in particolare con la crisi economica globale, appare francamente difficile dire che la finanza non abbia implicazioni politiche macroscopiche, che le decisioni delle aziende non abbiano correlazioni assai strette con la vita sociale e le politiche locali, nazionali e globali. Questi scenari hanno prepotentemente rimesso l'economia nell'originario campo delle scienze sociali, anche se non si sa per quanto tempo dovrà rinunciare a pensarsi in un mondo altro. Ciò coerentemente con l'ipotesi che la vita sociale è necessariamente anche politica, anche al di là

(1) Tra i tanti è di agevole lettura anche: Stella, G. A., & Rizzo, S. (2007). *La casta*. Milano: Rizzoli.

delle nostre intenzioni.

Ciò significa che, consapevolmente o meno, le organizzazioni lavorative agiscono a più livelli con un senso ed un valore politici. A mio avviso la questione non è “come tenersi fuori dalla politica”, una politica che non piace, con cui non ci si identifica, spesso vissuta come funzionante con logiche barocche o perverse, in cui ci si muove impacciati - con la buona compagnia di Socrate - a volte addirittura “sporca”, ma piuttosto, visto che inevitabilmente ci siamo in mezzo e produciamo politica, trovo interessante domandarci: “Possiamo riconoscere le politiche che realizziamo nelle e con le nostre organizzazioni lavorative?”.

Trovo più intrigante l'ipotesi che l'autorizzarci a riconoscere le valenze politiche dell'agire organizzativo ci conduca ad avere più potere, ossia maggiori possibilità di influenzare e di comprendere gli eventi e la nostra stessa vita. Ciò ci permette d'essere soggetti, coautori dei mondi in cui viviamo e che in piccola parte costituiamo. Questo riconoscerci un maggiore potere comporta necessariamente l'assunzione di una quota crescente di responsabilità per l'andamento politico nei diversi contesti sociali e organizzativi: una responsabilità maggiore verso se stessi e verso gli altri. Come ben sappiamo ciò alimenta non poche ambivalenze.

L'ultima ipotesi, che cercherò di sviluppare nelle prossime pagine, è che se è possibile realizzare, influenzare politiche interne alle organizzazioni e delle organizzazioni lavorative con il loro ambiente, è anche possibile farlo, nonostante le difficoltà, secondo logiche non omologhe, ripetitive di ciò che le circonda e attraversa, controcorrente, anche se minoritarie, ma non per questo insignificanti.

Una questione critica relativamente al tema che tratta quest'articolo è appunto il che cosa possiamo intendere per politica. Molti studiosi di diverse branche si sono impegnati nel definirla. Non è certo oggetto di questo lavoro una loro ripresa seppur sintetica. Possiamo comunque dire che il termine politica ha un'accezione ristretta e una più ampia. Anche Socrate si mi-



CHE COSA
POSSIAMO
INTENDERE
PER POLITICA?

surava con queste due interpretazioni.

Nella prima versione la politica è intesa come confronto, competizione, scontro o più specificatamente come il sistema di relazioni tra partiti, sindacati, movimenti e gruppi di pressione per conquistare il potere (*politics* in inglese). Ciò secondo regole, tecniche, confini e modi che sono proprie dei diversi sistemi: democratici, dittatoriali, oligarchici o altro. Il potere politico si eserciterebbe poi con leggi, norme, ordinamenti giuridici, ovvero piani d'azione coordinati che permettono di raggiungere risultati preordinati guidando una serie di attori e interessi: quest'ultima sarebbe più propriamente la *policy*, nella terminologia anglosassone. In un'accezione più ampia e generale, quella cui facciamo riferimento in questo numero di *Spunti*, possiamo considerare la politica come un'attività sociale che rimanda storicamente, coerentemente anche col significato originario del termine², all'arte del governo della *polis*.

In questa prospettiva possiamo scomporre il senso con una serie di rimandi. La politica rimanda allora immediatamente al consesso sociale, alle relazioni con gli altri, ma anche al rapporto col potere e con l'autorità³. Difatti Max Weber (*Economia e società*, 2005) scrive che la politica è l'aspirazione al potere e al monopolio legittimo nell'uso della forza, tra gruppi di uomini. Parlando di politica noi pensiamo dunque all'accesso al potere, ai ruoli d'autorità istituzionali e non, al loro uso per il bene pubblico o per interessi di parte, di gruppi. Quindi rianchiamo anche alla distribuzione e gestione di risorse che sono, nel mondo, nelle organizzazioni e nei gruppi, per definizione, scarse. La politica è connessa anche alla costruzione e gestione di relazioni perché con essa si tengono assieme, si collegano e si dividono gruppi, interessi, società. Si mettono attorno ad un tavolo diversi soggetti o si contrappongono gli uni agli altri, s'isola e si media, si dialoga e si confligge. Il politico è in questa prospettiva visto come un tessitore - cuce e taglia, manipola - che riesce a collegare, o contrapporre interessi per costruire progetti possibili. Politica rimanda dunque anche, come ben sappiamo, all'arte del possibile nelle relazioni sociali. Un'accezione che sottolinea la distinzione tra ciò che pragma-

(2) Il termine di derivazione greca, polis "πόλις", significa "città", l'insieme dei cittadini, ossia di quanti (non molti in verità in quel mondo) hanno il diritto ad esserlo.

(3) Intendendo per autorità l'uso legittimato del potere.

ticamente è possibile realizzare e ciò che idealmente si vorrebbe o anche tra ciò che moralmente sarebbe auspicabile, con tutti i riferimenti all'etica civile e all'etica dello Stato⁴. Ma, come ben sappiamo, il possibile non è un dato necessariamente oggettivo, ma piuttosto una costruzione sociale. Quindi ci riporta a confrontarci con i poteri, le autorità, ma anche con la possibilità d'immaginare qualcosa di diverso. Vorrei quindi rilevare un ultimo collegamento con la politica che spesso è trascurato: fare politica, agire politicamente è anche costruire rappresentazioni del mondo in cui viviamo e dei mondi possibili. Ciò significa che una delle funzioni cruciali non solo del politico, ma dell'attività politica, è quella di collegare fenomeni, fatti, ipotesi, dati, interessi, sofferenze, sia in una dimensione spaziale, sia in una storica, dando loro senso. Quindi collegare ciò che succede qui con ciò che accade, potrebbe accadere altrove, ma anche ciò che succede ora con eventi passati e con prospettive future. La politica dunque contribuisce a creare l'altro, può alimentare rappresentazioni della realtà altamente semplificate che fanno leva su componenti più arcaiche. Ciò genera spesso comportamenti, passioni individuali e collettive più primitive: può alimentare scissioni, paure, angosce, dipendenze, individua/costruisce nemici, esclusi, mentre, nello stesso tempo, può alimentare di converso idealizzazioni di capi, nazioni, gruppi, futuri. La politica contribuisce a costruire relazioni di causa ed effetto, a generare colpevoli e vittime. La storia è colma di esempi in tal senso: gli stranieri, l'altra parte politica, i comunisti, i fascisti, i meridionali, gli ebrei, i musulmani, ...

In questa prospettiva la politica può essere vista come opera non solo della cosiddetta classe politica, dei partiti o dei politici di professione, non è loro monopolio. Non è nemmeno esclusivo prodotto dei movimenti sociali o politici, organizzati in forma più o meno volontaria e istituzionale. Né i luoghi della politica sono allora solo il Parlamento, il Governo, lo Stato, le Regioni, gli Enti Locali: istituzioni in parte elettive e formalmente deputate al governo della cosa pubblica, enti sembra-

CHI FA POLITICA?

(4) Macchiavelli. (1514). *Il principe*.

rebbe per eccellenza politici.

