

E.PETACCIA

IL LAVORO DI TEAM

(Prospettiva strumentale e prospettiva relazionale nel lavoro)

INDICE

PREMESSA: Prospettiva strumentale e prospettiva relazionale nel lavoro, p.2

Cap. 1:IL LINGUAGGIO DEL FATTIBILE

1.1:Il linguaggio nella pratica sociale, p. 5-2.1: Linguaggio per significare e linguaggio per informare,p. 7-3.1: Le cose nella rete del linguaggio,p.10- 4.1:Concezione sostanzialistica e concezione relazionale della cosa, p.12-5.1:Il fatto e il fattibile,p. 14

NOTE al Cap.1, p.16.

Cap.2:PROBLEMA DI CONOSCENZA E PROBLEMA PRATICO

1.2:La tecnica e i problemi pratici, p.15-2.2: Coordinamento delle possibilità oggettive e motivazione soggettiva,p. 19- 3.2: L'unificazione pragmatica del sapere, p.23-4.2: La capacità motivante e coordinante dell'interpretazione,p. 26- 5.2: Problemi e campi di studio,p.29-6.2:La mediazione tra scopi e mezzi,p.31-7.2: Conseguenze per la professionalità tecnica,p.34

NOTE al Cap.2, p.36.

Cap.3: I GRUPPI OPERATIVI

1.3: Evoluzione del lavoro sociale,p.40-2.3:L'organizzazione tecnica del lavoro e il problema della motivazione,p.43- 3.3:Le routine nel lavoro organizzato,p.46-4.3:Routine e programmi nei gruppi operativi,p.50-5.3:I gruppi autonomi di produzione,p. 52

NOTE al Cap.3,p.56.

Cap.4:IL LAVORO DI TEAM

1.4: Le decisioni individuali,p. 59-2.4:Il lavoro di gruppo(di team),p. 60-3.4:Le decisioni argomentate sono proprie delle azioni sociali,p.65-4.4:Le decisioni nei gruppi,p.63-5.4:Ideare, progettare e realizzare,p.70-6.4:L'apprendimento nel lavoro di gruppo,p.74-7.4:Il lavoro di gruppo nella scuola,p-78.

NOTE al Cap.4,p.81.

Cap.5:IL FUTURO DEL LAVORO

1.5:Competenza e responsabilità nel lavoro organizzato,p.84-2.5: Strategie organizzative,p.87- 3.5: Il lavoro come elaborazione di segni,p.90-4.5:Oltre il sistema aperto: la società che produce e si auto riproduce,p.93

NOTE al Cap. 5:p.96

BIBLIOGRAFIA, p.99

PREMESSA: Prospettiva strumentale e prospettiva relazionale nel lavoro

Per quanto forniti a profusione di mezzi servizievoli, pronti ad obbedire ad ogni nostro ordine, non si riduce il bisogno di comunicare, di partecipare a una vita sociale nella quale la capacità di eseguire ordini non giova come la penetrazione delle intenzioni altrui così utile per evitare le incomprensioni che di solito si concludono con perdite nette per tutti. Per vivere in società, è indispensabile comprendere i nostri e gli altrui moventi, nonché le suscettibilità da non urtare o le vanità da lisciare, arte diplomatica nella quale dobbiamo condurci ancora artigianalmente. Nella vita di ciascuno di noi esiste quindi un problema di relazione, di attenzione vigile e riguardosa verso gli altri nel quale poco potranno aiutarci i messaggi provenienti da strumenti costruiti per ubbidire alle regole d'uso ma usi pure a dimenticare, per quanto dalla vasta memoria, i doveri sociali, primi fra tutti, manifestare qualche gesto di simpatia o gratitudine verso chicchessia.

Nella vita di relazione occorre chiedere e dare fiducia, prendere decisioni e quindi tenersi informati su fatti le cui ragioni, troppo sottili per venir misurate con metri di ferro, o non cadono sotto i sensi oppure sono tenute accuratamente nascoste, senza dimenticare le solite manipolazioni da parte di chi conosce il fatto suo ed ha potere per emanare le regole d'uso di macchine e uomini. Perciò, a poco serve essere esperti nella manipolazione dei tasti di un congegno destinato in poco tempo a finire tra i rottami se si ignora il funzionamento della grande macchina sociale di cui facciamo tutti parte, esperti o no che si sia.

In un'altra epoca storica, il proposito di dare voce ad arti e mestieri, condannati dagli stessi loro gerghi a una condizione di incomunicabilità e, quindi, di inferiorità culturale e sociale, dette vita a un poderoso movimento di liberazione generale, poderoso perché non escludeva né prese di coscienza, con le relative responsabilità individuali, né un moto d'insieme ispirato all'idea di una società che fosse creazione consapevole del pensiero. Lo scopo della settecentesca Encyclopédie non era tanto di mettere la cultura liberale, umanistica, alla portata di coloro che lavorano, quanto dare prova del significato culturale implicito in occupazioni ritenute da sempre marchiate con i segni dell'inferiorità. Risultava evidente il valore politico dell'impresa unificatrice, avversata apertamente dalle classi dominanti interessate a coltivare le divisioni dei soggetti per meglio controllarli, ma a loro volta rigorosamente compatte da un'ideologia avente dalla sua il prestigio di una lunga e venerabile tradizione, di per sé un ottimo argomento di convinzione per quanti non amino fare troppi sforzi per farsi convincere.

Tuttavia, chi oggi volesse intraprendere un movimento unificatore fondato sui mezzi della comunicazione della portata di quello enciclopedico settecentesco, non dovrebbe

soltanto tener presente le resistenze di antichi poteri. Vanno pure messi sul conto, oltre a quanti si trovano sistemati a meraviglia in ogni statu quo (un mezzo come un altro per conservare la chiarezza delle idee e farsi capire dagli altri), i punti di vista delle organizzazioni gigantesche, private e pubbliche, nate e cresciute per far conseguire agli uomini i più alti desini. Se esse non smettono di separare e squadrare i cervelli degli uomini, da angolosi che sono allo stato di natura, è per un nobile motivo, ossia, per creare basi sempre più solide indispensabili quando si vogliono raggiungere altezze sempre maggiori e alle quali i propositi sul futuro si fanno insolitamente chiari.

Eppure, se il trend generale è verso la divisione dei saperi e delle competenze, la geometrica definizione dei loro limiti, perché possano meglio servire come pietre da costruzione, la stessa moltiplicazione degli strumenti suscita la tendenza opposta, la moltiplicazione delle opportunità e la volontà di farle fruttare col relativo bisogno di nuovi criteri di valutazione e di sintesi. Il pensiero contemporaneo, instancabile nel produrre conoscenze apprezzate in quanto indifferenti verso preferenze personali e sociali, non poteva però restare indifferente di fronte alla sfida lanciata dalla dominante propensione strumentale e ha lavorato per ritrovare l'unità nella stessa esperienza scientifica, peraltro ritenuta sin dalla sua origine tanto più meritevole di fiducia quanto meno si mostra sensibile a quelle debolezze umane consistenti nel bisogno di non commettere gli stessi errori due volte di seguito. Tuttavia, c'è modo e modo di evitare gli errori e credere di poter dire la verità, soltanto la verità non è quello più rassicurante in quanto trascura di guardarsi alle spalle, peccato di leggerezza non commesso da quanti credono che non possiamo andare oltre le opinioni, le quali, meno sicure di sé e perciò sempre incerte sulla strada da prendere, sono costrette ad avanzare con cautela, guardandosi attorno, che è l'unico modo per evitare brutte sorprese.

La coordinazione positiva raggiunta nel mondo d'oggi, utile peraltro per standardizzare i bulloni e laminare il ferro, non va quindi confusa con la comunicazione viva nella lingua comune di individui portatori di interessi e opinioni loro particolari, miranti, proprio per questo, all'intesa reciproca, alla vita di relazione, nella quale essi, completandosi a vicenda, possano perseguire meglio i loro scopi. La prospettiva strumentale invece deriva dai poteri tecnici costruiti per rendersi utili, ma incapaci di spiegare che cosa intendono con questo 'utile'. Come ogni potere, essi aspirano al dominio e i loro eserciti sono rappresentati da folle di esperti nell'uso di strumenti ma a loro volta strumentalizzati dai soli autorizzati adire cosa farne.

Al contrario, la prospettiva relazionale fa riferimento a interessi personali, quindi a rapporti paritari, e linguaggi, almeno potenzialmente, comuni. Se l'esistenza di strumenti tanto servizievoli porta alla moltiplicazione degli scopi possibili, questi a loro

volta portano alla moltiplicazione dei momenti in cui si deve scegliere, dunque al bisogno di spiegarsi e spiegare. Ma entrando nel circuito della spiegazione occorre abbandonare la pretesa di poter dire soltanto la verità per rivolgersi ancora alle più modeste opinioni, col loro bisogno di confrontarsi per acquistare quella razionalità superiore nella quale molti potranno riconoscersi e così venire a un proposito comune, che è la vera forza dalla quale dipendono effetti rilevanti e lo spirito stesso dell'organizzazione sociale.

In ogni caso, la coordinazione dei mezzi e delle informazioni, la loro subordinazione agli interessi degli uomini che li creano e usano, rimangono prerequisiti indispensabili perché si possa istituire la comunicazione nel lavoro e passare dalle possibilità del fatto, quali sono suggerite dagli strumenti, alla decisione e al fatto stesso. Ma la relazione nel lavoro va vista come un aspetto del più generale relazionarsi nella vita sociale, affermazione questa, come le precedenti, tutte da dimostrare, come tenteremo di fare nel seguito del nostro saggio.

L'autore

Milano, gennaio 2011.

Cap. 1

IL LINGUAGGIO DEL FATTIBILE

1.1: Il linguaggio nella pratica sociale

Oggi siamo ben lontani dal concepire la gerarchia sociale come una questione di rapporti linguistici, come si poteva ammettere nelle società del passato costituite in classi separate, alcune dedite alla produzione e allo scambio delle risorse materiali e altre a dirigere le prime con lo strumento della parola, strumento universale di persuasione e coordinazione, e, dove la parola veniva meno, con l'uso della forza materiale. Alla fede nel Logos il compito di sanare la frattura tra l'essere di questo mondo e il dover essere ispirato da visioni salvifiche. Ci impedisce di far nostra la concezione tradizionale la nuova coscienza sociale e il discredito gettato sui presupposti metafisici, garantiti da una fede rivelata, che la sostenevano.

Domina un pensiero positivo, figlio insieme del razionalismo e dell'esperienza, che non concede all'uomo nemmeno le facoltà di conoscere il mondo e di trasformarlo con la sua volontà, oggi in ribasso a fronte della chiarezza di idee sulle cose che, se non sanno dove andare, in compenso vogliono andarci impiegando il più breve tempo possibile. Si gettano ancora ponti verso l'ignoto, ma appoggiando le impalcature sul terreno solido del fatto e del fattuale, così che siamo portati a dimenticare le concezioni totali del passato, quantunque abbiano tuttora qualcosa da suggerire allo spirito di ricerca o a quello portato a polemizzare nei confronti dei nostri tempi. In effetti, le parole adoperate per coltivare speranze oltre la portata dei mezzi a disposizione per conseguirle risuonano ancora alle orecchie contemporanee, ma si adotta l'accorgimento di riservarle ai popoli in ritardo che debbono recuperare il terreno perduto, accorgimento al quale gli attuali consiglieri dei popoli non mancano di ricorrere, talvolta senza nemmeno rendersene conto. A noi, che abbiamo imparato a mettere sul conto dei tempi passati tutto quanto può disturbare i nostri piani, dai regni ultraterreni all'architettura involuta che li rappresentava in terra, soltanto la storia racconta di quando si viaggiava con molti stenti in groppa a una cavalcatura.

Intanto lo sguardo, e tutti gli altri sensi, restano attaccati ai fatti concreti, i soli capaci di produrre le pezze giustificative per fare di idee argomento di un discorso non screditato in partenza. Ciò spiega perché le folle convergono sempre più dove merci per tutte le tasche si espongono senza pudore agli sguardi degli estranei, promettono pure di soddisfare tutti i desideri, anche prima che vengano giudicate capaci di farlo. Da qui la nuova fede, la decisione di attenersi al concreto, di

non aggiungere, com'era propenso a fare l'empirista classico, al mondo delle cose un mondo di idee conoscibile soltanto per via di introspezione e non per attestazione pubblica.

Ma lasciando andare il mondo per la sua strada, rimane il fatto che, in virtù dell'osservazione e dell'esperienza, le cose possono suscitare in noi interessi e idee di ogni genere, diventare oggetto di giudizio ed entrare per questa via nel circuito della comunicazione, il quale invece di tornare su se stesso ma immette in numerosi altri circuiti.

Da qui la domanda: il significato di una parola non deve niente al contesto linguistico nel quale si trova inserita o proviene dal riferimento empirico che le viene associato? La risposta potrebbe essere tale da non far torto a nessuna delle due domande perché essa è garantita tanto dalle altre parole alle quali si associa quanto dalle cose concrete che costituiscono il suo riferimento.

Scriva infatti il Dewey: "Quando la madre porta fuori il bambino, dice <cappello>, mentre gli mette qualcosa sulla testa. Esser portato fuori diventa un interesse per il bambino; la madre e il bambino non solo escono insieme, ma sono entrambi *interessati* nell'uscire; essi ne godono insieme. Congiunto con altri fattori di attività, il suono <cappello> presto acquista per il bambino lo stesso significato che ha per la madre: diventa un segno dell'attività nella quale rientra. Il semplice fatto che la lingua consiste di suoni che sono *mutuamente intelligibili* basta a mostrare che il suo significato dipende da un rapporto con un'esperienza condivisa.

....Il fatto che l'oggetto e il suono siano adoperati per primi in un'attività comune come mezzo di creare un collegamento tra il bambino e l'adulto, costituisce una garanzia del loro essere usati nello stesso modo. Idee o significati simili nascono perché le due persone sono impegnate in un'azione in cui ciò che l'uno fa dipende ed è influenzato da ciò che fa l'altro. Se due selvaggi fossero impegnati in una comune caccia alla selvaggina e un dato segnale significasse <spostati verso sinistra> per quello che lo emettesse, e <spostati verso destra> per quello che lo sentisse, è chiaro che non potrebbero portare a termine con successo la loro caccia" (J.Dewey, 1992, pp.58-9).

La lunga citazione contiene un'intera concezione del significato, il quale per Dewey si costituisce nella pratica sociale. Essa risponderebbe alla necessità dell'azione coordinata che ha come condizione la reciproca intesa tra i soggetti partecipanti. L'individuo singolo è niente a meno che non intervenga la società a provvederlo di quegli elementi di coscienza che lo abilitino a relazionarsi con le altre persone. Inoltre, egli si trova spesso a dover fronteggiare situazioni che superano le sue forze, com'è evidente nelle sue condizioni di immaturità. Da qui il suo interesse a cooperare con altri, e quindi a formare una volontà unica con essi. Solo che nel caso degli adulti non c'è una madre ad insegnare l'uso corretto delle parole per farsi capire dagli altri e l'intesa deve venir cercata intuendo, mediante tentativi e soluzioni provvisorie, riflettendo e correggendosi, dunque facendo intervenire quella coscienza personale della quale si pensava si potesse fare a meno.

Il linguaggio prende dunque forma nella pratica sociale la quale ne viene a sua volta informata. Ma l'uomo, oltre che ad interagire con i suoi simili, a riflettere e giudicare, percepisce con l'aiuto dei suoi sensi ed esprime quanto sente, cercando di dare alle parole significati inediti, com'è inedita la sua esperienza del mondo. Se nei riguardi della società egli si sente legato da doveri che si possono tanto assumere che rifiutare, nei riguardi delle cose del mondo la libertà di scelta è condizionata da una necessità che ammette il conseguimento di certi fatti soltanto a patto che ne siano dati altri e, ammessi certi fatti, ne fa seguire altri né voluti né possibili da rifiutare, necessità della quale la logica del linguaggio offre soltanto un qualche pallido riflesso, tuttavia seguendo il quale si può giungere a conquistare un intero nuovo mondo.

