

Verona, settembre 1982

STRUTTURE EMOTIVE DELLA ORGANIZZAZIONE
colloquio con GUIDO CONTESSA

GUIDO CONTESSA, psicologo del lavoro, collabora all'ARIPS di Brescia nel campo della ricerca e formazione. Attualmente si occupa di interventi sul territorio e sui servizi sociali. Negli anni scorsi ha seguito interventi nel campo dei problemi del lavoro in grandi e medie aziende. Nel 1971 ha partecipato ad un intervento sull'ambiente di lavoro all'Italsider. Consulente della CISL di Milano è stato impegnato in studi per la trasformazione di aziende occupate in cooperative.

* Il testo non è stato rivisto dal relatore.

Abbiamo condensato in queste pagine l'incontro svoltosi nel giugno scorso con Guido Contessa, psicologo del lavoro dell'ARIPS di Brescia

Uno stimolante confronto che ha preso il suo avvio dal recente libro dello svedese Olaf Berg sul caso della vetreria EGV, una delle aziende più avanzate della Svezia. Il rapporto di Olaf Berg è la storia del cambiamento organizzativo di questa fabbrica nell'arco di sessant'anni: dal 1915 al 1975.

Il senso del rapporto non sta nella storia come cronologia, ma in tutti i passaggi, i meccanismi che hanno cambiato la fabbrica e la sua organizzazione. Un libro scritto dal punto di vista dei consulenti, perchè la EGV è l'azienda svedese che maggiormente ha fatto uso di cambiamenti organizzativi dall'esterno. Un'occasione per discutere i trucchi e i modi per produrre dall'esterno delle innovazioni intenzionali nell'organizzazione.

Si tratta di una storia individuale presa come paradigma per le sue caratteristiche di classicità: rappresenta bene la teoria. E' appunto una di quelle storie che vanno a finire sui libri. La discussione è però tornata alla realtà delle nostre cooperative, dei loro problemi organizzativi interni, dei rapporti tra i soci, dei momenti di impasse e di perdita delle coordinate iniziali, della faticosa ricerca del significato per una persona di essere in cooperativa, delle aspettative frustrate e delle contrapposizioni che impediscono di capirsi, di parlare la stessa lingua. Come capire e controllare ciò che sta avvenendo nella cooperativa? Quali strumenti le persone possono trovare o costruire per comprendere le dinamiche avviate al loro interno come gruppo e dare uno sbocco positivo a momenti di crisi?

Di tutto questo si parla nelle prossime pagine.

Olof Berg, consulente di professione, ha fatto una ricerca sull'Emmaboda Glassverk. Emmaboda è il nome del paesino nel sud-est della Svezia; Glassverk vuol dire lavoro del vetro, quindi: Vetrificio di Emmaboda; la sigla è EGV. L'azienda ha circa 600 dipendenti di cui il 15% sono "colletti bianchi" (quadri intermedi, tecnici, impiegati).

Olof Berg ha sviluppato la sua ricerca su due binari: da una parte l'indagine storica attraverso la documentazione esistente in fabbrica (bollettini, documenti del consiglio di amministrazione, ecc.), ricostruendo così tutta la vita della fabbrica; dall'altra ha affiancato alla ricerca documentaria "interviste in profondità" a 32 personaggi dell'Emmaboda Glassverk. Le interviste in profondità sono lunghe chiacchierate che vanno da un minimo di due ore a un massimo di cinque ore; a volte sono ripetute due volte. Nel caso dell'EGV sono stati scelti 32 personaggi-chiave dell'azienda: i dirigenti, i quadri, il capo della delegazione sindacale, insomma tutti i leaders della fabbrica, non gli operai della catena di montaggio.

Usando le tecniche incrociate dell'analisi documentaria e delle interviste in profondità Olof Berg ha ricostruito i 60 anni di storia della Emmaboda Glassverk.

IL PATRIARCA

Il fondatore della EGV è la classica figura di padrone dell'inizio del secolo, con un comportamento e un modo di fare estremamente primitivo che l'autore chiama "patriarcale". Si tratta del classico imprenditore dell'inizio del secolo (1910) che fa tutto da sé.

Dopo aver fallito con una precedente vetreria artigiana, il "patriarca" approda alla nuova iniziativa. Piano piano l'impresa cresce e per una ventina d'anni tutta la storia della EGV ruota sulla presenza patriarcale di questo padrone. Un personaggio carismatico, mitico,

con grandi capacità magnetiche e un atteggiamento del "faccio tutto io", tipico di tutti i capetti delle piccole e medie industrie. Nella Emmaboda questa situazione si era evoluta al punto che tutta la fabbrica era "lui": organizzava "lui", pensava "lui", decideva "lui", insomma un processo di identificazione per cui la fabbrica era questo signore e "lui" era la fabbrica. Nessuno prendeva alcun tipo di iniziativa autonoma; al massimo le uniche iniziative che si prendevano erano quelle che si sapeva essere delle anticipazioni di quello che "lui" avrebbe ordinato. Non c'era spazio per nessun tipo di iniziativa nè autonoma, nè divergente.

Questo patriarca aveva messo in piedi un'organizzazione del tipo - come direbbe oggi Alberoni - "stato nascente"; un'organizzazione confusionale, in cui tutti fanno tutto, caratterizzata dall'assenza di ruoli. C'è una situazione magmatico-familiare, dove quelli che possono fanno. La sostanziale confusione è accompagnata da rapporti fusione: la confusione è parallela alla fusione, cioè, al "siamo tutti molto collegati, molto vicini, molto cooperativi, molto fusionali", tutti identificati intorno a questa figura di leader, capo, patriarca che tutto vede, tutto controlla, tutto provvede.

Naturalmente non ci sono politiche gestionali, nè politiche retributive. A questo proposito si trova nel libro un episodio simpatico che racconta come un giorno una segretaria di questo capo vada da lui e gli faccia notare che con i soldi della paga non riesce a vivere e per questo è costretta a convivere con un uomo per dividere le spese dell'affitto. Il patriarca risponde che la EGV non ha problemi morali e l'impiegata quindi può convivere con chi vuole. La spiegazione del basso salario derivava dal fatto che fra le segretarie c'era la figlia di un noto barone locale, un grosso capitalista del luogo, che l'aveva messa lì per farla impraticare. Naturalmente non aveva bisogno di soldi e l'Emmaboda le dava il corrispettivo di una mancia; però era pur sempre la figlia del pezzo più importante del paese e non si poteva ammettere che ci fosse qualche altra donna che pren-

desse più di lei: ora se questa era miliardaria e la mancia le andava bene, le altre morivano di fame. Tutto il sistema retributivo era casuale, fondato sulla discrezionalità del padrone.

Direi che questa fase patriarcale è raccontata in tutti i testi di sociologia industriale. Tutta la fase dello sviluppo del capitalismo vede ai suoi albori una funzione di questo tipo. In questo senso si tratta di una storia molto paradigmatica che vale anche per le industrie italiane.

