

- Federico Butera (1972), *I frantumi ricomposti. Struttura e ideologia nel declino del taylorismo in America*, Marsilio, Padova.
- L.L. Cummings e W.E. Scott (eds.) (1969), *Readings in Organizational Behavior and Human Performance*, Irwin, Homewood, Ill.
- F. Herzberg, B. Mausner e B. Snyderman (1959), *The Motivation to Work*, Wiley, New York.
- Frederick Herzberg (1959), *The Motivation to Work*, Wiley, New York.
- (1966), *Work and the Nature of Man*, World Publ. Co., New York.
- Rensis Likert (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York (tr. it. *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Angeli, Milano, 1973).
- (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York (tr. it. *Il fattore umano nella organizzazione*, Isedi, Milano, 1971).
- Alfred Marrow, David Bowers e Stanley Seashore (1967), *Management by Participation*, Harper & Row, New York.
- Abraham Maslow (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper and Brothers.
- (1962), *Towards a Psychology of Being*, Van Nostrand, Princeton.
- Charles Perrow (1972), *Complex Organizations. A Critical Essay*, Scott Foresman and Co., Glenview, Ill. (tr. it. *Le organizzazioni complesse*, Angeli, Milano, 1977).
- Philip Selznick (1970), *Law, Society and Individual Justice*, Russel Sage Found., New York.
- Victor Vroom (1964), *Work and Motivation*, Wiley, New York.
- R. White e R. Lippett (1960), *Autocracy and Democracy*, Harper & Row, New York.

5. Tecnologia e pluralità delle forme industriali

1. Superamento pratico e superamento concettuale del taylorismo

Nel capitolo precedente abbiamo detto che dei due modi per uscire dall'afflizione taylorista, quello volontaristico e quello tecnologico, il secondo è risultato vincente. Naturalmente vi è una forzatura schematica in questa affermazione, che è giustificata dalla sua comodità espositiva. Questo schematismo impone alcuni commenti chiarificatori.

Innanzitutto il proposito volontarista di superare il taylorismo non equivale necessariamente a idealismo velleitario. Dalla letteratura esaminata emerge che un programma "volontaristico", se è gestito in modo credibile, concorre a migliorare il clima aziendale, a diffondere una cultura d'impresa sensibile ai contenuti del lavoro e alla partecipazione alle decisioni. La problematica dell'arricchimento delle mansioni (*job enrichment*) che va dall'addetto alle pulizie fino ai gruppi omogenei con autogestione dei compiti ha alimentato specialmente negli anni '70 un'amplessissima letteratura. Inoltre l'uscita o almeno l'attenuazione del taylorismo può non essere soltanto il programma di un management illuminato; può anche essere, come di fatto è stato, materia di rivendicazione sindacale, richiesta collettiva di nuovi modi di produrre e di crescere professionalmente.

Quando diciamo che l'effettivo superamento dell'afflizione taylorista si è avuto più grazie alla tecnologia che non grazie a programmi volontaristici di arricchimento delle mansioni, non si nega l'importanza di quei programmi. Semplicemente se ne chiariscono i limiti, che sono quelli di un'umanizzazione del lavoro all'interno degli spazi spesso ristretti concessi dalla tecnologia esistente e dai vincoli di bilancio. Il passaggio del lavoro umano dalla costrizione tipica del taylorismo

classico a modelli meno costrittivi può imporsi solo a patto che si presenti non come un costo aggiuntivo, ma come la più conveniente conseguenza di un'innovazione tecnico-produttiva. D'altra parte non è raro che le innovazioni indotte dal progresso tecnologico dimostrino di soddisfare, seppure in modo diverso, le stesse esigenze che ispiravano le sperimentazioni di *job enrichment*: un significativo esempio viene dalla robotica, che incorpora in modo del tutto innovativo il proposito "volontarista" di superare il modello taylorista attraverso un'organizzazione ad «isole» del lavoro esecutivo. Queste considerazioni non devono indurre a ritenere che il superamento per via tecnologica dell'afflizione taylorista equivalga a determinismo tecnologico. La tecnologia stabilisce alcuni vincoli fondamentali e crea di conseguenza uno scenario di scelte possibili. Ma altri fattori, come i modelli culturali prevalenti, le politiche di impresa, i vincoli di mercato, il tipo di manodopera e la sua forza contrattuale subentrano nel determinare la forma specifica che assume l'organizzazione del lavoro.

Un secondo aspetto da chiarire è che cosa si deve intendere per "superamento del taylorismo", problema che come abbiamo visto ha dominato almeno trent'anni di dibattito occidentale sull'evoluzione del lavoro industriale. Nei capitoli 6 e 7 vedremo che il superamento pratico del taylorismo si pone oggi in fabbrica in termini più complicati di quanto apparisse all'epoca in cui si pensava che bastasse ricomporre le mansioni che erano state frantumate¹. Ma è importante sottolineare che a partire dagli anni '50 la questione del superamento del taylorismo si è imposta nel dibattito occidentale non solo come finalità pratica di migliorare le condizioni di lavoro, ma anche come critica teorica di un modo di vedere lo sviluppo dell'industria.

Dalla ricerca di Touraine in poi superare il taylorismo in senso concettuale ha acquisito il significato di abbandonare il presupposto che quel modello possedeva una validità universale e canonica; che sia il passaggio obbligato per l'efficienza di qualsiasi lavoro; che rappresenti il culmine di un processo evolutivo tendenzialmente omogeneizzante di ogni campo del lavoro organizzato. Superare il taylorismo come chiave interpretativa del processo di industrializzazione mondiale significa in altri termini considerare le situazioni difformi da quel modello non come anomalie o residui di industrializzazione imperfetta, ma come soluzioni del tutto legittime inserite in logiche differenti; rico-

1. Per una lettura di interesse storico su come il problema del superamento del taylorismo fosse visto in Italia all'inizio degli anni 70, cfr. F. Butera, *I frantumi ricomposti*, 1972.

noscere che ciò che caratterizza la storia dell'industria non è la dominanza di alcuni tratti comuni, bensì la pluralità delle forme, la storicità delle fasi produttive, la diversità delle soluzioni adottate nei vari settori.

Superare il taylorismo ha quindi due significati: uno pratico che riguarda l'organizzazione del lavoro in fabbrica e uno concettuale che riguarda la pretesa del taylorismo di porsi come una formula di validità universale. Se il superamento pratico del taylorismo è tornato inaspettatamente ad essere materia di discussione alla luce della «produzione snella» di origine giapponese, il suo superamento concettuale si è imposto in Occidente come materia di riflessione storica e sociologica e fornisce un "senso della marcia" allo stesso dibattito oggi aperto sul significato e sui limiti del suo superamento pratico.

Esamineremo in questo capitolo tre contributi al superamento della convinzione che esista uno ed un solo modello di sviluppo industriale. Il primo è quello di A. Touraine, che distingue tre fasi nell'evoluzione del lavoro in uno dei settori industriali che fu più taylorizzato, quello dell'automobile. Il secondo è quello di R. Blauner, che sviluppa un'analisi comparata del lavoro umano in alcuni settori industriali caratterizzati da differenti tecnologie. Infine il terzo contributo è quello di un gruppo di economisti, storici e sociologi americani del lavoro (Sabel, Piore, Zeitlin), fautori della cosiddetta «specializzazione flessibile», che esaminano le alternative storiche alla produzione di massa e sostengono la superiorità dei sistemi di piccole e medie imprese. Tratteremo quindi tre modi differenti di affrontare la pluralità delle forme industriali: come fasi evolutive, come settori e come dimensioni d'impresa.

2. Alain Touraine: tecnologia ed evoluzione del lavoro

Il problema centrale affrontato da Alain Touraine (1955) è come l'evoluzione tecnologica avvenuta in uno specifico settore industriale abbia contribuito a modificare il lavoro operaio e più in generale il sistema di fabbrica. Ci riferiamo alla ricerca che Touraine svolse nel 1948-49 negli stabilimenti automobilistici della Renault a Billancourt, e che non è esagerato definire un classico della sociologia industriale in quanto perviene a un modello concettuale dell'evoluzione del lavoro che costituisce ancora oggi un punto di riferimento.

Rispetto ad altre fabbriche francesi di automobili, gli stabilimenti di Billancourt offrivano al ricercatore il vantaggio di presentare, coesistenti fra loro, fasi storicamente diverse di tecnologia e di organizza-

zione del lavoro. Si osservava cioè una sorta di stratificazione dalle prime fasi pre- e proto-tayloristiche fino alle innovazioni più recenti, rappresentate dalle prime macchine transfer. Touraine, mettendo a frutto la propria formazione storica, ricostruisce la situazione lavorativa che esisteva negli stabilimenti Renault in differenti epoche (1920, 1935, 1948).

Egli cita, per rifiutarla, una classificazione puramente tecnica delle macchine: per asportare il metallo, per deformato, per lavorare il legno, ecc. Questa tipologia, egli sostiene, non ha alcun interesse sociologico perché non dice nulla sulla logica che presiede all'evoluzione storica delle macchine e del lavoro umano. Questa logica va invece individuata nel sempre maggiore automatismo, ossia nella tendenza a incorporare nelle macchine delle lavorazioni che in precedenza erano direttamente eseguite dall'uomo. L'approccio di Touraine che per certi versi si rifà a quello seguito da Marx nel libro I del *Capitale*, è diretto a evidenziare non solo la storia delle innovazioni tecniche in quanto tali, ma anche le conseguenze che tali innovazioni hanno provocato sul lavoro umano. Questo viene analizzato da Touraine in tutti i suoi aspetti: individuali (rapporto diretto uomo-macchina), collettivi (costituzione per via spontanea o gerarchica di gruppi o squadre di lavoro), tecnico-sociale (qualificazione, livelli gerarchici, canali di comunicazione e di comando), politico-culturali (coscienza operaia, identità professionale, sindacalizzazione).

Ma ricondurre questi vari aspetti all'evoluzione tecnologica non significa limitarsi ad esaminare modifiche circoscritte, e meno ancora significa studiare la progressiva degradazione di un sistema di lavoro storicamente definito: significa al contrario studiare il passaggio da un dato sistema di lavoro ad un altro sistema dotato di una logica, di vincoli e di profili professionali che sono radicalmente differenti da quelli del sistema precedente. Touraine individua così tre fasi che non corrispondono soltanto a tre tappe storiche dell'evoluzione tecnologica delle macchine, ma a tre differenti sistemi di lavoro:

Chiamiamo *fase A* il vecchio sistema di lavoro, caratterizzato dal lavoro qualificato di fabbricazione richiesto dalle macchine universali o «flessibili»; *fase B* il periodo di transizione caratterizzato dallo sviluppo del macchinismo e del lavoro non qualificato di alimentazione delle macchine; *fase C* la fase dell'automatismo e dell'eliminazione del lavoro direttamente produttivo (p. 76).

2.1. Fase A

Questa è la fase caratterizzata dalla diffusione delle cosiddette macchine polivalenti universali. Queste macchine utensili non sono più i vecchi torni della manifattura azionati a pedale e sui quali gli operatori «sentivano» il pezzo via via che era modellato. Le macchine universali sono azionate a comando elettrico, possiedono strumenti per determinare esattamente profondità e angoli di taglio, e su di esse è possibile applicare una gamma abbastanza ampia di utensili. Caratteristica di queste macchine è quindi la flessibilità produttiva e l'uso per lavorazioni di serie limitate e intercambiabili. Di conseguenza «... una gran parte del tempo di utilizzazione di queste macchine è... dedicata alla loro regolazione» (p. 29).

Compagno con le macchine della fase A i cosiddetti operai qualificati di produzione. La loro professionalità è ancora un vero e proprio mestiere in cui l'abilità di garantire una data quantità e qualità di produzione si accompagna alla capacità di adattare la macchina, regolarla, «auscultarla», intervenire per neutralizzare eventuali imperfezioni di lavoro, riparare i guasti. In questa fase, scrive Touraine:

... l'operaio deve sapere che cosa può aspettarsi dalla sua macchina, ingegnarsi a conservare la precisione. L'operaio «si arrangia»: mette qua o là qualcosa per ridurre un gioco, ristabilire un allineamento, serrare meglio un pezzo... Non può ignorare il lavoro fatto a mano, il maneggio della lima... L'operaio lavora con tutto il corpo; sente in tutto il corpo la qualità del lavoro dell'utensile (pp. 93-94).

Il mondo di fabbrica che circonda questo operaio di mestiere è lo stesso descritto dagli storici americani dell'industria pre-tayloristica, da noi ricordati nel cap. 1. Ma a differenza di quegli storici, Touraine non è interessato tanto a sottolineare la brutalità e l'arbitrio dei sistemi di comando in epoca pre-tayloristica, quanto la professionalità e la cooperazione che caratterizzano il sistema di fabbrica centrato sull'operaio di mestiere. L'operaio, osserva Touraine, acquisisce il suo mestiere con il tempo, in maniera empirica. Da giovane apprende dai compagni più anziani e con il passare degli anni è lui a ritrasmettere l'esperienza fatta ai nuovi venuti. Di conseguenza ogni operaio «finito» può essere considerato come un vero e proprio capoposto, intorno al quale si forma un piccolo gruppo che funziona come una squadra di lavoro indipendente, e che è formata da apprendisti e da operai non ancora pienamente qualificati. Questa organizzazione sociale è favorita anche dal fatto che nella fase A «si mescolano inestricabil-

mente lavori qualificati e lavori non qualificati» (p. 101): trasporti, pulizia, preparazioni per la produzione vera e propria.

Una delle conseguenze sociologiche più rilevanti è che in questa fase non vi è ancora opposizione tra l'organizzazione formale e quella informale del lavoro. Gli operai formano dei *gruppi naturali* dove i rapporti umani sono tutt'uno con la cooperazione produttiva e dove le aggregazioni spontanee non entrano in conflitto con disegni organizzativi burocraticamente imposti dall'alto. Ma «naturali» sono anche i rapporti gerarchici e le contraddizioni che dominano nella fabbrica. Al vertice «... la direzione, onnipotente sul piano della politica generale dell'impresa e sul piano dei salari, non interviene che debolmente sull'andamento della produzione» (p. 236). Ciò avviene proprio a causa di quell'orientamento manageriale, poi combattuto da Taylor, che affida agli operai non solo il compito di eseguire il lavoro ma anche quello di determinarne le modalità di esecuzione.