2.1: Linguaggio per significare e linguaggio per informare

L'associazione della lingua al pensiero somiglia, piuttosto che a una scoperta, a un luogo comune, ma si può dire di più perché se pensare equivale a giudicare, nella lingua sono rappresentabili le affermazioni fatte a qualsiasi scopo, come quelle costruzioni verbali che sembrano non avere altro scopo che se stesse. Perciò, quando, distinguendo, si dice che essa può informare, come può venir usata per trasmettere comandi, per ingannare o manipolare, per esprimere e forse per altro ancora, non si manca di aggiungere che a tutte queste funzioni se ne può aggiungere un'altra nella quale non ci si vuole riferire a fatti precisi, come a dare forma a relazioni tra pensieri, bensì a dare forma a suggestioni che non vogliono significare altro che se stesse. Lo studio del linguaggio naturale può descrivere l'esperienza in tutta la sua estensione e persino darne ragione.

La sciando da parte la funzione significativa del linguaggio e concentriamoci sul quella informativa, in quanto distinguibili dalle espressioni di comando, di augurio, ecc., considerata in tutta la sua estensione, perché la lingua che informa sul mondo deve anche poter informare su se stessa, e sul perché si vuole informare, ecc. Talché, la funzione informativa della lingua, la sua attitudine a trasmettere informazioni sul mondo, peraltro strettamente associata alle sue proprietà logiche, si distingue dalle altre funzioni ma per farlo, esse debbono potersi considerare insieme e giudicare con lo stesso metro. L'argomentazione discorsiva che compie questo miracolo non è meno attenta ai fatti di osservazione delle affermazioni giudicabili vere o false, ma non attribuisce loro una posizione particolare, perché essa vuole dare ragione anche del significato di fatto, osservare, vero o falso e così via. Soltanto per via di astrazione una conoscenza è separabile dal contesto di vita e di pensiero in cui viene affermata e venir considerata per se stessa.

Come vedremo meglio più avanti, in virtù di questo collegamento tra gli asserti conoscitivi con

le costruzioni che hanno la funzione di giudicarli, essi entrano tutti nella sfera del pensiero critico e riflessivo e altresì, potendo questo includere anche bisogni e scopi in una forma di sapere unitario, la conoscenza acquista rilevanza pratica.

L'attitudine dell'argomentazione discorsiva a comprendere ogni aspetto della vita del pensiero e del linguaggio non si ferma dunque alla constatazione dei fatti ma vuole rendersi conto anche dei motivi che si hanno per chiamarli tali.

Ciò ammesso, fissiamo la nostra attenzione a quelle proposizioni che descrivono stati di cose, delle quali si possa quindi dire se sono vere o false. Esse hanno il diritto di venir qualificate con un nome apposito: i reports. "In the normal response to a report, the hearer behaves henceforth as if his sense organs has been stimulated by the impingement of the reported situation up on the sense organs of the speaker....Thus, when a speaker has said, 'There are some apples in the pantry' the hearer behaves as though his sense organs had been stimulated by the impingement of the apples upon the speaker sense organs"(L.Bloomfield,1939,vol I,n.4,p.28). La frase 'Ci sono delle mele nella dispensa', se vera, diventa per l'ascoltatore un sostituto della situazione percepita dal parlante, quasi si servisse degli organi percettivi e della testa di costui per ottenere una qualche cognizione di quanto non cade direttamente sotto i suoi sensi.

Questi asserti, o reports, in quanto costruzioni verbali, sono qualcosa di medio tra stati di cose e pensiero, condividendo le possibilità articolatorie di quest'ultimo e, nello stesso tempo, potendo venir trattati come esemplari degli stati di cose descritti, non sempre a portata di mano, o d'occhio, di chi parla o ascolta. Nei reports il contesto linguistico tende ad identificarsi con la situazione da essi descritta e quindi a sostituirla in tutta una somma di considerazioni.

'Se vera', perché la frase riportata può risultare anche falsa, come è il caso in cui il parlante, per motivi derivanti da interessi noti soltanto a lui, chiarificabili o meno, può mentire volontariamente, oltre che naturalmente sbagliarsi senza saperlo. Per risolvere i suoi dubbi sulla veridicità dell'informazione ricevuta, l'ascoltatore ha a disposizione due strade, la più semplice e sicura delle quali è il confronto diretto tra lo stato di cose descritto col messaggio ricevuto. L'altra non è così immediata perché implica un'indagine sull'intero contesto nel quale si trovano parlante e ascoltatore. Infatti, il parlante può anche scherzare, giocare con le parole o fare dell'ironia, essendo ben conscio che nella dispensa non ci sono mele ma parla perché vuole esprimere un suo particolare stato d'animo o per ottenere certe reazioni da parte dell'ascoltatore. La conclusione è che l'eventuale rapporto tra giudizio e stato di cose rappresenta soltanto una possibile giustificazione del messaggio perché il suo vero significato si trova compreso nell'intero contesto che avvolge parlante, ascoltatore e riferimenti eventuali, nel quale vanno incluse pure le intenzioni tanto del primo che del secondo, le presumibili scelte fatte nel costruire il messaggio, nonché tutte le altre possibili scelte che potevano farsi. (1)

Quale veicolo per trasmettere giudizi su percezioni, il linguaggio comune, messo tra parentesi

quando si deve affrontare una questione scientifica, ritorna quel mezzo atto a giudicare di ogni cosa che è sempre stato. Sotto forma di asserti, può trasmettere la certezza attestata al parlante dagli stati di cose osservati e indurre nell'ascoltatore comportamenti altrimenti provocati soltanto da una esperienza diretta (ibidem, v.I,n.4,§§7 e 18). Ciò risulta senz'altro vero quando le operazioni concrete in questione sono quelle, del tutto comuni, implicate nelle osservazioni immediate, nelle manipolazioni e classificazioni degli oggetti dell'esperienza che trovano nelle proposizioni affermative le rappresentazioni più fedeli, o almeno così si crede. Assicurando che nella dispensa ci sono delle mele, non ci limitiamo a inviare alcune informazioni sulle mele e le dispense ad un'altra persona, o a fare affermazioni su un particolare stato di cose che distinguiamo da infinite altre, a garantirne la veridicità, ma siamo anche consapevoli di molte altre circostanze che riguardano i nostri rapporti con le mele, gli ascoltatori, le dispense, ecc.

Siamo in presenza di una concezione che sembra ricondurre ancora i significati al mondo psicologico dei parlanti, in quanto se il vero si può giustificare da sé, imporsi nell'animo dell'osservatore con la forza dell'evidenza, per spiegare il verisimile o il falso occorre riportare quanto si ascolta al parlante, alle sue intenzioni, ai suoi limiti percettivi e di giudizio. E' possibile parlare inventando fatti che non esistono, mentendo, alludendo, facendo dell'ironia, o costruendo iperboli con intenti diversi da quello di informare o dire la verità e tuttavia venir capiti lo stesso, dunque senza cadere nel nonsenso perché tutte forme espressive con un loro ancoraggio in qualche movente reale eppure escluse di proposito da ogni ancoraggio a proposizioni verificabili o falsificabili.

Il mondo del soggetto empiricamente dato sembra dunque più comprensivo di quello di chi volesse dire, ripudiando l'errore e il dubbio, tutta e solo la verità, senza contare che, in fondo, nulla garantisce il funzionamento perfetto né del dispositivo percettivo né della comunicazione, circostanza che getta non pochi dubbi sulla effettiva capacità di conseguire lo scopo di ogni proposito di affermare il vero. La stessa verità non si mostra da sé, aprendo gli occhi ed osservando, ma deve venir di volta in volta certificata, operazione impossibile senza chiamare in causa proprio quel soggetto pensante e ricercante che, spostando l'accento sulle cose, si voleva inizialmente escludere. D'altra parte, le stesse proposizioni informative non si limitano a trasferire lo stato di cose percepito dall'osservatore al ricevente il messaggio, ma fanno dell'altro perché nel comunicare non possono astenersi da trasmettere anche informazioni su colui che parla, sui suoi stati d'animo, sulla forma del messaggio stesso, ecc. Le convinzioni del soggetto, i suoi interessi, i comportamenti comunque rilevati, sono componenti del contesto generale nel quale il messaggio viene prodotto e dunque ne integrano il significato. A differenza dei linguaggi tecnici costruiti per specifici scopi di comunicazione, la lingua comune ha estensione universale potendosi tradurre ogni messaggio, anche il più tecnico, nei suoi termini, come già osservato sopra. Soltanto usando la lingua comune si può trattare insieme un

argomento di carattere empirico e la situazione intenzionale di chi parla, e quindi comprendere oggetto e soggetto.

Per l'esplorazione dei contesti, l'interpretazione assume un ruolo dominante e, con l'interpretazione, l'aspetto linguistico di ogni comunicazione.

E in effetti, una proposizione costruita per informare, della quale si possa dire senza le ambiguità tipiche di tante espressioni della lingua comune, mediante confronti con gli stati di cose, se è vera o falsa, deve meritare un posto speciale rispetto alle altre che tuttavia non sono espressioni insignificanti se ogni costrutto verbale, per quanto giudicato privo di senso empirico, un qualche senso deve avere se è stato pronunciato. Perciò, quando si riceve un messaggio, la prima indagine da fare riguarda il suo rapporto col contesto generale in cui si trovano parlante e ascoltatore, a seguito della quale ha senso passare all'indagine sul suo contenuto di verità, indagine sulla quale ci dà conto l'argomentazione discorsiva.

Le evidenze mentali di una simile certezza, istitutive di rapporti di ogni genere, in seguito a una ricerca ulteriore fondano le strutture proprie alla logica e, sulla base di queste, alla matematica e alla scienza sperimentale.

Talché, muovendo da questa circostanza, Bloomfield può dimostrare che la lingua parlata, usata per informare e argomentare intorno ai contesti in cui le informazioni sono trasmesse, costruisce continuamente proposizioni a contenuto empirico o logico e matematico, come quando adopera termini di significato logico: questo, quello, mio, ecc. o distingue, confronta, riunisce e così via o, più in particolare, si serve dei numerali per fare precise affermazioni su dati quantitativi, ossia, esibisce un contenuto logico-aritmetico. La conclusione diventa più convincente associandola a quanto la storia dimostra: la scienza nasce dalle attività pratiche, bensì non direttamente ma passando per la loro descrizione linguistica quando un'indagine critica giunga a distinguerne gli elementi costitutivi. (2) L'argomentazione discorsiva circa i contesti delle affermazioni, dando voce ad interessi, opinioni, ipotesi, conoscenze sembra possedere un'estensione maggiore rispetto alla stessa scienza, la quale, occupata a distinguere il vero dal falso, non sa riconoscere il verisimile, ciò che ha ancora la natura di ipotesi, di avviamento alla ricerca, o dare forma ai dubbi.

3.1: Le cose nella rete del linguaggio

Esistono filosofi che non esitano a definire il segno come "Qualsiasi oggetto od evento, usato come richiamo di altro oggetto od evento. Questa definizione...è generalissima e consente di comprendere sotto la mozione di segno ogni possibilità di riferimento: per esempio quello dell'effetto alla causa e viceversa, della condizione al condizionato o viceversa, dello stimolo di un ricordo al ricordo stesso; della parola al suo significato..."(N. Abbagnano: Dizionario di

filosofia,cit. in U.Eco,1985,p.35).

Con le parole di sopra, Abbagnano si pone sul solco di una precisa tradizione interpretativa circa la natura dei segni che possiamo ricondurre al pragmatismo americano.

Infatti, stando al Peirce(C.S.Peirce,1980a, 2.228) un segno si può chiamare tale quando è sostituibile con un altro segno più chiaro del primo, vale a dire, quando è passibile di interpretazione da parte di un ricevente che lo assimila al proprio patrimonio di significati, interpretandolo, processo ripetibile anche per il nuovo segno,a sua volta tale perché interpretabile. La mente così procederebbe di interpretazione in interpretazione sino a un'interpretazione finale nel quale la catena provvisoriamente si arresta. Nascono gli abiti d'azione, a loro volta segni inseriti in catene di altri segni perché anch'essi interpretabili.

Per il filosofo americano, l'oggetto costituisce il vero motore del processo semiotico che inizialmente si esprimerebbe in una traccia effetto di cause esterne attraverso processi di natura fisiologica e psicologica. Tuttavia, la traccia psichica rappresenterebbe soltanto la prima oscura impressione subita dal soggetto perché la sensazione così prodotta viene subito sottoposta a un processo di interpretazione in cui entrano le attese, anche inconsce, le esperienze,i punti di vista del soggetto stesso e, con l'immagine iniziale, si risolve in una percezione, una presa d'atto. Nell'elaborazione successiva, l'immagine mentale così prodotta viene confrontata con la causa esterna e con ogni altra informazione sull'oggetto in possesso dell'osservatore, considerata dal Peirce come l'interpretazione vera e propria(ved. C. S. Peirce,1980b, 8.332,8.343). Dunque per il filosofo americano un segno non si riduce alla sua caratterizzazione fisica e, invero, nemmeno a un'univoca caratterizzazione significativa ma ha la portata di un processo in cui la sensazione cerca di arrivare a chiarezza e le operazioni mentali che danno significato trovano la loro base concreta. (3)

Le idee precedenti portano a un mondo in cui la produzione degli oggetti, quindi il lavoro, e dei segni, la comunicazione, sembrano convergere in una sola e identica formazione di attività e giudizi, e quindi di valutazioni. Ma c'è di più perché, col lavoro e la tecnica, la stessa natura viene integrata nel mondo umano e questo nella natura. L'uomo si configura come tutt'altra cosa di un semplice effetto di cause naturali o, andando dalla parte opposta, come soggettività assoluta, ma gli compete il compito assai più impegnativo di essere soggetto in un mondo che lo vorrebbe oggetto, di definire se stesso e il mondo, di distinguere e distinguersi, quindi di chiudere il processo con la successiva sintesi. (4)Si tratta di un adattamento reciproco tra individuo e mondo perché col lavoro l'uomo trasforma se stesso non meno di quanto trasformi la natura. D'altra parte,egli vive dentro la società con la quale il rapporto è ancora di mediazione,di adattamento reciproco, non di determinazione di una da parte dell'altro.

Le proposte positivistiche che mirano a correlare le scienze empiriche usando gli stessi metodi rigorosi con i quali sono costruiti concetti e leggi di queste, non si possono chiamare

interpretazioni in quanto escludono di proposito il mondo intenzionale dei loro autori. La conseguenza sarà quindi di procedere col metodo della conoscenza empirica, percependo, giudicando, dimostrando e provando, vietandosi ogni tentazione ad argomentare che introdurrebbero elementi pragmatici il cui accesso è interdetto non solo nella cella del teorico sedentario, bensì anche nel laboratorio all'aria aperta nel quale può operare lo scienziato sperimentale. Il positivismo si propone piuttosto lo scopo di coordinare strumenti di validità oggettiva, le diverse cognizioni scientifiche, per rendere possibile la esplicitazione del loro contenuto operativo e farne una tecnologia, o un complesso di tecnologie (dei mezzi o dei fini, dei mezzi materiali e dei fini umani: le risorse umane). Invece, le interpretazioni vanno oltre la dimensione della rigorosa correlazione logica e cercano di portare alla luce gli aspetti significativi degli utenti umani. Tuttavia, le riduzioni del positivismo restano indispensabili per la coordinazione di mezzi e strumenti e quindi realizzare il lavoro cooperativo nella società della tecnica nella quale riduzioni e interpretazioni possono integrarsi in formazioni di sapere oggettivo al servizio di scopi condivisi. Le conoscenze specialistiche rappresentano pure potenzialità operative che diventano effettive con la loro continua traduzione-interpretazione che ne fa oggetti di interesse per particolari utenti, che hanno certi bisogni e si trovano in particolari condizioni. Anche i termini tecnici, all'apparenza così vincolati alle specifiche discipline nelle quali trovano impiego, diventano interpretabili quando riportati agli interessi degli eventuali utenti, ossia alla loro dimensione pragmatica, del resto in relazione alle altre dimensioni sintattica e semantica del segno (C.W.Morris, 1938, p.58). L'interpretazione dei segni, la loro traduzione in altri segni "per meglio comprenderli", esprime un'esigenza pragmatica degli utenti umani che usano i segni per qualche loro scopo, ossia, li mettono in relazione con altri segni. Tuttavia, si tratta di un'esigenza non dissociabile da quelle sintattica e semantica proprie delle conoscenze verificabili, perché se la natura si esprime mediante processi di cose e non per segni, l'uomo elabora cose attraverso segni e segni attraverso la trasformazione di cose.(5)

4.1: Concezione sostanzialistica e concezione relazionale della cosa

L'oggetto, una volta che sia stato scelto e abbia ricevuto impressi col lavoro caratteri derivati da scopi di un utente, cessa di essere qualcosa di puramente naturale e diventa comprensibile alla ragione umana. La sua vicenda che si svolgeva entro la natura ora entra per ciò stesso nella storia e diventa ricostruibile. In quanto rivolto alla natura ne segue le leggi, e compito delle scienze naturali è farcele conoscere. Invece, come opera dell'uomo, possiede caratteri tutt'affatto diversi e si presenta come fascio di proprietà che sono indicative dei loro poteri attivi e passivi nei confronti delle altre cose e dei nostri organi dei sensi.