LA NEO-DIPENDENZA

Verso gli anni '50 entra in scena il giovane figlio, venticinquenne, addetto alla produzione. Con il figlio arriva una ventata di novità. Personaggio ancora più carismatico del padre, affascinante, intelligentissimo, apertissimo -oggi diremmo di sinistra- arriva in questa fabbrica e comincia a dire che bisogna cambiare tutto. Subito provoca un'aggregazione dei nuovi quadri che stavano arrivando, non legati ai pionieri, al padre.

Il figlio affascina questo giovane manipolo di personaggi emergenti i quali, piano piano, scanzano la vecchia dirigenza e si impadroniscono dell'impresa. Tra l'altro il "patriarca" va in pensione e il figlio da capo del reparto produttivo diventa a sua volta presidente della società. Così negli anni '60 questo nuovo personaggio si è impadronito dell'impresa.

Si apre un periodo che viene definito dallo studioso "il periodo della neo-dipendenza". Mentre prima la fabbrica non esisteva se non nell'identificazione col patriarca, adesso la situazione è simile solo che il rapporto non è di tipo patriarcale, ma è legato alla coesione di un gruppetto di persone affascinato dal magnetismo di questa persona. Mentre prima il discorso era "il padrone sono io",

"qui comando io", "gli altri non esistono", adesso è: "tutti insieme facciamo", "questa fabbrica deve diventare la migliore della Svezia", "noi siamo i giovani più bravi della Svezia e dobbiamo fottere tutti", quindi, "tutti insieme agguerritissimi uccidiamo gli altri". Una sorta di tecnocrazia, una sorta di fascino personale, di magnetismo, di volontà di invadenza del mercato. Neo-imperialismo in piccolo, questa dipendenza più che essere una dipendenza gerarchica è una dipendenza "affascinativa" derivante dal fascino che questo giovane riesce a diffondere intorno a sé. Ora la sfida, la gara dentro la fabbrica era diventare come questo giovane, imitarlo, fare come diceva lui, addirittura prevedere quello che lui pensava, ogni volta che lui proponeva qualcosa buttarcisi dentro e cambiare tutto.

Sull'onda di un grande entusiasmo questo signore comincia a cambiare organizzazione. La prima cosa che succede è il passaggio da una fase magmatica, confusiva, ad una lenta strutturazione e articolazione delle funzioni. Tutta la sua gestione è connotata da un processo di specializzazione, quindi di elevata professionalizzazione, di forte aggressività. Nel frattempo -va detto- cambiano anche le condizioni strutturali esterne. Dopo la guerra cambiano le tecnologie, questo è un elemento di estrema importanza, e, soprattutto, cambia il mercato. Mentre prima della guerra la EGV era un'azienda monopolistica, nel dopoguerra cominciano a sorgere concorrenti e la filosofia del figlio aggressiva, cavalleresca, diventa utile per combattere il nemico sul mercato.

LA FASE UMANISTICA

Intorno agli anni '60, quasi in concomitanza con la separazione dalla moglie, questo giovane va in America un mese per un seminario di esperienza di gruppo, di sensibilizzazione alle dinamiche di gruppo. Torna con una visione totalmente cambiata della sua vita e dell'organizzazione del lavoro. Comincia ad introdurre nella fabbrica

tutta una serie di innovazioni di carattere umanistico. "Appena tornato, il signor J.A. mi disse di chiamarlo A.; mi disse di chiamarlo solo col nome e non mister J.A.". Come dire "invece di chiamarmi signor Guido Contessa, chiamami Guido". Questo giovane presidente della società inizia ad interessarsi di più alle famiglie dei collaboratori; via giacca e cravatta, si lanciano i blue-jeans, capelli lunghi, piedi sulle scrivanie, sintomi questi di un certo clima culturale. Mentre prima c'era un atteggiamento tecnocratico subentra ora uno stile umanistico: grande privilegio dell'aspetto affettivo emozionale e grande sviluppo delle consulenze esterne. In questo periodo comincia la formazione di tutti i quadri intermedi al lavoro di gruppo, ai rapporti interpersonali, alla comunicazione. E dalle ricerche, dalle inchieste fatte risulta un grande entusiasmo e un'impennata della produttività: quindi ulteriore gasamento, grande slancio affettivo interno, forte concorrenzialità. L'aspetto tecnocratico degli anni '50-'60 si sposa negli anni '60 con un'ulteriore spinta in avanti di sapore umanistico.

LA DISGREGAZIONE

Intorno al 1968-72, non a caso in questo periodo caldo che, ovviamente, passa anche per la Svezia, l'organizzazione da articolata che era piano piano comincia a subire delle trasformazioni autogestionarie non politicamente, ma relativamente all'autonomia di ogni reparto. La disgregazione prelude a un fenomeno di conflittualità interdipartimentale; l'organizzazione si spezzetta per bande e si entra in una struttura di forti conflitti che stanno, all'interno dell'impresa, tra reparti, gruppi, persone, ma anche, tra l'interno e l'esterno. Il presidente dice: "Ci furono sei mesi di guerra continua tra dentro e fuori: con il sindacato, con la confindustria locale, con l'amministrazione locale. Per sei-sette mesi la nostra fabbrica

fu una casa di vetro; ogni mattina alle sei e mezza cominciavo a ricevere i bollettini di guerra, le telefonate di tutti quelli che mi stavano attorno per gestire questo casino che si stava creando."

LA CONTRORIVOLUZIONE

Naturalmente questa situazione di spapolamento ha prodotto negli anni immediatamente successivi, fino al 1975, quella che viene chiamata la "controrivoluzione". Certi capi vista la situazione di ingovernabilità, hanno cominciato a combattere lo stile del presidente; a dire: "qui ci vuole più serietà". Insomma quello che noi chiamiamo riflusso. Alcuni quadri tecnici e direttivi hanno cominciato a ripescare alcuni valori, alcuni discorsi organizzativi degli anni precedenti al '60.

L'organizzazione si è ricompattata al prezzo di un ridimensionamento, ovvio, di questo giovane presidente che è stato messo in condizioni di nuocere di meno. I boiardi, i colonnelli hanno cercato di tamponare certe intemperanze del giovane leone assegnandogli spazi più ridotti, trovando un'organizzazione più articolata, ma più precisa, più funzionale, più efficiente.

LA CONTRODIPENDENZA

L'ultima fase, che è quella degli ultimi anni, fino all'80, è una fase che viene chiamata di contro dipendenza. Una fase in cui praticamente questo presidente viene rinchiuso nel suo ufficio e qualsiasi cosa proponga viene assolutamente bocciata. Tutto viene fatto in opposi^{zione} a quello che si pensa questo presidente voglia fare. C'è un fortissimo rifiuto della figura centrale dell'autorità.

Questa storia è molto interessante perchè è paradigmatica. Tutte le organizzazioni hanno subito nella storia un andamento di questo tipo e lo subiscono ancora. Il fenomeno del patriarca, poi del fascino personale tecnocratico, poi dell'umanistico, poi la disgregazione, e poi la reazione censoria come il fenomeno della dipendenza dal capo fondatore e poi del rigetto di questi fino ad un'ostilità addirittura pregiudiziale è un fenomeno classico di tutti i gruppi, di tutte le organizzazioni.