La contraddizione tra il macro-potere manageriale e il micro-potere degli operai determina per Touraine anche il ruolo contraddittorio dei capi intermedi, formati quasi universalmente dai soli capireparto. Essi sono in effetti l'unico anello tra la direzione e gli operai; come regola generale i capisquadra non esistono ancora perché il mestiere operaio conserva sempre tutti quegli elementi di organizzazione immediata dal lavoro che solo con la rivoluzione tayloristica sarebbero stati espropriati agli operai e affidati ai capisquadra.

Ma anche i capireparto non hanno una formazione professionale specifica che li differenzi culturalmente dagli operai che essi comandano. La loro origine lavorativa è infatti operaia e sono stati promossi capi per la somma di abilità e di fedeltà all'azienda. Il loro compito principale è quello di distribuire il lavoro, senza però determinare le modalità di esecuzione che sono lasciate all'iniziativa operaia. La contraddizione in cui vivono i capireparto è profonda ma anche *naturale* perché nasce dal contrasto tra l'origine operaia e il ruolo sociale di capo:

... il caporeparto ha il permesso di fare assunzioni ed anche quello di licenziare, di punire: è onnipotente, proprio perché è molto vicino agli operai. Il comando qui è fondato su rapporti personali; rapporti che non riposano su principi logici capaci per la loro forza intrinseca di creare l'accordo o di troncane la discussione ma su atti di autorità... Tutto è empirismo e tradizione, scelta personale... (pp. 237-38).

2.2. Fase B

Il passaggio dalla fase A alla fase B si verifica quando le macchine polivalenti universali vengono poco a poco sostituite dalle macchine monovalenti, specializzate nell'eseguire un ridotto numero di operazioni ed al limite una sola. Il motivo della sostituzione si trova in un elementare calcolo di economia aziendale. Scrive Touraine:

A che cosa servono nella produzione di serie fresatrici capaci di spostamenti in ogni direzione quando l'85-90 per cento del loro tempo di impiego corrisponde all'utilizzazione del solo movimento longitudinale? (p. 30).

Se l'85% della produzione richiede un solo tipo di movimento, si riempia l'officina con l'85% di macchine destinate a quell'unico uso in modo che solo il 15% delle altre macchine sia destinato agli altri usi residuali. La macchina specializzata della fase B ha caratteristiche molto diverse da quella universale della fase A: è più rigida, più stabile, più solida, più semplice nel suo funzionamento anche se più complicata nella struttura interna:

La macchina universale - scrive ancora Touraine - segnava l'apogeo del sistema in cui tutta l'intelligenza dell'uomo veniva impiegata a manovrare la macchina. Questa attività ora diventa semplice e sopra tutto monotona: per tutto il tempo la macchina effettua lo stesso tipo di operazione... (p. 31).

Touraine analizza in tal modo le premesse tecnologiche di quello che sarebbe stato il taylorismo, e successivamente il fordismo, inteso come la traduzione pratica dei principi di Taylor nella grande industria a produzione di massa. L'unità del lavoro passa dalla singola macchina al reparto complessivo. Qui domina un'oggettività del lavoro che non solo è imposta per via gerarchica ma che è incorporata nello stesso sistema di macchine e nel nastro trasportatore che le unisce. Trionfa il lavoro a catena, definito da Touraine come «un tipo di organizzazione del lavoro per cui le diverse operazioni, ridotte alla medesima durata o ad un multiplo o sottomultiplo semplice di tale durata, vengono eseguite senza interruzione tra loro e in un ordine costante nel tempo e nello spazio» (p. 62). I vecchi mestieri operai in tal modo spariscono o si disgregano in prestazioni ridotte e ultrasemplificate.

Tuttavia non vi è solo degradazione dei contenuti lavorativi e perdita di comprensione della globalità del processo produttivo; la fase B comporta anche altre conseguenze degne di rilievo. Vi è innanzitutto la

comparsa della struttura formale a cui inevitabilmente si contrappone quella informale. Questa contrapposizione nasce dall'estinguersi di quella dimensione naturale del gruppo che abbiamo visto tipica della fase A. Gli operai si trovano ora in un'organizzazione definita dall'alto in base a criteri «scientifici», e proprio come risposta a questa sorta di imbragatura, acquista spazio la dimensione informale, che sarebbe poi stata enfatizzata dalle Relazioni Umane.

Una seconda conseguenza è che la perdita della «trincea» professionale dell'operaio determina una valorizzazione puramente sociale del suo lavoro: questo si definisce «in termini di organizzazione collettiva e non più di capacità individuali» (p. 165), cioè di organizzazione stabilita dalla società e che la società può trasformare. La definizione sociale del lavoro operaio si traduce in un aumento artificioso di categorie. Da un sistema produttivo che appiattisce e standardizza il lavoro manuale sarebbe logico attendersi anche un appiattimento delle categorie e delle paghe. Nella fase B accade invece il contrario. Si assiste ad una proliferazione di livelli e di mansioni: manovali addetti ai lavori pesanti, addetti macchina, operai di fabbricazione, attrezzisti, specializzati di alto livello. Da un lato questi livelli corrispondono alla divisione tecnica del lavoro (produttivo, di manutenzione, attrezzaggio), ma dall'altro il moltiplicarsi della gamma delle categorie avviene secondo criteri astratti che obbediscono a preoccupazioni puramente sociali. Vi è una profonda ambivalenza in questa proliferazione. Essa è voluta dalla direzione aziendale in base al noto principio del divide et impera; ma essa è richiesta anche dalle organizzazioni sindacali come tutela dei residui minimali di professionalità e come mezzo per assicurare un minimo simbolico di crescita professionale².

Nella fase B si verifica anche una rivoluzione nelle gerarchie aziendali. Compaiono i capisquadra, che svolgono tuttavia un ruolo soprattutto amministrativo e organizzativo perché la parte tecnica è lasciata all'operatore, cioè a un operaio specializzato che ha il compito di adattare e mettere a punto le macchine. E cambia altresì il ruolo del caporeparto, perché si attenua il comando personale puro. Egli diventa il rappresentante dell'organizzazione centrale della fabbrica: «l'assenza di autonomia dei reparti e delle officine ne limita le iniziative e lo

2. La proliferazione artificiosa di categorie in una situazione tayloristica è un fenomeno che trova conferma anche in altre ricerche (Walker e Guest, 1952; Chinoy 1955; Blauner, 1964). Walker e Guest osservano in particolare (pp. 79-112) che per gli operai da loro intervistati era importante compiere due operazioni elementari invece di una sola. Nell'appiattimento del lavoro reale le sfumature che possono apparire insignificanti ad un osservatore esterno acquistano un valore simbolico che sarebbe errato trascurare.

orienta più verso i problemi tecnici della produzione che verso i problemi umani...» (p. 242). La diminuita importanza della funzione sociale del caporeparto è confermata anche dai nuovi criteri con cui si stabilisce l'importanza del suo ruolo: «È il momento in cui non si dice più di un regolatore o di un caporeparto che egli dirige 10 o 50 uomini, ma lo si definisce in base al numero di macchine che rientrano nel suo ambito di comando» (p. 239).

2.3. Fase C

Quando Touraine svolse la ricerca alla Renault, della fase C vi erano solo alcune avvisaglie rappresentate dall'introduzione delle prime macchine transfert. Ma egli comprese la portata rivoluzionaria di quelle macchine che definì automatiche, e soprattutto il fatto che esse costituivano la premessa tecnologica per il passaggio dalla fase B ad una nuova fase di lavoro. Tale passaggio nasce proprio dalla scomposizione estrema del lavoro raggiunta nella fase B:

La scomposizione del lavoro, intensificandosi, si nega da se stessa. Si affidano alla macchina che progressivamente li raggruppa, i compiti elementari che si erano separati in seguito alla scomparsa dei vecchi mestieri unitari (p. 35).

In altri termini: senza la fase B non si sarebbe mai potuto giungere alla fase C, contrassegnata da automatismi crescenti fino alla produzione integrale (le cosiddette produzioni di processo tipiche dell'industria chimica e metallurgica, ma anche la più recente robotizzazione introdotta in industrie storicamente tayloristiche come quella dell'automobile). La fase B ha distrutto il mestiere di una volta perché ha smembrato il lavoro umano di produzione. L'operaio si è quindi trovato ad eseguire un lavoro *disumano* nel senso letterale del termine perché era stato ridotto a puro prolungamento vivente della macchina, assoggettato ad essa nei tempi e nei movimenti. Ma questo assoggettamento ha costituito al contempo la premessa perché quei movimenti elementari e meccanici fossero poi poco a poco reincorporati nelle macchine.

Quando si dice che il progresso tecnologico «libera» manodopera, la parola liberazione ha un doppio significato: una parte della manodopera diventa superflua, con tutti i problemi di disoccupazione e riconversione che essa comporta; ma al contempo il lavoro umano ancora necessario alla produzione torna ad essere libero nel senso che l'uomo non serve più la macchina ma diventa il suo controllore. La

fase C si pone dunque come un nuovo sistema di lavoro, che richiede cambiamenti radicali. A livello tecnico, nella fase B

il pezzo andava incontro alla macchina, lasciava il trasportatore, era fissato su un montaggio inseparabile dalla macchina. Il rapporto è ora capovolto: il pezzo e il suo trasportatore costituiscono l'elemento centrale; la macchina è orientata rispetto al pezzo, a sua volta solidale con il convogliatore, e si sposta per effettuare il suo lavoro (p. 52).

C'è anche un capovolgimento sociale, nel senso che diminuiscono gli operai comuni direttamente addetti alla produzione e aumentano quelli specializzati nelle complesse operazioni di controllo tecnico, di manutenzione, e di riparazione. E c'è infine un capovolgimento nei tempi di lavoro. Nella fase B quando tutto è normale gli operai di produzione lavorano freneticamente e possono concedersi una pausa solo se accade un guasto, che viene salutato con sollievo e al limite è «favorito» nel suo accadere. Nella fase C invece gli addetti al controllo delle macchine automatiche restano inattivi e perfino annoiati nelle condizioni di normalità, ma scattano a lavorare freneticamente non appena c'è da riparare qualche guasto (questa osservazione è sviluppata anche in ricerche posteriori a quella di Touraine, come in Walker e Guest, Chinoy e Blauner).

Da tutto ciò emerge il dato più rilevante per la condizione umana nella fase C: la qualificazione operaia non è più un fatto di abilità manuale, ma di competenza tecnica e «inscindibilmente di qualità sociali, cioè della loro attitudine ad occupare un determinato posto in un'organizzazione allo stesso tempo tecnica e sociale» (p. 86). L'affermarsi della fase C conduce così ad un nuovo tipo di operaio, la cui professionalità è fondata sull'intima connessione tra aspetti sociali e tecnici del sistema integrato in cui lavora: «il ritmo e le caratteristiche del lavoro non sono definite più dalla natura dei prodotti fabbricati, dalle macchine utilizzate o dal "motore umano", ma dalle forme dell'organizzazione del lavoro» (p. 271). È una situazione che assomiglia in molti aspetti a quella che quindici anni più tardi Blauner avrebbe trovato nell'industria chimica.

In questo nuovo sistema produttivo anche le qualità umane richieste ai dipendenti sono diverse da quelle richieste nei sistemi precedenti. Non c'è più bisogno dell'ingegnosità del *bricoleur* tipica della fase A, e nemmeno dell'obbedienza passiva e laboriosa esaltata nella fase B. Gli uomini della fase C invece

... devono possedere sangue freddo, essere decisi; non devono avere spirito

d'iniziativa ma conoscenza precisa delle conseguenze ed il senso di quali incidenti possono essere risolti da loro stessi e quali invece devono essere segnalati ai tecnici (p. 189).

Quali capi corrispondono ai nuovi profili operai della fase C? Parlando dei motivi storici del successo delle Relazioni Umane accennavamo all'importanza che aveva assunto la sensibilità dei quadri intermedi ai problemi psicologici dei loro sottoposti, la capacità di «sapere ascoltare». La stessa qualità è indicata da Touraine come quella destinata a crescere d'importanza nel futuro:

il capo è obbligato a tenere conto del fattore umano nel senso più ampio del termine: non solo deve adattare il compito all'operaio e l'operaio al compito, ma aiutare l'operaio a capire il suo lavoro, incoraggiarne i suggerimenti, sviluppare in lui la cura della qualità. Liberato da un certo numero di funzioni tecniche... la sua principale preoccupazione deve essere l'organizzazione di un insieme di posti di lavoro e di operai (p. 244).

Va colta tuttavia una sostanziale differenza tra l'enfasi delle Relazioni Umane sulle qualità sociali dei capi e le previsioni di Touraine. Le Relazioni Umane auspicano queste qualità psico-sociali come strumento politico di controllo, Touraine sviluppa invece un discorso sceso da questa preoccupazione. Il tipo di capo che lui prefigura è funzionale ad un sistema di lavoro, e non a un ordine sociale da tutelare. Le fasi A B e C, proprio perché condizionate da tre specifici stadi dello sviluppo tecnologico possono essere ritrovate nelle loro caratteristiche essenziali in qualsiasi regime politico-sociale. Di conseguenza anche il profilo umano e professionale del capo che emerge dalla ricerca di Touraine suggerisce una prospettiva destinata ad affermarsi in tutte le società industrialmente avanzate, a prescindere dal loro regime politico.

3. Alcune questioni teoriche sollevate dalla ricerca

La ricerca di Touraine non si limita a interpretare la fenomenologia dell'evoluzione del lavoro operaio in un'industria emblematica come quella dell'automobile. Ad essa va il merito di avere compreso per la prima volta che il taylorismo non è un modello né universale né definitivo di organizzazione industriale, ma che è soltanto la risposta organizzativa elaborata in una data fase storica dell'evoluzione tecno-

logica. Questo risultato comporta alcune questioni teoriche che è opportuno esaminare.