In effetti, se vediamo nei poteri attivi e passivi delle cose la loro attitudine ad agire su altre cose o di subirne le azioni, esse, diventate termini di possibili relazioni, si trasformano in segni capaci di significare le altre cose. Questi poteri, presi non in se stessi ma nell'insieme delle relazioni, note o ignote, che le cose istituiscono con tutte le altre cose, diventano segni degli effetti che possono produrre se messi nelle condizioni adatte, o delle cause e processi da cui le loro qualità sono state prodotte, degli stimoli che provocano su un eventuale osservatore, dei giudizi con cui sono sistemati nell'insieme delle altre cose, nonché di tutto l'apparato di segni inventati per descriverli. Le relazioni oggettive, come debbono essere quelle riferibili ai fatti naturali, e le altre rispetto a un osservatore che ha bisogni, scopi, interessi, sono distinguibili ma non estranee le une alle altre. In questa prospettiva, le cose partecipando di entrambi i mondi, possono concepirsi come mediatrici di un dialogo tra natura e uomo. Trasformate in segni, agli occhi dell'osservatore impegnato in un processo di interpretazione la cosa perde la sua consistenza materiale e si trasforma in un sistema di relazioni che veramente può estendersi sino ad abbracciare tutte le altre cose. La matita che ho tra le dita, all'apparenza una combinazione di alcune sostanze come legno, grafite, ecc. lavorate in un certo modo, ma richiamano infinite altre cose, dall'albero da cui l'involucro proviene, al bosco da cui proviene l'albero, dal processo di fabbricazione della mina al foglio di carta bianca sul quale lascia il segno, a sua volta il risultato di un processo di fabbricazione che si ramifica in infinite altre relazioni riconducibili ad attività, e quindi a intenzioni, del tutto umane. Lo studio di questo versante degli oggetti non appartiene soltanto alle discipline naturalistiche ma vi concorrono anche quelle che si occupano delle intenzioni e dei scopi umani e dei relativi processi con i quali se ne elaborano le conseguenze.

(6)

L'interpretazione possiede innata forza critica. Essa non si arresta alla superficie del dato ma cerca di penetrarne l'insieme delle relazioni con gli altri dati che lo sostanziano, comprenderlo nel complesso di forze responsabili della sua produzione, della continua vicenda di azioni e trasformazioni alla quale partecipa, ritrovandovi il lavoro sociale, gli intenti dei produttori, demistificando i dubbi gettati sulla sua realtà e facendone qualcosa di storico, volontario, il risultato di interessi umani, modificabili all'insorgere di altri interessi e moventi. Corrodendo la sicurezza di un pensiero già pensato che vuole darsi per definitivo, l'interpretazione apre il varco al pensiero vivo e prepara così la decisione, l'azione nel contesto storico dato.

Alla fine, non solo occorre attendersi consequenzialità tra cause ed effetti e coerenza di mezzi e fini, ma debbono altresì diventar chiari i motivi all'origine delle scelte, perché nei luoghi deputati al lavoro le scelte istintive vanno considerate soltanto disturbi del comportamento che raramente si accordano alla richiesta sociale della coerenza e comprensibilità. Alla fine, tutto diventa mediabile nel linguaggio universale in cui il soggetto descrive le oggettive leggi della natura con le sensazioni che glie le fanno conoscere, prende coscienza dei propri e degli altrui

motivi, in un dialogo interiore e interpersonale del quale le coordinazioni del positivismo costituiscono soltanto la premessa a partire da un mondo di mezzi tecnologici.

Aver fatto della coordinazione di conoscenze oggettive e della comunicazione tra soggetti con interessi alla relazione come i due poli di una formazione unitaria di pensiero e azione, hanno ulteriori conseguenze che non vogliamo tralasciare.

5.1:Il fatto e il fattibile

La tensione tra i due poli della conoscenza oggettiva, con le sue analisi e coordinazioni, e della percezione sintetica che il soggetto ha di sé, propria della società tecnologica, ha fatto sorgere da sé tentativi di risoluzione e conciliazione perché anche nella società tecnologica, dopo aver calcolato e ponderato, occorre alla fine decidere cosa fare.

Le informazioni tarabili al vero o al falso, verificabili, oggettive, dunque atemporali e di natura universale, acquistano valore pratico quando vengono integrate nei processi decisionali, ai quali provvedono alcuni essenziali complementi all'insieme delle conoscenze di cui hanno bisogno. Perché nelle decisioni non bastano le conoscenze sul contesto storico e si sente il bisogno di integrarle con conoscenze per loro natura oggettive? Possiamo supporre che nel fatto queste due forme di conoscenze non sono così inconciliabili come sembra, perché a renderle compatibili sarà la loro comune radice nella razionalità, sebbene la distanza che separa la razionalità storica della prima e quella formale della seconda non è così grande come quella che separa la razionalità e l'irrazionalità, l'azione per intuito.

Riservandoci di tornare più avanti (§ 3.2) sul rapporto tra le due forme di razionalità, cerchiamo di comprendere meglio la natura della conoscenza contestuale, che fa conoscere il fatto nel mentre lo spiega. Occorre ribadire che non basta l'attestazione di A circa le mele nella dispensa per convincere B. Questi deve prima accertarsi che A sta parlando sul serio e non combina suoni a caso o ha in mente di giocargli qualche tiro, ingannarlo. La forma linguistica del messaggio aiuta B a ricostruire il contesto generale di tutti i motivi inerenti alla sua produzione da parte di A. Se poi chiede o ordina ad A di portargli alcune mele, alla comprensione del messaggio possono seguire i comportamenti corrispondenti. Tutto avviene come se, alla ricezione del messaggio, l'intenzione di B venisse fatto proprio da A, il quale diventa così quasi un organo corporeo, uno strumento intelligente, a disposizione di B. Soltanto il linguaggio è in grado di compiere un simile miracolo, la trasformazione di individui distinti in una unità di volontà e azione. La condizione non è tanto la ricezione di A del messaggio proveniente da B, come sarebbe il caso di due macchine, ma la sua interpretazione per arrivare a comprendere la vera intenzione di B nello stesso modo che B, prima di fare la sua richiesta, deve conoscere molte cose su A e sui rapporti che li legano l'uno all'altro (J. Dewey, 1990, p 139 e sgg.).

Perché che B esprima la sua richiesta ad A (una preghiera, un comando, un atto dovuto, ecc.) ed A vi dia seguito, si debbono ammettere molte altre circostanze, come ad esempio che B sia nella posizione di esprimere il comando, che sia sicuro della sua accoglienza da parte di A, che le mele siano effettivamente nella dispensa, che siano nelle disponibilità di A, che questi possa comprendere la richiesta di B e sia disposto ad obbedire e così via. Questa somma di considerazioni rappresentano i necessari antecedenti del fatto e in definitiva lo preparano e lo spiegano. Esse appartengono quindi al dominio del fattibile e dalle quali vengono alla fine a dipendere le decisioni da prendere.

Del fattibile non è possibile dare ragione invitando quanti nutrissero qualche dubbio nei suoi confronti ad osservare; d'altra parte, esso non è nemmeno il nulla, come sarebbe una proposizione in sé contraddittoria, la quale starebbe a significare soltanto l'incapacità di chi parla a dire qualcosa di sensato. Di esso si può dire che occupi un regno intermedio tra l'impossibile e il reale, il necessario, che è quello del possibile, delle ipotesi meritevoli di venir messe alla prova o di ulteriori approfondimenti; la dimensione in virtù della quale si può operare la scelta..

Come ipotesi espresse nella loro veste linguistica e non come semplici espressioni di desideri, esse debbono superare un esame non dei più agevoli: quello della non contraddittorietà interna, condizione perché si possa pensare a un controllo della loro significatività, all'assicurazione fondata che si riferiscano a cose e situazioni di cui parlano e non siano mere successioni di suoni.

L'argomentazione che è passata attraverso il doppio vaglio della logica e del controllo semantico dei significati, ha preso le distanze da chi vuole convincere un uditorio o una persona particolare facendo leva su passioni, interessi, pregiudizi, o quali che siano sentimenti specifici e passeggeri. Come il Bloomfield di sopra non manca di ricordarci, in questo genere di argomentazioni le due dimensioni sintattica e semantica si sostengono a vicenda proprio come parlare in modo strettamente logico è possibile soltanto con le proposizioni delle quali si possa dire che siano vere o false, quindi assoggettabili al criterio della verifica empirica. Ma questo non è tutto perché in virtù delle loro stesse proprietà logico-analitiche ricordate sopra, esse possono parlare di oggetti matematici (aritmetici, geometrico-spaziali) e dei fatti di esperienza dei quali contengono i principi.

In più, come si è ammesso anche sopra, esse possono dare ragione anche degli atteggiamenti degli eventuali utenti nei loro confronti e nei confronti dei fatti che descrivono. Accanto quindi alle dimensioni sintattiche e semantiche del linguaggio, i discorsi che procedono per argomentazioni non si chiudono rispetto agli interessi che orientano le scelte, e non possono non orientare, ogni ricerca, comprese quelle che si dicono oggettive. Da qui il riconoscimento della loro posizione singolare rispetto a tutte le discipline empiriche, soprattutto quando mettono a nudo i presupposti in base ai quali sono costruiti, che sono anche i loro limiti, come succede nei

due casi estremi in cui si rivelano impari a spiegare fatti che teorie concorrenti spiegano benissimo, o debbono venire a patti con interessi dei quali nulla sanno dire e che pure se ne servono per conseguire obiettivi del pari sconosciuti.(7)

NOTE

(1)Bloomfield, scrivendo nel contesto della scienza unificata, non separava la natura logica del linguaggio da quella referenziale, dato che l'esperienza si compie attraverso atti di distinzione, separazione, riunioni, ordinamenti e simili, con precise controparti sul versante logico. L'effetto inverso non è del tutto vero poiché della logica, riflessione del pensiero sulle sue regole costitutive, se ne può dare una versione formale combinando alcuni segni seguendo regole di costruzione (sintassi) dotate del potere di dedurre conseguenze da premesse, benché senza diretto sostegno nelle cose. Queste affermazioni starebbero all'origine tanto della logica formale che della matematica, una matematica più essenziale di quella fondata a partire dai numeri e dalle forme geometriche.

(2) Sul solco di simili indagini, Strawson (P.F.Strawson,1975, Cap.II,III) mostra come le proposizioni empiriche si costruiscano nel rispetto dei principi logici(identità e non contraddizione,terzo escluso) e quindi possono implicare tutto il sistema logico.

(3)Ci siamo già occupati di ricondurre questi nessi tra gli abiti d'azione e il processo di comprensione-assimilazione di un segno alla semantica di Peirce in un altro lavoro dal titolo: Scuola del fare e scuola della parola.

(4)L'idea di un oggetto come mediatore tra una natura priva di ogni altro mezzo d'espressione,e la società degli uomini che lo produce col lavoro, proviene da un'epoca nella quale appena cominciavano a farsi sentire le preoccupazioni industrialistiche già in grado di influenzare le concezioni filosofiche del momento,l'epoca di Rousseau. Egli situava l'educazione delle cose alla quale esporre il fanciullo successivamente a quella della natura e come preparazione dell'educazione sociale,l' educazione alle relazioni mediate dal linguaggio. La prevalenza assegnata al mondo degli oggetti e al lavoro umano che li produce portava il filosofo ginevrino a fare di sistemi politici diversi da quello democratico deviazioni dal naturale ordine delle cose.

(5)Una proposizione si può spiegare attraverso le relazioni interne tra le sue componenti o quelle con altre proposizioni, oppure, per le relazioni con i fatti che descrive.

(6)Ecco come il pragmatista Kilpatrick tratta in significato:"Si ha un esempio di significato tutte le volte che una cosa qualsiasi ci fa guardare, o pensare, o stare in attesa di qualche altra cosa la quale, a sua volta, fa in certo modo parte della prima. Questa sedia mi fa pensare al nonno che se la costruì lui stesso per la sua libreria. *Questo* mi fa pensare a *quello*. *Questa* sedia è *quello* che

egli ha fatto” (W.H.Kilpatrick,1962,p.232). D'altra parte,se il significato forma la rete più o meno fitta del pensare, il linguaggio lo trasmette insieme con le intenzioni inerenti al suo uso. Chi parla stimola l'ascoltatore a pensare: ”Egli adopera dei simboli per far sorgere dei significati” (ibidem,p.244).

(7)Questa lacuna del moderno empirismo logistico segnala la distanza che lo separa dall'empirismo di marca lockiana, che univa nella sintesi mentale la dimensione ontologica e quella intenzionale del conoscere. Per Locke, la mente può constatare soltanto l'accordo o il disaccordo delle idee in essa presenti. L'ordine delle cose può venir compreso in quanto preparato e prodotto dalle stesse operazioni mentali responsabili della conoscenza.

Cap.2

PROBLEMA DI CONOSCENZA E PROBLEMA PRATICO

1.2:La tecnica e i problemi pratici

In quello che segue, quando parliamo di lavoro ci riferiamo soprattutto a quel genere di lavoro diffuso nelle società moderne, istruite e tendenzialmente liberali (riduzione di ostacoli di legge posti alle iniziative economiche, prestazioni professionali contrattate liberamente tra privati, ecc.), un genere di lavoro dominante per effetto stesso delle opportunità dei mezzi tecnologici impiegati, per loro natura tendenti alla coordinazione. Le iniziative personali, se sono quelle più capaci di rispondere alle mutevoli condizioni della vita, in cui i rischi sono inseparabili dalle opportunità, nascono in definitiva da possibilità implicite nei mezzi tecnici disponibili e che si possono vedere come altrettante opportunità offerte alle iniziative umane, a patto di saperle riconoscere e mettere a frutto. Per la loro oggettività, non sono comprese in un rapporto soggettivo con i fatti, bensì in uno che tende a configurarsi negli stessi termini con tutti gli osservatori competenti. Talché l'utilizzo dei mezzi tecnici finisce per porre l'esigenza di arrivare a una concertazione delle competenze e delle volontà.

La descrizione del Cap. 1 vedeva l'agire come il risultato di una sintesi promossa in maniera autonoma dal soggetto umano visto come cellula del più ampio corpo sociale, che egli alimenta e da cui trae alimento, un insieme di relazioni fatto di scambi di prestazioni, opinioni, giudizi, informazioni come condizioni e mezzi per dare corpo alle decisioni individuali e collettive a fare o a non fare. I gruppi umani vivono di scambi di informazioni e della loro elaborazione continua, perché si ha un'informazione quando si risale dal dato ai loro significati, alle intenzioni nutrite dal parlante al momento di costruire il messaggio, alle circostanze della sua costruzione. Si tratta di una prestazione dell'intelligenza che non si limita ad ascoltare e registrare, ma interpreta i dati, li giudica e, alla fine, sceglie.