Proprio nel momento in cui parrebbe più necessaria una guida, un indirizzo certo e illuminato, essi appaiono come sistemi chiusi in sé, autoreferenziali. Non sono in grado di fornire risposte sufficienti a individui, organizzazioni, gruppi, sistemi sociali carichi di difficoltà, paure, disorientati, che molto spesso non riescono a rappresentare i problemi in forma sufficientemente articolata. La nostra società ha messo fortemente in crisi il riferimento a Dio, al mondo che un modello di vita teista prescrive di realizzare, alle verità, alle leggi, al modo in cui è "giusto" stare assieme al mondo. Parrebbe così finita anche l'idea di un'autorità civile discendente o collegabile a Dio e perciò esecutrice giusta e sicura. Nella chiusura del secolo scorso è andato perso anche il mito del progresso, del futuro radioso, del benessere per tutti gli uomini di buona volontà, del bel sol dell'avvenire. Si è perso così il senso di una lotta per conquistare il potere per realizzare una società giusta, forse non per noi, ma almeno per i nostri figli. Questa crisi di riferimenti, di prospettive si è sviluppata paradossalmente in un mondo che pone nuove questioni, grandi e piccole, locali e globali (economiche, ambientali, energetiche), flussi migratori, l'interrogarsi sul primato della finanza sulla produzione di beni e servizi, sulle forme di governo e di tutela della sicurezza, in una fase che sembrerebbe richiedere lo sviluppo di politiche attente e innovative.

Queste gravi inadeguatezze di istituzioni, classe politica e movimenti sociali nel fornire chiavi interpretative, mappe che orientino efficacemente in questo mondo crea un circolo vizioso. Effettivamente si rinforzano reciprocamente smarrimento, insicurezza, paura, violenza e ricerca di dipendenza da entità o soggetti idealizzati (il grande capo, un dio, la verità), in grado di dare un'illusoria sicurezza. Pare quasi un gorgo in cui nulla si può.

Ma l'idea che qui sostengo, probabilmente con qualche coerenza anche con la citazione di Socrate, è che la politica è fatta, consapevolmente o meno, e in modo sempre più significativo anche dalle organizzazioni lavorative, da chi ci lavora, nella quotidianità, con piccole, significative azioni.

Come ben sappiamo le organizzazioni lavorative sono sistemi sociali assai complessi, che svolgono diverse funzioni. Non producono solo ricchezza economica, beni e servizi, ma anche relazioni sociali, identità, senso, ...⁵. Ciò che qui sostengo è che esse possono essere rappresentate anche come contesti in cui si costruiscono, si possono sperimentare e realizzare delle politiche. Non sono delle democrazie, ma non di meno possono essere viste come dei laboratori politici, contesti in cui le azioni hanno valenza politica.

Sono, infatti, agenzie formative consapevoli e non: formano professionalmente individui e gruppi, ma formano anche i cittadini. Sostengono modi di pensare e agire, modi d'interpretare la realtà sia attraverso specifici corsi, sia attraverso la quotidianità. Se teniamo, infatti, presente che ogni cittadino adulto impegna la maggior parte della sua giornata vigile nei luoghi di lavoro o in funzione di quelli, possiamo ben considerare la potenza formativa di queste organizzazioni, ossia la loro capacità, possibilità di dare forma alle nostre rappresentazioni della realtà. Sono questi luoghi in cui sono costruiti e interpretati modelli di relazione con l'altro - uomo e donna, giovane e anziano, italiano e straniero, autonomo e dipendente - di relazione tra differenze di persone, gruppi e idee. Il Servizio, l'impresa, al di là delle sue specifiche intenzioni, contribuisce significativamente appunto a formare il cittadino nelle sue visioni di chi è forte, di chi non ce la fa, nell'essere più o meno competitivo, nel vedere l'altro come nemico, avversario, solidale. Insegna ad avvicinare o a tenere le distanze dal diverso. Osservando le nostre organizzazioni lavorative potremmo dunque domandarci: che formazione politica, alla cittadinanza tende a dare? Propongono modelli di relazione centrati sul conflitto, sulla competizione, sulla mediazione, sulla fascinazione, sulla negoziazione?

Nello stesso tempo cooperative, imprese, ospedali quotidianamente agiscono modelli di relazione col potere e l'autorità, sono messi in campo e spesso proposti come ideali stili di leadership. Oppure sono indicati come modelli quelli di altre organizzazioni, come frequentemente accade in questi anni nel

(5) Esiste un'ampia letteratura in proposito, in parte specificatamente psicosociologica. I componenti dello Studio APS hanno anch'essi contribuito a sottolineare queste caratteristiche.

pubblico e nel privato sociale, quando sono idealizzati modelli manageriali. Le nostre organizzazioni lavorative che fantasie alimentano circa le capacità dell'autorità di ricomposizione, di soluzione di problemi a fronte di situazioni sempre più complesse e turbolente? Conseguentemente che relazioni con l'autorità prefigurano e mettono in campo? Quali tipi e livelli di dipendenza sono posti come "normali" o di "successo"?

D'altro canto nei luoghi di lavoro sono messi in pratica quotidianamente modelli di gestione dell'incertezza e della complessità. Si tratta di situazioni, quelle incerte e complesse, certamente ansiogene, che in forma e dimensioni diverse affrontiamo in tutta la nostra vita, fin dall'infanzia. Una quota della nostra educazione è stata ed è orientata a sviluppare le capacità di reggere queste situazioni. Anche in azienda, nelle cooperative, nei Servizi pubblici s'indicano o prescrivono modalità per far fronte "correttamente" all'incertezza, alla flessibilità, alla confusione e alla complessità. In molti casi sembra proprio che si faccia appello a componenti regressive più che evolutive del funzionamento individuale e dei gruppi. Si alimentano allora polarizzazioni e scissioni. Si dipingono divisioni nette tra "buoni e cattivi", tra capaci e incapaci, si proiettano all'esterno, fuori da sé (capo, gruppo, reparto, organizzazione) le cause dell'incertezza, delle ansie, dell'insicurezza. È colpa della politica, dei musulmani, della Cina, del pubblico. Si rappresenta così uno scenario semplice, fatto spesso da contrapposizioni e categorie nette e chiare. Oppure si costruiscono, si acquistano sistemi di procedure, protocolli che permettono effettivamente d'affrontare, alcuni, problemi assai complessi, ma che illudono che tutto sia riducibile a procedure, manuali, che ogni problema, ogni incertezza e complessità, se adeguatamente affrontate siano superabili. Che quindi con un approccio tecnocratico anche la politica generale e la vita personale potrebbero essere destinate al successo, alla felicità, alla sicurezza.

Si tratta effettivamente di modi per far fronte alla complessità, ma che hanno il grande svantaggio d'allontanare da una realtà effettivamente complessa, ambigua, mutevole e che non può essere sempre ridotta a categorie semplici. Per questa via

le organizzazioni lavorative alla lunga rischiano fortemente di rendere impotenti e di generare confusione. Chi ha ruoli d'autorità per questa via si pone in una posizione manipolatoria, confezionando comunicazioni e immagini orientate a porlo in una situazione di controllo della condizione interna all'organizzazione, di dominazione di quel mondo, forse a compensazione dell'incertezza che anch'esso sperimenta verso il mercato e la società nel suo complesso. Altre volte le organizzazioni lavorative appaiono luoghi in cui si tentano faticosamente letture più articolate e complesse delle incertezze, delle confusioni, delle cause delle ansie che attraversano questi sistemi sociali. Si pensa allora non a scissioni, ma a distinzioni e si tentano delle ricomposizioni. Ci si misura con la possibilità effettiva di sperimentare soluzioni differenti⁶.

Mi pare che sia allora evidente come le organizzazioni lavorative siano anche dei luoghi in cui si costruiscono rappresentazioni del *task environment*, ossia del proprio specifico ambiente di lavoro, dei colleghi, delle altre parti dell'azienda, dei concorrenti, dei fornitori. Di conseguenza queste letture del mondo lavorativo portano anche ad influenzare significativamente la visione del contesto, del mondo, degli altri e di noi stessi. La nostra *weltanschauung* è debitrice di quella che quotidianamente ci permea nelle aziende e nei Servizi pubblici e privati, anche se, come vedremo, in relazione al potere di cui disponiamo anche noi costruiamo quella delle organizzazioni lavorative di cui siamo parte.