Una prima questione deriva dal rapporto tra modello interpretativo e realtà empirica. A livello analitico ogni fase configura un sistema lavorativo completo, che non è fatto solo di macchinari, ma di prestazioni professionali, di gerarchie di comando, di logiche di funzionamento. Il superamento di un dato ordine sistemico non conduce semplicemente alla sua decomposizione, ma ad un nuovo sistema di lavoro, con principi vincoli e norme qualitativamente differenti da quelli in vigore nel sistema precedente.

A livello empirico tuttavia, lo stesso Touraine avverte che le tre fasi possono coesistere di fatto nella stessa unità produttiva, come residuo di epoca passata e come anticipazione di epoca a venire. Il modello proposto da Touraine quindi, non aiuta soltanto a «leggere» la realtà concreta di fabbrica imputando le componenti interne alle varie fasi evolutive. Esso pone implicitamente anche un altro problema all'analisi, e cioè che all'interno della stessa fabbrica esiste spesso una realtà composita, che comporta il problema del coordinamento non solo tecnico, ma sociale, organizzativo e culturale tra le sue eterogenee componenti.

Una seconda questione è rappresentata dal ruolo che Touraine attribuisce alla tecnologia. Nonostante la funzione trainante che alla tecnologia viene riconosciuta nel plasmare le varie fasi del lavoro operaio, Touraine cerca di sottrarsi a conclusioni rigidamente deterministiche. Queste consisterebbero nel considerare l'organizzazione del lavoro come la conseguenza immediata e necessaria delle varie tappe dell'evoluzione tecnologica. Touraine afferma invece che «il taylorismo non è l'espressione necessaria della realtà tecnica della fase B, bensì la concezione tecnicista corrispondente alla fase B» (p. 243); e afferma altresì che «l'evoluzione tecnica condanna lo spirito tecnocratico che ad essa immediatamente si richiama» (p. 274).

Che cosa significano questi giudizi? Li possiamo interpretare come rivelatori della preoccupazione di sottolineare la natura culturale — quindi non strettamente necessitata — che il taylorismo presenta come risposta umana alla evoluzione storica della tecnologia. La stessa legittimazione che il taylorismo offre di se stesso come soluzione unica e ottimale di quei problemi viene vista da Touraine come l'espressione di una ideologia tecnocratica; ma i successivi sviluppi tecnologici consentono poi di abbandonare quella ideologia e di pervenire a posizioni più aperte e storiciste. Touraine non si pone il problema di quale organizzazione diversa dal taylorismo avrebbe potuto essere escogitata

di fronte all'affermarsi delle macchine monovalenti (problema che come vedremo viene invece affrontato da Piore e Sabel). Ma l'insistenza sugli aspetti ideologici e culturali del taylorismo offre a Touraine una sponda sottile ma indispensabile per sottrarsi all'accusa di determinismo tecnologico.

Una terza questione riguarda infine le ripercussioni che l'innovazione tecnologica esercita sui contenuti del lavoro. La riflessione di Touraine sull'evoluzione storica del lavoro operaio sul lungo periodo lo conduce ad una visione oltremodo problematica, che sfugge al facile dilemma tra ottimismo e pessimismo. Conseguenze contraddittorie e ambivalenti, continue ridefinizioni dei contenuti lavorativi, ripetute «biforcazioni» professionali in alto e in basso sono da Touraine considerate un elemento costante indotto dall'innovazione tecnologica. Queste vicende non riguardano soltanto il passaggio dalla fase A alla fase B, ma investono la totalità del lavoro umano a qualunque fase appartenga. Touraine cita a questo proposito un lungo brano di A. Corbon, operaio e vicepresidente dell'Assemblea costituente del 1848 che con stupefacente lucidità, parecchi anni prima che Marx scrivesse il *Capitale* affermava:

Forse la divisione del lavoro dopotutto è un male necessario. Essendo il lavoro giunto al limite estremo di semplificazione, la macchina prende il posto dell'uomo, e l'uomo riprende un altro lavoro più complesso, che in seguito si sforza di dividere, di semplificare, per farlo ancora divenire lavoro a macchina, e così via. Di modo che la macchina invade sempre più il dominio del manovale e che, spingendo il sistema fin quasi ai suoi limiti estremi, la funzione del lavoratore diventerebbe sempre più intellettuale. Questo ideale mi piace molto; ma la transizione è ben dura perché, prima d'aver trovato le macchine, bisogna che l'operaio, a causa della semplificazione del lavoro, si faccia macchina lui stesso e subisca le deprecabili conseguenze di una necessità abbruttente... Accettiamo quindi la divisione del lavoro dove si dimostra necessaria, ma con la speranza che la macchina si incaricherà sempre di più dei lavori semplificati; e richiediamo per i lavoratori di questa classe, con non meno ardore che per i lavoratori delle altre classi, un insegnamento che non soltanto li salvi dall'abbruttimento, ma soprattutto che li inciti a trovare il modo di comandare la macchina invece di essere loro stessi la macchina comandata (A. Corbon, *De l'enseignement professionnel*, Paris, pp. 141 e 144-45, ripreso da Touraine, p. 190).

In queste parole, fatte proprie da Touraine, è presente la drammaticità dei costi umani causati dall'evoluzione tecnologica ma anche la consapevolezza che attraverso questi costi è possibile dare all'uomo una prospettiva di riqualificazione intellettuale. Un'ambivalenza pro-

fonda e complessa delle conseguenze indotte dalla innovazione tecnologica, è il senso del messaggio che si coglie nella ricerca di Touraine.

Infine non si trova in Touraine nessun giustificazionismo storico del taylorismo, nessun tentativo di edulcorarne la disumanità. Se in epoca taylorista c'è stata crisi morale e disaffezione dal lavoro, non ne sono responsabili gli operai bensì le condizioni generali di lavoro e di vita in cui quella fase del lavoro industriale li ha gettati:

Perdita della coscienza professionale? Sì. Ma non è proprio la degradazione del suo mestiere che, insieme ad altre cause, ha reso l'operaio specializzato più sensibile alla crisi morale e sociale?... È una grave illusione credere che possano continuare ad esistere le medesime qualità, i medesimi fattori di valorizzazione del lavoro quando cambiano completamente le condizioni del lavoro e, in particolare, le condizioni tecnico-professionali che noi stiamo studiando. Come può avere senso di responsabilità quest'operaio che *non ha responsabilità* perché non ha iniziativa? (p. 127).

Chiarito questo, va anche ribadito che la ricerca di Touraine non offre alcuno spazio al pessimismo catastrofico di chi come Braverman (1974) vede il progresso tecnologico come il destino di una irreversibile condanna del lavoro umano a scendere a livelli sempre più poveri e degradati. Le tendenze che si possono cogliere nella storia sono sempre molto più complesse, più contraddittorie, più ambivalenti e soprattutto non definitive.

4. Robert Blauner: l'alienazione operaia da costante del capitalismo a variabile della tecnologia

Anche Blauner, come Touraine, esamina come le condizioni e i contenuti del lavoro operaio variano al variare della tecnologia. Ma mentre Touraine assume come oggetto di analisi le differenti fasi del lavoro all'interno di uno stesso settore produttivo, R. Blauner (1964) svolge un'indagine comparata sulla condizione operaia in quattro differenti settori dell'industria americana, i settori grafico, meccanico, tessile e chimico. Per compiere la sua ricerca Blauner riprende il concetto di alienazione presentato da Marx nelle Opere Giovanili ma lo rielabora profondamente. Come è noto Marx usa il concetto di alienazione per definire la condizione operaia in un regime capitalistico, dove gli operai:

a. non possiedono gli strumenti di produzione né possono intervenire

sulle decisioni riguardanti l'uso di quegli strumenti;

- b. non possiedono il prodotto del loro lavoro per il quale il capitalista paga un salario inferiore al valore reale dei beni prodotti;
- c. non controllano il processo di produzione che impone dall'esterno ritmi e modalità di lavoro;
- d. non comprendono più la globalità di questo processo perché il crescente macchinismo industriale e la progressiva divisione del lavoro li costringono a mansioni sempre più settoriali e dequalificate;
- e. sono alla mercé delle logiche di mercato per quanto riguarda la sicurezza del posto di lavoro e alla mercé del capitalista e della gerarchia di fabbrica per quanto riguarda l'utilizzo della loro forza-lavoro.

Nella tradizione marxista l'alienazione ha anche un aspetto soggettivo, in quanto denota la *falsa coscienza* della propria condizione sociale, che gli apparati culturali e politici del capitale cercano di infondere nella classe operaia. Con falsa coscienza si denota l'accettazione della propria condizione subalterna e sfruttata vista non come l'espressione storica del dominio capitalistico, bensì come la naturale e legittima espressione di un ordine immutabile che prevede l'esistenza di una classe dominante e di una classe subalterna. Nella tradizione marxista la falsa coscienza denota quindi l'insieme delle rappresentazioni del mondo e delle ideologie che conferiscono una legittimazione all'ordine esistente.

Il fatto di vedere le radici dell'alienazione operaia nei rapporti capitalistici di produzione *in quanto tali* fa sì che l'alienazione da un punto di vista marxista ortodosso appaia come una caratteristica universale e costante della condizione operaia nel regime capitalistico. Soltanto la fine del capitalismo e l'avvento di un regime sociale nuovo (il socialismo) in cui la classe lavoratrice si riappropria dei mezzi di produzione può sancire la fine dell'alienazione.

Vedere le radici dell'alienazione nel sistema capitalistico di produzione, nota Blauner, può essere utile ai fini del discorso storico-filosofico che è proprio del marxismo, ma non serve all'analisi sociologica, che consiste essenzialmente nel confronto tra situazioni diverse empiricamente osservabili. D'altra parte il concetto di alienazione ha una sua indubbia validità in quanto consente di denotare una situazione negativa di perdita della comprensione e del controllo del processo produttivo. Ma per poter utilizzare il concetto di alienazione all'interno di un'analisi sociologica, occorre trasformarne la sua natura epistemologica da una costante in una variabile. Occorre cioè rinunciare alla definizione storico-filosofica dell'alienazione come condizione univer-

sale del lavoro nel regime capitalistico, e individuare invece alcune dimensioni osservabili dell'alienazione, che possono essere più o meno gravi a seconda delle specifiche condizioni produttive³.

Queste condizioni per Blauner sono determinate in primo luogo dalla tecnologia per il fatto che può consentire gradi differenti di costrizione nell'esecuzione del lavoro. Ma esse ricomprendono anche altri fattori come l'ampiezza degli stabilimenti, il tipo di mestiere, il controllo gerarchico, il potere contrattuale degli operai. La considerazione di questi vari fattori conduce Blauner a individuare quattro dimensioni dell'alienazione:

a) mancaza di potere: «Una persona - egli scrive - non ha potere quando è un oggetto controllato e manipolato da altre persone o da un sistema impersonale (come la tecnologia)...» (p. 58). Il non possesso dei mezzi di produzione e l'incapacità di influire sulle politiche aziendali sono, come ha visto Marx, due forme universali e costanti della mancanza di potere operaio in un regime capitalistico.

Ma esistono altre due forme di mancanza di potere che secondo Blauner possono essere più o meno gravi all'interno della stessa industria capitalistica, e che riguardano: a) il grado di controllo sul mercato del lavoro, e: b) il grado di controllo sul processo produttivo. Il controllo sul mercato del lavoro dipende soprattutto dalla misura in cui il lavoratore è tutelato dal sindacato, mentre il controllo sul processo produttivo trova indicatori concreti in aspetti come: il grado di libertà nel determinare quantità e ritmo di produzione, il grado di controllo autonomo sulla qualità del proprio lavoro, la libertà di scegliere le modalità di produzione, la libertà di movimento sul luogo di lavoro. La possibilità che questi diversi vincoli siano più o meno pesanti a seconda del settore o della tecnologia, induce Blauner a sceglierli come indicatori privilegiati di quella specifica dimensione dell'alienazione che è la mancanza di potere;

b) assenza di significato: anche il significato che il lavoratore trova nel proprio lavoro è per Blauner una variabile che dipende da fattori tecnologici e organizzativi. In genere ha più significato lavorare su un prodotto: a) unico piuttosto che standardizzato; b) completo piuttosto che parcellizzato; c) che consente una visione globale del pro-

3. Una ricerca che assume l'alienazione come una variabile empiricamente misurabile venne svolta in Italia da G. Bonazzi (1964). A differenza di Blauner non si esaminarono però gli aspetti oggettivi dell'alienazione legati alle condizioni di lavoro, ma i suoi aspetti soggettivi legati alla mancanza di coscienza di classe e all'accettazione dell'ideologia padronale.

cesso produttivo piuttosto che la conoscenza di una sfera ristretta;
c) mancaza di integrazione e di appartenenza a una comunità industriale. Scrive Blauner:

Una comunità industriale è costituita da una serie di relazioni sociali derivate da una certa organizzazione del lavoro e valutate positivamente dai membri della comunità. Per molti operai la fabbrica nel suo complesso è una comunità, un centro di appartenenza ed identificazione, ciò che riduce il senso di isolamento... Molti hanno sostenuto che i rapporti umani nella comunità di fabbrica sono al centro della possibilità di rendere sopportabile un lavoro per altri versi alienante (p. 69).

Anche questa possibilità può variare a seconda del tipo di lavoro. Ci sono condizioni di lavoro in cui il tipo di mestiere e di tecnologia consente lo sviluppo di uno spirito comunitario, mentre ci sono altre condizioni di lavoro (tipicamente la catena di montaggio) che ostacolano i contatti umani e li rendono effimeri, casuali, superficiali e favoriscono manifestazioni anomiche. Anche la misura dell'integrazione sociale (o all'opposto dell'anomia) rappresenta quindi un aspetto importante del differente grado di alienazione complessiva che l'operaio esperisce nel suo posto di lavoro;

d) autoestraniazione: è questa la dimensione più soggettiva della fenomenologia dell'alienazione operaia proposta da Blauner. Essa riguarda la «mancanza di coinvolgimento» rispetto al proprio lavoro, che diventa quindi solo un mezzo per raggiungere mete alternative e non un fine in se stesso. L'autoestraniazione comporta secondo Blauner «una consapevolezza esasperata del tempo, una frattura fra l'attività presente e la realizzazione di sé in un altro momento» (p. 72). L'operaio è distaccato dal suo lavoro, lo compie meccanicamente, sente il tempo scorrere in una attività non gratificante e senza senso, è motivato a compierlo unicamente dal guadagno o da altri incentivi esterni, e sviluppa quello che è stato chiamato un orientamento strumentale verso il lavoro. Ma anche questo atteggiamento è per Blauner una variabile, che può presentarsi con maggiore o minore acutezza a seconda della natura professionale e tecnologica del lavoro svolto.