I ragionamenti che ne vengono fuori sulle strutture emozionali dell'organizzazione non sono nuovissimi, per la verità derivano da ragionamenti già fatti 20-30 anni fa in America da un certo Kurt Lewin e in Inghilterra da un certo Wilfred Mion. Però questa cultura è minoritaria nel campo dell'organizzazione del lavoro.

I comportamenti aziendali sono una funzione influenzata dalla tecnologia interna e dal mercato, due cose strutturali, ma, e questa è la terza variabile, sono fortemente influenzati da quelle che Olof Berg chiama le "strutture emozionali", cioè, da un aspetto emotivo, di tipo psicologico. Questi fattori, tecnologico, organizzativo, di marketing ed emozionale si combinano in cocktail a volte funzionali, a volte molto pericolosi.

Questa sottolineatura che può sembrare banale, in realtà non lo è se si tiene conto che il 95% delle industrie nel mondo occidentale non ha ancora scoperto questo concetto. E non pensiamo solo alle fabbriche, ma anche ai ministeri, ai servizi sociali. L'ipotesi che l'organizzazione di un servizio sociale possa essere influenzata e attraversata a sua volta da strutture emozionali non viene presa in considerazione neanche dai servizi socio-sanitari, che peraltro dovrebbero disporre di una cultura psicologica sufficiente.

Queste strutture emozionali si sono manifestate nella storia della EGV nella prima fase con una forte dipendenza dalla figura del patriarca che segnava comportamenti fortemente infantili, regressivi: attendere che il patriarca sorridesse per sentirsi confermati nel lavoro, anticipare le idee del patriarca, considerare di non valere

niente e di essere totalmente e giustamente in balia delle sue decisioni, che fosse l'unico che poteva salvare o no l'azienda, in pratica essere totalmente non autonomi come bambini neonati.

La seconda fase invece si caratterizza con la neo-dipendenza del fascino del giovane innovatore. E' sempre una dipendenza, non più basata però sulla soggezione e sull'integrità del bambino verso il genitore. Piuttosto è assimilabile alla dipendenza del fratello minore verso quello maggiore; un fascino seduttivo, una specie di malia di innamoramento tipico dell'adolescente verso il fratello o la sorella maggiori.

La terza è una fase di grosso slabbramento conflittuale: si parla addirittura di caos, quindi sentimento di disperazione, di angoscia, di paura.

La quarta fase è di reazione distruttiva nei confronti di un capro espiatorio, quale quello del presidente giovane che viene messo in condizione di "non nuocere", al punto che si diffida di ogni cosa dica e faccia.

Queste strutture, che sono insiemi di comportamenti, Berg le chiama "strutture", perchè sono comportamenti che strutturano per anni, addirittura decenni, la vita dell'azienda; poi subiscono un andamento -oggi diremmo- per catastrofi. Vanno cioè avanti per un po', poi subiscono un trauma, poi vanno avanti ancora stabili, poi un altro trauma, poi riprendono stabili e così di seguito. Berg le chiama "strutture" perchè in questi periodi stanno ferme, perchè diventano un insieme di comportamenti, credenze, valori, atteggiamenti che informano, cioè danno la forma, a tutta la struttura del lavoro e ai rapporti interpersonali.

Dietro queste cose ci sono cent'anni di studi delle scienze organizzative. Uno dei primi studi che si conoscono è il Capitale di Marx. Dal 1850 ad oggi gli studi organizzativi sono aumentati in maniera esponenziale, in particolare a partire dal primo dopoguerra

ad oggi.

Riassumendo il comportamento associato o aggregato, e quindi il comportamento organizzativo, è la risultante di almeno tre vettori: la tecnologia, la cultura generale o il mercato, e le strutture psicologiche. Queste tre variabili si influenzano reciprocamente.

Un'altra cosa da sottolineare è questa: in genere le organizzazioni non si distinguono tra organizzazioni in cui queste cose succedono e organizzazioni in cui queste cose non succedono. Questa non è una visione realistica. Le organizzazioni si distinguono tra quelle in cui queste cose succedono consapevolmente e quelle in cui queste cose succedono inconsapevolmente.

DIBATTITO

- Questi tre vettori regolano tutti i tipi di organizzazione. Perché è così inevitabile che avvengano questi passaggi? Cos'è che, visto che c'è una situazione di continua evoluzione all'interno di questi aspetti, fa sì che questi passaggi siano inevitabili? Anche in una cultura consapevole.

"La risposta è piuttosto complessa. Intanto non possiamo dire che sono inevitabili in assoluto. Sono storicamente inevitabili, potrebbe anche essere che nel 3.200 queste cose non avvengano. Diciamo che sono "inevitabili" perché se guardiamo 100 aziende attuali in 98 osserviamo certe ricorrenze. Siamo un po' vicini al dibattito se il complesso di Edipo sia o no universale. In fondo è un problema abbastanza cretino. Nella società che si studia, cioè questa nostra società, succede e basta. La spiegazione del perché queste cose succedono probabilmente va ricercata nella struttura psichica del soggetto".

- Cioè la costante sono le strutture emozionali.

"Ecco questa è un'ipotesi. Perché un bambino nella sua crescita subisce certe fasi inevitabilmente? Evidentemente perché c'è una struttura psichica comune a tutti, almeno oggi. Può darsi che possiamo spiegarla come storicamente evolutiva o regressiva, però oggi ci sono queste strutture psichiche. I gruppi, le associazioni e le aggregazioni, seguono anch'esse delle regole, cioè hanno delle strutture di funzionamento di base simili. E' ovvio il parallelo: poiché gli uomini hanno delle strutture di base simili, delle somme di uomini avranno anch'esse delle strutture di base simili. Anche se bisogna dire che 10 persone messe assieme hanno una storia, un comportamento tutto diverso in quanto gruppo, rispetto alle 10 persone prese singolarmente. Ogni gruppo è diverso dalla somma dei membri che lo compongono.

Tutto questo è intuitivo. Diverso è prendere un corpo umano vivo e mettere sul banco di macelleria due gambe, due braccia, una testa, un sesso, due polmoni e così via. Indubbiamente si tratta sempre della stessa roba, però cambia tutto. Per un gruppo è lo stesso: se noi sommiamo le caratteristiche singole di dieci persone, viene fuori un gruppo tutt'affatto diverso; viene fuori un'altra cosa. Questa storia di dipendenza, neo-dipendenza, contro-dipendenza, per esempio, è parallela alla storia evolutiva dei bambini. E sì che quest'azienda non è fatta di bambini, ma di persone magari con due lauree. Però l'aggregato sociale, il collettivo si comporta secondo regole che non sono le regole dei membri che lo compongono. Semmai sono più vicine alle regole della preistoria, della storia infantile del bambino. E' come se le organizzazioni si comportassero dal momento in cui nascono in poi seguendo la vita di un solo soggetto, la storia di un solo individuo. Le fasi di sviluppo di un bambino sono molto simili a quelle che abbiamo visto: un bambino da 0 a 11 anni si comporta seguendo fasi diverse, esattamente secondo questi scalini: prima è fuso con la madre, poi dipende, poi subisce una sorta di dipendenza fraterna, verso gli 8-10 anni, col padre, poi verso i 14 anni mette in moto un atteggiamento del tutto reattivo nei confronti della famiglia. Questa storia che ciascuno di noi attraversa e che riguarda le strutture psichiche profonde di ciascuno di noi, è avvicicabile alla storia di molte organizzazioni. Il che significa che l'organizzazione complessa è diversa dalla somma dei singoli membri, ma semmai ha una storia simile a quella di un solo soggetto".