Le organizzazioni lavorative sono inoltre luoghi dove si formano e si gestiscono le nostre identità lavorative⁷ individuali e collettive. Sono sistemi di riconoscimento, apprezzamento, disprezzo e sanzionamento di particolare significatività nella nostra società. Una società, la nostra, in cui il chi siamo da un punto di vista lavorativo, il quanto e come siamo riconosciuti in quei luoghi, influisce fortemente addirittura nei nostri diritti, nel nostro modo d'essere e nella nostra possibilità d'essere cittadini. Si tratta di un fenomeno la cui importanza diventa eclatante nei casi di disoccupazione, di marginalizzazione lavorativa, oppure per gli immigrati extracomunitari che non possono ac-

(6) In questo numero di *Spunti* sono richiamate alcune interessanti situazioni in cui ci si è mossi in questa direzione.

(7) Laplantine, F. (2004). *Identità e metissage*. Milano: Elèuthera. Marzano, M. (2009). *Estensione del dominio della manipolazione dall'azienda alla vita privata*. Milano: Mondadori. Orsenigo, A. (2002). *La costruzione dell'identità lavorativa in un mondo sollecitato dalla flessibilità*. *Spunti* (6). Sen, A. K. (2006). *Identità e violenza*. Bari: Editori Laterza. Sennet, R. (1999). *L'uomo flessibile*. Milano: Feltrinelli. Bauman, Z. (2003). *Intervista sull'identità*. Bari: Laterza.

cedere ai permessi di soggiorno senza un riconoscimento formale della loro collocazione lavorativa e non solo in Italia.

Oltre ciò, certamente, l'individuo è costituito da diverse parti, da differenti identità: di genere, familiare, lavorativa, anagrafica, ... Come si pongono e ci pongono le nostre organizzazioni lavorative di fronte a queste pluralità, quali richiamano, quali legittimano? Si tratta d'identità a volte conflittuali, che ci pongono di fronte ad esigenze a volte inconciliabili: si pensi alla relazione tra richieste lavorative e familiari. Quale modello d'integrazione, conciliazione, scissione, graduatoria è proposto e agito in questi sistemi sociali produttivi di cui siamo parte?

Le organizzazioni lavorative valutano non solo la prestazione dei loro componenti, ma, in una certa misura, anche le persone e i gruppi: le loro capacità, i loro comportamenti, i livelli di coinvolgimento. Esse più o meno esplicitamente definiscono e prefigurano successi e fallimenti lavorativi. Il cosa e il come valutano influenzano i sistemi di autovalutazione dei suoi membri, la loro autostima, le loro possibilità di carriera, le loro relazioni interne e la possibilità di permanere in quei contesti. Più sottilmente le organizzazioni lavorative definiscono ciò che dà onore e cosa vergogna. Quindi vanno a influenzare anche i riferimenti etici dei suoi membri. Onestà, fedeltà, rapporto tra mezzi e fini, peso delle persone, attenzione alle implicazioni sociali e a quelle economiche, relazione con i clienti ed i fornitori, sono elementi che toccano anche dimensioni etiche, sentimenti di vergogna e d'onore. Subordinare l'attenzione al capo o a un collega ai risultati è vergognoso od onorevole? Riuscire a ridurre il personale e mantenere l'azienda in Italia in che misura è onorevole? Gli esempi possono essere numerosi e differenti le risposte verso cui ci orienta od obbliga l'organizzazione dove lavoriamo. Proprio in questi giorni un medico mi esprimeva l'imbarazzo, la rabbia e lo sconforto suo e di una sua collega, che a lui si era rivolta per un consiglio, di fronte all'indicazione del futuro Direttore del suo Dipartimento: "C. e A. devono passare al prossimo concorso alla specializzazione. Passagli quindi le domande del test d'ammissione". Che senso di fedeltà è trasmesso? Che rapporto tra onestà e fedeltà? "Se gli

dico che rifiuto penserà che non sono dei suoi. E il mio futuro lì? Se lo denuncio che ne è del Reparto e di me?”. Che genere di sperimentazioni si fanno in questo “laboratorio politico”?

Gli elementi, che ho brevemente accennato, richiamano fortemente le dimensioni della politica, sono appunto ingredienti dell’agire politico e del potere ad esso connesso. Essi sono manifestazioni e ingredienti di politiche esercitate nell’ambito dei confini organizzativi, che ne fanno appunto un contesto politico, un sistema sociale con sue politiche più o meno consapevoli. Le organizzazioni lavorative possono essere viste come, in un certo senso, delle *polis*. Appunto delle aggregazioni sociali, dei sistemi, non necessariamente democratici, in cui gli elementi costitutivi della politica nell’accezione proposta (potere e autorità, controllo e norme, distribuzione di risorse scarse, sistemi di relazioni, rappresentazioni del mondo, arte del possibile), sono in azione. Le nostre cooperative, le nostre aziende, la nostra amministrazione possono essere viste anche come laboratori politici. Allora possiamo anche domandarci: “Che politica mettono in scena? A che politica preparano? Che cittadini formano?”.

Le organizzazioni lavorative, ancor più quelle private, sono rappresentate nella generalità dei casi come soggette alle politiche statali, regionali, sindacali, della UE, comunali, se non come vittime della politica. Quasi fosse iscritto nel loro patrimonio genetico una sostanziale diversità o incompatibilità, che le logiche liberiste e poi neoliberiste hanno sottolineato. Nelle aziende private, ma anche nei servizi pubblici a volte si rileva quasi una reazione allergica: “Non mi parli di politici e di politica! Se lasciassero fare a noi...”, “Guardi di politica non ne capisco niente e noi cerchiamo di tenercene alla larga”, “Sono un ingegnere per scelta e di politica non ne voglio sapere!”, “Se ho a che fare con la politica? Certo, purtroppo, devo pur far funzionare il mio Reparto di Terapia Intensiva e se non vado da loro a perorare la causa, chi me le dà le risorse?”, “Cosa vuole, qui a decidere sono i sindacati, quelli della XYZ, sono legati al Direttore Generale, se potessi decidere io, secon-

LE ORGANIZZAZIONI LAVORATIVE SOGGETTE ALLA POLITICA O SOGGETTI POLITICI?

do le sane logiche di un'organizzazione sanitaria...”, “La nostra cooperativa è schiacciata dal cambio di maggioranza. Noi forniamo servizi, ma se loro non ci vogliono più e vogliono i loro? Siamo vittime dei cambiamenti politici!”.

Da questi elementi discende il corollario, un luogo comune, altrettanto diffuso, che rappresenta il mondo politico, italiano in particolare, come un sistema “negativo”, corrosivo, ostacolante l'azione positiva - centrata su logiche meritocratiche, legata all'efficacia e all'efficienza - delle organizzazioni lavorative, causa di una serie di mali, un mondo spesso visto come sostanzialmente disinteressato al “bene comune”, corrotto e incorreggibile: “Guardi sono tutti uguali: ignoranti e presuntuosi”, “L'altra settimana sono stata a una cena organizzata da un ministro con imprenditori del mio settore. Invece di ascoltarci ha sproloquiato da totale incompetente su investimenti in quest'area: e li ho pure votati! Questo ci veniva a dire, a noi che lavoriamo da decenni in questo settore, cos'era meglio fare. Ero allibito, ma si deve subire, cosa vuol fare: bisogna tenerseli buoni”, “Mi creda io purtroppo ci ho a che fare con la nostra azienda: non ti danno neanche quello che è tuo diritto, se non gli fai dei piaceri: il sindaco, i sindacati, l'assessore regionale, a Roma. Ma se non assumo un po'di persone che dicono loro, pensa che la licenza me la darebbero!? Le pare che all'estero siano in queste condizioni? E poi dicono che al nord è diverso...”.