4.1. La differente distribuzione di alienazione e di libertà nel mondo del lavoro

Concepire l'alienazione come una variabile composta da quattro dimensioni empiricamente osservabili ha conseguenze importanti per la

ricerca. Innanzitutto solleva la questione di che cosa si debba intendere per l'opposto di alienazione, che Blauner indica nella libertà: libertà di incidere sul proprio lavoro, di controllarlo, di capirlo, di identificarsi con esso, di trovare in esso gratificazioni intrinseche.

Da queste indicazioni si ricava facilmente che Blauner recepisce la sostanza delle istanze avanzate dai motivazionalisti, e concorda nel vederle come l'ideale della condizione lavorativa. Esiste tuttavia sempre un'ambivalenza nel lavoro, osserva Blauner, che impedisce anche all'attività più libera e più creativa di essere semplicisticamente considerata come sinonimo di soddisfazione e di felicità:

anche il più libero dei lavori, come quello dello scrittore o dell'artista, di solito comprende periodi di vera sofferenza. Il lavoro non-alienato insomma, non è mai completamente un fine in sé, così come non manca mai un elemento di necessità (p. 78).

La vera differenza tra Blauner e i motivazionalisti tuttavia non sta tanto nel sottolineare gli elementi di rovello e di sofferenza presenti anche nel più libero dei lavori, quanto nell'ancorare alienazione e libertà a delle condizioni oggettive che non possono essere modificate in base a semplici atti di volontà e che, come si diceva prima, sono costituite dalla tecnologia, dalle dimensioni dell'azienda, dal contenuto professionale, dal tipo di controllo gerarchico e da altri fattori analoghi.

L'ipotesi che l'alienazione del lavoro operaio sia distribuita in misura differente nell'industria, e che ciò dipenda dalle diverse condizioni oggettive in cui si svolge il lavoro conduce Blauner a sviluppare un'analisi comparata di quattro settori industriali: uno a tecnologia tradizionale (settore grafico), due a tecnologia taylorizzata (settori tessile e automobilistico) e uno a tecnologia avanzata (settore chimico)⁴.

Il settore grafico è quello in cui Blauner riscontra la minore alienazione operaia. Gli investimenti per addetto sono particolarmente bassi e ciò si collega ad una esecuzione del lavoro ancora fortemente artigianale. Il mestiere è fatto soprattutto di destrezza acquisita nel tempo, e si accompagna ad un forte autocontrollo del proprio lavoro, libertà di movimento, possibilità di determinare quantità e qualità di produzione. Le aziende sono normalmente di piccole dimensioni e ciò favorisce una forte coesione comunitaria che si manifesta in attività so-

4. Va precisato che la ricerca di Blauner consiste in gran parte nella rielaborazione di dati raccolti da Elmo Roper nel 1947 e integrati negli anni '50 dallo stesso Blauner. Di conseguenza alcuni suoi giudizi, in particolare sul settore grafico, risultano largamente superati.

ciali anche al di fuori dell'orario di lavoro. Vi è inoltre una discreta sicurezza d'impiego, dovuta sia alla professionalità di questi lavoratori che alla presenza di piccoli ma attivi sindacati di categoria. Nel complesso i tipografi si sentono una categoria privilegiata rispetto ad altri lavori operai.

Più alienazione si riscontra invece nel settore tessile. Qui la maggioranza della manodopera è femminile, ed è addetta a lavori dequalificati, ripetitivi e faticosi, con un forte controllo gerarchico, bassi salari, praticamente nessuna possibilità di carriera e insicurezza di impiego. Tuttavia, osserva Blauner, il fatto che la maggioranza delle imprese tessili Usa sia collocata in piccole comunità tradizionali degli stati del sud, offre il vantaggio che la forte integrazione sociale che caratterizza la vita in quelle comunità si trasferisce anche negli stabilimenti e attenua il senso di privazione provocato dagli altri aspetti del lavoro.

Il settore dove l'alienazione è più intensa è quello meccanico e automobilistico. Qui tutti gli indici scelti da Blauner per misurare l'alienazione toccano i valori massimi: tecnologia rigida e ripetitiva, lavoro dequalificato e parcellizzato, impossibilità di muoversi liberamente nel reparto, pesanti controlli gerarchici, mancanza di prospettive di crescita professionale, acuto isolamento sociale in fabbriche anonime di enormi dimensioni. L'unico aspetto positivo rispetto ad altri settori sono i salari mediamente più elevati, ma questo risarcimento per le pessime condizioni complessive, osserva Blauner, non fa che aumentare gli atteggiamenti di strumentalità e di cinismo verso il lavoro.

L'alienazione torna invece a diminuire nel settore chimico, ma per ragioni opposte a quelle che rendono bassa l'alienazione nel settore grafico. Nell'industria chimica il forte progresso tecnologico ha condotto a processi automatici e continui di lavorazione incorporati nelle macchine, e ciò richiede che il lavoro umano si trasformi da una somma di mansioni individuali nella collaborazione di squadre altamente specializzate per il controllo dei macchinari:

L'aspetto più caratteristico dell'automazione sta proprio nel fatto che sposta l'accento da un lavoro individuale ad un processo continuo di produzione, per cui le prospettive del lavoratore si spostano dalla propria mansione ad una più larga serie di operazioni che coinvolgono il lavoro di altri. Poiché i processi automatizzati sono integrati e continui... la responsabilità di ogni addetto per la sua parte di processo è inevitabilmente legata alla responsabilità di altri lavoratori (p. 261).

L'elevata qualificazione professionale non si concretizza quindi in mestieri manuali bensì in una somma di abilità tecniche e mentali

per intervenire in momenti di crisi su un macchinario complesso. Un altro fattore che conferisce potere ai lavoratori chimici è il loro numero relativamente ridotto e addetto soprattutto a compiti di sorveglianza e di manutenzione. Ciò attenua gli effetti negativi delle oscillazioni congiunturali e rafforza le capacità di contrattazione sul mercato del lavoro. Infine per quanto le imprese chimiche siano di norma molto grandi, il forte decentramento produttivo in piccole unità fa sì che gli operai non si riducano a una massa anonima.

Con un esplicito richiamo a Touraine, Blauner conclude la sua analisi affermando che l'alienazione operaia può essere vista come una parabola legata alle vicende della tecnologia: da livelli minimi nel settore grafico che conserva tratti artigianali, essa cresce nel settore tessile fino a divenire ossessiva in quello automobilistico, per poi ridiscendere là dove la tecnologia chimica dei processi continui rende superati e comunque non applicabili i moduli tayloristici.

Ma l'aspetto più notevole dell'opera di Blauner ci sembra che vada colto non tanto in questo piuttosto estrinseco riferimento alle conclusioni della ricerca di Touraine sui rapporti tra tecnologia e lavoro, quanto nella ricchezza delle osservazioni che accompagnano il suo viaggio attraverso le varie alienazioni operaie. Con il metodo dell'analisi comparata Blauner non ci fa conoscere soltanto le più o meno dure condizioni di lavoro nei vari settori industriali. Egli colloca queste condizioni nei diversi contesti strutturali dove tecnologie, contenuti e vincoli del lavoro, sistemi di regolazione, rapporti sociali dentro e fuori la fabbrica, costituiscono nel loro insieme dei sistemi sociali e produttivi ben caratterizzati e distinti l'uno dall'altro. Si può dire che il maggiore contributo di Blauner sta nel dimostrare come sia inadeguato considerare i differenti settori produttivi come delle semplici variazioni di un modello monistico dell'industria, e come sia opportuno invece pervenire ad un modello concettuale nuovo, fondato sull'irriducibile pluralismo delle diverse realtà industriali.

5. Dalla critica del taylorismo alla critica del fordismo: le alternative storiche alla produzione di massa secondo i sostenitori della «specializzazione flessibile»

Lo scenario di Piore, Sabel e Zeitlin, i più noti teorici della «specializzazione flessibile» è profondamente diverso da quello di Touraine e di Blauner. Touraine e Blauner scrivono negli anni '50 e '60, un'epo-

ca in cui la questione prevalente è la pesantezza del lavoro operaio nella produzione industriale, e le loro ricerche sono ispirate dall'intento di criticare la presunzione che il taylorismo sia il solo modello possibile di produzione. Piore, Sabel e Zeitlin scrivono negli anni '80 e '90, quando la questione prevalente è divenuta l'inefficienza di un sistema produttivo afflitto da troppe rigidità. Dalla pesantezza del lavoro operaio l'attenzione si sposta alla pesantezza di un regime di produzione che perde colpi nello sviluppo economico: dalla critica del taylorismo si passa alla critica del fordismo⁵.

5 Che differenza c'è tra taylorismo e fordismo, e in che differente scenario concettuale si colloca la critica ai due modelli? Nel cap. 1 si è visto che il taylorismo riguarda essenzialmente l'organizzazione del lavoro esecutivo che viene segmentato e standardizzato in modo da aumentare enormemente l'intensità uniforme delle prestazioni. Il fordismo è invece un termine che nel corso del tempo ha assunto significati sempre più ampi. La sua origine storica risale agli anni '10 quando Ford adottò nelle sue officine la catena di montaggio semovente. In tal modo Ford perfezionava il taylorismo incorporando nella tecnologia meccanica della catena il ritmo di lavoro imposto alla manodopera (cfr. Accornero 1975). Caratteri tipici di quel modello ideato da Ford sono le grandi dimensioni delle unità produttive e la produzione di massa di beni standardizzati.

Negli anni del carcere Antonio Gramsci intuì la portata politica del fordismo, visto come un patto tra impresa e dipendenti che comporta lo scambio tra dedizione al lavoro e alti salari nonché un misto di coercizione e consenso (cfr. *Americanismo e Fordismo*, in Gramsci *Opere complete*, 1975). Negli anni '70 prende piede nel dibattito economico e sociale una concezione ampliata di fordismo, inteso come produzione di massa caratterizzata dalla elevata rigidità del processo produttivo, delle prestazioni e dei costi della manodopera. Concorrono ad aumentare le rigidità anche le garanzie contrattuali ottenute dal sindacato. La Teoria della regolazione (cfr. in particolare Aglietta, 1976; Boyer, 1986) conia il concetto di «rapporto salariale fordista» per indicare un modello di sviluppo capitalistico fondato sull'equilibrio tra produzione e consumi di massa. Secondo la Teoria della regolazione il modello fordista entra in crisi negli anni '70 a causa delle eccessive rigidità e viene sostituito da numerose varianti di un modello post-fordista caratterizzato dalla flessibilità sia dei processi produttivi che dell'impiego di manodopera. Nonostante alcune differenze con la scuola regolazionista, anche la Teoria della specializzazione flessibile a cui ci riferiamo nel testo condivide l'idea del passaggio del capitalismo industriale da un'era fordista dominata dalla rigidità dei fattori produttivi a un'era post-fordista dominata dalla flessibilità di quei fattori.

Per tornare alla domanda iniziale di questa nota, si può quindi dire che a livello di fattualità storica il taylorismo può essere considerato come un elemento ricompreso nel più ampio sistema fordista di produzione. A livello di riflessione teorica tuttavia, taylorismo e fordismo hanno dato origine a due dibattiti solo marginalmente connessi. Chi focalizza il taylorismo si riferisce alle condizioni di erogazione dello sforzo operaio con tematiche come la dequalificazione, l'alienazione e le condizioni per il loro superamento. Chi focalizza il fordismo si riferisce invece a un regime produttivo entrato in crisi per troppa rigidità e al conseguente passaggio a più flessibili regimi di produzione.

Si può tuttavia scorgere una continuità ideale tra le ricerche di Touraine e di Blauner e quelle di Piore e Sabel (1984) e di Sabel e Zeitlin (1985). Tale continuità è rappresentata dal proposito di dimostrare la pluralità delle forme industriali. Anche Piore, Sabel e Zeitlin rifiutano l'assunzione che il modello produttivo percepito come prevalente sia l'unico possibile e migliore. Ma se Touraine e Blauner contestano l'unicità del taylorismo cercando fasi storiche e settori produttivi dove il taylorismo è assente, i fautori della specializzazione flessibile assumono un'ipotesi ancora più coraggiosa perché contestano l'inevitabilità del fordismo affermando che la storia industriale avrebbe potuto essere diversa da quella che è stata, e soprattutto che lo sviluppo produttivo può oggi imboccare una strada diversa da quella finora percorsa. È questa la tesi che spiega il titolo del notissimo libro di Piore e Sabel *The Second Industrial Divide* (traducibile come il secondo spartiacque o secondo crinale industriale): se nell'ottocento l'industria mondiale ha perso, per un complesso di ragioni, l'occasione storica di svilupparsi secondo un modello diverso da quello che portò poi alle mastodontiche concentrazioni fordiste, oggi la crisi economica di quelle concentrazioni rende attuale un secondo spartiacque, ovvero la possibilità — e la convenienza — di uno sviluppo diverso, fondato su un sistema specializzato e flessibile di piccole e medie industrie.

Anche questi autori dunque arricchiscono la discussione sulla pluralità delle forme industriali introducendo una nuova variabile strategica, quella della dimensione d'impresa. Ma questa variabile non ha un valore puramente quantitativo, perché la piccola e media industria configura un modello economico e sociologico completo e alternativo a quello della grande industria. Inoltre sarebbe errato ritenere che la piccola e media industria sia destinata ad occupare soltanto gli spazi interstiziali del mercato e a svolgere funzioni subalterne e complementari alla grande industria, come lavori in subappalto o produzione di macchinari specializzati per la produzione di massa. Esistono estesi e variegati campi di produzione, sostengono Piore e Sabel, dove la piccola industria ha svolto nel passato e tuttora svolge un ruolo egemonico e peculiare (un forte appoggio a questa tesi viene dallo sviluppo industriale diffuso di alcune regioni italiane, cfr. A. Bagnasco, 1981, 1988).