Di contro a una simile attività tutta centrata sui soggetti interessati e comunicanti, si pongono i concetti delle tecniche e le loro relazioni reciproche, congegnati per essere replicati ovunque se ne senta il bisogno e con tutta la precisione desiderata. Nondimeno, abbiamo visto che i due mondi, quello dei soggetti che giudicano e decidono e quello dei mezzi che, per venire usati non debbono né giudicare né decidere, nonché avere punti di contatto, sono complementari. A conferma di una simile conclusione abbiamo quanto si scopre volendo approfondire i rapporti tra libertà e necessità, tra volere e potere perché nulla potremmo volere se le cose non collaborassero

con i loro rapporti necessari alla realizzazione dei nostri scopi. A quanti la pregiudiziale avversione per le procedure e le conclusioni delle analisi positivistiche, possiamo ricordare le costruzioni logiche edificabili con i mezzi della lingua naturale, quando in essa distinguiamo le proposizioni affermative dalle altre, metaforiche, ironiche, iperboliche, ecc. essendo le prime giudicabili vere o false mentre le altre si sottraggono a un tale giudizio e si possono valutare soltanto pragmaticamente efficaci o non efficaci. La scoperta non è senza effetti sulla competenza tecnica che da un simile risultato viene trasformata da un pensiero strumentale, un pensiero al servizio di scopi oggettivamente posti, a uno comprensivo della sua articolazione con le altre forme di pensiero e comunicazione.

Va da sé che una simile sintesi pratico-intellettuale non appartiene propriamente parlando al lavoro strettamente esecutivo, programmato nei tempi e nei metodi da un personale specializzato, bensì a quello che include gli elementi progettuali, valutativi, insieme alle altre e diverse funzioni necessarie per conoscere cosa si vuole fare e perché, i mezzi di cui servirsi e come organizzarli per conseguire l'obiettivo. Dunque lavoro istruito, competente, tuttavia un lavoro che nelle presenti condizioni sembra non esserlo abbastanza per poter discutere i propri limiti, i criteri valutativi adottati, le finalità perseguite, soprattutto quelle più generali che, per la loro stessa comprensività, possono sfuggire alla presa di molta parte della stessa popolazione con istruzione specialistica.

2.2: Coordinamento delle possibilità oggettive e motivazione soggettiva

Il fisicalismo si proponeva una ricostruzione del sapere, senza trascurare le scienze dell'uomo, che avesse tutta l'oggettività delle discipline empiriche. Col che discipline quali economia, sociologia, psicologia, vennero parificate e integrate a quelle della natura (fisica, chimica, biologia) in un mondo di proposizioni costituite da predicati cosali osservabili connessi con operatori logistici tra le quali istituire dimostrazioni a somiglianza e procedure di verifiche empiriche a somiglianza di quelle operate dallo scienziato in genere. Esso divide e, nello stesso tempo, unifica conseguendo il suo obiettivo, la definizione di una scienza empirica unitaria a partire dai concetti propri delle distinte discipline, mediante rigorose procedure di traduzione che evidenziano il loro fondamento comune logico-osservativo.

Una volta ricondotte a una base comune di predicati osservabili le diverse discipline empiriche, sia di quelle attinenti la natura che le altre riferibili all'uomo o alla società, o degli scopi e dei mezzi, resta anche assicurata la possibilità della loro valorizzazione tecnologica, il che ha il significato di una coordinazione conseguibile con tutta l'esattezza delle proposizioni della scienza, difficile persino da pensare se si resta chiusi nei quadri concettuali costruiti con i linguaggi tecnici delle distinte discipline. Il risultato non doveva stupire perché esiste una

identità di fondo tra l'esperimento scientifico, dove i mezzi tecnologici risultano preponderanti, e la tecnologia, scienza di possibilità operative implicite nei risultati delle scienze. Gli stessi comportamenti osservabili dell'uomo, di singoli o di gruppi e classi, analizzati nei loro elementi ultimi, si oggettivano e diventano passibili di ordinate classificazioni tra i quali si estraggono poi quanto serve per descrivere comportamenti possibili, preparando il terreno a quelle relazioni oggettive, sistemiche, controllabili oggettivamente.

Nelle scienze dell'uomo, quali psicologia, economia, sociologia, scienze del conoscere e dell'agire umani, delle motivazioni individuali o sociali, dei bisogni del loro rapporto con i mezzi per soddisfarli, spariscono gli individui in carne ed ossa, particolari come sono i loro interessi e bisogni, per lasciare il posto a schemi mentali, tipi inseribili in quadri costruiti con spirito di sistema. Esse non trattano osservabili dirette bensì costrutti teorici quali carattere introverso, paranoia, complesso d'Edipo, consumatore, operaio, capitalista, salario, rendita, mercato, società tribale, industriale, cittadina e simili i quali, costruiti col rigore usato con i concetti delle scienze naturalistiche, non potranno dirci niente su come si comporterà un particolare individuo in quel particolare contesto, il solo che ci è dato a conoscere nella nostra esperienza diretta. In ogni caso, per questa via, tutti gli elementi implicati in un fatto pratico, o in quei particolari fatti pratici che sono le produzioni, quelli attinenti ai mezzi e gli altri relativi invece agli scopi (bisogni, interessi), possono venir isolati e combinati in modo da realizzare un qualche risultato ritenuto ottimale. Un simile punto di vista volto al controllo del risultato finale di un decorso d'azione mediante il controllo dei mezzi e dei risultati via via ottenuti, è doveroso quando si impiegano mezzi tecnologici, dove veramente il rapporto tra lo sforzo o il costo per conseguire lo scopo voluto e questo stesso scopo è in larga misura prevedibile e calcolabile da tutti nello stesso modo. Talché la coordinazione istituita dalla traduzione dei saperi empirici nel comune linguaggio osservativo, contribuisce ad integrare i corpi dei saperi disciplinari nelle formazioni del lavoro sociale. Diventa ancora possibile progettare azioni in comune impiegando conoscenze disciplinari ben costruite, sistemi complessi di possibilità operative al servizio della soddisfazione di bisogni sociali.

Agli oggettivi e analizzabili saperi fattuali, saperi di possibilità, attiene dunque la dimensione della coordinazione, un principio organizzativo che non abbandona il rigore proprio delle conoscenze sottostanti, condizione che offre il destro per l'applicazione delle procedure ottimizzanti tipiche quando si impiegano mezzi tecnici per conseguire scopi, esigenza propria delle attività che richiedono sforzi, inseparabili da calcoli di convenienza e rendimento.

Insomma, se restiamo nel quadro concettuale del fiscalismo, gli interessi che muovono gli individui sono esclusi a meno che non vengano formalizzati al pari delle conoscenze sistematiche relative ai mezzi da essi impiegati per conseguire i loro scopi, mentre l'uomo reale si trasforma in un aggregato di comportamenti osservabili, fisici o linguistici, passibili di

composizione e scomposizione secondo linee definite con tutta l'oggettività dei saperi empirici e conoscibili soltanto da esperti. Se il risultato sarà una conseguenza dei mezzi impiegati, esso potrà trarre più giovamento dal rispetto scrupoloso delle procedure prescritte, una faccenda di esperti, che dai motivi che inducono gli individui a partecipare a una simile attività.

Nell'era della scienza e della tecnologia da essa prodotta sembra così restringersi gli spazi disponibili per l'individuo opinante e desiderante. Egli si rende conto che i suoi bisogni e interessi, passati attraverso il filtro del macchinario che dovrebbe soddisfarli, senza parlare della carta stampata e degli altri mezzi che parlano ai milioni, non sono più suoi ma si sono trasformati in funzioni dell'apparato che li soddisfa, un cervello collettivo ben contento di comporre e scomporre le idee per lui. Se la coordinazione dei saperi e delle volontà sembra una conseguenza necessaria dell'utilizzazione di mezzi tecnologici, le esigenze individuali, non sempre facili da ridurre alle procedure uniformi delle produzioni industriali nelle quali gli stessi scopi sono talvolta scelti in base a oggettive procedure di calcolo, non sono messe da parte soltanto perché non sono nemmeno previste, a meno che non si presentino come patologie del sistema da trattare in altri reparti del lavoro sociale. (1)

Eppure, le motivazioni personali, espressioni di bisogni e interessi, irriducibili a quella di altri, se sembrano ancora escluse da un simile mondo non lo sono dalle singole biografie, che sono appunto vicende di bisogni e interessi, né parimenti quando si vanno a redigere i bilanci finali nel chiuso delle coscienze. Alla fine, occorre dunque tornare alle persone concrete, alle loro motivazioni, che scelgono e si accordano ancora tra loro sulla base di simpatie, opinioni, valutazioni di interessi. Per quanto non manchino profeti, esploratori del possibile sociale, che parlano di un futuro dominato da organizzazioni affamate di profitti e con stomaci adatti per digerirli, si tratta soltanto di un linguaggio metaforico per indicare coloro che le dirigono, alla fine uomini come gli altri. La necessità di esprimere opinioni e punti di vista, la loro interpretazione adeguata che significa riportarle ad intenzioni e interessi, non è stata ancora espulsa dal mondo come non è stata ancora espulsa l'iniziativa intelligente dei contesti nei quali si vive e lavora, senza la quale la coordinazione resterebbe una semplice aspirazione. Tutto questo porta ancora in primo piano quel mondo di cose, sentimenti, percezioni, interessi presenti in ogni impresa umana, nei cantieri come nei laboratori, nella sala di consiglio come nell'officina, dove dominano la comunicazione, l'interazione personale, la mediazione tra opposti punti di vista che, veramente, comprendono sia il lavoro intellettuale con quello più vicino ai concreti interessi, le loro percezioni e i giudizi che li riguardano, tutte cose ignorate dalla formale scienza delle possibilità. (2)

Nel concreto, conoscenza diretta all'oggetto e comprensione di opinioni e contesti, coordinazione e comunicazione, si condizionano a vicenda. Ogni fatto pratico, fosse pure l'esperimento volto a risolvere un problema di conoscenza, mobilita mezzi e risorse sia tecniche

che economiche, interessi della più varia natura da volgere al fine comune proprio come ogni tentativo di aumentare la nostra conoscenza non si può dissociare da intenti utilitari, affermazione di valori. Se infatti ogni professionista competente partecipasse all'impresa collettiva col suo esclusivo bagaglio di conoscenze particolari, col suo gergo incomprensibile agli altri, e forse pure a se stesso, sarebbe ancora possibile la coordinazione, l'organizzazione formale delle possibilità, macchine e uomini, ma non la cooperazione intelligente, il lavoro voluto e compreso, conseguenza contraddetta dai fatti. L'unione di coordinamento formale e interessi individuali si realizzerà così in quelle forme di argomentazione viste nel precedente capitolo le quali sembrano implicare sia i mezzi di coordinazione che l'attitudine dei soggetti a rendersi conto dei contesti prima di decidere a compiere anche il più semplice gesto. Nell'argomentazione, i fatti sono tali non perché si decide che così siano bensì in quanto strutturati da categorie formali (essere, quantità, spazio, ecc.) a loro volta implicite in concetti e proposizioni pensati e affermati da un soggetto particolare.

Insomma, l'argomentazione in termini di una lingua naturale-universale è certo distinta dalla coordinazione dei mezzi tecnologici già vista ma non è con essa incompatibile. Ovunque si facciano piani, si danno seguito ad intenzioni, quasi ponti tra il presente e il futuro, stati di cose e azioni sono concepibili come catene di azioni elementari rappresentabili mediante proposizioni empiriche simili ai reports. Degli scopi infatti è possibile fare una descrizione oggettiva soltanto quando sono visti in relazione alle possibilità dei mezzi da impiegare, perché in se stessi diventano dati soltanto in relazione a coloro che lo concepiscono e discutono. Sull'argomento ci fermiamo qui, anche perché torneremo a trattarlo nei prossimi capitoli.

La dimensione comunicativa presente nel lavoro e nella rete di scelte che lo caratterizza porta dunque oltre le semplici coordinazioni fatte restando sul piano delle conoscenze oggettive e in qualche modo le integra di quelle argomentazioni che le riconnette a tutti gli altri momenti implicati nel creare, progettare, eseguire, che è costituita da catene di valutazioni, senza le quali nessuna scelta potrebbe riflettere l'interesse portato nell'impresa comune dai partecipanti e nessuna azione responsabile verrebbe intrapresa. Se la coordinazione è inerente all'impiego dei mezzi conoscitivi e tecnici ai quali si applicano calcoli relativi all'efficacia ed efficienza propri di questo mondo di risorse a disposizione, essa suppone che siano stati dominati, mediante discussioni e patti, i principali motivi di divergenza in quanto alle preferenze dei partecipanti; che si sia creata la necessaria unanimità di intenti, ovvero, che si sia passati attraverso il momento della comunicazione tra persone opinanti e interessate, opinanti perché interessate. La presenza simultanea di conoscenze oggettive e interessi in tutti i momenti del lavoro sociale è resa possibile dalla traduzione tanto dei mezzi che dei fini nel comune linguaggio nel quale si argomenta su conoscenze e su scopi, perché l'universo dei rapporti sociali, fatto di scambi di utilità e di ricerca della soddisfazione di interessi, non può conseguire i suoi scopi senza metterli

a tema, senza discuterli e, nella discussione, realizzare la reciproca convenienza.

La conclusione è evidente: le discipline empiriche, saperi oggettivi, sono coordinabili tra loro al fine di risolvere problemi relativi all'acquisizione di nuove conoscenze, come nella ricerca sperimentale, o nella produzione di utilità e azioni di ogni altro genere. Tuttavia, una simile coordinazione con i caratteri dell'oggettività, benché realizzabile in astratto, diventa operativa all'interno di contesti complessi con l'aiuto di un'argomentazione che, invece di calcolare, chiama in causa il linguaggio naturale e lo spirito volto all'universale articolazione di pensieri che lo caratterizza. Un tale linguaggio non si costruisce giustapponendo termini di una lingua standard tratta da un qualche manuale ma prende corpo nella vita di relazioni, nella storia vivente degli individui, nella quale sono pensate anche tutte le conoscenze oggettive di cui si senta il bisogno.

3.2: L'unificazione pragmatica del sapere

Secondo gli animatori della corrente pragmatica, la conoscenza deve meno a un pensiero che si adegui umilmente a una natura sconosciuta che a uno elaborato riflessivamente a partire da condizioni che inizialmente sono soltanto suggestioni, tendenze che non trovano un esito soddisfacente e perciò vissute inizialmente come senso di disagio, arresto, impotenza. Il pensiero si attiva per portare il soggetto fuori da una simile condizione, procedendo nella sua opera per gradi, avanzando le prime ipotesi, controllandole le une con le altre, deducendo da esse le eventuali conseguenze che saranno alla fine sottoposte al confronto di quanto reperito per via di osservazione. Esse saranno accettate come soluzioni del problema iniziale soltanto quando si dimostrano in grado di superare la prova dei fatti.

Il tutto in relazione a un bisogno di chiarezza che si svilupperebbe come bisogno esistenziale, perché la confusione delle tendenze non ci sarebbe di nessun aiuto nelle decisioni. Nelle decisioni si definirebbero anche i problemi conoscitivi, perché anche il più utilitaristico degli scopi non può venir perseguito fuori da un quadro di scelte che debbono venir giustificate e accordate ai mezzi disponibili e alle condizioni del contesto. In questa ragione contestuale, l'orientamento utilitaristico, volto alla realizzazione di fatti nel mondo, e quello riflessivo che riguarda piuttosto il controllo dell'azione, non si distinguono che per il loro diverso modo di porre gli scopi, essendo gli scopi del primo caratterizzabili oggettivamente quelli del secondo tipo si esplicano soltanto attraverso l'azione che serve per realizzarli.

Gli oggetti, che possiedono nelle loro mutevoli qualità i caratteri idonei a descrivere la vicenda delle loro interazioni reciproche e quelle subite ad opera dell'uomo, agiscono infatti come intermediari tra la muta natura e l'uomo. Essi parlano la lingua delle azioni che hanno

trasformato materiali grezzi in oggetti con caratteristiche volute, una lingua che possiede la sua specifica razionalità, perché le qualità non si confondono l'una con l'altra ma istituiscono relazioni delle quali è possibile dare versioni nelle forme della comunicazione verbale.