Accade così che le organizzazioni lavorative, i dirigenti, gli imprenditori alimentino spesso ideologie in base alle quali in Italia, se non ci fossero le istituzioni pubbliche, le loro norme, la politica, si vivrebbe in un modo “più sano”, efficiente e produttivo. La corruzione invece è là fuori, è l'amministrazione pubblica nostrana, le clientele politiche italiane che schiacciano ed obbligano, che succhiano ingiustamente risorse. I dati, forniti da organismi internazionali, sui livelli di corruzione che pongono l'Italia al 41° posto nella classifica mondiale (ultima dei paesi occidentali, dopo Macao, Emirati Arabi e Botswana) parrebbero effettivamente confermare questa rappresentazione⁸. La realtà però sembra essere un'altra se confrontiamo questo

(8) Transparency International - www.transparency.org

dato con l'osservazione che, sempre per gli stessi organismi, l'Italia si colloca al 20° posto, tra i 30 paesi più sviluppati del mondo, nel pagare bustarelle all'estero (anche qui, ultima tra i paesi occidentali)⁹. Ciò, infatti, significa che, anche in contesti differenti da quelli nostrani, quindi non condizionati dai "politici", le organizzazioni private e pubbliche italiane si dimostrano attive compartecipi di politiche parassitiche tanto criticate. Sono anche loro stesse ad alimentare questi "stili di lavoro" in misura sensibilmente maggiore di quelle di altri paesi.

Come appunto segnalavo poco sopra, sostengo l'ipotesi che le organizzazioni lavorative siano luoghi in cui la politica è praticata, è costruita. Sono coautrici, nel bene e nel male, delle politiche dei contesti in cui operano, quindi non solo soggette alla politica, o addirittura vittime, ma anche soggetti politici. Esse, infatti, sono parte dell'ambiente lavorativo e più in generale contribuiscono a generare il contesto in cui operano, nel bene e nel male. Le organizzazioni influenzano il contesto indirettamente, formando cittadini, come abbiamo già visto, ma influenzano il contesto anche direttamente. Lo fanno gestendo le risorse esterne necessarie per produrre. Lo fanno attraverso i prodotti e i servizi che erogano, nelle relazioni che costruiscono con i propri clienti e fornitori, nelle relazioni che costruiscono con le Istituzioni ed i politici. Che messaggio danno, cosa dicono di sé e degli altri? Direi che non è data una sufficiente attenzione a come aziende e servizi contribuiscano a costruire il mondo in cui lavorano. Esse possono alimentare o contrastare stili di relazione, priorità, comunicazioni, rappresentazioni dei rapporti con l'autorità.

Come al proprio interno possono essere portate a divenire omologhe al contesto, alle culture in cui operano, così possono costruire con l'esterno, politici compresi, comportamenti ripetitivi, ma possono anche differenziarsi, costituirsi come attrattori di comportamenti virtuosi. Possono cioè metter in scena sistemi di relazioni, obiettivi, rappresentazioni dell'altro, cure diverse, innovative. Possono costituire in una certa forma anche una sorta di *polis* che praticano con l'esterno politiche originalmente interessanti, che dimostrano la possibilità di essere

(9) Transparency International - www.transparency.org

RAPPRESENTARSI PROSPETTIVE E POSSIBILITÀ DIVERSE.

differenti e non in termini regressivi.

Quanto le imprese, i Servizi, il Terzo Settore riescono a rappresentarsi le potenzialità non solo economiche, ma anche politiche del proprio agire nel mercato e nel mondo che li circonda? Accade a volte che le organizzazioni private spesso rifiutino la politica, ma nel contempo si presentino come modello innovativo di politica¹⁰. Sarebbe quindi che in una certa misura circoli, seppure in forma contraddittoria, una certa consapevolezza della consonanza, della colleganza con la politica o almeno delle potenzialità in tal senso.

Le scissioni, specifiche del liberismo, tra esigenze, logiche delle imprese e quelle della più ampia società, tra mercato e società, tra privato e pubblico hanno portato a sottovalutare la potenza, le potenzialità, la ricchezza, il valore politico e la responsabilità politica di questi sistemi produttivi. Quanto riconosciamo che il modo di pensare, di rappresentarci la realtà, gli altri, la distribuzione delle risorse, le relazioni col potere e con l'autorità, il come ci colleghiamo agli altri nella vita extralavorativa, sono significativamente influenzate da come le nostre organizzazioni lavorative ci abituanano a pensare e agire? Penso che le Istituzioni, le organizzazioni classicamente politiche (come partiti e sindacati), i movimenti, non siano altrettanto potenti nel formare i cittadini e comunque debbano utilizzare organizzazioni lavorative (scuole, giornali, televisioni, ...) per esercitare questa funzione. Infatti, il lavoro continua ad essere di grande importanza per la maggior parte delle persone, nonostante ipotesi sulla fine del lavoro proposte in anni recenti¹¹. Più in generale le organizzazioni lavorative sono probabilmente i sistemi sociali con cui abbiamo più relazioni ed è quindi errato escluderli dall'ambito degli attori politici. Ci viviamo, infatti, la gran parte della nostra vita vigile. Come abbiamo visto, una quota assai significativa della nostra identità, lavorativa e non, è costruita in quei contesti. Otteniamo servizi e beni da organizzazioni lavorative. Possiamo affermare dunque che la nostra vita dipende fortemente dal funzionamento di questi sistemi sociali.

(10) Marzano, M. (2009), *Estensione del dominio della manipolazione dall'azienda alla vita privata*, Milano: Mondadori.

(11) Sulla fine del lavoro si vedano ad esempio: Rifkin, J. (1998), *La fine del lavoro*, Milano: Baldini & Castoldi; Beck, U. (2000), *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, Torino: Einaudi.

Il riconoscere il valore e il senso politico dell'agire organizzativo - ossia nelle e delle organizzazioni - a fronte del sentimento di lontananza, di rifiuto che spesso si coglie nei confronti del mondo politico, è un primo, fondamentale passo per tornare a sperare. Perché ci rende visibili possibilità altre, ci libera, in una certa misura, dalle costrizioni della politica in senso ristretto. Ci apre a possibilità positive e negative, possibilità d'invasioni di campo, di confusioni, di manipolazioni¹², ma anche di pensieri e azioni differenti, meno dipendenti da quel mondo. Ciò significa riprendersi il valore e il senso politico del nostro (di soggetti individuali e collettivi) agire nella quotidianità. Significa riconoscersi nella possibilità, capacità e responsabilità - anche se parziali - dei sistemi in cui viviamo e che costituiamo. Questa è una prospettiva che dà maggiore potere. Certo non si tratterà in generale del potere di determinare gli eventi, ma della capacità di comprendere il senso degli eventi, di formulare delle ipotesi sui perché di eventi di cui siamo parte e d'influenzare i nostri mondi verso scelte ragionevoli. Ossia con decisioni sostenute da una ragione pubblica¹³, quindi ragionevoli, basate su analisi e riflessioni comunicate, nel senso stretto del termine, quindi frutto di un confronto di posizioni e non di manipolazioni. Il che non è poca cosa.

Per far ciò è necessario ricomporre le scissioni tra "il mondo della politica" e le organizzazioni lavorative, tra i nostri limitati campi d'azione, d'influenzamento e i sistemi più ampi di vita e lavoro. Come ben sappiamo le scissioni, anche se prodotte da un pensiero scarsamente evoluto e adattativo, forniscono vantaggi secondari, cui è difficile rinunciare. Esse distorcono la realtà, ma nello stesso tempo l'organizzano in modi che possono risultare ansiolitici, perché la semplificano grandemente: comunque delimitando, uscendo dall'incertezza, allontanando i problemi, spostandoli su altri e altrove: "La colpa di come vanno le cose è dei politici!", "La società civile è completamente diversa dalla classe politica", "Non fosse per questi direttori nominati dai politici, qui da noi la sanità funzionerebbe più che bene.". Ricomporre le scissioni significa avere la capacità mentale di distinguere tra i diversi piani (pubblico/privato,

(12) La Marzano, già citata, richiama in termini direi esclusivi i risvolti negativi di un uso manipolatorio di queste possibilità.

(13) Rawls, J. (2001). *Il diritto dei popoli*. Edizioni di comunità.

azienda/società, individuo/organizzazione, partiti/politica, istituzioni elettive/politica, ...), riconoscendo e sviluppando nello stesso tempo le relazioni tra questi.