-- Penso che le cooperative si sono rese conto che esistono dei fattori che condizionano in modo molto evidente il loro percorso e che esistono dei momenti diversi nella storia della cooperativa caratterizzati da una maggiore o minore identificazione rispetto agli obiettivi, da una maggiore o minore possibilità di dialogo interno e da capacità

di esprimere questo dialogo. Il problema è di verificare con che strumenti si è in grado di superare difficoltà di questo genere, difficoltà di disgregazione; quali meccanismi bisogna mettere in atto per riuscire a limitare o per lo meno a rendere positivi dei momenti di crisi, di disgregazione interna.

-Una volta acquisito che le strutture emozionali incidono, come, senza dover trasformare gli individui coinvolti in psicologi, questi sono in grado di prendere coscienza di quello che vivono? E, senza arrivare ad accuse e a conflitti (i nemici, gli amici), come gli individui coinvolti sono in grado di capire lo stadio in cui sono inseriti? E come possono fare dei passi in avanti da protagonisti e non essere succubi di un processo?

Lo stadio emozionale per l'insieme del gruppo e della cosiddetta ^{opera}impresa sempre in senso negativo o ha anche una funzione positiva?

"Le strutture emozionali sono come i peli degli uomini e le tette delle donne: sono positive o negative? Ad un certo punto alla ragazza crescono i seni. Chiedersi se è positivo o negativo è abbastanza strano. E' un fatto.

Le strutture emozionali non sono una cosa che noi possiamo decidere se servono o no. Ci possono piuttosto essere delle strutture emozionali che si esprimono in maniera più costruttiva o più distruttiva. Ci possono essere strutture emozionali costose, nel senso che distruggono, e altre che invece costruiscono, però è difficile considerarle positive o negative. E' il fatto che siano distruttive o costruttive dipende dalla situazione.

Per quanto riguarda l'uso che si riesce a farne. Qui si apre un grandissimo capitolo filosofico e politico. Bisognerebbe domandarsi perchè noi facciamo le organizzazioni.

A cosa servono le organizzazioni? Qui c'è una concezione prevalente nell'occidente: è una concezione centrata sul concetto di costruire, quindi di futuro. Tutto è centrato su questo: - lo stesso matrimonio, è un'istituzione familiare centrata sull'idea di costruire una famiglia e di dare a questa famiglia una continuità attraverso i figli. Uguale è il discorso per l'azienda, l'impresa. Anche se nello statuto c'è scritto che la cooperativa si scioglierà nel 2010, normalmente nella nostra cultura c'è un punto che non si discute e cioè che le organizzazioni sono proiettate nel futuro senza tempo. La conseguenza ^e che noi consideriamo distruttivo e negativo tutto ciò che provoca la morte dell'organizzazione e costruttivo tutto ciò che provoca la sua continuazione. E' un'opinione molto diffusa. Se è così, se accettiamo acriticamente questa premessa culturale ne consegue una cosa sola: il prezzo da pagare per la sopravvivenza dell'istituzione è la morte di parte di ciò che la compone. In maniera più filosofica possiamo dire che il problema vero è il nostro rapporto con la morte.

Ciascuno di noi quando nasce, quando è bambino ha 10.000 azioni attraverso le quali scegliere il suo futuro: può diventare una cosa può diventare un'altra. C'è chi fa l'architetto chi fa lo psicologo, ma chi fa il meccanico poteva fare lo psicologo, chi fa lo psicologo poteva fare anche l'architetto. La situazione iniziale è sempre quella della fusione cioè della confusione dei ruoli, e confusione dei ruoli vuol dire lasciare aperte tutte le possibilità. Tutti possono fare tutto. Noi ci educiamo, cioè diventiamo adulti attraverso un processo di specializzazione; il bambino delle tante cose che può fare ne impara alcune, ma l'imparare è un processo di eliminazione. Alcuni pensano che l'imparare sia un processo di accumulazione, invece imparare è un processo di dispersione cioè delle 100 cose che posso fare **ne scelgo** una o due, poi delle due **scelgo** ancora una specializzazione. La specializzazione è detta in altro modo, l'eliminazione di alcune possibilità. Daltronde pensiamo questa cosa in termini antropologici. Com'è avvenuto

che l'uomo si è sviluppato e invece i mammoth no?Attraverso il principio di specializzazione:l'uomo si è messo in grado di essere bravo a fare certe cose.Si è specializzato.Questo gli ha consentito di sopravvivere.Allora se noi vogliamo che un'organizzazione sopravviva eternamente dobbiamo lentamente eliminare alcune cose.

Oggi cos'è che eliminiamo?Eliminiamo la creatività dei soggetti che fanno parte dell'organizzazione.Specializzando le mansioni eliminiamo in alcuni casi le relazioni umane,in altri casi le motivazioni personali,sacrifichiamo cioè delle parti dei soggetti sull'altare della perpetuazione organizzativa Il che non è di per sè negativo basterebbe pensare sul perchè lo facciamo. Si tratterebbe di vedere se il gioco vale la candela.

Vedere quale è il punto di equilibrio tra le due cose,forse le organizzazioni hanno anche un senso.

L'altro modo di pensare la cosa potrebbe essere che le organizzazioni possono morire e il fatto che muoiano potrebbe non essere considerato affatto un insuccesso.Tutto sta a vedere se noi consideriamo soggetto l'uomo e oggetto l'istituzione o viceversa.Per es.molti giudicano negativo un matrimonio che finisce;questo è un modo di considerare la cosa.Perchè negativo?"per forza,perchè è finito".Però c'è un altro modo di considerare la cosa per esempio considerare negativi i matrimoni che continuano.Perchè?"continuano al prezzo di uccisioni di parti dei membri che lo compongono".Bisogna vedere caso per caso.Ci sono matrimoni che finiscono guadagnando la non uccisione o repressione delle parti che lo compongono.Allora bisogna vedere,non è che la sopravvivenza sia di per sè un fatto indiscutibile.Questo è solo quello che da noi è correntemente considerato giusto.Normalmente noi consideriamo che se un'azienda va avanti cent'anni è buona se un'azienda muore dopo tre anni non è buona.

Non possiamo però avere la moglie ubriaca e la botte piena.

Se noi rifiutiamo la morte delle organizzazioni dobbiamo accettare la morte dei soggetti.Se noi rifiutiamo la morte dei soggetti dobbiamo cominciare a considerare l'ipotesi che si possa far morire l'organizzazione.Noi attualmente ci lamentiamo perchè i soggetti muoiono,cioè c'è una repressione nelle organizzazioni,ma simultaneamente abbiamo l'utopia che le organizzazioni debbano essere eterne.Il che è un progetto paranoico,cioè divino.Non so quale sia la soluzione del rebus,ma probabilmente bisogna ripensare questi nostri concetti fondamentali.Perchè non considerare ottima la cooperativa che vive tre anni e poi chiude,ma magari quei tre anni ha funzionato benissimo?Ovviamente bisogna definire rispetto a quali parametri diciamo "benissimo".E qui c'è un problema di valori.