Se poi vogliamo rendere ancora più preciso il linguaggio delle cose e delle loro qualità, passiamo da una lingua di predicati verbali a una di quantità e foggiamo oggetti con adatti caratteri geometrici lasciandoli poi interagire gli uni con gli altri. Le risposte ora non saranno più nell'ambigua lingua delle qualità bensì in quella dotata della massima chiarezza e precisione delle quantità, un risultato che va oltre la semplice osservazione di come una cosa sia segno delle altre cose con cui, per un motivo o per l'altro, entra in relazione, siano queste operazioni che può compiere sulle ultime o da esse subite, o quelle compiute per produrla o, infine, per i ricordi di eventi e cose con essa entrate in relazione.(3)

In effetti, le concezioni della conoscenza proprie del pragmatismo non intendono creare una frattura insuperabile tra il mondo delle qualità, con la loro traduzione nelle forme della comunicazione verbale nella quale prende vita quella ragione che rende possibile tanto la riflessione che la vita entro i corpi sociali, e il mondo delle quantità creato dalla scienza empirica, obiettivo possibile da raggiungere grazie a una logica esplicita che governa i primi e a una implicita nei risultati delle misura propria del secondo .

Per Dewey, il principio unificatore delle conoscenze non proviene da qualche logica scienziata, bensì è esigenza posta dalla prassi rispetto alla quale la tecnologia si limiterebbe a dare forma a nuove possibilità operative, quindi di per sé tali da non imporre scelte bensì volte ad amplificare la portata, o ad aumentarne il numero, degli scopi perseguibili con speranza di successo, i quali vanno decisi da soggetti razionali, risolvendosi alla fine in aumento di efficienza ed efficacia nell'azione pratica. Tuttavia, questo risultato non è il solo, perché col crescere dei mezzi d'azione, aumenta pure la libertà del soggetto di concepire scopi e realizzarli (J.Dewey, 1990, pp.109-10).

“Gli oggetti della scienza, come quelli della arti, costituiscono un ordine di relazioni che servono come strumenti per produrre possessi e qualità immediate....La scienza fisica non pone un regno diverso e rivale di esistenze antitetiche; rivela le condizioni e l'ordine dal quale dipende il verificarsi delle qualità immediate e finali. Essa aggiunge al possesso causale dei fini la possibilità di determinare la data, il luogo e il modo del loro verificarsi” (ibidem,p.111). La scienza fisica ottiene questo risultato in quanto le esistenze delle quali prevede l'apparire o il dileguarsi non sono mere esistenze godute o rifiutate nell'immediatezza di una sensazione, bensì quelle che hanno già ricevuto una qualche forma logica attraverso giudizio che le qualifica e, qualificandole, separa dallo sfondo delle altre esistenze che non vengono prese in considerazione (ibidem,p.105). E' questo giudizio, atto personale come sociale, empirico come mentale, a darci quella cognizione delle esistenze dalla quale, con successive elaborazioni, in seguito si

svilupperà la conoscenza detta scientifica.

Se per il positivista la scienza sperimentale costituisce la sola forma di sapere fondata su un valido criterio di verità e tutto il resto viene condannato come illusione e errore, agli occhi del pragmatista la scienza si configura impresa umana tra le altre, fallibile come ogni umana impresa, ma apprezzabile nonostante tutto per quanto di valido riesce a scoprire di utile per realizzare condizioni in cui poter scegliere tra scopi sempre nuovi. La conoscenza oggettiva non vieta di nutrire preferenze, ma si limiterebbe a realizzare le coordinazioni deduttive più efficaci per soddisfare gli interessi che motivano l'azione ed eventualmente a renderne possibili altri che in mancanza di risorse tecniche resterebbero pure velleità. Inoltre, in virtù del suo particolare metodo di indagine fondato sul dubbio e la discussione, quindi poco tollerante di pregiudizi, dogmi, tradizioni, che anzi tenta di dissolvere tutte le volte che ne incontra uno sulla sua strada, contribuisce agli sforzi dell'uomo volto a una maggiore libertà e quindi a una maggiore ricchezza morale. Ogni realizzazione umana, appartenga essa all'arte o alla scienza, rimanda a quel mondo di esperienza vitale sulla quale si edifica l'espressione autentica.

L'esperienza per Dewey, e per il pragmatismo in generale, è quella esperita dall'osservatore, col giudizio che ne attesta esistenza e ne giudica la natura, insieme a punti di vista, valori e dubbi riferibili al vario lavoro mentale col quale tenta di spiegarlo, ovvero, renderlo coerente a un contenuto mentale esistente.⁽⁴⁾ Essa è sentimento, tendenza insita nello stesso fatto di esistere ma, per essere soltanto tendenza, problematica e bisognosa di comprendersi; perciò è anche la chiarezza verso la quale evolve, dopo aver sciolto gli impedimenti che l'ostacolavano.

Il pragmatismo quindi non si trattiene dall'avanzare alcuna riserva nei confronti delle pretese assolutistiche della scienza positiva e all'esclusione dai suoi orizzonti di quelle argomentazioni che dovrebbero giustificare i presupposti da essa provati, o cercati di provare, soltanto a posteriori. Questa lacuna nella tela altrimenti fitta della scienza dimostrativa ed empirica è assai grave, perché prima della prova un presupposto rimane un'ipotesi gratuita e spesso anche contraddetta da tutta la scienza tradizionale. Ma se per trovare le ipotesi giuste tra le infinite possibili ci si dovesse affidare all'osservazione si dovrebbe cercare a lungo, perché l'osservazione è muta e, procedendo a caso, non finiremmo mai di costruire le combinazioni di parole su una sensazione. Ma qui come altrove, soccorre il ricercatore quella ragione discorsiva che non è la scienza rigorosa ma la prepara e conclude, *quel buon senso*, che gli fa scartare le ipotesi palesemente gratuite o del tutto false, riducendo così il numero di quelle da approfondire.

Inoltre, se è vero che gli interessi non siano i migliori consiglieri, né nella scienza né in altri campi, qui non si tratta di dare spazio agli interessi immediati, ciechi nella loro ostinazione, ma di un discorso che ne riconosca e sviluppi quei semi di razionalità che pur nascondono. L'individuo pensante e volente teso alla soddisfazione dei propri bisogni, al riconoscimento della sua unicità e, in relazione a questo, si determina, non può non essere a suo modo razionale.

Alla fine, si scopre che parlare di applicazione della scienza alla pratica, come pure si tende a fare, non mette in luce la reale natura della loro relazione, perché non solo la pratica, tradotta nel linguaggio appropriato, implica già la scienza, ma, per la sua stessa maggiore estensione, può aiutare a comprenderla e metterla in relazione a quegli interessi e valori ignorati di proposito dalle scienze.

Per il pragmatismo, la dichiarazione dello scienziato di voler escludere dalla sua attività interessi che ne distorcerebbero il senso ha soltanto valore programmatico e deve venire ignorata dallo scienziato come individuo, il quale, senza la sua esperienza particolare fatta di sensazioni che procurano piacere o dolore, dunque di propositi e scelte, i fenomeni scivolerebbero sulla sua mente senza penetrarvi, come le gocce d'acqua sul vetro, non potrebbe conoscere niente.

Il pragmatismo deweyano, riconducendo tanto la scienza come tecnologia all'interno di una concezione globale dell'esperienza vivente ne fa poteri di disposizione pratica di un soggetto la cui intelligenza riceve stimoli potenti a migliorare i procedimenti produttivi e a rendere più coerenti mezzi e scopi, a trovare soluzioni non solo soddisfacenti, bensì anche ottimali, per problemi insorti nel corso dell'esistenza. La conoscenza rigorosa non rimane fine a se stessa, e sopra abbiamo visto come con procedimenti logici se le esplicano le possibilità operative che concorrono a formare le tecnologie di ogni genere, di quelle scoperte per controllare i mezzi materiali e degli altri volti al controllo dello stesso uomo, come individuo o come gruppo.

4.2: La capacità motivante e coordinante dell'interpretazione

Queste considerazioni hanno tanto più valore oggi che il lavoro si è fatto tecnico, saturo di elementi intellettuali, sebbene di un'intellettualità scarsamente consapevole di se stessa e perciò bisognosa di ricevere dall'esterno gli scopi ai quali applicarsi e perciò attiva senza gli stimoli dell'intelligenza o del sentimento, in intima contraddizione con se stessa. Disabituato al contatto con le cose, che almeno dava un senso di concretezza al lavoro artigiano, il nuovo lavoratore intellettuale ha dovuto rinunciare nello stesso tempo a molti dei caratteri delle così dette professioni liberali. La conseguenza sarà di collocare oltre la tecnica propriamente intesa, ossia, come conoscenza formale di possibilità oggettive, le ragioni per le quali essa si attualizza e diventa forza di trasformazione del mondo. Come si è già discusso sopra, la tecnica è implicita nella scienza operativa della quale condivide alcune strutture conoscitive e si concretizza in un contesto che essa non conosce e di cui nemmeno prevede l'esistenza. Contesto infatti significa concretezza storica, particolarità, dunque il contrario di astrazione e generalità e la sua conoscenza deve andare di pari passo con la consapevolezza di colui che agisce.

Ma se la conoscenza del contesto si ottiene attraverso osservazione e riflessione, quest'ultima rivelatrice di modi conoscitivi interni al soggetto stesso, il quale sarebbe uno strano soggetto se

nel conoscere le cose ignorasse tutto su se stesso, le oggettive conoscenze della tecnica sono classificate sotto forma di linguaggi elaborati specificamente per questi compiti e all'apparenza ripugnati verso ogni contaminazione con gli stati della soggettività. Da qui la necessità di una mediazione, di una coordinazione di elementi diversi e persino contraddittori, con la conseguenza di rendere la dimensione dell'interpretazione e della comunicazione sempre più essenziale per la scelta, essenziale almeno quanto nella vita sociale che la comunicazione sottintende ma che, nei fatti, soggiace alle necessità di riflettere esigenze di rendimento di organizzazioni poco interessate alle discussioni. (5)

L'attivo uomo moderno, se da un lato trabocca di energie, come dimostra il livello ormai raggiunto dai consumi petroliferi e delle altre energie alternative, dall'altro esibisce la più completa passività in merito ai valori da propugnare, cedendo consapevolmente o inconsapevolmente ai piani di chi è interessato a dirigere i suoi sforzi.

Scoprire la passività quando si credeva di essere assai attivi, nel pieno del fervore del mondo, potrà essere una sorpresa per molti ma lo stesso mondo organizzato comincia a rendersi conto che di troppa organizzazione si può anche morire. In quanto ai calcoli, essi riescono se niente viene a turbare il regolare combinarsi degli addendi, come prescrivono le leggi dell'aritmetica.

Invece, le decisioni dell'individuo consapevole sono prese "tutto considerato", tenendo conto di circostanze in movimento, di opinioni spesso dai contorni sfumati, nel brusio di un dibattito interiore il cui verbale è consegnato soltanto all'archivio della propria memoria. La scelta e il dibattito interiore che l'accompagna, quando investe ogni aspetto della vita, valori inclusi, costituiscono la palestra nella quale l'uomo della strada smette la veste di cliente alla ricerca di quale negozio servirsi e, tornato finalmente uomo etico e cittadino, si allena per quei dibattiti pubblici precedenti e preparanti le decisioni di interesse comune.

Le stesse organizzazioni produttive, per quanto propense a calcolare, non vivono di soli calcoli e se vogliono avere dipendenti motivati e non svogliati sono obbligate a tener conto di interessi e opinioni diverse e ad accordarle in vista delle scelte che stanno all'origine anche delle loro azioni più o meno importanti. Come ogni uomo, il dipendente si attiva soltanto dopo aver trovato il decorso d'azione ritenuto per lui migliore, ossia, che gli procurano quelli che a suo giudizio sono i maggiori vantaggi, che è un comportamento da dirsi a suo modo razionale, in relazione al quale le organizzazioni cercano di far coincidere, con distribuzione di premi e benefici di carriera, gli interessi dei dipendenti con i propri. Ma da qui pure la ricerca di una razionalità comprensiva di tutti i fattori, personali, professionali, psicologici e sociali in gioco, come vedremo meglio nel Cap. 4. .

Il pragmatismo ci ricorda che non esiste un sapere di possibilità tecniche distinto dalla sua valorizzazione pratica, distinto dal lavoro, benché non quello dello studioso che teorizza, ma di

quello vivente condizionato da contingenze da interpretare, risorse da trovare, organizzare e motivare, da opportunità da far fruttare e da rischi da evitare o fronteggiare. La riunificazione dei saperi, se tecnicamente è una questione di logica, diventa così condizione per il coinvolgimento pratico, denso di problemi vitali, di decisioni in condizioni di informazioni incomplete e di rischio, di giudizi di valore, oltre che di informazioni valorizzabili professionalmente. Nelle decisioni pratiche, può capitare pure di rompere l'incantamento derivato dalla contemplazione del formale, dell'astrazione, e intraprendere un cammino nel quale l'esperienza passata non ci soccorre. Benché nella pratica, le conoscenze scientifiche, quelle tecniche, le leggi economiche (realizzare scopi in carenza di risorse ed evitando sprechi), non siano fattori negativi, la coordinazione efficiente ed efficace di mezzi e fini si presenta a sua volta come un valore non un disvalore. La presenza di valori molteplici e diversi significa che dobbiamo e possiamo valutare e scegliere, dunque che dobbiamo e possiamo avere la più ampia cognizione dei problemi prima di effettuare la scelta. Soltanto perché rimaniamo liberi di giudicare di esistenze e di leggi che si dicono necessarie, possiamo conservare la nostra libertà di scelta, dunque la responsabilità dei nostri atti, non ci viene tolta in un mondo di mezzi tecnici salvo che non vi rinunciamo di nostra spontanea volontà. (6)

Ecco perché il sapere di astratte possibilità, se vuole diventare effettivo, deve passare per giudizi di ogni genere, penetrare in quel mondo di significati in cui ogni cosa è in relazione con ogni altra, il comportamento personale si razionalizza e si fa prassi sociale. Se l'uomo astrattamente economico si vede profilato da una somma di interessi bene o male intesi, comunque parziali, l'uomo reale è economico come etico, pensante come agente. In questa prospettiva di lavoro relazionale, cooperativo, non spariscono gli interessi particolari (agricoltura, industria, commercio, finanza, istruzione e così via), ma sono portati a un superiore livello un cui evidenziano le loro reciproche relazioni, il livello delle argomentazioni che le veda come le diverse branche destinate a convergere tutte nelle reciproche relazioni che le governano.

Questa coscienza delle relazioni esistenti tra tutte le attività una volta portate sul piano dell'argomentazione rappresenta un altro modo di concepire l'universalità della persona che conosce, lavora e decide, pensa e agisce. Essa afferma l'idea di una libertà che si alimenta della comprensione approfondita delle cose e delle loro relazioni e fa intravedere la possibilità di una coscienza di sé e del proprio essere al mondo che non si chiude entro determinazioni professionali, religiose o di classe, ma perviene a un'idea di cittadinanza che è complementare a quella di un lavoro che sia anche un comunicare. Ne scorgiamo l'anticipazione in quell'unione del tecnico e del politico in altri tempi vista come soluzione ideologica ai problemi della società industriale.

5.2: Problemi e campi di studio

Sopra si è cercato di mostrare che coordinazione e comunicazione, il momento dell'organizzazione dei mezzi e quello della difesa di interessi e punti di vista, non formano due sistemi indipendenti ma che, al contrario, per necessità logica interna, tendono a unificarsi nel momento della decisione, dove contano tanto la coerenza reciproca dei mezzi da usare e dei fini da conseguire, quanto la capacità di discutere fini in relazione agli scopi e a valori personali o condivisi. Infatti, non ci può essere ricerca di una coordinazione di saperi senza avere coscienza della loro comune destinazione a realizzare scopi condivisi, processo che riporta la questione ai giudizi dell'uomo che osserva e agisce.

Parlando con rigore, anche se restiamo nell'ambito conoscitivo, come quando si è posti di fronte a difficoltà provocate da un'oscurità da chiarire o una contraddizione da appianare, l'indagine, si concluda essa con un successo o un fallimento, si raggiunge l'apprendimento di qualcosa di nuovo, un'idea inedita sulla realtà o sui nostri assunti e metodi conoscitivi.