La differenza principale tra i due tipi di industria consiste nel fatto che le piccole imprese garantiscono una produzione flessibile e articolata in piccoli lotti (cioè non di serie), mentre le grandi imprese, organizzate secondo i criteri fordisti, possono offrire soltanto una produzione rigida e di massa, che non va incontro alle crescenti esigenze

di personalizzazione del consumo. A questa differenza se ne accompagnano altre nei sistemi di lavorazione, nell'organizzazione delle risorse, nei meccanismi per garantire il consenso, nel reticolo di relazioni sociali in cui le imprese si collocano e di cui favoriscono lo sviluppo. In particolare il lavoro operaio, proprio perché variato e svolto in ambienti piccoli, è più ricco di opportunità professionali e meno anonimo che non nella grande industria.

Il *distretto industriale* — formazione produttiva già analizzata da A. Marshall — è l'espressione socio-economica in cui più tipicamente si realizza questo modello industriale alternativo alla grande impresa⁶. Si tratta di un agglomerato geograficamente definito di piccole imprese, specializzato nella produzione di beni consimili dove:

- a. le imprese proliferano per imitazione attraverso una micro-imprenditorialità diffusa;
- b. esiste una fitta regolazione formale e informale dei rapporti di concorrenza e di tutela degli interessi collettivi;
- c. funzionano istituzioni politico-sociali di controllo e di sviluppo delle capacità tecniche, produttive, innovative, ecc, che sono considerate come patrimonio collettivo dell'intero distretto e non solo delle singole aziende.

È chiaro che la simpatia dei fautori della specializzazione flessibile, e in particolare di Sabel, è tutta per il modello della piccola industria che a suo dire garantisce una qualità della vita e del lavoro nettamente superiore alla qualità offerta dal modello fordista. La sua attenzione va sia a successi ottocenteschi della piccola industria, (es. le passamanerie di Lione, le acciaierie di Sheffield, le armerie di St. Etienne ecc.) e sia a fenomeni attuali come quelli che caratterizzano la cosiddetta «terza Italia» di oggi. Vengono enfatizzate le qualità tecnologiche e imprenditive di questo modello di produzione e i vantaggi che esso apporterebbe all'intera vita sociale rispetto alla grande industria.

Non si possono tuttavia tralasciare le critiche che sono state spesso rivolte alle tesi della specializzazione flessibile, e in particolare a Sabel, che per molti versi è il loro sostenitore più radicale. La critica principale riguarda proprio la tesi centrale che la piccola industria a produzione flessibile avrebbe potuto essere il modello vincente e universalmente diffuso nell'Occidente industrializzato; e che se ciò non è avvenuto, non è perché quel modello non avesse le potenzialità tecnologiche ed economiche per diventarlo, ma soltanto perché un concorso di circostanze politiche, militari e comunque extra-economiche favorirono spes-

6. Per una discussione teorica del concetto di distretto industriale, cfr. G. Becattini (1989).

so casualmente lo sviluppo della grande industria a produzione standardizzata e di massa.

È una tesi controversa, che porta a ragionamenti controfattuali nell'ambito di una storia *ottativa* (cioè che non si realizzò ma che si vorrebbe desiderare che fosse esistita), e che in sede di una reale analisi storica non ha alcuna rilevanza. Ma a parte questo argomento, le tesi di Sabel sono state sottoposte a una critica radicale per il fatto che:

- a. non esiste nessun argomento fondato per sostenere la tesi che 'piccolo è bello', dal momento che da quando è cominciata la storia dell'industrializzazione c'è stato sfruttamento, rischio e spietatezza di rapporti sociali anche nel mondo della piccola industria;
- b. l'analisi storica dimostra l'ineluttabilità del passaggio alla grande industria, almeno per alcuni tipi di produzione a forte domanda.

Scrive Landes a questo proposito che

nonostante tutti i meriti della produzione flessibile nelle sue manifestazioni migliori, essa è stata ripetutamente sconfitta nella concorrenza con l'industria di produzione di massa su vasta scala e ad alta intensità di capitale (1987, p. 175).

Una seconda critica ai fautori della specializzazione flessibile nasce dal fatto che anche la grande industria negli anni '80 ha dimostrato di essere in grado di superare le rigidità della produzione di massa fordista additando l'automazione flessibile e la «produzione snella» di origine giapponese. L'argomento è tanto forte che lo stesso Sabel nelle sue più recenti ricerche tralascia di dichiarare le sue simpatie per i sistemi di piccola impresa (cfr. ad es. Sabel, 1989).

Nonostante queste critiche le tesi della specializzazione flessibile hanno avuto il grande merito negli anni '80 di alimentare il dibattito sull'organizzazione industriale proponendo un modello di organizzazione sociale e produttiva profondamente diverso da quello dominante. Emerge nel complesso un modello sociale di industrializzazione che ricorda la libera cooperazione dei piccoli produttori teorizzata da Proudhon, piuttosto che quello a cui ci aveva abituato l'iconografia classica di matrice sia liberista che marxista di grandi fabbriche, produzione di massa, gerarchie formali e classi sociali distinte e contrapposte. Il modello a piccola impresa configura invece una società a micro-imprenditorialità diffusa, con un forte senso di comunità e dove i confini delle classi sociali sfumano a causa della compresenza in famiglia di membri con condizione socio-lavorativa differente e a causa della elevata mobilità individuale (nel corso della vita è tipico lavorare prima sotto padrone e poi mettersi in proprio). In una società così

fatta i meccanismi di consenso sono alimentati assai più dalla speranza di successo individuale sul lungo periodo che non da contrattazioni collettive tra le controparti. Solidarietà e sfruttamento si intrecciano in un continuo flusso di interscambi formali e informali, ed anche la famiglia gioca un ruolo economico primario come istituto che garantisce flessibilità di forza lavoro, riproduzione di sapere pratico, controllo sociale e canali di accesso a una pluralità di risorse e di opportunità⁷.

Questo modello di società ha rilevanti conseguenze per l'analisi organizzativa. Esso sollecita ad assumere come oggetto di analisi non tanto una singola impresa quanto l'organizzazione di un intero ambito territoriale con una molteplicità di soggetti rilevanti: un insieme di imprese con i loro rapporti di collaborazione e competizione, associazioni di tutela e di rappresentanza, consorzi, organismi di regolazione delle controversie, istituti di ricerca e di istruzione professionale, enti amministrativi locali. Questo approccio porta direttamente ai più recenti sviluppi dell'analisi organizzativa, e in particolare: all'economia dei costi di transazione che concepisce organizzazione e mercato come i poli di un *continuum* di scelte strategiche aperte all'impresa (cfr. cap. 18 di questo volume); all'ecologia delle popolazioni organizzative che assume come oggetto di analisi "popolazioni" omogenee di imprese di cui studia sopravvivenza e nati-mortalità in una data nicchia di risorse (cap. 19); e alla teoria neo-istituzionale che privilegia come oggetto di analisi i condizionamenti legali, economici, culturali che formano il quadro istituzionale in cui agiscono le specifiche organizzazioni (cap. 20).

È difficile ritenere che il modello della piccola industria potesse nel passato o possa tuttora divenire egemonico nello sviluppo industriale. Ma va anche riconosciuto che alcune forme di industrializzazione sono assai più vicine a quel modello che non a quello dominante della grande industria. Soprattutto va riconosciuto che avere portato l'attenzione su quelle forme alternative di organizzazione industriale ha aperto la strada a prospettive di ricerca estremamente ricche e attuali. Con la terminologia proposta in questo volume si può dire che

7. Cfr. la ricerca di T. Hareven e R. Langenbach (1978) sul ruolo della famiglia nel funzionamento dell'industria tessile a Amoskeag nel New Hampshire. I due autori spiegano che nell'800 gli imprenditori tessili di quella comunità assumevano intere famiglie e delegavano al capo-famiglia la responsabilità del comportamento e della produzione dei suoi familiari. In tal modo una struttura 'naturale' di autorità e disciplina veniva inserita e utilizzata all'interno di una struttura formale di produzione.

le ricerche ispirate alla «specializzazione flessibile» aprono un varco per passare dalla Questione industriale centrata sui rapporti tra tecnologia e consenso, alla Questione organizzativa centrata sui rapporti tra decisioni e risorse.

Bibliografia

- Aris Accornero (1975), «Dove cercare le origini del taylorismo e del fordismo», *Il Mulino*, n. 242, settembre.
- Michel Aglietta (1976), *Régulation et crise du capitalisme*, Calman-Uvy, Paris.
- Arnaldo Bagnasco e Rosella Pini (1981), «Sviluppo economico e trasformazioni sociopolitiche nei sistemi territoriali a economia diffusa», *Quaderni della Fondazione G. Feltrinelli*, n. 14, Feltrinelli, Milano.
- Arnaldo Bagnasco (1988), *La costruzione sociale del mercato*, Il Mulino, Bologna.
- Giacomo Becattini (1989), «Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto economico», *Stato e mercato*, n. 25.
- Robert Blauner (1964), *Alienation and Freedom*, Univ. of Chicago Press (tr. it. *Alienazione e libertà*, Angeli, Milano, 1971).
- Giuseppe Bonazzi (1964), *Alienazione e anomia nella grande industria*, Ed. Avanti, Milano.
- Robert Boyer (1986), *La théorie de la régulation: une analyse critique*, La Découverte, Paris.
- Harry Braverman (1974), *Labor and Monopoly Capital* (tr. it. *Lavoro e capitale monopolistico*, Einaudi, Torino, 1978).
- Ely Chinoy (1955), *Automobile Workers and the American Dream*, Doubleday, New York.
- Antonio Gramsci (1975), *I quaderni del carcere*, Einaudi, Torino.
- Tamara Hareven (1975), «Family Time and Industrial Time: Family and Work in a Planned Corporation Town, 1900-1924», *Journal of Urban History*, n. 1 (tr. it. «Tempo familiare e tempo industriale», in *Famiglia e mutamento sociale*, a cura di Marzio Barbagli, Il Mulino, Bologna, 1977).
- Tamara Hareven e Randolph Langenbach (1978), *Amoskeag. Life and Work in an American Factory-City*, Pantheon Books, New York.
- David Landes (1987), *Piccolo è bello. Ma è bello davvero?* in *A che servono i padroni?* a cura di D. Landes, Bollati Boringhieri, Torino.
- Michel Piore e Charles Sabel (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York (tr. it. *Le due vie dello sviluppo industriale*, Isedi, Torino, 1987).
- Charles Sabel e Jonathan Zeitlin (1987), *Alternative storiche alla produzione di massa*, in *A che servono i padroni?*, a cura di D. Landes, cit.
- (1989), *Flexible Specialisation and the Re-emergence of Regional Economies*, in *Reversing Industrial Decline?*, a cura di P. Hirst e J. Zeitlin, Berg, Oxford.
- Alain Touraine (1955), *L'évolution du travail ouvrier aux Usines Renault*, Editions du Cnrs, Paris (tr. it. *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1974).
- Charles Walker e Robert Guest (1952), *The Man on the Assembly Line*, Harvard U.P., Cambridge, Mass. (tr. it. *L'operaio alla catena di montaggio*, Angeli, Milano, 1973).

6. Nuove professionalità e consenso operaio

1. Verso la società dei servizi. Ripercussioni sulla ricerca sociale

Nell'ultimo quarto del secolo XX il passaggio da una società industriale a una società di servizi ha fatto entrare in crisi i grandi temi su cui nei decenni precedenti si era sviluppata la sociologia industriale. Questa sociologia traeva la sua ragion d'essere non solo dall'imponenza delle masse coinvolte nel lavoro di fabbrica, ma anche dalla specificità di questo lavoro, che nelle manifestazioni estreme imponeva uno sforzo elementare e costante, regolato e ritmato dall'esterno, continuamente controllabile rispetto a standard predefiniti di efficienza. Non è un caso che le situazioni più studiate negli anni di massimo sviluppo della sociologia industriale siano state le fabbriche a più intensa applicazione tayloristica.

Il fatto che ad un certo punto si scopra che l'industria non è solo taylorismo ma comprende anche realtà difformi da quel modello esprime di per se il passaggio da una fase in cui l'indagine è impastata di denuncia ad una fase nuova in cui l'indagine è meno preoccupata di denunciare una forma nota ed è invece più curiosa di conoscere la varietà delle forme. La pluralità delle forme industriali può essere quindi vista come un'acquisizione concettuale che si accompagna alla progressiva perdita di drammaticità di una situazione che prima era percepita solo come uniformemente oppressiva. Ma l'affiorare di un modello pluralistico dell'industria segnala anche la progressiva perdita di importanza, teorica e pratica, della questione industriale in quanto tale.

Questa perdita è legata, come si diceva, al passaggio dei paesi più avanzati da società industriale a società dei servizi. Tale passaggio

9. Dopo Weber. Le conseguenze inattese della burocrazia nell'analisi di Robert Merton

1. Sviluppi post-weberiani degli studi sulla burocrazia

L'influenza di Weber nelle scienze sociali si manifesta nella formulazione di una molteplicità di problemi che alimentano il dibattito in svariati campi, dalla sociologia della politica a quella della religione. Nel campo del pensiero organizzativo Weber lascia in eredità un presupposto ed un problema aperto. Il presupposto è che non sia possibile concepire le organizzazioni razionalmente orientate ad un fine se non come burocrazie: ossia che la burocrazia è l'unica e specifica forma in cui possono prendere corpo le organizzazioni razionali¹. Il problema aperto è quello della razionalità che Weber definì in base al senso dei soggetti che agiscono, ma che appare presto insufficiente per affrontare l'effetto complessivo delle azioni sociali nelle organizzazioni.

Si sviluppa così, soprattutto negli Usa tra gli anni '40 e '60 un'intensa stagione di studi sulle burocrazie sia pubbliche che private. Le ambivalenze della burocrazia, le conseguenze inattese prodotte da strutture che in teoria dovrebbero funzionare nel modo più prevedibile e razionale sono il tema preferito di un'analisi critica, spesso pessimista e inquietante.

