

Frantumi ancora da ricomporre

Dario Forti, Giuseppe (Pino) Varchetta

Era l'autunno del 1972 e il più anziano di noi due si trovava a confrontarsi allo stesso tempo con l'avvio dell'avventura della socioanalisi compiuta da Luigi Pagliarani con la fondazione del CIS – Centro Individuo Società, con la nascita dell'Ismo nel quale Vito Volpe trasferiva nell'attività di formazione manageriale le prospettive sul gruppo di Enzo Spaltro, con la gestio-

ne della formazione manageriale del Progetto Valletta della Fondazione Agnelli da parte dello Studio APS di Analisi PsicoSociologica fondato da Renzo Carli, Sergio Capranico e Franca Olivetti, in stretta collaborazione con l'ARIP parigina; avendo per giunta in mano due libri per certi aspetti lontani ma confluenti: il testo quadro di Chris Argyris *Lo sviluppo organizzativo e dei quadri direttivi* pubblicato da Ise-

di e *I frantumi ricomposti. Struttura e ideologia nel declino del taylorismo in America* di Federico Butera per Marsilio Editori.

Perché confluenti? Perché se Argyris proponeva lo sviluppo organizzativo nordamericano in stretta relazione con le neo-relazioni umane, peraltro fondandolo su un'analisi sistemica dell'organizzazione, *I frantumi ricomposti* di Butera ribaltavano il concetto di organizzazione

del lavoro tayloristica e, attraverso un'analisi serrata del crescente *turbolent environment*, proponevano la possibilità di cambiare il modello di organizzazione del lavoro ritenuto ancora allora come imm modificabile. Il sistema produttivo tayloristico, nel pensiero di Butera, veniva descritto e messo da parte sia a livello di struttura che di pensiero. Infatti, le conclusioni chiare della sua analisi erano che tale siste-



RUBRICA

FOR

ma, che prevedeva solo per un'élite professionalità, autonomia e potere tecnico e per tutti gli altri pura esecuzione e insignificanza umana, era entrato in crisi a causa di due fattori principali: la diffusione in tutto il mondo occidentale di una protesta dalla base lungo un flusso che dalle piazze del '68 era riuscito ad entrare in azienda, cui si aggiungeva la circostanza che l'ambiente turbolento alimentava le sfide aziendali di incertezza sia economica, che tecnologica e sociale.

Ripensare il lavoro diventava così, all'avvio degli anni '70, una problematica di interesse strategico per l'imprenditore, per l'azionista, per il management e per il sindacato. Nella convinzione che perseverare nel modello tayloristico, assillato dalla sindrome del controllo, non solo non era etico ma neanche razionale in quanto insistere con quel modello unico rendeva le organizzazioni sempre più inefficienti e per giunta inefficaci. Tutto ciò ha rappresentato, per noi psicoanalisti, una vera benedizione perché in questo modo abbiamo potuto impiantare la teoria delle ansie e delle difese individuali e istituzionali della psicoanalisi britannica sull'impianto solido dato dalla visione socio-tecnica dell'organizzazione.

Se poi, per un istante, allarghiamo lo sguardo sulla biografia di Federico Butera, non possiamo non rilevare

il fatto che nel 1967, a soli 27 anni, ha modo di partecipare in Italsider ad una ricerca sociologica voluta dal direttore centrale del personale Alessandro Fantoli che guidava un gruppo formato da B. Luft, G. Cattaneo, S. Del Lungo e G.A. Gilli.

Nell'anno in cui escono in edizione italiana *Sociologia dell'organizzazione* di Amitai Etzioni, *Breve corso di psicoanalisi* di Charles Brenner, *Sociologia dell'individuo e dell'azienda* di Ralph Dahrendorf, mentre Gianni Billia e Aldo Fabris pubblicano *L'organizzazione aziendale*.

Nel 1974, quando esce in Italia il fondamentale libro di F.E. Emery ed E. Trist su *La teoria dei sistemi*, in Olivetti, con Francesco Novara direttore del Centro di Psicologia, Federico Butera avvia la diffusione delle UMI, le Unità di Montaggio Integrate; nello stesso anno Butera fonda RSO con Stefano Mollica, Giuseppe (Beppe) Della Rocca e Adriano De Maio, mentre Giorgio Fardin, Nino Lo Bianco, Silvio Rubbia, Marco Raimondi e Piero Bontadini fondano Telos Management Consultants, mentre Mida nasce per iniziativa di Franco Guazzoni, Cino Sitia, Nuccio Urso, Renato Jazzearelli e Rodolfo Winternitz.

Questa onda potente di libri fondamentali, di start-up consulenziali e di interventi pionieristici nelle aziende accompagna i primi passi che il più giovane di noi (relativamente parlando)

compie all'interno di strutture di ricerca e formazione del sindacato, dove i paper sull'organizzazione del lavoro e le tracce operative, ad esempio per l'analisi delle varianze di processo, dell'Istituto RSO venivano studiati avidamente e circolavano come straordinarie chiavi di accesso ad un nuovo ruolo del sindacato, non più solo controparte negoziale ma anche possibile partner nella ricerca di nuove vie alle relazioni industriali.

Ripercorrendo questa lunga storia a partire dal ricordo della figura di Federico Butera, oltre al piacere intellettuale di riscoprire la ricchezza delle idee e delle pratiche che questi maestri e colleghi hanno saputo realizzare, si affaccia tuttavia un pensiero dolente, un rammarico per ciò che si è fatto solo parzialmente.

A cosa stiamo pensando? Al fatto che il pensiero organizzativo, almeno in Italia, non abbia saputo compiere – o non ne abbia avuto l'ardire – un passo ulteriore sulla via della ricomposizione e integrazione di quanto proposto dall'approccio socio-tecnico. Dove il trattino tra socio e tecnico è rimasto punto di connessione, ma non reale ponte di transito.

Da cosa ricaviamo questo sentimento che ci fa pensare, ancora oggi, che un vero matrimonio non si è mai realizzato tra lo sguardo razional-sociologico sull'organizzazione e quello emotivo-psicologico che pur i maestri del Tavi-

stock auspicavano? Ci pare che sia mancata una riflessione approfondita sulla difficoltà di un reale connubio transdisciplinare tra i poli del modello socio-tecnico, condannando gli operatori a privilegiare l'uno o l'altro corno del modello. Due corse parallele, sempre rispettatesi reciprocamente ma mai davvero contaminate. Nonostante il fatto che, negli anni, non è mancato l'impegno di attraversare quel piccolo ponte; noi, comunque, umilmente, intervenendo nelle organizzazioni, non sentivamo di rivestire solo uno dei due corni del discorso; e, d'altra parte, testimoniamo come rappresentanti prestigiosi dell'altro corno – un paio di nomi, Marco Raimondi e Adriano De Maio – hanno dimostrato più volte di volersi muoversi in quella terra di mezzo.

Che il pensiero riconoscente rivolto a Federico Butera possa rinnovare l'impegno a ricomporre anche questi frammenti.

Dario Forti

Formatore e consulente di sviluppo organizzativo, senior partner Modus Srl SB.

Giuseppe (Pino) Varchetta

Già responsabile dello Sviluppo Organizzativo, psicosocioanalista, cofondatore di Ariele, opera come consulente direzionale.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>