Ora, è nella natura dei problemi conoscitivi moderni di non risolversi soltanto in sollecitazioni a riflettere ma che, per la loro struttura complessa, si diramano in molteplici domande e richieste di sicure e precise conoscenze sui mezzi da impiegare per la loro risoluzione. Talché tanto la definizione che la risoluzione dei problemi risultano raramente di stretta competenza di una singola persona, benché di genio, ma richiede di solito il concorso di molteplici risorse professionali, con le loro specifiche competenze e con punti di vista irriducibili gli uni agli altri. Se ogni professionista nel trattare una questione portasse soltanto la sua specifica competenza, avremmo come risultato il classico dialogo tra sordi dove a gridare più forte sarebbe quello meno disposto a capire gli altri.

Ora, anche un problema inizialmente percepito per il suo effetto psicologico, come difficoltà, disagio personale, quando si passa a dargli una forma per risolverlo occorre darne conto quanto più completamente possibile al fine di indirizzare la successiva ricerca della soluzione. Ciò detto, il primo passo sulla via della risoluzione non sarà quello di spezzettarlo e farne una somma di problemi di fisica, economia, chimica, ecc. che porterebbe a una situazione anche più difficile di quella di partenza, ma di tradurlo in una lingua insieme fedele al problema e capace di metterne a tema tutte le circostanze di qualche interesse in modo comprensibile a tutti.

Ad esempio, si vogliono comprendere natura ed evoluzione di un sistema ecologico come una foresta pluviale, un ambiente fatto di alberi delle specie più diverse, laghi, fiumi, montagne, popolato altresì dalla più varia fauna e flora, nonché eventualmente da uomini organizzati in modi opportuni. La ricerca della soluzione potrà richiedere l'impiego di conoscenze di chimica, meteorologia, botanica, zoologia, economia, antropologia, linguistica e simili sulla cui base si può persino pensare di costituire una nuova disciplina, l'ecologia. Qui il dato semplice, diretto, sul quale emettiamo i nostri giudizi osservativi (approccio descrittivo), deve venir

associato in modo necessario e non accidentale alla comprensione delle cause di fenomeni complessi, difficilmente limitabili nei quadri concettuali di una sola disciplina, per quanto esperti siano i suoi cultori. (7)

Si può pensare allo stesso modo il lavoro di un'equipe di medicina, interessata al preciso risultato pratico costituito dalla guarigione di un paziente affetto da qualche malattia, obiettivo al quale si applicano numerosi specialisti. Ma prima di effettuare gli interventi del caso, occorre conoscere il problema clinico nel modo più completo possibile, svolgere un'indagine conoscitiva che può richiedere i contributi di numerosi altri specialisti e l'impiego dei più complessi metodi diagnostici e delle relative tecnologie. Ancora una volta, il successo dell'impresa collettiva ha come condizione, accanto a definite competenze professionali, la comprensione del problema nella sua concreta realtà, questa volta fatta di sofferenze, speranze, timori, dunque il passaggio dai linguaggi disciplinari a quello che possiamo chiamare osservativo che quindi si viene a collocare tra i linguaggi tecnici delle discipline e quello pratico degli interessi, delle intenzioni e degli scopi.

Alla fine, se i problemi conoscitivi possono richiedere l'impiego di mezzi tecnici più vari e delle relative competenze professionali, comprese risorse finanziarie, tecniche, organizzative e simili,

la soluzione del problema pratico che li origina dovrà parlare la lingua degli interessi delle particolari persone coinvolte, che è poi la sola lingua compresa da tutti. La relazione finale, se non vuole rivolgersi a casi ideali, che qui vuol dire astratti, dovrà parlare del particolare malato preso in cura, se il suo stato di salute è migliorato o ci si è limitati a mettere alla prova una qualche brillante ipotesi, con sfoggio di competenze scientifiche, che in nulla ha giovato al nostro uomo.

In relazione ai rapporti tra contesti e saperi specialistici Morin (E. Morin, 2000, pp. 95-6) oppone spiegazione a comprensione, la prima che divide l'oggetto da spiegare in parti mutuamente esclusive, tra le quali poi istituire le relazioni conoscitive del caso: causa-effetto, relazioni spaziali, ecc.; la comprensione, come la parola stessa sembra voler dire, considera l'oggetto nel suo contesto di appartenenza, l'osservazione non separata e non separabile dalla riflessione, l'analisi dalla sintesi. Esse sono entrambe necessarie per conoscere e agire e hanno con la nostra coppia coordinazione e comunicazione relazioni evidenti avendo la prima come risultato o l'eliminazione delle contraddizioni logiche e la creazione dei sistemi o l'associazione di parti in un sistema più grande e concluso, mentre la seconda si riferisce piuttosto all'istituzione dell'intesa reciproca attraverso la mediazione degli interessi e dei punti di vista. L'atto conoscitivo, la scoperta del nuovo, ha come premessa la presenza di un'oscurità, un blocco al corso regolare dei pensieri, la problematizzazione di quanto si tende a prendere come ovvio, di situazioni ritenute non bisognose di chiarimenti.

Come già discusso, scienze e tecniche si possono vedere come sistemi per dedurre nel modo più rigoroso proposizioni in grado di resistere al controllo sperimentale. Viceversa, la loro utilizzazione per soddisfare bisogni chiama in causa il portatore dei bisogni stessi nonché le condizioni del contesto nel quale si trova a dover operare. Le argomentazioni che svolgono il contenuto logico ed empirico dei giudizi, partecipanti della concretezza dei fatti percepiti nel mentre ne organizzano i rapporti, possono attingere a quel rigore formale che caratterizza il mondo delle dimostrazioni rigorose e dei metodi delle relative discipline. Mediando tra questi due mondi, si rivelano adatti ad unire attorno al problema da risolvere anche le competenze professionali ritenute comunemente inconciliabili.

6.2:La mediazione tra scopi e mezzi

Quando il problema non nasce principalmente da un'esigenza di chiarificazione ma dall'interesse a realizzare un qualche risultato ritenuto utile, parliamo allora di problema produttivo la cui soluzione mette capo a una decisione a fare o a non fare. Ma prima di passare alla decisione, occorre avere contezza sia dello scopo perseguito che dei mezzi da impiegare, nonché della loro reciproca convenienza e del contesto in cui si opera. Questo in generale, perché nel caso di compiti da assolvere col concorso di più persone occorre pure far in modo che esse agiscano in concerto, secondo i rispettivi ruoli ma avendo in vista lo scopo comune. In tal caso, il primo passo da compiere sarà quello di conoscere i diversi e spesso divergenti interessi, per renderli coerenti con l'unico obiettivo riconosciuto, compito che comporta il ricorso a negoziazioni in cui gli interessi siano tematizzati al fine di una ricerca di compromessi soddisfacenti. Risultato che si può ottenere trasformando prima gli interessi singoli in scopi e quindi coordinandoli in vista dello scopo comune.

Il passo successivo, sarà la coordinazione reciproca dei mezzi e di questi con gli scopi, passaggio che ha come premessa la riduzione tanto degli scopi che dei mezzi all'identico medio nel quale possano essere valutati nella loro reciproca convenienza. Il problema dell'uso efficace di mezzi tecnici in relazione a fini utili, non si risolve nella loro coordinazione reciproca perché l'interesse alla radice degli scopi esclude la considerazione di quelle valutazioni oggettive dalle quali l'atteggiamento conoscitivo dipende.

Se diamo per scontato questo rapporto tra problemi conoscitivi e produttivi, possiamo enunciare una conclusione alla quale del resto portano inevitabilmente le parole di sopra. Un problema pratico, la realizzazione di uno scopo, non si risolve con l'applicazione di qualche sapere convalidato, formale, già disponibile, di una tecnologia, perché le condizioni del nuovo fatto non sono identiche a nessuno di quelli di cui si ha esperienza, nemmeno in una catena di montaggio che ripete i suoi processi ciclicamente, salvo errori e disfunzioni varie. Il

perseguimento di uno scopo pratico implica lo studio approfondito anche delle condizioni che via via vengono in essere, dei mezzi a disposizione e del loro reciproco adattamento. Se i problemi conoscitivi mettono tra parentesi le questioni di interesse, per risolvere quelli pratici un simile accorgimento non avrebbe nemmeno senso perché eliminando l'interesse si eliminerebbe con ciò stesso anche il problema. Occorre invece uno studio accurato per adattare tra loro tutti gli elementi a disposizione, compresi interessi e valori dai quali provengono i moventi necessari.

(12)

La presenza degli interessi, fa sì che non ci si rivolga alla tecnica come a un repertorio di mezzi dal quale estrarre quelli più adatti, ma si mettano al centro considerazioni di natura concreta relative alla loro maggiore o minore utilità, facilità di reperimento e uso, considerazioni di costo, tutte questioni in cui è l'interesse a parlare. Nei mezzi, le possibilità formali sono note attraverso le loro caratteristiche effettive e insieme determinano il fascio delle relazioni possibili sia tra i mezzi che tra questi e gli scopi, come deve essere se si vogliono articolare agli scopi in formazioni non contraddittorie sul piano pratico. Questo vuol dire portare in primo piano quel linguaggio nel quale tutti questi elementi trovano la maniera per venir descritti e quindi valutati gli uni rispetto agli altri.

Nella risoluzione dei problemi pratici, e di quelli produttivi tra questi, occorre quindi far sì che mezzi e scopi siano descritti nell'unico linguaggio nel quale possano venir valutati nelle loro reciproche convenienze.

Oggetti e simboli non nascono da sé ma sono prodotti della volontà umana, scopi realizzati col lavoro e ulteriormente modificabili con altro lavoro. Quando entrano come mezzi in un progetto, perdono la fissità iniziale di oggetti da considerare teoricamente per sciogliere i loro caratteri nei processi di adattamento agli scopi posti.

Gli oggetti, prodotti finali del lavoro, raccontano vicende di osservazioni, giudizi, interpretazioni, decisioni, gesti più o meno pertinenti a nuovi scopi. Tuttavia, i simboli del linguaggio tecnico si presentano nella veste di costrutti teorici, informazioni registrabili su supporti cartacei od elettronici, elaborati con tecniche specifiche, venduti e comprati nel mercato come ogni altra merce valorizzabile nelle contingenze dell'agire. In realtà, le due dimensioni, quella informativa, oggettiva, di validità universale, e quella interessata, contingente, non si contraddicono perché ogni intento costruttivo recupera mezzi valutabili oggettivamente e li subordina ad interessi contingenti. I simboli tecnici che entrano nelle molteplici relazioni con gli altri simboli simili tornano cose vive nell'operare concreto. Essi infatti ridiventano processi nel momento che, poste le condizioni del caso, si fanno mezzi per uno scopo e vengono visti in relazione a segni mentali che rappresentano questi ultimi, presentandosi come guide di processi nell'essenza sociale soltanto in siffatta duplice veste di strumenti informativi e simboli riferibili a scopi interpretabili. Nel vivo dell'azione non ci limita a contemplare quanto già si conosce, ma

occorre saper cogliere opportunità, valutare ogni risultato parziale, vedere se l'obiettivo si avvicina o ce ne stiamo allontanando, evitare accidenti ed errori o anche perdita di motivazione, risultati conseguibili soltanto ricorrendo alla capacità di penetrare i contesti, unita a quella vis interpretativa e valutativa che non appartiene al mondo dei linguaggi tecnici o degli oggetti, in fondo scopi realizzati per conseguire qualche utilità, ma a quello del soggetto umano storicamente e concretamente dato. Il lavoro è attività sociale, progettualità svolta insieme con altri di cui occorre comprendere, se non condividere, le ragioni di fronte alle quali neanche le nozioni tecniche specifiche possono evitare di venir valutate.

Questa ragione che si manifesta nelle argomentazioni, è tuttavia abbastanza generale per avere qualcosa da dire anche quando si tratta di valutare i mezzi, la cui ragione specifica si distingue dall'altra soltanto per basarsi su una logica più rigorosa. Quando sono contemplati scopi, mezzi, possibilità, rischi, opzioni di ogni genere, da giudicare nelle loro proprietà concrete e relazioni reciproche, non è sufficiente rifarsi a un pensiero pensato, ma occorre immergersi di nuovo nel vivo dell'azione, dare significato a percezioni, spiegare scelte, convincere, trarre gli altri alle nostre ragioni, sapere su quali punti cedere a nostra volta, una disponibilità che è l'essenza dello spirito di cooperazione e insieme prestazione intellettuale e morale.

Va però detto che questa destino degli interessi di risolversi in scopi e questi precisarsi in progetti attraverso i mezzi operativi che riesce a mettere in campo, non è una scoperta di oggi ma era già riconosciuta anche quando non si immaginava potesse esistere una professionalità tecnica senza l'orientamento pratico che soltanto la può valorizzare e rendere effettiva. Pensiamo all'epoca della grande Rivoluzione in cui ogni uomo, nelle vesti di cittadino, si adoperava attivamente per la salvezza della patria, e, in forme anche più attuali, durante la II Guerra Mondiale. Qui l'obiettivo attorno al quale si coagulavano gli interessi di molti era destinato a diventare centro di attrazione e coordinamento, insieme alle volontà, per un gran numero di competenze tecniche che, se prese nella loro formalità, si sarebbero rivelate incapaci, nonché di perseguire un qualche obiettivo in comune, nemmeno di immaginarlo. In entrambi i casi segnalati, a unire le volontà e le competenze contribuiva certamente il compito politico che urgeva, ma dietro il compito e, in verità, dietro i mezzi in quanto risultati del lavoro comune, doveva stare una cultura chiarificatrice e unificatrice di moventi e in grado di render chiaro a ciascuno il compito storico da assolvere.

Altrove abbiamo invocato lo spirito enciclopedico che si materializzerebbe nella progettazione e costruzione di un manufatto che richieda il concorso di molte competenze diverse. L'obiettivo portato ad esempio era la costruzione di un ponte, alla fine il risultato del concorso di una somma competenze e volontà volte a un unico obiettivo. Qui la sintesi era conseguente non di qualche assunto teorico bensì consisteva nella realizzazione del manufatto in questione, di utilità riconosciuta e perciò uno scopo capace di motivare e orientare gli scopi di quanti vi partecipano.

Nonostante le differenze nei linguaggi che le caratterizzano e ne fa settori distinti della conoscenza, le diverse discipline trovano nella stessa messa in pratica quella sintesi che la teoria sembra impotente a raggiungere senza distorcerne il significato e ridurne il valore.

7.2: Conseguenze per la professionalità tecnica

Come classificazioni di conoscenze utilizzabili per particolari scopi conoscitivi o produttivi, le scienze possono impiegare simboli riferibili a costrutti concettuali comprensibili per gli iniziati e del tutto oscuri ai profani; immagini e diagrammi; termini di una qualche lingua parlata o morta il cui nuovo significato, più o meno prossimo a quello consueto, viene precisato con una stipulazione. Costruiti per scopi speciali, le loro regole di verifica (semantica) e di combinazione (sintattica) si possono enunciare ed apprendere, ma perdono, per la loro stessa natura di artificio, la capacità di far riferimento ai concreti contesti e comunicarci così il senso profondo del loro rapporto con percezioni individuali, orientati come sono a un interesse di natura generale per la conoscenza di nuove possibilità operative. Trasformati in concetti della tecnica, hanno modi d'impiego in larga misura prevedibili, capaci come sono di ingranare gli uni con gli altri secondo i crismi della divisione e dell'organizzazione delle funzioni che deve contare come somma totale, non per il contributo personale del singolo professionista, sostituibile con altri professionisti parimenti qualificati. L'accettazione dei giudizi si realizza in base alla posizione nella gerarchia di colui che li pronuncia non perché riconosciuti attendibili in se stessi dagli altri.

Il risultato non sembra far torto alla natura intrinseca della tecnica, conoscenza di possibilità bisognose di associarsi ad interessi per acquistare quella concretezza nella quale le possibilità si completano e diventano fatti nel mondo dei fatti, e ne mette in luce alcuni poteri di solito apprezzati dalle organizzazioni interessate a procurare soddisfazioni al più vasto pubblico possibile. In effetti, quando entrano a far parte di un progetto volto a realizzare una qualche utilità, i mezzi tecnici debbono camminare sulle gambe di persone reali, professionisti con interessi da soddisfare e punti di vista da valorizzare, risultati difficilmente raggiungibili se gli strumenti, e fossero pure i linguaggi tecnici, restassero quelle cose oggettive predisposte al coordinamento e al calcolo come si ritiene siano alle origini.