Com'è possibile allora assumersi il peso della responsabilità e dei limiti del nostro (come soggetti individuali e collettivi) agire politico per avere più potere? A quali condizioni e costi ciò pare possibile? Innanzitutto direi che quest'onere per essere sopportabile va coniugato con il desiderio, il sogno, la riattivazione di un immaginario che aiuti a sperare. Sperare significa pensare alla possibilità di un futuro, un futuro che non sia necessariamente radioso, forse nemmeno migliore, ma che sia degno d'essere vissuto, per cui abbia senso esistere e lavorare. Il che non significa, dunque, né di benessere, né pacifico, né tranquillo, né sereno: una vita di fatiche e piaceri, di sconfitte e vittorie, anche con sofferenze, con momenti di sconforto e disperazione. L'immaginario appare spesso invece annichilito da sentimenti d'impotenza. L'aver misurato la ferita narcisistica dell'insanabile distanza tra desideri, bisogni, idealizzazioni da un lato e possibilità reali dall'altro, sembra paralizzare i desideri stessi. Desideri che, diversamente dalle fantasie o dai deliri, prevedono una progettualità sociale, in un futuro visto sostanzialmente come praticabile e influenzabile. Invece prefigurando un futuro solo minaccioso e frutto di volontà malefiche, il mondo adulto pare rinunciare alla politica, per ripiegare in un paralizzante narcisismo adolescenziale. "Lo vedi anche tu, la situazione qui è penosa io non posso farci niente. Non ho progetti se non arrivare come Direttore del Dipartimento alla pensione. Poi mi piglio una bella barca e me ne vado in giro". "Ma il DG neanche mi ascolta: inutile parlargli. Io penso al mio e gli altri s'arrangino". "Cosa vuole che proponga? O c'è un movimento, una spinta, qualcuno che mi stimoli, che ecciti i miei desideri, se no in questo mondo non ha senso investire in progetti, l'unica è andarsene ...". Oppure la capacità d'immaginare è prigioniera di fantasmi, di favole, di fascinazioni prodotte da altri. I desideri sembrano essere allora schiavi di modelli irrealistici di successo, ricchezza e benessere, del tutto e subito. "La crisi del mercato? Perché pensa ci sia per

noi? Qui si fa eccellenza e il successo è la nostra missione". Funzione della politica è anche quella di rappresentare futuri possibili, scenari verso i quali impegnare i cittadini, i membri di un sistema sociale. Le nostre organizzazioni lavorative ci orientano o ci influenzano pesantemente nell'immaginare il futuro non solo della cooperativa, dell'ONLUS, dell'azienda in cui lavoriamo, ma anche quello della società in cui viviamo. È un futuro che merita d'essere vissuto pur non essendo Bengodi¹⁴? In questa prospettiva le organizzazioni lavorative possono essere viste come soggetti politici capaci di introdurre novità politiche anche perché sono un elemento portante nella costruzione delle storie della nostra vita, delle storie da raccontare e che contribuiscono a rendere sensata la nostra vita. Non solo mentre si è al lavoro si raccontano con i colleghi storie che collegano, riempiono e animano la vita personale e sociale, ma tra amici e conoscenti, in famiglia non poco del racconto della nostra giornata, della nostra esistenza è caratterizzato da aneddoti, episodi, drammi, avventure, saghe e mitologie ambientati, collegati ai luoghi di lavoro, popolati da personaggi (eroi, avventurieri, mascalzoni, amanti, comparse e prime donne) che si muovono su quelle scene. Sono racconti a puntate, romanzi, a volte drammi lavorativi, sceneggiate, antologie che vanno a costituire non solo storie individuali, ma anche e ancor più storie sociali, di famiglie, di gruppi, di società, di città. L'essere partecipi, coautori della storia significa anche agire in termini significativamente politici sia per gli individui sia per le organizzazioni. In alcuni casi la storia di un'azienda, di un servizio, vanno a sovrapporsi a intrecciarsi in modo inestricabile con quella del paese, della città, di un territorio. Le due *polis* allora si compenetrano tanto da rendere a volte difficile distinguerle. Ciò può avere addirittura dimensioni macroscopiche se pensiamo a Torino con la FIAT, a Roma con l'Amministrazione pubblica e con la Chiesa Cattolica, al distretto delle piastrelle o a quello dei casalinghi, a località dove l'Azienda Sanitaria, quella ospedaliera o uno specifico servizio psichiatrico ne caratterizzano la vita: queste organizzazioni lavorative appaiono come il perno delle storie locali. La chiusura, il ridimensiona-

(14) Boccaccio, *Decamerone*: "Una contrada che si chiamava Bengodi, nella quale si legano le vigne con le salsicce, e avevasi un'oca a denaio e un papero giunta, ed eravi una montagna tutta di formaggio parmigiano grattugiato, sopra la quale stavan genti che niuna altra cosa facevan che far maccheroni e ravioli, e cuocerli in brodo di capponi, e poi gli gittavan quindi giù, e chi più ne pigliava più se n'aveva; e ivi presso correva un fiumicel di vernaccia, della migliore che mai si beve, senza avervi entro goccio d'acqua."

mento di queste organizzazioni lavorative oppure l'apertura di nuovi insediamenti lavorativi, mette in crisi, sconvolge, oppure anima la storia di quei luoghi. In ambienti non monoculturali la significatività dei contesti di lavoro nel costruire storie da raccontare è più sottile e complessa, non è monocorde a volta appare sottotraccia. La politica della *polis* geografica è caratterizzata da un intreccio di storie costruite nelle *polis* lavorative, che non è tessuto solo nelle aule consiliari dei comuni o delle città, ma anche in altri luoghi meno pubblici come i consigli d'amministrazione di banche e società, nelle direzioni, nelle associazioni o in luoghi privati, tra genitori di studenti, tra compagni di sport, in pizzeria, in vacanza, tra le mura di casa. La consapevolezza di queste ricchezze di funzioni delle organizzazioni lavorative ci dà la possibilità d'assumere maggiore potere anche in senso politico. A fronte della distanza dei luoghi della politica in senso stretto, diventa particolarmente importante riconoscere l'esistenza e le potenzialità politiche di sistemi intermedi tra pubblico e privato, tra micro e macro: le organizzazioni lavorative, appunto. Invece che fuggire nel privato (gli affari miei, i miei figli, ...) o sentirsi schiacciati dalle dimensioni globali (la crisi economica, la crisi energetica, il governo, ...), da dimensioni della politica che fanno sentire impotenti, perché troppo lontane o troppo grandi, fuori dalla nostra portata, trova nuovo spazio la possibilità per ciascuno d'essere soggetto responsabile¹⁵ in quei sistemi intermedi che sono le nostre organizzazioni lavorative, a fronte dell'incapacità delle istituzioni e dei movimenti di dare risposte soddisfacenti in questa società così complessa. Se insieme a ciò configuriamo le organizzazioni stesse come possibili soggetti responsabili, organizzazioni lavorative e individui riprendono su di loro la capacità d'essere soggetti, d'essere autori. Una capacità che pare spesso proiettata altrove (Istituzioni, movimenti, élite, partiti, lobby, capi politici), che hanno indubbiamente più potere, ma non sono per questo gli unici e nemmeno sono onnipotenti. Ciò significa pensare che la politica sia dove la gente sta, vive, con i suoi pensieri, i suoi affetti, le sue relazioni e i suoi corpi, non solo in reali o fantasticate "stanze dei bot-

(15) Dove per soggetto responsabile possiamo intendere chi è in grado di riflettere, si sente consapevole dell'obbligo verso l'umanità, la dignità di ciascuno altro, è capace di provare vergogna e quindi riconosce la propria umanità.

toni” e salotti, o in dimensioni virtuali, nella vita familiare, nel lavoro, nelle relazioni quotidiane, in ciò che costituisce anche la banalità del nostro essere. Interessante, ma non sfolgorante, non tanto luoghi del successo e dell’eccellenza, ma del ragionevole e del sensato.

La prima, critica, azione politica per ciascun individuo e per ciascuna organizzazione lavorativa consiste nell’essere soggetti responsabili, per esserlo è necessario poter vedere e immaginare il mondo, le nostre organizzazioni, noi stessi come parti di una storia che può essere diversa e, nello stesso tempo, poterlo desiderare.