Queste analisi (di cui nel presente capitolo e nei due successivi esamineremo i tre maggiori contributi) sono caratterizzate da un *doppio revisionismo*. Vi è un revisionismo esplicito nei confronti di Weber, che si sviluppa applicando un approccio funzionalistico ai temi weberiani della burocrazia. L'approccio funzionalistico appare particolar-

1. Il concetto di organizzazione resta tuttavia più ampio di quello di burocrazia dato che, come si è visto nel capitolo su Weber, possono esistere forme organizzative non burocratiche, cioè non orientate razionalmente a uno scopo.

mente congeniale per mettere a fuoco gli scarti tra l'intenzione razionale con cui i soggetti agiscono e le conseguenze non attese e non volute che ne derivano a livello di struttura (Merton, Gouldner). Tali scarti vengono concettualizzati come «funzioni latenti», che assumono spesso la connotazione negativa di disfunzioni, ovvero di inconvenienti che compromettono talvolta in modo grave il perseguimento razionale dei fini per cui l'organizzazione è stata costituita.

La revisione di Weber passa anche attraverso la necessità di articolare e differenziare il modello d'analisi della burocrazia. Normative e controlli nelle organizzazioni appaiono troppo variegati e complessi per essere ricondotti ad un solo modello di burocrazia, e viene quindi proposta una tipologia formata da una pluralità di modelli burocratici (Gouldner). Vengono inoltre studiati gli effetti provocati sulle burocrazie dalle interferenze di gruppi esterni di potere e gli inevitabili patteggiamenti a cui quelle burocrazie scendono pur di proseguire la propria azione, a costo di compromettere le finalità originarie (Selznick).

Si osserva poi nell'insieme di queste analisi un secondo revisionismo, più o meno esplicito nei confronti del funzionalismo stesso. Contro le versioni *forti*, organicistiche del funzionalismo di tipo parsoniano, gli studiosi *post-weberiani* della burocrazia adottano, come vedremo, un funzionalismo *debole*, ossia critico, che rifiuta le ipoteche organicistiche. La revisione in senso debole del funzionalismo presenta un aspetto singolare che consiste nel recupero della dimensione weberiana del senso che i soggetti conferiscono alle loro azioni. È sulla base di tale recupero che l'analisi dello scarto tra intenzioni e risultati acquista problematicità e tensione. In questa stagione di studi sulla burocrazia i due revisionismi sono perciò collegati: da un lato si prendono le distanze da Weber mediante un approccio di ispirazione funzionalista, e dall'altro lato si prendono le distanze dalle versioni più pesanti del funzionalismo recuperando quella intenzionalità del soggetto che è al centro della riflessione weberiana.

Soltanto in un secondo tempo, a partire dagli anni '60 la ricerca organizzativa comincia a porre in questione il presupposto weberiano che la burocrazia sia la forma unica e specifica in cui prendono corpo le organizzazioni razionalmente orientate ad un fine (ossia, che non sia possibile concepire le organizzazioni razionali se non come burocrazie). Nel superamento di questo presupposto si possono distinguere due indirizzi di ricerca. Il primo indirizzo, che consideriamo come ancora facente parte della "questione burocratica", non si limita a porre in questione le capacità di spiegazione offerte dal modello weberiano, ma affronta il modo stesso in cui funziona la burocrazia e propone di cambiarlo.

I difetti intrinseci alla burocrazia, la scoperta che i soggetti agiscono secondo «strategie» plurime suggeriscono soluzioni «post-burocratiche» che superano il principio della gerarchia tradizionale. Noi esamineremo due proposte: quella di Crozier basata sulla necessità di fare i conti con le nuove tecnologie informatiche e con la crescente autonomia e sofisticazione culturale delle persone; e quella proveniente dalla letteratura aziendale che propone il «management per obiettivi» e concepisce le organizzazioni come una pluralità di «configurazioni» interne ispirate a diverse logiche di funzionamento (Mintzberg).

Il secondo indirizzo di ricerca va invece considerato come facente parte della «questione organizzativa» che esamineremo successivamente. Questo indirizzo non concettualizza più l'organizzazione come una burocrazia o una «post-burocrazia», ma le dà il significato più ampio di «qualsiasi modello stabile di transazione» tra individui, che può quindi comprendere rapporti sociali regolati da meccanismi di gerarchia ma anche da meccanismi di mercato e di clan. Ci riferiamo alla Teoria dei costi di transazione (Williamson e Ouchi) a cui è dedicato il capitolo 18 di questo volume.

Infine un altro filone di ascendenza weberiana può essere rintracciato nel modo in cui si affronta il problema dei limiti della razionalità umana nei processi di decisione. La tensione tra razionalità rispetto allo scopo e razionalità rispetto al valore viene riformulata da Simon in termini di razionalità limitata. Anche il modello di Simon e i suoi successivi sviluppi saranno affrontati nella sezione dedicata alla questione organizzativa.

2. Il funzionalismo nella sociologia americana

Come si è accennato, gli studi post-weberiani sulla burocrazia condotti negli Usa tra gli anni '40 e '60 avvengono nell'ambito di un approccio funzionalistico. La ragione va ricercata nel fatto che in quegli anni tutta la sociologia americana entra in un periodo di forte influenza funzionalistica, e che il funzionalismo sarebbe stato il paradigma dominante negli studi sociologici per circa un trentennio.

Le origini del funzionalismo si possono trovare in Durkheim che ne *Le regole del metodo sociologico* aveva teorizzato la necessità: 1) di «considerare i fatti sociali come cose» dotate di potere di coercizione sulla condotta dei singoli individui; 2) di distinguere nella spiegazione di un fenomeno sociale tra la causa del fenomeno e la funzio-

ne sociale che esso di fatto assolve, al di là delle intenzioni e dalle rappresentazioni dei soggetti.

Questa ipotesi di lavoro, oggettivistica e di fatto antitetica alle posizioni weberiane era stata ripresa e sviluppata negli studi di antropologia sociale, soprattutto ad opera di B. Malinowski e di A. Radcliffe-Brown. Per quanto in disaccordo l'uno con l'altro su aspetti specifici del proprio pensiero, essi condividevano la convinzione che nello studio delle comunità primitive si dovessero analizzare soprattutto le *funzioni*, ossia i contributi che le varie istituzioni sociali e culturali della comunità forniscono per soddisfare i bisogni fondamentali dell'uomo (Malinowski) oppure per mantenere le condizioni necessarie di esistenza della vita sociale del gruppo (Radcliffe-Brown).

Si perveniva così ad un modello teorico che consentiva di considerare istituzioni, usanze, riti, cerimonie, convinzioni magiche e religiose non come un residuo superstizioso del passato ma come componenti organiche e vitali del sistema sociale, dotate di una loro utilità attiva nel mantenere l'intero sistema e i suoi equilibri interni. Tra le conseguenze teoriche più rilevanti dell'antropologia funzionalista si possono indicare:

- a. la visione della società come un sistema sociale unitario, composto di parti interdipendenti, con una sottintesa analogia tra società e organismi biologici;
- b. l'allargamento del concetto di cultura che viene definita come un insieme di strumenti materiali e simbolici con cui gli uomini possono risolvere i problemi che si presentano nel rapporto con l'ambiente e nel soddisfacimento dei loro bisogni.

Il funzionalismo si presentava quindi sulla scena della sociologia americana soprattutto nelle vesti di un accreditato modello di analisi antropologica, che invitava ad applicare le sue capacità di spiegazione anche a una società complessa e moderna come quella Usa e occidentale in genere (cfr. Jonas, 1968). Nella sociologia americana la ricezione più forte della proposta funzionalistica avvenne soprattutto ad opera di T. Parsons, a cui il funzionalismo appariva congeniale per:

- a. sostituire la precedente fondazione utilitaristico-individuale della convivenza sociale con una nuova fondazione basata sulla natura morale delle norme (cfr. il cap. 3);
- b. sottolineare le funzioni integrative svolte dalle varie istituzioni (scuola, chiesa, famiglia, imprese economiche, sistemi politici, ecc.) per spiegare su basi consensualistiche l'esistenza dell'ordine sociale;

c. considerare la società come un sistema sociale dotato di meccanismi interni per automantenersi secondo equilibri adattivi, e di conseguenza considerare ogni forma di conflitto essenzialmente come una patologia. Il funzionalismo forniva in tal modo a Parsons le basi teoriche per una sottintesa operazione conservatrice di legittimazione dell'ordine sociale esistente.

Esiste però anche un'altra e più critica posizione nei confronti del funzionalismo, ed è quella rappresentata in particolare da R. Merton. A differenza di Parsons, Merton opera un'assunzione «debole» delle tesi funzionalistiche: non è vero che le funzioni siano una caratteristica generale e necessaria di ogni istituzione sociale, esse sono invece una possibilità da indagare volta per volta; non è vero che le funzioni concorrano sempre al mantenimento dell'ordine esistente, esse possono talvolta essere negative, o disfunzionali; non è vero infine che la società debba essere concepita come un sistema generale e unitario, è assai più utile elaborare teorie di «medio raggio» che evitano il compito ambizioso e velleitario di spiegazioni ecumeniche dei fenomeni. In tal modo si ottiene anche il vantaggio di evitare che uno strumento di indagine scientifica contrabbandi un'opzione ideologica di conservazione dell'ordine esistente, come avviene con il funzionalismo forte.

Ma c'è anche un altro aspetto importante nel pensiero di Merton: l'assunzione «debole» del funzionalismo gli consente di dare il giusto rilievo teorico alla dimensione soggettiva, di origine weberiana, del significato e delle motivazioni che gli attori conferiscono alle azioni che essi compiono. In un funzionalismo «forte» come quello parsoniano la dimensione soggettiva dell'agire individuale viene ad essere inevitabilmente subordinata alle funzioni integrative svolte dalle istituzioni: quando per spiegare la convivenza umana si opta per il primato della società come fatto morale, la logica conseguenza è che l'attenzione per il significato che i singoli danno al proprio agire passi in secondo piano rispetto alla forza di persuasione morale di cui sono dotate le istituzioni².

2. Esula dal nostro tema esaminare il modo in cui Parsons interpreta e recepisce l'opera di Weber. Diremo soltanto che egli enfatizza gli aspetti riguardanti la funzione delle norme e la legittimazione del potere, mentre mette in ombra le inquietudini di Weber sui paradossi e le irrazionalità del mondo contemporaneo. Con l'esaurirsi dell'influenza funzionalistica, l'interpretazione parsoniana di Weber ha conosciuto una critica severa anche nella stessa sociologia americana (cfr. J. Cohen e coll., 1975; su questi problemi cfr. P. Almondo, 1984).

In un paradigma funzionalistico critico come quello di Merton, la dimensione soggettiva delle azioni riacquista invece un'importanza centrale proprio per la tensione tra il significato che i soggetti attribuiscono alle proprie azioni e le funzioni sistemiche che quelle azioni possono esercitare. Merton costruisce così un modello che gli consente di analizzare svariati aspetti della vita sociale organizzata, dalle comunicazioni di massa alle comunità scientifiche. Noi ricostruiremo le linee fondamentali del suo modello, e poi esamineremo la sua applicazione allo studio della burocrazia e delle sue disfunzioni.

3. La critica mertoniana dei postulati funzionalisti

Sebbene Merton costruisca il suo modello in alternativa al funzionalismo forte di Parsons, l'oggetto esplicito delle sue critiche non è mai l'opera di Parsons ma sono alcuni aspetti della teoria funzionalista come appaiono soprattutto nelle opere di Malinowski e di Radcliffe-Brown.

Merton inizia esaminando i diversi significati con cui viene usato il termine funzione. L'uso più preciso di funzione, egli nota, si ha in matematica dove denota una variabile in relazione ad una o più altre variabili. Questo significato però si è poi esteso al di fuori della matematica per denotare casi di relazione reciproca tra fenomeni non quantificabili. Ma qui nasce la confusione con il significato che funzione assume in biologia, dove si riferisce ai «processi vitali od organici considerati negli aspetti in cui contribuiscono al mantenimento dell'organismo».

L'uso biologico del termine funzione, sostiene Merton, ha una stretta corrispondenza con l'uso che ne viene fatto dagli antropologi funzionalisti. La corrispondenza non è casuale: essa rivela che l'antropologia funzionalista concepisce la società come se fosse un organismo vivente di cui vanno studiate le funzioni e le interrelazioni tra i suoi vari organi. Ma proprio questa analogia va messa in discussione. Chi accetta il paragone tra società ed organismo vivente è portato a concepire le varie istituzioni sociali come se fossero dotate di compiti fissi e specifici nonché di meccanismi di equilibrio e di collegamento funzionale per garantire indefinitamente la sopravvivenza adattiva del più vasto organismo di cui fanno parte. Ma questa concezione biologica della società, dice Merton, non è accettabile perché porta a varie supposizioni indimostrate e fuorvianti.

Esistono inoltre vari termini come scopo, motivo, fine, conseguenze

che vengono usati come equivalenti di funzione. È necessario invece operare una distinzione rigorosa tra termini come scopo, proposito o motivo che si riferiscono ai fini espliciti dei soggetti, e termini come funzione o conseguenza che si riferiscono agli effetti oggettivi di una determinata azione. I soggetti che compiono le azioni possono anche non essere consapevoli di tali effetti, è sufficiente che questi siano rilevabili da un osservatore:

... non è per nulla necessario — esemplifica Merton — che i motivi che portano al matrimonio (amore, e ragioni personali) siano identici alle funzioni svolte dalla famiglia (educazione sociale del bambino)... non dobbiamo ritenere che le ragioni addotte dagli uomini per giustificare il loro comportamento... facciano tutt'uno con le conseguenze osservate di tali modelli di comportamento (p. 42).

La distinzione tra significati soggettivi e conseguenze oggettive dell'azione è la premessa da cui Merton parte per delimitare l'uso del concetto sociologico di funzione. A tal fine Merton sottopone a critica quelli che egli chiama i tre postulati dell'analisi funzionale.

1 Il primo postulato è quello dell'unità funzionale della società, secondo cui ogni istituzione o consuetudine sociale esercita funzioni omogenee sul sistema sociale totale. Merton contesta che la società possa essere considerata come un sistema sociale compiutamente integrato, dove gli effetti delle istituzioni si diffondono in modo uniforme come onde su una superficie. Il grado di integrazione di una società, egli osserva, è una variabile empirica che cambia da periodo a periodo ed è diversa da una società all'altra. Non si può presumere a priori che gli effetti prodotti da un'istituzione sociale o culturale abbiano ripercussioni omogenee e generalizzate. La società è segmentata, divisa, formata da elementi eterogenei e anche contrapposti.