Infatti, la professionalità tecnica della quale stiamo parlando non si definiva soltanto come capacità di mettere a disposizione dell'attività del gruppo, e a richiesta delle superiori gerarchie, una somma di risorse strumentali acquisite nello studio scolastico, ma comprendeva soprattutto la tendenza, tutta umana, del giovane o dell'adulto che fossero, a dare corpo ai propri interessi, a realizzarli partecipando all'edificazione del mondo comune, immaginare il proprio futuro e lavorare per fare di un sogno realtà. (9)

Non si può dunque dire che la professionalità tecnica tradizionale trascurasse la valorizzazione degli interessi del giovane rispetto all'acquisizione di strumenti operativi impiegabili su prescrizione, ma la tendenza era di sottovalutare l'esistenza di una razionalità della pratica che si chiama coerenza tra mezzi e scopi ma che si può anche chiamare coerenze interna degli scopi e la loro rispondenza a valori quali che fossero. La preparazione professionale ricevuta abilitava il così detto perito tecnico, e persino l'ingegnere, a partecipare al lavoro comune e nel quadro di prestazioni definibili in anticipo, ad interpretare limitate esigenze tecniche e trovare i mezzi per soddisfarle, a coordinare il lavoro specialistici di tipo esecutivo, compiti tanto più necessari in quanto le tecniche aiutano a trovare la soluzione efficace, dal punto di vista della riuscita, ed efficiente sul piano economico, ma non obbligano a fare una scelta piuttosto che un'altra. Questa razionalità pratica non è propria di una particolare professione, ma conferisce a tutte quella capacità di rispondere dei propri atti senza la quale nessun compito potrebbe venir assolto in modo consapevole.

Alla fine, occuparsi del futuro del lavoro significa occuparsi anche del futuro della scuola che prepara i giovani a entrare in una delle tante professioni esistenti e ad esercitarla in modo soddisfacente per se stesso e la società.

Oggi, è la stessa società in continua trasformazione a fare richiesta di giovani preparati a diventare suoi membri attivi e coscienti, partecipanti a quella vita di relazione che è la sua forza e ne nutre la vitalità. Il lavoro tecnico attenua la sua dipendenza da prescrizioni impersonali nella loro oggettività e deve acquistare quella capacità di cooperare alla definizione realizzazione di progetti definiti e realizzati solidalmente. Chiamando in causa la più ampia vita sociale, diventano indispensabili, oltre alle competenze specifiche, capacità di interpretare bisogni e di relazionarsi con gli altri. Con questo, cambia la natura del lavoro, da produzione di oggetti a produzione di segni (i due processi sono distinguibili soltanto dove il lavoro è rigidamente gerarchizzato), da esecutiva a cooperativa, con una cooperazione istituita dalla stessa comunicazione, conclusione tanto più vera dove si pensi che la produzione di cose ha come premessa la produzione ed elaborazione di informazioni, segni, la soluzione in comune dei problemi. L'uomo si fabbrica fabbricando le cose di cui ha bisogno per migliorare le sue condizioni di vita. Un simile rivolgimento interessa tutte le professioni tecniche, poiché ogni attività specialistica, volente o nolente, deve prendere in considerazione un mondo di giudizi e valori che attengono all'uomo nella sua dimensione giudicante e morale oltre che conoscitiva.

Si riduce l'interesse per i programmi calati dall'alto, per i rapporti gerarchici, e cresce quello rivolto a realizzare concorsi di forze diverse ma tutte in qualche modo animate da un interesse comune, quindi a un chiarimento per le ragioni del proprio fare. Si vuole che i programmi d'azione nascano sul campo, in vista del problema da risolvere, e questo soprattutto nell'ambito scolastico dove la scuola dell'autonomia non si vede più, o soltanto, come braccio operativo di un

pensiero didattico prodotto altrove, ma aspira a porsi come elaboratrice e organizzatrice di contenuti, obiettivi, metodi, valori insieme a tutte le altre forze sociali sparse nel territorio aventi un interesse diretto per la vita scolastica.(10) Una simile convergenza di interessi diversi riuscirebbe assai difficile se a spingere in questa direzione fossero soltanto motivi di natura puramente tecnica. In realtà, come deve accadere in ogni organizzazione, queste non si costituiscono con una somma di parti, benché coordinate, ma con un'integrazione di forze e volontà che ha come presupposto la chiarificazione di intenti, la possibilità di comprendere e comprendersi reciprocamente, dunque la condivisione di una lingua e di valori, l'accettazione di compromessi in nome di una razionalità superiore e di obiettivi comuni.

Tuttavia, va aggiunto che l'unificazione culturale e sociale riuscirebbe ingannevole e superficiale se le discipline scientifiche non tendessero per loro conto a convergere in una scienza unitaria che, al posto di termini e concetti disciplinari non si servisse di predicati di osservabili ed operatori logici comuni dai quali la dimensione tecnologica nasce spontaneamente. L'importanza di questo risultato si fa anche più evidente in considerazione del fatto che, proprio in virtù di un simile unificazione, i contenuti disciplinari diventano oggetto di comunicazione e possono partecipare a quei processi comunitari di ideazione, progettazione e valutazioni in cui consiste il moderno lavoro. Prospettiva ricca di conseguenze che toglie le discipline scientifiche dall'isolamento in cui le chiude la ricerca di quella neutralità rispetto agli interessi ritenuta garanzia di obiettività, che vuol dire capacità di evitare cedimenti rispetto ai pregiudizi indotti da passioni, dalla fede cieca in ideologie.

Avremo occasione di vedere in un altro lavoro quali risorse deve mettere in campo la Scuola Superiore per realizzare questo ideale partecipativo, che è anche ideale di consapevolezza delle complesse forze intellettuali, culturali e morali sviluppate nella produzione. L'operare non esclude il ben operare. Le discipline scientifiche e tecniche, siano esse del Biennio o del Triennio, si completano con quelle orientate all'insegnamento dell'azione progettata, della responsabilità e della socialità. L'azione utile, volontaria, se è rivolta alle attività economiche, non esclude il coinvolgimento dell'intero mondo intellettuale ed etico del soggetto.

NOTE al Cap.2

(1) Il distacco dalle idee dell'empirismo classico, lockiano, qualificato, e riprovato, dai logici più rigorosi come psicologistico, non potrebbe essere più deciso. Infatti, l'approccio introspettivo, riflessivo, al mondo delle idee visto come la prima e più sicura realtà direttamente accessibile all'uomo, consentiva al filosofo inglese di mettere al centro tanto del processo conoscitivo che dell'organizzazione del mondo pratico l'individuo autonomo e intraprendente, ormai senza più

suggeritori su quello che deve credere, pensare o fare e senza autorità sopra di sé salvo quelle scelte da lui stesso. Il riferimento empirico, nell'attualità della percezione, diventa la primaria fonte di conoscenza, nella quale rientrerebbe pur la consapevolezza di quanto si vuole. Senza l'obbligo di rispondere a un tale riferimento, le parole si potrebbero associare a piacere e far significare loro quello che si vuole. Resta da vedere come la certezza delle percezioni si trasferisca poi alle parole e diventi comunicabile.

A un simile approccio al mondo delle risorse conoscitive disponibili all'uomo, corrispondeva sul piano dei rapporti sociali l'idea di un cittadino cosciente dei suoi poteri e diritti, come del resto lo stesso metodo riflessivo gli insegnava. In quanto al governo di questo mondo di individui, esso non poteva più legittimarsi su tradizioni e rivelazioni, ma doveva conformarsi ai pareri, poteri e bisogni dei governati, rispettandone opinioni e voleri, secondo i capitoli di un contratto originario che ne salvaguardava il diritto alla libertà d'azione, alla proprietà e alla sicurezza personale (J.Locke,1998, Cap.VIII). Il nuovo cittadino,insieme individuale e sociale, sociale perché cosciente di sé, informato sul mondo e sulle proprie forze, sapeva chi era,come esprimere le sue opinioni e farle valere.

(2)Fuori dei voleri di un apparato onnicomprensivo rimarrebbero i desideri privati, per i quali mancano persino i mezzi intellettuali atti a farceli conoscere. Essi invece sono fatti conoscere con i mezzi che parlano contemporaneamente ai milioni, attraverso il linguaggio delle soddisfazioni sperate, rinviate, sostituite.

(3)Dove non arriva l'argomentazione logico-qualitativa, deve subentrare la dimostrazione che si serve di quantità. Se la prima deve rimanere nei limiti di pochi predicati verbali, come freddissimo,freddo, tiepido, caldo, caldissimo, ecc., la seconda di può servire degli infiniti termini della nomenclatura numerica che via la misura si possono associare a una grandezza,come ad esempio alla temperatura.

(4) L'assolutizzazione della distinzione tra coordinazione e comunicazione proviene da un'ansia conoscitiva volta a i fini dell'organizzazione e del rendimento, ma che la pratica smentisce in ogni momento perché ogni conoscenza, anche la più obiettiva, rinvia al suo portatore umano, agli interessi che lo animano. Nell'esperienza, momento sintetico, si prende coscienza di dati di fatto e fantasie, mezzi e bisogni, possibilità e impossibilità. In questo il pragmatismo è vicino alle posizioni dell'idealismo che invece parla di spirito quale si esplica nei prodotti dell'arte,della filosofia e della pratica,sia essa ancorata a valori universali, etici,ovvero a quelli particolari,come sono le attività volte all'utile e formanti il contenuto di discipline come l'economia e la politica. Alla fine,per l'idealista tutto convergerebbe nella storia il cui sviluppo descrive gli sforzi dello spirito giudicante, interpretante e dialogante per riconoscersi e affermarsi.

(5)Il lavoro non è soltanto una dura necessità per l'uomo ma ha per lui una funzione più essenziale e positiva .Che “questo dover superare ostacoli sia in sé una manifestazione di libertà-

e che inoltre gli scopi esterni vengano sfrondate dalle parvenze della pure necessità naturale esterna, e siano posti come scopi che l'individuo stesso pone- ossia, come realizzazione di sé, oggettivazione del soggetto e perciò come libertà reale, la cui azione è appunto il lavoro: questo A. Smith non lo sospetta nemmeno" (K. Marx, Critica dell'economia politica, 1968, p. 277-9). Un'idea di lavoro come manifestazione di libertà, come realizzazione di scopi che preesistono nella testa del lavoratore, non si è realizzata per la via diretta dell'azione rivoluzionaria ma nel sistema liberale occidentale che, nella sua naturale evoluzione, si è sempre più avvicinato all'idea di una democrazia che non si ponga sopra la storia, appunto nel regno delle idee.

(6) Per meglio comprendere le affermazioni appena fatte, giova rinnovare una distinzione classica in materia di filosofia della pratica: quella tra produzione e prassi. La tentazione a confondere i due concetti, più che a far pensare a un ricorrente errore teorico, dà solo la misura della loro intima relazione (R. Bubner, 1985, p. 57 e sgg.). Per produzione si intende un'attività che ha sempre davanti agli occhi uno scopo, un modello guida per la realizzazione: una scarpa, un tavolo e simili manufatti, ivi comprese quelle progettazioni rappresentate con simboli effettuate un po' ovunque nei posti del lavoro, scuola compresa, e i cui scopi, contenuti, procedimenti sono tutti stabiliti in anticipo. Nelle produzioni, lo scopo ha meno i caratteri di un pensiero nel suo svilupparsi che di un oggetto, insieme con strumenti, metodi e tempi di realizzazione pure oggettivi. La massima organizzazione conseguibile dalla produzione è quella della coerenza interna di tutti i fattori coinvolti e tende all'oggettività come questi. Poiché si appoggiano a caratteri sulla cui presenza e qualità si possono fare affermazioni controllabili, le tecniche produttive sono insegnabili a tutti i livelli di perfezione desiderabili (ibid. p. 70). Se è esposta alle accidentalità del futuro, esse provengono tanto da un'insufficiente conoscenza di condizioni e mezzi, quanto da una loro carente coordinazione con scopi a loro volta con i caratteri dell'oggettività. Al contrario, nella prassi, o compimento, lo scopo ha poco in comune con una imposizione esterna, ma, restando implicito nell'azione, è realizzato quando l'azione si dichiara esaurita come richiesto dalle circostanze e dai criteri propri di questa. Nella prassi, i motivi dell'agire ritornano nelle disponibilità del soggetto agente. Esempi di prassi: le attività di un conferenziere che cerca di convincere il suo uditorio, le discussioni che precedono le deliberazioni tra soggetti privati o pubblici dove spesso l'obiettivo non è conosciuto in tutti i dettagli ma viene precisato nel corso del dibattito e in relazione al suo svolgimento. Rispetto alla produzione, un decorso pratico si distingue per una maggiore libertà di esecuzione, le regole tecniche vi hanno importanza secondaria, il risultato non si misura in base alla minore o maggiore corrispondenza all'obiettivo, ma dalla natura delle soddisfazioni procurate e delle giustificazioni ottenibili. Esso, più che sotto il controllo della logica formale, si serve di mezzi dialettici poco tecnicizzati dovendo fare i conti con insorgenze non riducibili a condizioni sperimentate nel passato, dunque non generalizzabili.

(7) Invece, per l'osservatore interessato a comprendere i complessi riferimenti naturalistici e insieme volontari propri dell'agire umano, esiste, accanto a una Geografia Fisica, una Geografia Economica che si propone di descrivere (andiamo per titoli), i sistemi uomo-ambiente nelle loro articolazioni; gli spazi agricoli, gli insediamenti industriali ed umani, la dislocazione delle fonti di materie prime e delle risorse energetiche, le infrastrutture, eventuali squilibri territoriali e così via, nonché una Geografia Politica che descrive le varietà di stati in cui si organizza la vita dei popoli. Nel complesso, la Geografia rappresenta una sintesi nella quale contribuiscono i fatti dell'inconsapevole mondo fisico e quelli del responsabile mondo umano e come tale va apprezzata. Accanto e distinta da questa, l'interesse per il mondo naturale potrà venir meglio soddisfatto da una Scienza della Terra in grado di darci conto dei grandi sistemi naturali: oceani, atmosfera, tettonica, climi, ambienti di vita, ecc., a sua volta concepibile come il risultato di una sintesi tra scienze naturalistiche strettamente intese: fisica, astrofisica, chimica (organica e inorganica), biologia ecc.

(8) Esso rientra piuttosto tra i problemi di decisione affidati ad appositi organismi capaci di gestire mezzi tecnici e risorse umane, problema alla cui soluzione si dedica una specifica disciplina, la sociotecnica, parte non trascurabile della più generale scienza dell'organizzazione.

(9) La presenza tra gli insegnamenti nelle scuole ad indirizzo tecnico di discipline come economia e diritto aveva la funzione di portare il diplomato tecnico nel vivo dei processi motivazionali, delle scelte responsabili in quel mondo di bisogni, mezzi, scopi, diritti e obblighi che, restituendo il giovane a se stesso e al mondo sociale al quale appartiene, costituisce il necessario complemento alla conoscenza delle possibilità strumentali.

(10) Anche nella scuola, le tecnologie (didattiche) si trovano di fronte al problema di giustificare le proprie prescrizioni. Da qui gli spazi che si aprono ai tentativi volti a razionalizzare le proprie pratiche, gli sviluppi delle così dette teorie sul curriculum, che sono teorie che ricercano le ragioni delle scelte fatte nella stessa pratica invece di riceverle già bell'e fatte da un'istanza esterna. Esse si preoccupano di organizzare i principali influssi formativi che agiscono sugli allievi al fine di realizzare specifici obiettivi comportamentali, trasmettere contenuti e simili

Cap.3

I GRUPPI OPERATIVI

1.3: Evoluzione del lavoro sociale

Le prime idee sull'organizzazione, intesa come aspetto dei sistemi sociali distinto dall'apparato tecnologico, sono derivate dal modello militare che poco concede alle iniziative dei singoli. In esse, come impone la ricerca dell'efficienza nell'agire strumentale, dominava il coordinamento oggettivo degli obiettivi particolari che dovevano concorrere alla realizzazione dell'unico obiettivo generale che era assicurato da linee di comando definite in modo oggettivo. Al suo interno, i compiti di ciascuno erano precisati con cura e patteggiati come obblighi, ai quali corrispondevano i relativi compensi. Le istruzioni a fare o non fare, definite in anticipo, fluivano dal'alto in basso mentre le informazioni che andavano dal basso in alto, dai ruoli esecutivi a quelli direttivi, avevano il compito di rendere consapevoli i dirigenti circa i risultati effettivamente seguiti al relativo comando e quindi sullo stato reale del sistema in quel momento(il così detto feedback).