Perchè se il parametro è il fatturato è chiaro che il risultato è negativo. Ma se il parametro fosse "crescita dei soggetti",allora il risultato potrebbe essere positivo.

Qui è un problema di scelte politiche,e di valori,filofofiche.Alla domanda come si fa ad evitare i casini,la disgregazione io antepongo un'altra domanda,perchè bisogna evitare i casini?La tua domanda sottintende l'ipotesi che la fine di un'organizzazione sia il peggiore dei mali."

-Allora andiamo avanti con quest'ipotesi:che la fine dell'organizzazione sia una cosa positiva.

"Non vorrei cadere nell'errore opposto di tipo distruttivo,per cui dopo siamo obbligati ad uccidere anche le cose che funzionano.Il problema è di valutare strada facendo,caso per caso,qual'è il prezzo che paghiamo per tenere in vita le organizzazioni.Qualì sono i vantaggi che traiamo dal fatto che

le organizzazioni muoiano. Due di voi han detto che non sono più in cooperativa. Come mai? Sarebbe interessante analizzare perchè uno esce dalla cooperativa. Potrebbe darsi che l'uscita, l'uccisione simbolica, abbia significato la sopravvivenza della cooperativa. Può darsi che sia da valutare positivamente, ma può essere anche il contrario. Che la vostra uscita e quindi l'uccisione in qualche modo simbolica della cooperativa da parte vostra sia un fatto positivo oppure il fatto che il vostro stare nella cooperativa sia stato comunque positivo a prescindere dal fatto che adesso non ci siate più. Perchè noi colleghiamo sempre il positivo all'eternità? Usando un discorso filosofico antropologico ^{che} noi abbiamo difficoltà ad accettare la morte, cioè la fine di qualcosa. Bisogna fondare un modo ex-novo di ragionare su queste cose. Invece non vogliamo giustamente perdere parte di noi, ^{ma} non vogliamo che muoia l'organizzazione, questo è veramente una sorta di sogno paranoide. Noi vorremmo essere onnipotenti al punto di tenere in vita tutto: le nostre pulsioni, i nostri desideri, i nostri conflitti, le nostre voglie di litigare, la nostra libertà, e simultaneamente le sicurezze che ci dà l'organizzazione, la nostra ricchezza, il nostro budget. Certo tutto questo è auspicabile, ma non so se sia possibile e se sia realistico. La storia fino ad ora ci dice che la vita delle organizzazioni corrisponde in maniera proporzionale alla repressione dei soggetti".

-Cioè un'organizzazione più è forte più ha bisogno di far pagare il prezzo della sua forza.

"Cosa vuol dire essere un'organizzazione forte? Vuol dire per esempio che nessuno può una mattina decidere per i fatti suoi, deve invece reprimersi. Se uno vuol venire nudo in ufficio non può; se quell'altro vuole in ufficio fare l'amore con la segretaria, non può; se quell'altro ancora ha voglia di leggere il giornale non può. Questo vuol dire repressione, certo giusta, se volete. Rimane però il fatto che l'organizzazione è tanto più efficiente quanto più è repressiva. E procedendo in scala può reprimere la creatività delle persone. Apparentemente. C'è infatti un discorso che sta emergendo, e io non ho risposte, su come gioca in questo l'autorepressione. Esiste una diversità tra autorepressione e eterorepressione. Qualcuno dice: in realtà

facciamo un discorso di autoregolazione, non è che io non vengo nudo in ufficio perchè qualcuno mi reprime, ma perchè io mi reprimo. Qui bisognerebbe aprire una parentesi su quale è la differenza sostanziale fra l'auto e l'etero repressione fra la censura degli altri e l'autocensura, fra la disciplina e l'autodisciplina."

-Ma un gruppo non ha maggiori possibilità di arrivare ad una consapevolezza e quindi gestire le proprie fasi e meccanismi emozionali?

"Ci sono gruppi che sono molto più deboli dei loro componenti presi singolarmente. Pensiamo ai gruppi minorili: sono molto meno capaci di migliorare come collettiva che presi singolarmente. Ci sono situazioni sociali che non per il fatto di essere sociali sono buone. In genere noi tendiamo un po' ideologicamente a considerare positivo il fatto sociale e negativo l'individuale o viceversa. In realtà non è così, dipende".

-Però una cooperativa in termini di gruppo di persone io credo che permetta una maggiore possibilità di azione rispetto ad una certa fase di cui si è cosciente; che non la persona singola.

"Certo il gruppo ha un potenziale certamente maggiore di singolo individuo, però si tratta solo di un potenziale. Conosco cooperative e gruppi che sono molto peggio dei singoli soggetti. Dipende. Certo 10 risorse sono più di una risorsa, ma è un fatto puramente ipotetico. Può darsi che dieci risorse si elidano a vicenda.

In altre parole ^{che} non è il gruppo di per sé mi dica: "sono a posto". Il gruppo di per sé è solo possibilità in più. Come avere una asse di picche.

Il gruppo, l'organizzazione di per sé non è nè buona nè cattiva, è un'occasione, che non si può buttare via."

-Mi sembra che le cose che hai detto fotografano abbastanza bene la situazione delle nostre cooperative. Noi stessi avevamo invocato la presenza di qualcuno dall'esterno che ci aiut^{asse} a leggere la fase che stiamo vivendo.

Proprio perchè stiamo vivendo in un momento di brusche oscillazioni e non riusciamo a vedere dove stiamo andando. Se è opportuno che la cooperativa continui a vivere, se è opportuno che qualcuno vada via e che altro. Il problema è con quali strumenti attraversare questo periodo, che non sappiamo quanto durerà. Un'ipotesi è: abbassiamo la testa, ognuno fa quello che deve

fare e si va avanti;oppure arrestiamo la produzione ci sediamo intorno ad un tavolo e ci diciamo in faccia perchè siamo arrivati qua.

-Mi sembra che uno degli elementi dei quali siamo pochissimo coscienti è che nella vita dell'impresa entra a pari merito il discorso della struttura emotiva.C'è quindi qualcuno per il quale tutto va bene se economicamente la cooperativa funziona.Altri invece dicono voglio vedere se vivo e lavoro bene con te.Dunque l'elemento emozionale entra nella cooperativa al pari degli altri.

"Io non conosco molti mezzi oltre quello che dicevi tu,cioè di parlare;non dico fermare tutto perchè questo mi sembrerebbe un po' infantile,ma trovare dei momenti,degli spazi di confronto questo sì.Credo che una maggiore consapevolezza delle persone passi attraverso il confronto.Il tempo dedicato al confronto non deve essere considerato tempo perso o in più,deve essere considerato parte del processo lavorativo.

Se è vero infatti che le strutture emozionali hanno un'incidenza sul lavoro, la manutenzione di queste strutture emozionali,la loro compressione,la loro analisi,non è una cosa a lato del lavoro,è una cosa facente parte del processo di lavoro.Così come si discute se comperare o no la vacca,bisognerebbe avere dello spazio per cercare di capire quello che succede.Bisognerebbe lavorare per la consapevolezza almeno tanto quanto si lavora per il budget."