ES Il funzionalismo puro sostiene ad esempio che la religione svolge sempre un'omogenea funzione integrativa nel senso che infonde valori, convinzioni e modi di comportamento utili alla convivenza sociale. Ma questa tesi non tiene presente i massacri provocati dalle lotte di religione, né il fatto che persone a-religiose possono aderire a «valori e fini» in misura non minore dei credenti, e nemmeno che il messaggio di certe religioni (es. sette millenaristiche) può provocare contrasti con i valori prevalenti nella società.

2 Il secondo postulato è quello del funzionalismo universale, secondo cui qualsiasi forma sociale standardizzata (costume, oggetto materiale, credenza o istituzione) svolge sempre e necessariamente qualche funzione vitale nella società. Il funzionalismo puro cioè non ammette

la sopravvivenza inerziale e priva di funzioni da parte di istituzioni o usanze del passato. Ma questa supposizione pesantemente biologistica può condurre soltanto a risultati predefiniti e spesso tautologici. Quando infatti non si riesce a trovare nessuna specifica funzione sociale che giustifichi la persistenza di istituzioni o usanze del passato, i funzionalisti puri sostengono che la funzione di quelle istituzioni sta comunque nel «perpetuare ciò che è familiare, nel conservare la tradizione». La funzione di un'istituzione di cui non si riesce a spiegare l'utilità viene così trovata nel fatto che la tradizione serve a mantenere inalterata se stessa. Non c'è dubbio che ciò sia vero, nota Merton, ma è un dato scarsamente chiarificatore...

Il terzo postulato infine è quello della indispensabilità funzionale, secondo cui da un lato certe funzioni sono indispensabili per la sopravvivenza della società, e dall'altro certe forme sociali e culturali sono indispensabili per lo svolgimento delle funzioni suddette. Il postulato sostiene cioè l'esistenza di una corrispondenza biunivoca e necessitante tra istituzioni e funzioni. Ma accettare questo postulato, nota Merton, significa escludere la possibilità delle alternative funzionali, che sono uno dei principali veicoli del mutamento sociale. Sostenere ad esempio che certe pratiche magiche e superstiziose sono indispensabili per mantenere l'ordine sociale di una comunità primitiva significa precludere la possibilità che vengano introdotte pratiche mediche più efficaci.

Merton propone pertanto un teorema inverso secondo cui «proprio come lo stesso elemento può avere molteplici funzioni, così la stessa funzione può essere svolta, in vario modo, da elementi alternativi» (p. 57). Ad esempio, per ritornare alla religione, i funzionalisti sostengono che essa svolge sempre e solo funzioni integrative (curiosamente, ma con il segno opposto la stessa tesi è sostenuta da chi ritiene che la religione sia sempre un oppio dei popoli). Ma questa tesi non tiene in conto le molte volte in cui la religione è divenuta lo stimolo di azioni rivoluzionarie. O ancora, (con un esempio nostro e non di Merton) si può supporre che le funzioni di governo vengano sempre e necessariamente svolte da una classe politica formata *ad hoc*; ma così si trascurano i casi non infrequenti in cui queste funzioni vengono svolte dalle Forze Armate. Ancora, si suppone che la funzione di garantire la sicurezza dei confini spetti sempre e solo alle Forze Armate; ma in tal modo si trascurano altre possibilità, come ad esempio i trattati internazionali di disarmo e di mutua collaborazione.

Si giunge così ad una concezione problematica dei nessi funzionali, dato che: a) questi possono essere svolti da più istituzioni; b) la stessa istituzione può svolgere diverse e svariate funzioni; c) queste funzioni

non sono necessariamente quelle previste. Esiste infatti la possibilità empirica di conseguenze multiple, ed anche non funzionali.

4. Il concetto di funzione latente

La distinzione tra motivi dell'attore e conseguenze delle azioni nonchè la critica che ne consegue ai postulati del funzionalismo puro consentono a Merton di presentare un nuovo paradigma per l'analisi funzionale fondato sulla distinzione tra funzioni manifeste e funzioni latenti. Scrive Merton:

Sono *funzioni manifeste* quelle conseguenze oggettive che contribuiscono all'adattamento e all'adeguamento del sistema, le quali sono volute e ammesse dai membri che fanno parte del sistema. Correlativamente sono *funzioni latenti* quelle conseguenze oggettive che non sono volute né ammesse (p. 85).

La distinzione sembra semplice e piana, in realtà solleva rilevanti problemi teorici. Ne proponiamo liberamente alcuni, scelti tra quelli suggeriti dallo stesso Merton.

1. Distinguere le funzioni latenti da quelle manifeste suggerisce che l'analisi sociologica debba occuparsi soprattutto delle prime, dato che le seconde sono già per definizione conosciute. Ma quali criteri esistono per decidere di considerare sufficienti le motivazioni date all'azione (funzioni manifeste) oppure per decidere che occorre considerarle non sufficienti e problematiche e che quindi bisogna passare all'analisi della latenza?

2. Alcune funzioni latenti possono risultare positive per certi gruppi sociali o istituzioni, mentre possono risultare negative (disfunzionali) per altri gruppi e istituzioni: ma quale gamma di unità sociali e quali requisiti funzionali occorre tenere presente perché l'osservatore possa formulare giudizi rigorosi su tali funzionalità e disfunzionalità? (Esempio: una funzione può essere positiva per un ufficio o una branca di un'azienda, ma può risultare negativa per l'intera azienda. A quale livello di realtà si deve riferire l'analisi?)

3. Le funzioni latenti sono definite come quelle non volute né ammesse: ma da quali soggetti? da tutti coloro che sono in qualche modo coinvolti negli effetti di quelle funzioni, oppure per riconoscere che ci sono delle funzioni latenti è sufficiente che solo una parte dei soggetti non conosca e non voglia quelle conseguenze? si può allora parlare di funzioni che sono latenti per certi individui ma che non sono latenti per altri individui?

4. Le funzioni che sono latenti in una data situazione possono di-

ventare manifeste successivamente a seguito dell'accresciuta consapevolezza sociale delle reali conseguenze di determinate azioni e/o istituzioni. Si può dire quindi che esiste un tendenziale spostamento storico dall'area della latenza a quella del manifesto? E quali effetti provoca questo aumento di consapevolezza, tenendo conto dei problemi posti dal ruolo politico della conoscenza e dalla possibile manipolazione del comportamento umano?³

La complessità di questi problemi ai quali non è possibile dare una risposta conclusiva, non danneggia ma al contrario mette in risalto la vitalità euristica della distinzione proposta da Merton. Numerosi sono i vantaggi che ne derivano per la ricerca. Un primo vantaggio sta nel fatto che la distinzione aiuta a comprendere modelli sociali apparentemente irrazionali. Spesso i non competenti sono portati a giudicare come residuo di ignoranza e di superstizione, pratiche e riti che non raggiungono gli scopi che dichiaratamente si propongono. Se ad esempio ci si fermasse allo scopo dichiarato nei cerimoniali di propiziazione della pioggia, basterebbe un meteorologo per dimostrare che essi non sono adatti a cambiare le condizioni atmosferiche. Ma perché tali cerimoniali continuano ad essere praticati (non soltanto nelle comunità primitive), nonostante le ripetute smentite empiriche alla convinzione che servano a far cadere la pioggia? Qui interviene la sociologia ad ammonirci che occorre andare oltre la funzione manifesta del cerimoniale per indagarne le funzioni latenti, e Merton le individua principalmente nella conseguenza di rafforzare l'identità del gruppo in un momento di difficoltà. (Andando oltre Merton, si possono scorgere anche altre e più complesse funzioni: nelle società letterate di oggi chi partecipa a riti di questo tipo ha una sufficiente conoscenza scientifica per sapere che i riti non hanno la capacità in sé di provocare la pioggia; ciò nonostante si partecipa ai riti sapendo che servono se non altro a rafforzare l'identità del gruppo. La vecchia funzione latente è diventata manifesta, e bisognerebbe semmai indagare a quali più complesse funzioni latenti assolve lo scopo ora divenuto manifesto di partecipare alle cerimonie per rafforzare l'identità del gruppo).

Un secondo vantaggio della distinzione tra funzioni manifeste e la-

3. Il fenomeno di militanti e uomini politici che si battono a favore di una riforma, e dopo averla ottenuta si confessano preoccupati per i suoi inconvenienti inattesi e chiedono una riforma della riforma, è l'esempio di un modo in cui può crescere la consapevolezza di quanto spesso sia complicato modificare l'ordinamento sociale esistente (cfr. ad es. in Italia la legge sulla riforma degli ospedali psichiatrici e il dibattito sulle possibili conseguenze della legalizzazione della droga).

tenti viene indicato da Merton nel fatto che essa dirige l'attenzione verso campi di indagine non scontati, dove il sociologo può applicare le sue capacità specifiche con maggior frutto: ad esempio se un nuovo piano salariale ha la capacità di ridurre turnover e conflitto, oppure se una campagna di propaganda o un provvedimento legislativo raggiungono effettivamente gli scopi che si prefiggono.

Alla luce di questa chiave interpretativa Merton rilegge l'importanza che le ricerche Hawthorne condotte alla Western Electric (cfr. cap. 2) rappresentarono per lo sviluppo di specifiche competenze sociologiche. Finché ci si limitò a studiare le relazioni tra intensità della luce e rendimento lavorativo (livello manifesto) i ricercatori agivano come se fossero degli ingegneri (l'equivalente dell'ipotetico meteorologo nello studio degli effetti dei riti magico-religiosi sulle precipitazioni atmosferiche). La vera ricerca sociologica incominciò solo quando si intuì che nell'esperimento giocava un «fattore umano» rimasto fino allora nascosto: il significato di sfida con cui le operaie vivevano il fatto di essere osservate, e che le spingeva a produrre anche quando la luce si faceva sempre più fioca, era la vera funzione latente dell'esperimento.

3 Un terzo vantaggio sta nel fatto che la scoperta di funzioni latenti produce spesso risultati che appaiono paradossali, ma ciò soltanto perché ci si discosta dal «buon senso» comune. Merton ne trova un esempio nell'analisi che Veblen fece del «consumo vistoso». Se si rimane alla spiegazione «manifesta» che i consumi servono soltanto alla soddisfazione di bisogni materiali non si riesce a comprendere come mai a pari qualità di beni, molte persone preferiscono acquistare quelli più costosi. Veblen comprese che «la gente compra merci costose non tanto perché sono migliori quanto perché sono costose», soddisfacendo in questo modo la funzione latente di avere maggiore prestigio sociale. (Si può notare che questo è un dato ampiamente acquisito non solo dagli operatori di marketing ma dalla gente comune; ma non dimentichiamo che Merton scriveva nel 1937, e che la sua ricerca ha avuto anche l'effetto di aumentare la consapevolezza sociale su alcuni aspetti del comportamento che allora apparivano di difficile comprensione.)

4 Infine un altro vantaggio offerto dal modello di Merton è quello di evitare che la ricerca sociologica sia sostituita da giudizi morali ingenui. Generalmente, egli nota, i giudizi morali vengono dati solo sugli aspetti manifesti delle attività sociali e non ci si interroga sulle cause reali (funzioni latenti) di quelle attività. Ad esempio la «macchina politica» americana è sovente oggetto di condanne per le spregiudi-

cate commistioni che essa comporta tra attività politica, clientelismo, crimine organizzato e corruzione. L'analisi sociologica riesce tuttavia a dare una spiegazione della macchina politica: «le deficienze funzionali della struttura ufficiale generano una struttura alternativa (non ufficiale) per soddisfare un po' più efficacemente i bisogni esistenti» (p. 120). Le deprecate commistioni di cui sopra diventano così nel contesto sociale americano una via necessaria per attuare uno scambio politico tra provvedimenti a favore di segmenti consistenti dell'elettorato e il loro consenso elettorale. Va detto che questa analisi non conduce a giustificare l'esistenza di connessioni tra crimine e mondo politico. Semplicemente offre alcuni strumenti sociologici per comprenderne il meccanismo, anche nella prospettiva di un più adeguato programma di risanamento della macchina politica.

5. Funzioni e disfunzioni della burocrazia: una critica «dall'interno» del modello weberiano

Esaminiamo adesso il modo in cui Merton applica il suo paradigma alla burocrazia. Oggetto della sua analisi è essenzialmente la burocrazia pubblica nei termini in cui è stata definita dal modello tipico ideale di Weber, e lo scopo è di dimostrare alcuni inconvenienti insiti nel suo funzionamento.

Due sono i tratti caratteristici della critica mertoniana. Il primo è che Merton svolge una critica «per linee interne», nel senso che le disfunzioni individuate nella burocrazia concepita secondo il modello weberiano emergono da un'analisi volutamente circoscritta agli elementi già presenti nel modello stesso. Merton cioè si propone di dimostrare che questi elementi contengono già in sé i germi di una possibile patologia burocratica, senza bisogno di riferirsi a fattori esterni al modello non considerati da Weber. La critica interna è resa possibile proprio dalla distinzione tra gli aspetti manifesti dell'agire burocratico (motivazioni e scopi dell'azione) e le conseguenze impreviste e involontarie che ne possono sortire. Merton perviene così ad una sottile e corrosiva analisi di alcune «certezze» circa la razionalità del modello burocratico weberiano, ed inaugura il revisionismo post-weberiano che caratterizza gli studi sulla burocrazia tra gli anni '40 e '60.

Il secondo tratto da sottolineare è l'importanza che in questa analisi assumono alcuni aspetti caratteristici della personalità di chi opera in strutture burocratiche. Accennavamo all'inizio del capitolo che l'elaborazione di un paradigma funzionalistico «debole» conduce al recu-

pero della dimensione soggettiva dell'agire, e ciò proprio per focalizzare la tensione che si può verificare tra tale dimensione e le conseguenze oggettive delle azioni. Ma recuperare la dimensione soggettiva nell'analisi funzionale significa recuperare, sia pure con una terminologia differente, l'istanza weberiana di assumere come oggetto di analisi le azioni dotate di senso.