Di fronte a questa prospettiva di un’azione critica, alla possibilità d’essere elementi attivi, autori, seppur parziali, della storia, della politica, rilevo l’assunzione di diverse posizioni.

La prima è quella di quanti, organizzazioni o cittadini, si **rassegnano**. A fronte dello squilibrio dei poteri, delle forze in campo, ogni tentativo di costruire una storia diversa, di tessere legami diversi, di realizzare sperimentazioni di gestione del potere e dell’autorità differenti, appaiono vani, insignificanti. “Lascia perdere, il tuo è idealismo, così va il mondo ormai”, “Guardi come funziona quest’ospedale. Che senso ha che ci mettiamo, ci danniamo l’anima per far funzionare diversamente quest’Unità Operativa...”, “Ma caro, qui siamo a Napoli, la sanità funziona così, le persone le hai viste, cosa vuoi che si cambi!”. Alcuni di loro si **omologano**, cercano così, adeguandosi, di soffrire meno, di rischiare meno, di non affrontare conflitti che si rappresentano come solo perdenti e sterili. Così, più o meno consapevolmente, accettano d’essere sudditi o di diventarlo. Per non correre il rischio d’essere emarginati, che qualcosa d’importante sia tolto loro, nelle nostre organizzazioni e nella società diventano interpreti attivi di un modello che non riescono più a capire se sia loro. Altri ancora affrontano la rassegnazione con l’**evasione**. Evadono concretamente cercando d’essere al lavoro il meno possibile, di non ascoltare le storie che sono raccontate quotidianamente della vita organizzativa e della città. Oppure usano le storie come una fonte

PROSPETTIVE,
CONFLITTI E
SPERANZE

d'evasione dalle responsabilità, una sorta di voyeurismo (pettegolezzi, storie effimere, ...). Usano delle loro capacità immaginative per evadere mentalmente, con la fantasia. Sono fisicamente lì, ma altrove con la testa, con i loro affetti. I luoghi dove vivono gran parte della loro vita non appaiono luoghi d'investimento. Vorrebbero essere altrove, si sentono effettivamente imprigionati e sostanzialmente impotenti. Non riescono a trovare un senso sufficiente nel limitato potere politico di cui sono dotati e nella fatica per costruirne uno maggiore, né nella limitatezza dei luoghi in cui possono esercitarlo con efficacia: l'équipe, il reparto, la propria organizzazione lavorativa. Come ho brevemente accennato nelle pagine precedenti, vedono altri, altre organizzazioni e istituzioni detentrici del potere di fare politica. Spesso sono soggetti che, mentre si ritirano ed evadono, si lamentano, mugugnano, a volte distruggono, a parole, questi centri di potere.

I Mi sembra poi di poter individuare chi, spesso attivamente, **resiste**. Si tratta di quanti nella società, nelle organizzazioni cercano di opporsi, di preservare ciò che di buono è stato realizzato in tempi più favorevoli, in un passato a volte rimpianto, di cui si è in una certa misura orfani. Rifiutano, con notevole impegno e con costi anche elevati, l'omologazione, la rassegnazione. Si resiste in attesa di tempi migliori. È una resistenza che a volte mi è raccontata come perdente dal punto di vista dei risultati, ma che trova una sua dignità, una ragion d'essere nella difesa dell'onore, di valori in cui si crede: parrebbe a volte una testimonianza della possibilità di non sottomettersi alla cultura dominante, al non rispetto delle regole, al piegarle ai propri interessi particolari, all'illusione del benessere per tutti. È questa una posizione costosa che espone a conflitti con "chi detiene il potere", ma ha il grande vantaggio di far sentire dalla parte giusta chi l'adotta. Essi si sentono interpreti dei veri valori, sanno qual è la politica d'adottare, ma sono costretti dagli altri, dalla parte avversa, costituita spesso da nemici contornati da "utili idioti", ad attendere, a sacrificarsi. Non è raro però che l'interpretazione dei ruoli d'autorità, la visione del potere, il tipo di relazioni che prefigurano, la gestione della co-

municazione, la visione del mondo in cui si vive, al di là di evidenti differenze, abbiano paradossalmente molti elementi in comune con la visione di chi combattono. C'è una verità, c'è un potere da prendere che è la nella stanza dei bottoni, i capi hanno ruoli centrali di controllo, scelta, valutazione, la comunicazione è top/down, ...

Esistono poi quanti, soggetti individuali e collettivi, cercano di **costruire altro, altrimenti, marginalmente, in modo sostenibile** (ossia compatibile alle condizioni date e prevedibili), nei contesti dove lavorano e nelle vicinanze. È questa una posizione e possibilità che condivido fortemente, come si sarà compreso in quest'articolo, che corrisponde a quella che lo Studio APS cerca di attuare. È l'idea che sia possibile essere attori, anche se non si è padroni delle situazioni e tantomeno si è in grado di dominarle. Una questione critica qui è quella appunto di accettare i limiti nostri e altrui, non per ritirarsi rassegnati, ma per configurare le possibilità della nostra organizzazione e nostre individuali, negli specifici contesti in cui ci s'impegna. Sono limiti di conoscenza, di capacità d'azione, di risorse, di costruzione regolazione delle relazioni, di fiducia, quindi di potere. Si tratta allora d'individuare i confini in cui cercare d'agire. Si delineano così i sistemi entro cui siamo in grado di avere potere. Potere nel significato proposto nelle pagine precedenti. In questa prospettiva è possibile cercare di fare nel lavoro e attraverso il lavoro della "buona politica", che per me significa cercare di accrescere il livello di responsabilizzazione dei soggetti, favorendone la capacità di riflettere, la consapevolezza dell'obbligo verso l'umanità, verso la dignità di ciascun altro e non solo verso la propria organizzazione lavorativa. Cercando così d'essere soggetti capaci di provare vergogna, perché consapevoli della propria parziale inadeguatezza, della propria umanità. Una "buona politica" che, in qualche modo, si contrappone alla "cattiva", che, invece, ci rende soggetti al potere, distrugge la capacità riflessiva, passivizza, predispone alla seduzione manipolatoria, fa aderire, appiattisce sulla forma d'altri, alimenta scissioni.

La realizzazione di questa prospettiva, la possibilità di interpretare questa speranza passa attraverso il riconoscimento dell'importanza della collaborazione con l'esterno, dell'alleanza con soggetti altri. Non è, infatti, realistico impegnare un'organizzazione lavorativa in questa direzione in termini "autarchici" o ritirandosi su una "torre d'avorio", all'interno di un proprio piccolo mondo isolato. È invece importante individuare, anche all'esterno della propria organizzazione, interlocutori potenzialmente interessati a costruire politiche diverse, in cui riconoscersi positivamente. Si possono così configurare alleanze con clienti e fornitori in questa direzione. Questi sono frequentemente visti come soggetti da spremere, antagonisti, parti da sfruttare, facendo leva su una propria posizione di forza contrattuale, interpretando così una specifica politica di dominazione o di manipolazione dell'altro. Fornitori e clienti possono anche esser visti e, in una certa misura, scelti come soggetti responsabili, coinvolgendoli nei processi di costruzione di relazioni differenti, in cui sia possibile un riconoscimento reciproco del senso, la costruzione di relazioni di fiducia non centrate sulla manipolazione o la seduzione. Mi torna allora alla mente un passaggio di Italo Calvino ne *Le città invisibili*¹⁶ che mi è particolarmente caro:

"Già il Gran Kan stava sfogliando nel suo atlante le carte della città che minacciano negli incubi e nelle maledizioni: Enoch, Babilonia, Yahoo, Butua, Brave New World.

Dice: - Tutto è inutile, se l'ultimo approdo non può essere che la città infernale, ed è là che, in una spirale più stretta, ci risucchia la corrente.