-Questo è vero però occorrono anche degli strumenti per comprendere le strutture emozionali e le fasi in cui ci si viene trovare.Strumenti che forniscono la possibilità di avviare meccanismi che facciano uscire dalla situazione in una certa maniera piuttosto che in un'altra.Da questo punto di vista sono carenti tanto le cooperative quanto la Mag,anche se, ad esempio,come Mag siamo continuamente coinvolti nei problemi delle cooperative.

"Mi sono sempre chiesto come mai le cooperative non fanno questo lavoro.Chi glielo fa fare a uno di andare in una cooperativa,se non è molto espresso l'aspetto umano?Nella cooperativa c'è sicuramente una maggiore insicurezza economica e non hai neanche nessuno contro cui sfogarti.Ora se non c'è il vantaggio di avere alcuni spazi di autoconsapevolezza io mi domando che cosa le facciamo a fare le cooperative.Ci sono tanti bei padroni in giro che ti pagano lo stipendio regolare e puoi insultare quotidianamente.

Mi sono scontrato anche con il sindacato che queste cose le capisce per metà soltanto; se non si dà spazio, se non si soddisfa la motivazione di crescere, che mi sembra quella che conta nello scegliere una cooperativa, non capisco quale altra motivazione soddisfi la cooperativa".

-Tanto è vero che in questi momenti di crisi in cui uno non trova più motivazioni emotive ideali, eccetera, chiede delle gratificazioni economiche.

"Certo se non ci sono queste parti emotive è chiaro che si instaura una dinamica di carattere aziendale: rivendico come in fabbrica, oppure se ne va via. Io conto molto che nelle cooperative, nelle strutture del terziario sociale avanzato, associativo la gente trovi una pienezza di risposta alle sue motivazioni. Se le persone non trovano delle risposte emotive, personali, culturali, credo che le cooperative muoiono; oppure vengono tenute insieme da quei collanti ideologici come certe cooperative emiliane uguali alla Fiat, ma dove si agisce in nome della rivoluzione, che però non si sa quale sia; oppure certe cooperative cattoliche in cui si agisce in nome di Gesù Cristo.

Credo però che ormai questi collanti ideologici siano sempre meno pregnanti. Se io fossi presidente della Lega o della Confederazione questo aspetto lo incentiverei moltissimo. Che differenza c'è tra la Lega delle cooperative e la Fiat? Secondo me pochissima da questo punto di vista.

Tra una grossa cooperativa di muratori emiliana, che fattura migliaia di miliardi e fa lavori in tutto il mondo, e la Condotte che è una grande impresa privata, che differenza c'è?" Ma qui non c'è nessuno che ha lo yacht, mi rispondono. Non è una gran soddisfazione. Semmai bisogna controllare che paghi le tasse."

-Credo che il nostro problema sia anche quello di come fare ad affrontare responsabilmente e consapevolmente una situazione al di là delle conversazioni o dei confessionali che ci possono essere tra pochi o tra la cooperativa e noi, della Mag. E come agire per capire, per intervenire senza diavventare degli psicologi, degli psichiatri o dei sociologi.

-Parliamo anche del ruolo del consulente esterno, rispetto al quale c'è diffidenza nelle cooperative mentre è difficile gestire un discorso di stimolo dall'interno della cooperativa:

Un primo passo è sicuramente quello di affidarsi all'esterno. Dove l'esterno non deve essere necessariamente un "esterno-esterno", potrebbe essere un "esterno-interno", cioè voi della MAG che siete interni ma che svolgete nei confronti delle cooperative una funzione che in termini aziendali si dice di staff.

Rimane il fatto che per una cooperativa che si trova in difficoltà la prima cosa da fare è chiamare un esterno, perchè questo non è implicato nelle strutture emozionali interne.

Un secondo piano di intervento è l'avvio di un discorso di formazione e sensibilizzazione, in altre parole far crescere le persone sul piano della cultura relazionale e organizzativa.

Un'altra strategia un pochino più raffinata, che viene solitamente avviata in un momento successivo, è quella della ricerca-intervento, cioè la raccolta di alcuni dati, la presentazione di questi dati ai soggetti della cooperativa e la discussione con loro. Si tratta di tre passi evolutivi della consulenza che debbono avvenire per gradi. La ricerca, fatta sempre con il consulente esterno, ma dove raccogliamo delle informazioni, poi insieme discutiamo e insieme progettiamo i cambiamenti da fare, funziona se c'è alla base del gruppo una certa capacità, una certa maturità. Nelle prime fasi del rapporto di solito non funziona mai. L'intervento più lineare è una consulenza iniziale di sgrossamento dei problemi, poi uno strumento formativo di ricerca. E' chiaro che stiamo parlando di metodi, non di contenuti: il problema di quale consulenza, quale formazione, quale ricerca varia da caso a caso. Non c'è una pillola per tutte le malattie, ogni malattia ha una pillola diversa. La consulenza quindi che fareste voi all'interno delle cooperative deve essere attrezzata con una poliedricità di strumentazioni di intervento per capire quello che succede e dare il contributo che serve, per produrre dei cambiamenti. Lo stesso vale per la formazione: esiste una formazione alla gestione delle cooperative, bisogna vedere quali sono i problemi organizzativi principali, dai

quali far discendere una serie di capacità da trasferire, cioè la formazione".

- Uno dei contrasti più frequenti è l'emergere del leader. Si tratta di una persona che emerge per capacità professionali acquisite che gli permettono di capire e gestire meglio degli altri alcuni meccanismi fondamentali della cooperativa. In una cooperativa il leader, che ha un trattamento economico uguale agli altri, o si gratifica per quello che fa oppure, dopo un certo periodo, subentra un senso di frustrazione. In genere queste figure sono presenti nelle cooperative industriali. All'interno di queste realtà il gruppo o le persone che emergono tendono a vedersi secondo lo schema classico. La cooperativa dice: "è il leader che vuole emergere, è lui che si è preso i compiti"; la persona che emerge invece dice: "no, sono gli altri che non vogliono prendersi le proprie responsabilità, che sono meno preparati professionalmente". Spesso assistiamo alla formazione di due fronti contrapposti che si lanciano accuse e ricatti. A questo punto o il leader va via oppure succede qualcosa comunque, che non è mai un fatto di crescita collettiva.

"A me sembra più un problema politico che psicologico. E' il problema di discutere sul concetto di merito. Bisognerebbe cioè discutere sul rapporto tra struttura cooperativa e meritocrazia; egualitarismo detto in altre parole. Ora in una struttura cooperativa è bene che tutto imbocchi una strada egualitarista, o è bene che accetti una logica differenziativa, meritocratica? Questo non è un problema psicologico, ma politico. Io ritengo che un modo di prevenire questi rischi che peraltro esistono e sono nodi politici e non psicologici, è quello di differenziare le competenze. Del resto siamo di fronte al vecchio discorso del leader: finchè tutto è magmatico qualcuno si appropria di tutto, qualcun altro delega tutto; se invece noi definiamo i territori, scomponiamo un po' i ruoli, diventa più difficile che ci sia l'asso piglia tutto. Se ci sarà quello che ha dei meriti nel settore vendita, ci sarà qualcun altro che ha dei meriti nel settore produzio-

ne ; e quindi non esiste più quello da cui dipende tutto, si instaura cioè una logica di scambio. La specializzazione di alcune funzioni rende plurale la leadership. Questo però non sempre è possibile, dipende anche dal tipo di produzione che si fa."