Merton quindi compie un'operazione ambivalente: da un lato critica il modello weberiano della burocrazia mettendone in luce le insufficienze analitiche; ma dall'altro lato muove quelle critiche con un approccio funzionalistico arricchito proprio della dimensione soggettiva che è centrale nel patrimonio concettuale di Weber. Schematicamente si può dire che Merton recupera alcuni elementi dell'analisi di Weber proprio per svolgere una critica al modello ideal-tipico della burocrazia proposto da Weber. Il serrato confronto con Weber, che da un lato porta al distacco dal suo modello di burocrazia, ma dall'altro si esprime nella riappropriazione di vari motivi teorici weberiani è, come già si accennava, un aspetto ricorrente nelle ricerche sulle organizzazioni burocratiche ispirate al funzionalismo critico.

6. Le conseguenze inattese nella burocrazia

6.1. L'«incapacità addestrata» di adattarsi al nuovo

Merton comincia la sua analisi ricordando la complessa normativa che regola il funzionamento di un apparato burocratico: gerarchia, tirocinio e carriera, sicurezza di impiego, sfere di competenza, segreti di ufficio, circolari, formalità di contatti. Questo insieme di istituzioni, norme e procedure è stato via via perfezionato per soddisfare almeno due importanti funzioni manifeste: offrire agli utenti del servizio un trattamento equo ed imparziale, ed eliminare occasioni di attriti e rivalità tra i membri dell'organizzazione. L'intera normativa che regola il funzionamento di un apparato burocratico trova la sua ragion d'essere nella dichiarata volontà di perseguire con il massimo di efficienza, di imparzialità e di riservatezza gli scopi istituzionali per cui l'organizzazione è nata, ed al contempo di favorire con sanzioni e remunerazioni di varia natura la massima identificazione dei funzionari con gli scopi dell'organizzazione.

Per perseguire tali scopi le attività dei funzionari sono governate da «regole generali, astratte e chiaramente definite» che eliminano la necessità di emanare istruzioni specifiche per ogni caso particolare.

I funzionari inoltre sono sottoposti ad una serie di pressioni sociali:

- devono addestrarsi e specializzarsi nelle procedure che l'esperienza ha indicato come le più adatte ad affrontare i problemi che costituiscono l'oggetto del loro lavoro (*le pratiche*);
- le procedure tendono ad essere massimamente standardizzate con una serie di modalità previste, in modo da evitare il rischio che trattamenti differenziati in casi analoghi possano tradursi in privilegi o abusi ingiustificati verso gli utenti del servizio;
- i funzionari sono costantemente invitati ad attenersi scrupolosamente alle norme vigenti, e nei casi dubbi la struttura si preoccupa di emettere nuove circolari che forniscono l'interpretazione «corretta ed ufficiale» della norma. In tal modo la struttura burocratica cerca di garantirsi che tutti i funzionari siano «metodici, prudenti e disciplinati».

Ma l'interpretazione in termini positivi di queste istituzioni, nota Merton, può essere capovolta e sostituita da un'interpretazione negativa, che mette in risalto gli inconvenienti del sistema descritto. Innanzitutto la specializzazione a cui sono chiamati i funzionari può tradursi in deformazione professionale, in una vera e propria «incapacità addestrata» che si manifesta quando «le azioni basate sull'addestramento e l'abilità tecnica, che in passato avevano dato un risultato positivo, possono risultare in risposte inappropriate sotto mutate condizioni» (p. 320).

Il funzionario viene addestrato ad una certa procedura nel presupposto che la realtà da affrontare rimanga indefinitamente la stessa. Ma quando la realtà muta e si pongono problemi inediti, tutto l'apparato di tecniche, abitudini, riferimenti a procedure o a decisioni precedenti viene messo in crisi. L'addestramento troppo specifico a cui era stato sottoposto il funzionario si traduce in mancanza di sufficiente duttilità nell'applicazione delle norme, e quindi in un mancato adattamento che provocherà frustrazioni ed ansie per il soggetto e un mancato perseguimento degli scopi per cui l'organismo burocratico era stato creato. L'incapacità di adattamento al nuovo appare così come un primo caso di *funzione latente* dell'ordinamento burocratico.

6.2. Il ritualismo burocratico

Nella burocrazia si annida un'altra conseguenza inattesa. L'efficace funzionamento di una struttura sociale, osserva Merton, dipende in ultima analisi dal saper infondere nei membri del gruppo i sentimenti

e gli atteggiamenti appropriati. Ciò avviene anche nella burocrazia. Può accadere però che «allo scopo di assicurare la disciplina, questi sentimenti sono spesso più intensi di quanto sarebbe tecnicamente necessario» (p. 321). Questa maggiore intensità giunge ad avere un effetto superiore a quello che ci si aspettava: essa non provoca soltanto fedeltà alle norme ma un conformismo che diventa fine a se stesso. «L'adesione alle regole, concepita originariamente come mezzo, diventa fine a se stessa; qui si verifica il noto processo della 'trasposizione delle mete' per cui un valore strumentale diventa finale». «La disciplina... non è più vista come misura destinata a scopi specifici, ma diventa un valore di primaria importanza nel sistema di vita del burocrate» (p. 322).

Merton propone il termine di *ritualismo* per denotare l'atteggiamento di chi pone al primo posto nella scala dei valori la fedeltà fine a se stessa alle norme perdendo di vista i fini reali dell'organizzazione. Si comprendono così quei fenomeni di «pignoleria» burocratica nei quali il funzionario, ligio soltanto al regolamento, si dimentica che il fine dell'istituzione in cui lavora è quello di servire il pubblico: «In questo modo proprio le condizioni che normalmente portano all'efficienza, in situazioni particolari e specifiche producono inefficienza... Le regole diventano ad un certo punto simboliche piuttosto che strettamente utilitarie» (p. 324). Questi inconvenienti di ultraconformismo sono aggravati quando casi dubbi o anomali sottoposti all'esame del funzionario provocano delle incertezze interpretative. Proprio quando la singolarità del caso imporrebbe un trattamento più elastico orientato non alla lettera ma allo «spirito» del regolamento, il timore di comportarsi in maniera difforme dalle norme paralizza il burocrate, gli fa ingigantire le difficoltà e rallenta indefinitamente la soluzione della pratica.

6.3. Spirito di corpo e orgoglio di mestiere

Scrivendo Merton: «I funzionari hanno coscienza che un destino comune unisce tutti coloro che lavorano insieme. Essi condividono i medesimi interessi e questo fenomeno è favorito dal fatto che la competizione è relativamente limitata dall'esistenza di un progresso di carriera in termini di anzianità. La lotta all'interno del gruppo è così ridotta al minimo...» (p. 325). I regolamenti interni che disciplinano la carriera dei funzionari sono stati escogitati in modo da minimizzare dannose competizioni. Ma anche questa funzione manifesta è compromessa da una funzione latente, ossia la creazione di uno *spirito di corpo*

che porta spesso i burocrati a difendere i propri interessi costituiti piuttosto che ad assistere gli utenti e i superiori. Gli utenti diventano così vittime di un trattamento lacunoso per rigidità e lentezza, mentre i superiori corrono il rischio di restare privi di vitali informazioni dai loro dipendenti.

La «guerriglia» dei subordinati verso i superiori può però assumere anche la forma contraria: di fronte all'imposizione di fornire informazioni pena le sanzioni previste dal regolamento, essi possono reagire sommergendo i superiori in una quantità inutile di documenti. Anche questa è una strategia di difesa quando i funzionari si sentono minacciati nella loro integrità di gruppo.

Ad alimentare l'inefficienza non gioca soltanto la difesa degli interessi di corpo, ma la stessa struttura mentale dei burocrati che li porta ad identificarsi quasi sacralmente con il loro modo di vita. Ciò si esprime in un *orgoglio di mestiere* che li induce ad opporre resistenza ad ogni mutamento della prassi stabilita o almeno ai mutamenti che percepiscono come imposti dall'esterno.

6.4. Contrastanti aspettative di burocrazia e di utenza

Un'altra fonte strutturale di disfunzione si trova nell'irriducibile contrasto tra il modo di procedere del burocrate e le aspettative dell'utente. Da un lato la personalità del burocrate ruota intorno alla norma dell'impersonalità, e il dovere di essere sensibile ai multiformi problemi degli utenti gli si manifesta nella «categorizzazione» di quei problemi, ossia nel catalogarli secondo regole generali e astratte. Dall'altro lato l'utente è preoccupato di mettere in evidenza quelli che gli appaiono come gli aspetti particolari e unici del suo problema e non gradisce il comportamento stereotipato del burocrate che riduce il suo caso a una pratica. La tensione aumenta quando il sentimento del burocrate di essere un fedele servitore della norma si traduce in un atteggiamento che all'utente appare altezzoso e arrogante. L'ideologia secondo cui la pubblica amministrazione dovrebbe sempre essere «al servizio del cittadino» appare smentita dalla posizione di supremazia che il burocrate assume di fatto di fronte al cittadino. Questi inoltre può sentirsi socialmente superiore all'impiegato ma è ugualmente costretto a subire la temporanea dominanza.

Tuttavia questa disfunzione ha radici che vanno oltre il semplice contrasto tra aspettative personali. La disfunzione attiene alla natura stessa della burocrazia che ha una struttura di gruppo secondaria (cioè formalità e impersonalità dei rapporti) per «esplicare determinate atti-

vità che non potrebbero essere adempiute in modo soddisfacente se si seguissero i criteri propri dei gruppi primari» (p. 331). Le radici delle tensioni nascono da questa natura secondaria. Da un lato gli utenti chiedono che i funzionari dimostrino duttilità, che quindi introducano nel loro comportamento valutazioni di tipo personale. Dall'altro lato però se all'interno della struttura burocratica un trattamento personale sostituisse il trattamento impersonale previsto dal regolamento (ad es. in un avanzamento di carriera), ciò provocherebbe diffusa disapprovazione e accuse di favoritismo e nepotismo.

Con queste note piuttosto pessimiste si conclude l'analisi di Merton. Egli non fornisce proposte di soluzione, né potrebbe fornirle avendo dimostrato l'inevitabilità strutturale di alcune disfunzioni. Ma in realtà egli non è interessato tanto al superamento dei mali diagnosticati, quanto ad una sempre più penetrante comprensione della loro genesi e delle loro dinamiche.

7. Conclusioni. Strutture burocratiche e personalità

Si diceva in precedenza che Merton svolge una critica al modello weberiano di burocrazia «per linee interne», nel senso che utilizza soltanto gli elementi presenti in quel modello e mostra come essi contengano in sé il germe di potenziali disfunzioni. Si diceva anche che questa critica è possibile perché con la distinzione tra fini espliciti e conseguenze inattese Merton raggiunge un punto di osservazione nuovo, per così dire sui confini del modello weberiano.

L'analisi della burocrazia svolta in chiave di lettura delle fonti strutturali delle possibili disfunzioni conduce Merton a porsi un problema conclusivo che va al di là di Weber: quello della congruenza tra le strutture burocratiche e la personalità dei soggetti che vi lavorano. In che misura — egli si domanda — particolari tipi di personalità vengono selezionati e modificati dalle organizzazioni burocratiche? Queste ultime sono più propense a scegliere personalità portate alla sottomissione o al comando? In che misura poi la partecipazione ad un ufficio burocratico favorisce la tendenza al comando e in quale misura, e in quali condizioni favorisce la tendenza alla sottomissione? E ancora: quali effetti hanno i meccanismi di promozione e di carriera garantita sui modelli di comportamento dei funzionari? È sempre vero che la promozione per anzianità diminuisce l'ansia della competizione e aumenta l'efficienza amministrativa?

Sono domande che hanno grandemente influenzato il successivo di-

battito sulla burocrazia. Al di là degli specifici risultati di ricerca, le risposte date alle domande sollevate da Merton hanno poi contribuito a far crescere l'esigenza di progettare modelli organizzativi più complessi e flessibili di quello che ispirò il modello weberiano, capaci di evitare almeno in parte le disfunzioni individuate da Merton.

Ma va sottolineato ancora un aspetto del contributo teorico di Merton. Weber concepisce la burocrazia come l'apparato ottimale dotato di razionalità orientata allo scopo. Ma Merton con la sua analisi delle funzioni latenti riesce a dimostrare che quel modello contiene al suo interno alcune fonti di irrazionalità anche rispetto allo scopo. Tali fonti non consistono in deficienze di progettazione organizzativa, ma negli effetti imprevisi che le pressioni esercitate dalle strutture possono provocare nella personalità e nel comportamento degli uomini. Non vi è ancora in Merton un'analisi delle strategie dei soggetti che interagiscono con le strutture, né un'analisi degli effetti sinergici tra le molteplici razionalità che si incontrano e si scontrano nelle organizzazioni complesse. Questo avverrà negli sviluppi successivi del dibattito post-weberiano. Ma Merton è l'autore a cui va il merito storico di avere per primo aperto il varco a questo indirizzo di ricerca.

Bibliografia

- Paolo Almondo (1984), *Razionalità e volontarismo in Talcott Parsons*, Angeli, Milano, 1984.
- J. Cohen, L.E. Hazelrigg, W. Pope (1975), «De-Parsoning Weber: A critique of Parsons' Interpretation of Weber' Sociology», *Amer. Sociol. Review*, vo. 40, apr. 1975, pp. 229-41.
- Luciano Gallino (1978), «Funzionalismo» e «Funzione», in *Dizionario di Sociologia*, Utet, Torino.
- Friedrich Jonas (1968), *Geschichte der Soziologie*, Rowohlt, Reinbeck-Hamburg (tr. it. *Storia della sociologia*, Laterza, Bari, 1970).
- Bronislaw Malinowski (1970), *Culture*, in *Enciclopedia of the Social Sciences*, vol. 4 (tr. it. «Cultura», in *Il concetto di cultura*, P. Rossi, Torino, 1970).
- Robert K. Merton (1949, 1ª ed.), *Social Theory and Social Structure*, Free Press, Glencoe (tr. it., *Teoria e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna, 1966, 2ª ed.).
- Talcott Parsons (1937), *The Structure of Social Action*, McGraw-Hill, New York (tr. it. *La struttura dell'azione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1962).
- A.R. Radcliffe-Brown (1952), *Structure and Function in Primitive Society*, Free Press, Glencoe (tr. it. *Struttura e funzione nella società primitiva*, Milano, 1968).