E Polo: - L'inferno dei viventi non è qualcosa che sarà; se ce n'è uno, è quello che è già qui, l'inferno che abitiamo tutti i giorni, che formiamo stando insieme. Due modi ci sono per non soffrirne. Il primo riesce facile a molti: accettare l'inferno e diventarne parte fino al punto di non vederlo più. Il secondo è rischioso ed esige attenzione e apprendimento continui: cercare e saper riconoscere chi e cosa, in mezzo all'inferno, non è inferno, e farlo durare, e dargli spazio."

Si tratta quindi di scegliersi, per quanto possibile, i compagni di

(16) I Calvino, *Le città invisibili*, Torino, Einaudi, 1972.

viaggio e i contesti in cui impegnarsi. D'altro canto già il rispetto effettivo delle regole economiche, delle normative sarebbe un aiuto nel costruire politiche differenti, come hanno messo in luce le basi anche d'illegalità di ripetute crisi economiche delimitate (Parmalat, Enron, Bond argentini, ...) o sistemiche, come l'attuale. In effetti, già A. Smith¹⁷ rilevava come esista uno stretto collegamento tra possibilità di sviluppo economico e valori morali/civili, senza fiducia non è possibile neppure un mercato: diventa in pratica impossibile stipulare contratti, prestare e ricevere in prestito denaro.

Per alimentare speranze e costruire nuove prospettive è necessario puntare allo sviluppo del "capitale sociale", minacciato dalle politiche più diffuse, e di cui si sente un gran bisogno nelle organizzazioni lavorative e nella società. Si tratta d'averne cura, di coltivarne le diverse componenti, che riassumerei:

- nella fiducia reciproca, che è cosa diversa dall'affidarsi, dalla fedeltà del suddito;
- nella capacità di comprendersi, che è cosa diversa dal condividere;
- nel riuscire a costruire un senso sufficientemente condiviso, di una ragione pubblica¹⁸;
- nella capacità di lavorare assieme.

Prospettive e speranze diverse si possono affermare con la costruzione di un più solido capitale sociale, ma è necessario anche prendere posizione. Attraversiamo effettivamente un periodo in cui sembra particolarmente difficile farlo, soprattutto se in forma riflessiva e non regressiva, con affermazioni apodittiche, scissioni, banalizzazioni, in assenza, appunto di una ragione pubblica. Per costruire speranze e progetti dando alle nostre organizzazioni e a noi un respiro consapevolmente politico è necessario provare a parlare, domandare, confrontare, riflettere, agire all'interno di nostri mondi minori, negli interstizi. Autorizzandosi, ossia assumendo una quota di potere, rispetto al contesto, ma anche rispetto a se stessi. Significa porsi oltre la pressione determinativa della nostra storia di organizzazioni e d'individui. Ciò richiede che riusciamo a non restare nella corrente, non essere dominati dai venti che trasportano e trascinano.

(17) Smith, A. (1995). *Teoria dei sentimenti morali*. Milano: Rizzoli.

(18) Rawls, J. (2001). *Il diritto dei popoli*. Edizioni di comunità.

nano, la nostra organizzazione e noi, verso direzioni, destini non scelti, ma cercare di comprendere ciò che accade e assumere appunto una posizione.

Per questo è necessario, spesso inevitabile, un conflitto con l'istituto, il dato, ciò che ci è spesso presentato come naturale: le leggi del mercato e le capacità regolative della libera concorrenza, la fine delle ideologie, il prevalere del migliore, le possibilità di successo per tutti, l'indiscutibile certezza della razionalità, i fatti, l'autorità. Essere autori è però rischioso (espone al rischio di perdere), costa, può generare sofferenza, ma dà anche piacere. Forse non è da tutti, ma non è nemmeno da eroi o da martiri. Colpisce invece come operatori, quadri, dirigenti, manager e imprenditori non domandino, non prendano apertamente posizione offrendo punti di vista, esponendosi al riconoscimento di una ragione pubblica. Il timore delle conseguenze sovrasta spesso la speranza di poter costruire qualcosa domandando, opponendosi, affermando. È un ben triste scenario quello di organizzazioni in cui la ricchezza dei pensieri delle ipotesi è tanto fortemente censurata, ma direi di più, autocensurata. Le conseguenze drammatiche o catastrofiche del prender posizione (licenziamenti, sanzioni formali, blocchi di carriera, pesanti punizioni) sono nella quasi generalità dei casi, nei racconti delle persone con cui lavoro, dimensioni fantastiche, mai sperimentate direttamente e nemmeno indirettamente. Siamo allora di fronte a dimensioni interne, a paure, che alimentate da fantasmi sociali agiscono potentemente dall'interno di organizzazioni, gruppi e individui. Un gruppo di venticinque medici dirigenti di strutture complesse (i vecchi primari) di un ospedale, rappresentativi della netta maggioranza di quella categoria, incontrati in occasione di una relazione tenuta per loro, sul tema dell'autorità, manifestava ripetutamente e unanimemente aspre critiche (apparentemente giustificate) nei confronti del Direttore Sanitario, che conduceva una politica distruttiva nei confronti dell'ospedale stesso. A fronte della mia proposta d'andare a manifestare direttamente questa loro posizione all'interessato, prendendo quindi posizione chiaramente: "Ma scherza?! Quello è nominato dai politici!" ed io:

“Ma cosa pensate che possa farvi o dirvi?”, “Lei non lo sa, ma ora noi siamo primari a contratto, non come una volta: per sempre. Quello non ci confermerebbe alla scadenza del mandato.”. Ed io: “Ma vi è mai capitato o avete sentito di qualche altro primario cui non è stato confermato l’incarico per una situazione simile?”. Sono un po’ perplessi e, dopo una serie di scambi, solo a uno pare di ricordare che, in un’altra regione, un collega, più volte denunciato e condannato, con un procedimento avviato dall’ordine dei medici, non fosse stato confermato nell’incarico di primario. La loro conclusione fu che non avrebbero parlato col DS dei problemi: era troppo rischioso, non si ritenevano eroi e, letteralmente, “dobbiamo pensare alle nostre famiglie, non siamo dei liberi professionisti come lei”.

Un ulteriore elemento che ritengo sia utile per cercare di costruire prospettive diverse, alimentare speranze e affrontare dei conflitti è il porre dei limiti. Si tratta in alcuni casi di assumersi la responsabilità, come nel caso che sopra citavo, di porre dei limiti ad altri, di rendere visibile il confine tra l’esercizio dell’autorità e l’abuso di potere. Penso sarebbe molto utile che nelle organizzazioni e nella società si dicesse di più ai capi: “Questo non lo può fare, va oltre il suo ruolo”. Penso però anche al definire dei limiti che individuino gli spazi entro cui noi ci sentiamo in grado di agire in modo sensato e sostenibile, entro cui è possibile sperare, innescare e affrontare i conflitti. Nella mia esperienza si tratta di limiti che disegnano spazi, contesti, possibilità che possono essere ampi, tali da mettere a dura prova le nostre effettive capacità, se non vogliamo entrare in deliri d’onnipotenza. Non si tratta di tratteggiare limiti depressivi, ma di farlo immaginando prospettive e diversità, alimentando speranze, ovvero possibilità di cambiamenti sensati e sostenibili.

Questo prendere posizione orientandosi verso prospettive e speranze di politiche diverse è dunque anche fonte di conflitto. Un conflitto non di rado impari, in cui sono in gioco poteri di dimensioni assai differenti. Esso può svilupparsi solo se le organizzazioni e gli individui sono sostenuti dall’indignazione, dalla vergogna, dalla collera per quel che si subisce e dalla speranza di costruire sistemi di relazioni diverse.

In queste pagine ho cercato proporre degli spunti e d'abbozzare delle riflessioni per rendere più riconoscibile, e nello stesso tempo promuovere, la valenza politica dell'agire nelle e delle organizzazioni lavorative, ma anche per proporre delle possibili e praticabili piste per realizzare elementi innovativi. I pensieri proposti suscitano diversi interrogativi e manifestano non pochi punti deboli. In queste ultime righe vorrei proprio richiamare questi elementi di debolezza, anche per alimentare una riflessione con i lettori.