- Ma quando il gruppo non riconosce che in una situazione organizzata, con precisi ruoli e mansioni, ognuno ha la sua importanza e ricopre una funzione fondamentale per fare la cooperativa? Quando i gruppi tra di loro non ritengono importante quello che l'altro fa, ma ritengono che soltanto la propria funzione sia importante; questo non è più solo un problema politico.

- E' il caso, ad esempio, della CLG. In questa cooperativa c'è un gruppo molto più organizzato degli altri, dove gli individui si sentono forti, perchè hanno la convinzione che sia la produzione quella che manda avanti l'azienda e non riconoscono uguale importanza agli uffici tecnici, all'ufficio commerciale.

- Il riconoscimento^{e rifiutato} per la paura che questi arrivino a comandare veramente. Quando, per esempio, queste persone domandano un'indennità in più, perchè stanno fuori la domenica, la notte, corrono sempre su e giù dagli aerei, ecc., la produzione gliela nega perchè dice: "tu vivi perchè ci sono io che produco", però loro si aumentano del 100% gli straordinari. Ecco: a questo punto non si tratta più di un problema politico.

"Si tratta di un caso di conflitto tra funzioni, che dovrebbe essere abbastanza canonico. Nella storia delle organizzazioni industriali il passaggio è stato questo: prevalenza della produzione nella fase iniziale, in seconda fase prevalenza dell'amministrazione, in terza fase - che è l'attuale - , prevalenza della vendita. Anche la prevalenza della vendita oggi si sta ridimensionando in una situazione più equilibrata, cioè amministrazione, produzione e vendita, ma anche progettazione, viste come funzioni che vanno armonizzate. Infatti il venditore

è importante perchè se nessuno vende, gli operai non mangiano, d'altronde se gli operai producono delle cose che fanno schifo, il venditore non vende niente; se poi non c'è un ufficio tecnico che contabilizza e fattura, i soldi non arrivano; se infine non c'è un ufficio progettazione che inventa prodotti, l'azienda diventa obsoleta. Ecco quindi che queste funzioni devono armonizzarsi. Un gruppo maturo queste cose le arriva a capire: è nella logica delle cose; se questo non avviene è perchè ci sono conflitti di carattere psicologico".

-Fissiamoci sul punto della contrapposizione: quando da una parte si dice:"lui si è preso i compiti, le funzioni"; dall'altra si dice: "non si vogliono responsabilità". Ecco è un punto tragico in cui esistono solo contrapposizioni e frustrazioni. Come il gruppo può capire dove ci sono state queste cessioni e assunzioni di responsabilità e come si può superare questa situazione?

"Non credo che tutti sappiano fare tutti i lavori. Alcune deleghe avvengono perchè certi lavori non si sanno fare. C'è allora un problema di formazione non psicologica, ma funzionale, tecnologica. A questo punto bisognerebbe vedere come nascono le cooperative. Purtroppo spesso nascono su mille compromessi.

Quindi o le cooperative nascono su precise aggregazioni di professionalità oppure se la professionalità non c'è, bisogna dirlo chiaramente e avviare conseguentemente un processo di formazione. Esiste poi un problema di verifica; io direi che le cooperative dovrebbero avere degli strumenti istituzionalizzati di verifica. Non si può aspettare che ci sia il cancro per andare a fare la radiografia: bisogna andare a fare la radiografia prima che il cancro si sia sviluppato.

Le cooperative dovrebbero dedicare del tempo programmato (ogni mese, ogni quindici giorni, ogni due mesi) esclusivamente alla verifica puntuale dei rapporti e non solamente del bilancio, dei conti. Se non si arriva ad ottenere questo, secondo me, non si fa una cooperativa; se non si fanno queste verifiche è poi ovvio che la cooperativa si sfascia.

Si deve arrivare a dei sistemi formali di verifica di fronte ai quali si sa che non si può scappare. E' chiaro che di fronte a queste verifiche emergono le cosiddette difese, ma può esserci un conduttore esterno che inchioda i vari personaggi e impedisce loro di menar il can per l'aia. Questo inchiodamento all'analisi può essere garantito solamente da un esterno.

Le cooperative devono fare la verifica permanente sul processo e non alla fine: chiedersi infatti i "perchè" dopo che la cooperativa è morta è poco fruttuoso. Se vogliamo salvare il paziente la diagnosi va fatta quando il malato è vivo. Penso inoltre che un altro correttivo sia la professionalità. Ecco, non credo che la cooperativa debba essere un ricettacolo di pasticcioni per il solo fatto che sia di sinistra; non mi risulta che la sinistra abbia mai sostenuto la incapacità professionale come valore".

- Una volta individuata la bontà della verifica e anche dell'esterno, come fare perchè tutti siano partecipi e convinti della necessità e della scelta dell'esterno? Come fare perchè tutti lo accettino?

"Il chiamare un esterno è atto di estrema maturità che in genere i gruppi che sono in difficoltà non hanno. Allora diventa una cosa perversa; un po' come la logica del matto: non è il matto che va a farsi curare, perchè, appunto, è matto; bisogna che ci sia qualcuno

che lo mandi a farsi curare. Lo stesso vale per i gruppi. Secondo me per uscire da questa logica bisognerebbe che la Mag, o comunque la vostra organizzazione politica, instaurasse con le cooperative dei rapporti, una logica politica per cui non si chiede l'intervento dall'esterno; l'esterno c'è già come fatto normale, semmai si chiede che non venga, semmai si chiede che la riunione non venga fatta, ma la riunione c'è, fa parte della cultura organizzativa. Se aspettiamo che sia il gruppo diviso, in crisi a trovare l'unità per chiamare l'esterno, non arriviamo in tempo.

Diciamo un'altra cosa. I medici cinesi invece di farsi pagare per le visite degli ammalati si facevano dare cinque lire per ogni giorno di salute; il malato smetteva di pagare quando si ammalava. Giustamente, perchè il medico serve per prevenire la malattia.

Bisogna, in sostanza, far sì che il sistema della verifica si instauri sin dall'inizio della vita delle cooperative, quando i gruppi non hanno difficoltà a dire: "facciamo la verifica". Così si rende istituzionale la regola della verifica periodica.

Quando la cooperativa sta annegando è difficile che domandi aiuto e comunque si è di fronte ad una situazione di scontro e disgregazione per cui il consulente deve essere molto attento a non farsi incastrare.