I tentativi di realizzare prospettive diverse all'interno delle organizzazioni e, attraverso le organizzazioni lavorative, anche nella più ampia società in cui viviamo, alimenta non solo apprezzamenti, ma anche inevitabilmente tensioni e conflitti. Il riconoscere le potenzialità e il ruolo anche politico, la responsabilità loro e di chi ne fa parte è interessante, ma anche molto disturbante, perché mette in discussione confini e divisioni delle funzioni che possono sembrare "naturali" nella nostra cultura, ma che in realtà così nette non sono. Rende forse più visibile il fatto che le nostre organizzazioni, come la nostra società, sono attraversate e costituite da differenze che è assai complesso cercare di collegare in termini produttivi. Le organizzazioni lavorative e più in generale le forme di organizzazione sociale trovano la loro ragion d'essere nei limiti di chi le compone e delle risorse disponibili. Se si fosse onnipotenti non ci sarebbe bisogno di organizzazioni lavorative né di un'organizzazione sociale: ognuno basterebbe a se stesso e tutto si comporrebbe perfettamente. Quali sono allora le differenze tra far politica e organizzare? Quale il confine tra gestire un'organizzazione e far politica? Possiamo distinguere i due momenti riconoscendo nello stesso tempo gli ampi spazi di sovrapposizione tra le due dimensioni? Diversi autori, tra cui più recentemente M. Marzano, sottolineano in questa fase storica l'invasione di campo distruttiva dei modelli manageriali in contesti privati e politici. È possibile un influenzamento evolutivo?

Un'altra questione che resta aperta è se sia legittimo e utile considerare le organizzazioni dei soggetti. Quindi dei soggetti con capacità riflessiva, in grado d'essere degli attori o degli

autori politici. Oppure se siano semplicemente degli strumenti di specifici uomini e donne. Non rischiamo di antropomorfizzare un sistema sociale, attribuendogli in sostanza una capacità di sentire e pensare in modo specifico? Eppure è difficile negare che Servizi e aziende abbiano loro modi di rappresentarsi e affrontare i problemi, di vedere e far vedere il mondo, di tenere assieme, di gestire il potere e distribuire le risorse. Modi che, pur essendo significativamente caratterizzati da specifiche persone, vanno oltre i soggetti individuali e a questi sopravvivono.

Una terza questione che resta aperta riguarda la definizione dei confini del sistema d'influenzamento, d'investimento. Ciascuno di noi potrebbe dire: "Va bene, concentriamoci nella cura delle nostre organizzazioni lavorative, sviluppiamo al loro interno capacità, politiche diverse. Offriamo così l'opportunità a noi stessi e ai nostri colleghi di realizzare e vivere relazioni differenti.". Accettando così i limiti umani. Ma chi e come si occupa del mondo là fuori? È sufficiente che ciascuno cerchi di costruire politiche diverse nella sua organizzazione lavorativa o con le organizzazioni con cui è in contatto? Dobbiamo reggere l'ansia generata dal fatto che la società, la nostra città sono fuori portata? Che le variabili di quei sistemi sono per noi non influenzabili? Oppure possiamo pensare che le vie per influenzare i processi sociali ed economici più ampi seguano percorsi carsici? Quali forme organizzative vediamo praticabili per influenzare quei percorsi?

Un quarto e ultimo interrogativo riguarda il tipo di orientamento che quest'articolo contiene. Propone un approccio élitario? La riflessività, l'essere soggetti responsabili, il costruire buone politiche, sono privilegi o mete alla portata solo di pochi, d'élite? Queste sono caratteristiche solo in parte individuali, esse sono fortemente correlate alle condizioni sociali, economiche, storiche in cui ci si viene a trovare. D'altro canto, individui posti in condizioni simili parrebbero sviluppare capacità differenti. Forse chi - individuo o organizzazione lavorativa - per una serie complessa di ragioni, si trova nelle condizioni di poter praticare un approccio riflessivo, può porsi come occa-

sione di differenziazione (che è la base del pensiero), come degli "attrattori". Rendere visibile, agire, una differente possibilità, nella convinzione che alle organizzazioni lavorative, nel mondo in cui viviamo, non servano solo sudditi.

BIBLIOGRAFIA

Arendt, H. (1964). *La banalità del male*. Milano: Feltrinelli.

Bauman, Z. (2003). *Intervista sull'identità*. Bari: Laterza.

Bauman, Z. (2002). *Modernità liquida*. Bari: Editori Laterza.

Beck, U. (2008). *Costruire la propria vita*. Bologna: il Mulino.

Beck, U. (2001). *La società del rischio*. Roma: Carocci.

Bobbio, N. (2004). *Destra e sinistra*. Roma: Donzelli.

Bobbio, N. *Teoria generale della politica*. Torino: Einaudi.

Calvino, I. (1972). *Le città invisibili*. Torino: Einaudi.

Crozier, M. (1979). *On ne change pas la société par décret*. Paris: Grasset & Fasquelle.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1978). *Attore sociale e sistema: sociologia dell'azione organizzata*. Milano: ETAS.

Crozier, M., & Tillette, B. (1996). *La crisi dell'intelligenza. Saggio sull'incapacità delle élite a riformarsi*. Milano: Edizione Lavoro.

Enriquez, E. (1986). *Dall'orda allo stato*. Bologna: il Mulino.

Foa, V. G. (2003). *Un dialogo*. Milano: Feltrinelli.

Foa, V., & Montecchi, F. (2008). *Le parole della politica*. Torino: Einaudi.

Freud, S. (1971). *Il disagio della civiltà e altri saggi*. Torino: Boringhieri.

Freud, S. (1969). *Totem e tabù*. Torino: Boringhieri.

Gagliardi, P., & Latour, B. (2006). *Les atmosphères de la politique. Les empecheurs de penser en rond*, Paris.

Hillman, J. (2002). *Il potere. Come usarlo con intelligenza*. Milano: Rizzoli.

Hirshman, A. O. (2003). *Felicità privata e felicità pubblica*. Bologna: il Mulino.

Hirshman, A. O. (2002). *Lealtà, defezione, protesta. Rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti e dello stato*. Bompiani.

Laplanche, F. (2004). *Identità e messaggio*. Milano: Elèuthera.

Lodato, S., & Scarpinato, G. (2008). *Il ritorno del principe*. Milano: Chiarelettere.

Macchiavelli. (1514). *Il principe*.

March, J. G. (1993). *Decisioni e organizzazioni*. Bologna: il Mulino.

March, J. G. (1998). *Prendere decisioni*. Bologna: il Mulino.

Manoukian F. (2004). Un groupe de psychosociologues confrontés à un événement "politique", *Revue Internationale de Psychosociologie*, (22).

Marzano, M. (2009). *Estensione del dominio della manipolazione dall'azienda alla vita privata*. Milano: Mondadori.

Mills, W. C. (1970). *Politica e potere*. Milano: Bompiani.

Orsenigo, A. (2002). La costruzione dell'identità lavorativa in un mondo sollecitato dalla flessibilità. *Spunti* (6).

Platone. (1991). *Gorgia*. Napoli: Loffredo.

Rawls, J. (2001). *Il diritto dei popoli*. Edizioni di comunità.

Rifkin, J. (1998). *La fine del lavoro*. Milano: Baldini & Castoldi.

Sen, A. K. (2006). *Identità e violenza*. Bari: Editori Laterza.

Sen, A. K. (1997). *La libertà individuale come impegno sociale*. Bari: Laterza.

Sennet, R. (1999). *L'uomo flessibile*. Milano: Feltrinelli.

Smith, A. (1995). *Teoria dei sentimenti morali*. Milano: Rizzoli.

Stella, G. A., & Rizzo, S. (2007). *La casta*. Milano: Rizzoli.

Touraine, A. (2008). *La globalizzazione e la fine del sociale*. Milano: il Saggiatore.

Weber, M. (2005). *Economia e società*. Donzelli.

Weber, M. (1974). *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*. Firenze: Sansoni.

Weick, K. (1993). *Organizzare*. Torino: ISEDI.

Zagrebelsky, G. (2008). *Contro l'etica della verità*. Bari: Laterza.

Zagrebelsky, G. (1995). *Il "crucifige!" e la democrazia*. Torino: Einaudi.