Una delle prime cose che insegnamo ai nostri studenti è come imparare a superare i trucchi che il committente fa per sfruttarti. Il ruolo del consulente in genere è sempre quello di essere utilizzato come "testa di moro" e un consulente bravo da uno non bravo si riconosce dalla sua capacità di non farsi incastrare e di uscire mantenendo la stima delle parti in gioco. Chi ti chiama nei momenti di caos, la fa con il pensiero nascosto che andrai là a dargli ragione o a fare quello che vuole lui. C'è poi un altro problema. In genere chi ti chiama dovrebbe pagarti. Allora sorge un ricatto: se vieni per darmi ragione ti pago, se no ti caccio via. Ecco allora la necessità di entrare attraverso organizzazioni come la vostra, con dei contratti che vengono fatti prima e sono indiscutibili magari se non attraverso

delibere strane. Bisogna far sì che ci sia un contratto di entrata nell'organizzazione che non dipenda dal presidente in carica o dal capetto locale, ma che dipenda dall'assemblea. In questo modo il consulente è sottratto alle lotte intestine e anche al potere del presidente".

- Noi facciamo l'assemblea da tre anni una volta alla settimana, ma si è trasformata in un momento di discussione abbastanza limitato: l'organizzazione, gli investimenti da fare, il consuntivo della situazione. Abbiamo perso di vista l'obiettivo generale che la cooperativa s'era data. Questo obiettivo generale resiste o resisteva nei soci della cooperativa come singoli e nei rapporti fin quando le persone non venivano smentite nella propria esistenza e nei propri rapporti. Inizialmente la nostra situazione economica era molto difficile e abbiamo fatto della trasformazioni notevoli; ma queste sono considerate positive o limitate secondo i parametri individuali. Non esistono cioè dei criteri oggettivi di giudizio, e non esistono criteri oggettivi di giudizio su tutta l'esperienza della cooperativa, soprattutto a livello di rapporti, di professionalità, ecc. Adesso l'assemblea della cooperativa ^{risente} di tutta questa situazione e non riesce ad essere momento di verifica completo e momento organizzativo più generale della cooperativa.

Il nostro problema è di verificare, da una parte, se esiste la necessità di darci degli strumenti organizzativi migliori e dall'altra, riuscire a ridefinire quelli che sono gli obiettivi che ognuno di noi ha, quelle che sono le motivazioni dello stare in cooperativa. Entrambe queste ipotesi di lavoro e di studio incontrano difficoltà perchè probabilmente c'è una sfiducia da parte di alcuni sulla capacità di trovare insieme delle soluzioni. Il problema è che non si riesce a stabilire dei termini di confronto, non ci si capisce.

"Prima di capire come se ne va fuori da una situazione bisogna capire il perchè. La sfiducia non è una cosa che nasce da un solo fattore: bisogna vedere qual'è il motivo della sfiducia. Bisogna conoscerne la storia. Nell'organizzazione come nelle cose umane non bisogna mai dare una risposta: ce ne sono almeno due. Bisogna essere molto prudenti".

-Sarebbe interessante capire come in un'organizzazione ogni singola parte reagisce. E' chiaro che la cultura della gente produce certe tecnologie, ma è vero che certe tecnologie condizionano le culture della gente. Allora come si potrebbe pensare una formazione per cui tutti i diversi ambiti sono riconosciuti per la loro specificità e allo stesso momento considerare come uno specifico si collega all'altro. Questo poi significa come nelle scelte si è in grado di tenere conto a seconda della situazione, dell'aspetto tecnologico, culturale, emozionale o di tutti insieme.

"In generale sul piano del dichiarato tendiamo a considerare fisso il mercato e in qualche misura la tecnologia e variabili le strutture psichiche. Questo è quello che pensiamo-diciamo-ufficialmente. In realtà sotto sotto capita esattamente il contrario. Sono fisse le strutture psicologiche e variabili le tecnologie e il mercato. Sono centinaia gli episodi di resistenza alle innovazioni tecnologiche. Guardiamo tutto il dibattito sull'automazione dell'ufficio e i problemi psicologici che hanno le segretarie nell'inserire l'automazione. Sono cose con costi non indifferenti: ci sono ditte, come la Olivetti, che si occupano di "office automation", che hanno investimenti di migliaia di miliardi bloccati, perchè le impiegate si oppongono all'automazione.

Sono stati fatti studi dai quali risulta che le impiegate sono le

persone più resistenti all'automazione d'ufficio. La letteratura ne riporta moltissimi casi. Quando i centralini automatici hanno soppiantato nelle aziende il centralino con la cuffia e i contatti inseriti manualmente, ci sono stati due o tre anni di lotte furibonde con dispersioni economiche mostruose.

La ragione di queste lotte era che il centralinista, finchè aveva questo buco da infilare, si sentiva il detentore di tutta l'informazione dentro la fabbrica. Non solo, ma poteva decidere se passare o no le telefonate. Questo gli dava un senso di importanza. Il centralino automatico voleva dire dequalificare la professione.

Questo è un caso di struttura psicologica fissa che rifiuta innovazioni. Un altro caso è interessante per strutture di servizi come la vostra. Noi diciamo che il mercato dei servizi orienta le strutture psichiche. Ad esempio tutti i lavori che hanno elementi di creatività all'interno richiedono che prima avvenga una modificazione delle strutture psicologiche e successivamente una modificazione del mercato e della cultura. Pensiamo alla scuola. L'inserimento degli handicappati non passa se non quando c'è una modificazione delle strutture psicologiche degli insegnanti. Al contrario sono passati gli organi collegiali quando si è modificata una struttura psicologica. La tecnologia dell'handicappato, la tecnologia degli organi collegiali, la tecnologia dell'assistenza domiciliare seguono la modificazione delle strutture psichiche, oltrechè della cultura generale, di un corpo sociale, di una popolazione professionale. Detto questo capite bene che quando vogliamo introdurre una qualsiasi innovazione, sociale, legislativa e, in qualche modo anche tecnologica e di mercato, non possiamo non tenere conto del tentare modifiche di carattere psicologico. Addirittura spesso è da lì che passano o no le altre. Il che significa che l'innovazione sociale, l'innovazione organizzativa non possono non passare attraverso un'innovazione delle strutture psichiche".

-A meno che non si intervenga in maniera coercitiva e repressiva.

"Certamente, il più grosso elemento di modificazione sociale è sempre il carro armato. Di fronte al carro armato tutti fanno ciò che vuoi tu, almeno apparentemente. Però la repressione, specialmente nel settore sociale, è inapplicabile, perchè tu puoi anche obbligare che l'handicappato si inserisca, ma non puoi obbligare la maestra ad educarlo. Certo la maestra lo inserisce, ma nel senso che lo pianta col martello dentro il pavimento e lo lascia lì finchè è vecchio. Uguale è il discorso per il medico, lo psicologo, ecc.

Nei settori sociali la repressione è impossibile; in genere nelle cooperative l'elemento repressivo ha una valenza banale, quasi zero. Questo è il motivo per cui in Europa dagli anni '60, in America dagli anni '30, tutte le grosse innovazioni delle aziende prevedono anche un lavoro sulle strutture psicologiche, emozionali. Infatti il cambiamento o parte da queste strutture oppure parte dalla tecnologia, ma qui trova un passaggio a livello. In altre parole non c'è innovazione che non passi anche dentro alle persone. Direi che tutto questo è molto lontano ancora dalla cultura sindacale, ancora ferma all'800, quando si pensava che i cambiamenti organizzativi arrivassero da qualche piattaforma contrattuale; poi in realtà si è visto che così non è".