Eppure:

” L'organizzazione delle imprese, fino a tempi recenti, ha mostrato, di fatto, una pedissequa ripetizione dei modelli militari. Nel momento in cui si realizza la crescita del livello di istruzione, del reddito e dell'automazione del lavoro, l'organizzazione rigidamente gerarchica si mostra priva di scopo, se non deleteria per l'efficace ed efficiente gestione di chi lavora nell'organizzazione” (G.Scifo, 1979b, Vol.7, p.231). Come dire, crescendo la capacità di giudizio autonomo dei componenti l'organizzazione, crescono in loro anche attitudine e desiderio a gestire maggiori spazi di manovra, a trovare da sé i motivi per fare o non fare o dirigersi da soli.

La diffusione del lavoro esecutivo a basso contenuto professionale, la sua subordinazione ai ritmi della macchina e all'organizzazione di fabbrica sono storicamente dimostrabili ma non potevano sfuggire a quelle stesse forze evolutive che avevano concorso a creare il moderno movimento industrialistico. Scoperte scientifiche e innovazioni tecnologiche essenziali, unite a sviluppi nel campo dell'istruzione, nella comprensione dei rapporti esistenti tra disposizione tecnico-lavorativa, interessi sociali e partecipazione alle scelte politiche, sulla quale si sono applicate soprattutto le socialdemocrazie, hanno posto su nuove basi i rapporti dell'uomo col lavoro organizzato, rompendo l'iniziale rigida subordinazione del lavoro alle esigenze del

capitale alla sua autovalorizzazione. (1)

Alla fase eroica della rivoluzione industriale promossa da innovazioni tecnologiche create da autodidatti, uomini pratici formati nel lavoro artigiano e di officina, doveva succedere una fase nuova, caratterizzata da una più profonda articolazione delle forze sociali, in cui la scienza, da opportunità esterna ed imprevedibile, diventava un fattore permanente di sviluppo da mettere sotto controllo insieme a tutti gli altri che concorrono alla prosperità delle imprese, non più limitate a singole fabbriche ma ramificate in una varietà di iniziative complementari, in un tutto integrato di rapporti con privati o con la sfera pubblica. Il successo delle nuove imprese non dipendeva più soltanto dall'abilità di imprenditori-proprietari di venire incontro ad alcuni bisogni primari del pubblico, per soddisfare i quali doveva congegnare lo strumento produttivo adatto, ma era condizionata dalla capacità dei dirigenti dalla visuale più larga di mettere a frutto l'insieme delle opportunità e risorse, di carattere tecnico, economico, sociale presenti nell'ambiente in cui operavano. E poco importava che nello "strumento produttivo adatto" fossero compresi anche i lavoratori, considerati come a loro volta organi delle macchine.

Così i dirigenti delle imprese e i politici acquistavano una sempre più chiara coscienza che i metodi tradizionali di assuefazione a un lavoro ripetitivo, peraltro del tutto indifferente all'operaio, erano inadeguati a formare il nuovo lavoratore industriale, a penetrare tanto il mondo della tecnica in sé che a completarlo della comprensione dei motivi che portano l'uomo a servirsene. Il senso comune unito a un'empirica conoscenza degli uomini, non potevano più surrogare le conoscenze economiche, psicologiche e sociali necessarie per valorizzare le risorse di intelligenza e di volontà messe in moto dai mezzi tecnici impiegati e da un lavoro che, evolvendo, doveva fare appello al consenso dei lavoratori, che quindi diventava gli strumenti indispensabili per il successo sui mercati mondiali. Al mondo del lavoro artigiano, autonomo, volontario, intimamente fuso con i suoi strumenti, e a quello industriale in cui i gesti degli operai dovevano integrare i movimenti delle macchine, se ne sostituiva un altro nel quale le diverse attività (agricoltura, industria, commercio, amministrazione, istruzione, salute pubblica ecc.) si potevano pensare le une in relazione alle altre e connesse in un sistema pensabile come un tutto e organizzabile secondo questo pensiero.

Insieme alla nascente democrazia politica, si affermava quindi l'idea, ad essa complementare, di un lavoro industriale competente, motivato, in cui dovevano contare la qualità delle prestazioni e la loro integrazione in un sistema di relazioni ormai proiettate oltre la singola fabbrica e preparato ad interagire con l'intero mondo sociale.

La conferma di tutto questo viene dalle due economie di maggior successo nella seconda metà dell'Ottocento, quella tedesca e quella americana dove, mentre nella prima la ricerca tecnologica si concentrava nelle università, nella più liberista America erano le stesse aziende a sviluppare settori interni di ricerca tecnologica, organici al mondo dell'industria e subordinati alle finalità

dell'impresa (E.Ashby, 1994,vol.5,p.788 e sgg.). Passando poi alla Germania unita, nell'insegnamento universitario,il laboratorio di ricerca e il seminario andavano occupando lo spazio ceduto dalla lezione cattedratica. In esso, i grandi scienziati dell'epoca formavano i nuovi dirigenti industriali a quelle mansioni nelle quali la competenza specifica doveva integrarsi con le altre capacità di iniziativa, soluzione dei problemi, di controllo, proprie del dirigente d'azienda.(2) La fabbrica di mattoni che con le sue ciminiere, i suoi muri anneriti incombeva sinistramente sul paesaggio urbano, esposta d'altra parte agli incerti dei mercati, veniva gradualmente sostituita da complessi di lavoro che si strutturavano e ristrutturavano in continuazione per adattarsi al mutare delle condizioni esterne. Questa mobilità delle strutture doveva rendere meno efficaci i rapporti di autorità al loro interno che infatti venivano sostituiti da processi collegiali di decisione, quindi allo sviluppo di metodi adatti per superare tanto la loro tendenza a frammentarsi in decisioni di settori e reparti quanto la rigidità tipica di quelle che provengono da un autocrate più ricco di intuizioni che di spiegazioni. Nelle decisioni collegiali importa la padronanza di un metodo appropriato per la descrizione e la risoluzione dei problemi consistente nell'anticipazione di idee destinate ad avviare il moto di ricerca ma in sé non costringenti; nel loro vaglio in discussioni pubbliche onde ridurle a ipotesi controllabili per arrivare alla fase finale della sanzione della prova pratica con la loro conferma o il loro rigetto.

Con lo sviluppo delle scienze applicate all'industria, il crescere nelle dimensioni e complessità delle imprese, si faceva sentire sempre di più l'esigenza di un'organizzazione razionale di tutti i fattori interni capaci di incidere sui risultati finali,la loro coordinazione con quelli esterni, una concertazione di conoscenze e volontà difficilmente realizzabile senza la partecipazione attiva e il senso di responsabilità degli stessi lavoratori, ormai non più distinguibili in quelli del braccio e quelli della mente. Si ammetteva che senza l'adesione cosciente dei singoli lavoratori ai valori propri delle società industriali, l'apertura delle imprese alle istanze di coloro che vi lavorano e che per un motivo o per l'altro vi gravitano attorno, le organizzazioni economiche sarebbero rimaste paralizzate dalle loro interne contraddizioni. Si avvertiva pure che la contrapposizione tra capitale e lavoro propri alla prima fase della Rivoluzione Industriale, con la loro intensa conflittualità, erano meno proponibili nelle società più evolute della seconda metà dell'Ottocento, a scolarizzazione diffusa, con le tendenze degli stati all'organicità e alla valorizzazione di tutte le risorse nazionali. (3) La fede nel dogma della disciplina militare e dell'autoritarismo burocratico si doveva rivelare per quello che era, un prodotto storico del quale la nuova fase di sviluppo della vita sociale nel complesso doveva mostrare tutti i limiti.

Questi problemi non potevano non riflettersi sul modo di concepire l'insegnamento e l'apprendimento e se sul luogo di lavoro si doveva fare un conto maggiore sulle doti di iniziativa e intelligenza del lavoratore, lo stesso doveva accadere nella scuola che quel lavoratore doveva formare. Le nuove idee sull'educazione insistevano per sviluppare nei giovani il senso vivo del

processo creativo, insieme intuitivo e comunicativo, attivo e riflessivo, personale e sociale; ad apprezzare il significato della comunicazione delle opinioni e il loro confronto reciproco, la ricerca di una prima conferma delle ipotesi individuali nel loro riconoscimento da parte di altri. In quanto alla società, il moto che si risolveva nella creazione di organizzazioni sempre più complesse si integrava coll'altro che mirava al riconoscimento dei valori personali e sociali quali veramente si evidenziano soltanto nella capacità di comunicare e relazionarsi. In base a queste nuove idee, i rapporti di lavoro, da prescrittivi si andavano facendo più collaborativi, caricandosi di contenuti intellettuali sistematici, di quei caratteri motivazionali e sociali riconosciuti come essenziali dai riformatori sociali e politici del tempo per costruire una democrazia industriale, mentre il rendimento doveva risultare da un concorso di competenze e volontà piuttosto che dalle superiori capacità di un dirigente in posizione centrale, in grado di decidere per tutti e da obbedire senza discutere.

2.3:L'organizzazione tecnica del lavoro e il problema della motivazione

Fuori delle sue basi di percezioni e giudizi, "tecnica" infatti allude a un sapere di possibilità operative implicite in una scienza che si dice neutrale, dunque indifferente a fini e valori, un sapere circa proposizioni formali di portata ipotetica le quali si risolvono in azioni strumentali quando concorrono con altre proposizioni descrittive preferenze e condizioni in una formazione unitaria di pensiero con forza conclusiva(sillogismo pratico). La natura ipotetica delle proposizioni descrittive le conoscenze relative ai mezzi, come di quelle relative alle condizioni in cui si pensa di realizzare gli scopi, esclude dalle azioni strumentali riferimento a interessi e a contingenze conosciute nell'immediatezza e attualità della percezione. Tuttavia, quando si passa dalla descrizione all'esecuzione vera e propria delle azioni strumentali, conoscenze universali nella loro astrattezza e giudizi su percezioni di interessi e condizioni difendibili soltanto argomentando debbono concludere un qualche accordo, perché mezzi inappropriati allo scopo, se ci faranno pervenire a qualche risultato, non sarà certo al risultato atteso o preferito. D'altra parte, preferenze non associabili a mezzi disponibili si configurano come velleità, proiezioni di desideri piuttosto che come scopi conseguibili.

Se quindi proviamo ad immaginare il momento della programmazione separato da quello dell'esecuzione, assegnando tanto il primo che il secondo agli esperti del ramo, alla sintesi tra mezzi e scopi dobbiamo sostituire la divisione orizzontale e verticale del lavoro che, se ritrova la convenienza dei mezzi tra loro soltanto in virtù di un coordinamento ottenuto mediante classificazioni oggettive di strumenti, materiali, abilità, conoscenze, competenze e mansioni, deve ancora conseguire quella tra mezzi oggettivi e scopi che sono proiezioni di interessi una

volta che siano stati posti in relazione con le condizioni della loro realizzabilità. La disposizione di risorse è condizione per la loro dislocazione ottimale in vista del massimo rendimento possibile, mentre quella delle conoscenze oggettive lo è della trasmissione di informazioni con valore di prescrizioni, d'altronde vergate su pagine che non vogliono avere a che fare con dubbi e perplessità, delle prestazioni controllate da gerarchie aventi ai vertici i pochi che sanno quello che vogliono di contro a una massa di esecutori ignari degli scopi del proprio lavoro e quindi dei loro stessi voleri. Il risultato sarebbe un'idea di lavoro non molto diversa da quella realizzata nello scientific management, ancora oggi con molti sostenitori.

Escludendo ogni affermazione di interessi che non siano quelli riferibili alla messa all'opera di mezzi valutabili obiettivamente, il lavoro tecnico mira a due obiettivi convergenti: la divisione dei saperi in competenze parcellizzate; la loro coordinazione in vista dello scopo che si vuole realizzare. In queste organizzazioni, si comincia col separare le decisioni più importanti, quali la definizione degli obiettivi generali, cosa produrre o fare, ecc. (decisioni strategiche) dalla programmazione delle singole fasi in cui gli obiettivi generali si possono dividere (decisioni tattiche), e infine entrambe dall'esecuzione e dalle sue procedure standardizzate, da riservare alle mansioni tecniche specialistiche, con le loro procedure programmabili sulle azioni da compiere, i mezzi da impiegare e i fini da perseguire (G. Porter, 1995, p. 80 e sgg.). In ogni caso, se i rapporti tra la il lavoro esecutivo e quello di programmazione e valutazione sono subordinati ai rapporti gerarchici, quelli tra gli stessi livelli della gerarchia rispondono a criteri di efficacia tecnica e di efficienza economica ai fini del miglior rendimento possibile del tutto.

Un'idea siffatta di lavoro ha trovato la prima realizzazione nella così detta burocrazia delle amministrazioni pubbliche, apparati capaci di raggiungere, attivando procedure di comprovata validità operativa, gli obiettivi decisi dagli organi istituzionali politici nei quali si coagulerebbe la ratio che li governa. Nell'organizzazione burocratica (tornano a proposito gli esempi dell'esercito, della polizia, della giustizia, dell'amministrazione civile), i casi di cui occuparsi sono definiti e classificati preventivamente e, con i casi, vengono definite e classificate le procedure da adottare di volta in volta e le competenze necessarie per svolgerle efficacemente, criteri che debbono lasciare poco spazio alle valutazioni personali che introdurrebbero decisioni di natura estemporanea e irriducibili all'azione delle organizzazioni viste nella loro totalità. L'esecutore, liberato dal peso di dover decidere di volta in volta la soluzione più adatta, può concentrarsi sulla procedura da svolgere, alla maggiore o minore rispondenza dei criteri applicati a quelli previsti, in relazione ai quali il suo lavoro sarà giudicato.

Se dalla sfera pubblica passiamo a quella privata del lavoro manifatturiero o delle imprese di servizi, un'organizzazione del lavoro come quella precedente prende il nome di scientific management. Il taylorismo (altro nome per lo scientific management) ha concepito l'organizzazione produttiva come sistema chiuso di razionalità nel quale tanto le relazioni di

causa effetto governanti i mezzi tecnologici impiegati quanto le preferenze perseguite da coloro che li usano, sono da ritenersi conosciute e controllabili al fine di mettere all'opera criteri ottimizzanti atti a far ottenere il massimo conseguimento delle risorse applicate.

“Lo scientific management-che si occupa principalmente di attività manifatturiere e simili-impiega l'efficienza economica come criterio fondamentale. Esso cerca di massimizzare l'efficienza pianificando le procedure secondo una logica tecnica, stabilendo standard ed esercitando controlli che assicurino la conformità a questi ultimi e quindi alla logica tecnica. Lo scientific management perviene a una chiusura concettuale dell'organizzazione **assumendo** che gli scopi siano noti,i compiti ripetitivi, che l'output del processo produttivo in qualche modo non sia rilevante, e che siano disponibili risorse di qualità omogenea” (J.D. Thomson, 2002,p.69).

Nella logica del sistema chiuso, quando le influenze perturbanti dell'ambiente siano eliminate, lo stato successivo è determinato dallo stato precedente, come prevedono le leggi delle cause naturali (leggi fisiche) e degli scopi strumentali ad esse strettamente associati, mentre il sistema riceve dall'esterno, senza ritardi ed errori,le risorse che gli occorrono, i prodotti sono smaltiti con regolarità (ibidem,p.96). Se queste sono le condizioni operative dell'organizzazione, gli unici limiti di efficienza vanno individuati nei mezzi tecnologici o umani impiegati non efficaci o,essendo questi efficaci, sono tuttavia impiegati in maniera tale da non poter conseguire gli scopi voluti. Nelle condizioni di adattamento sino all'integrazione di un sistema controllabile a ambiente stabile e noto come vuole lo scientific management, con le variabili quantificabili,la gestione si semplifica perché nelle condizioni ammesse i processi con rendimento ottimale sono trovati applicando tecniche di calcolo appositamente elaborate: ricerca operativa, metodi statistici, studio di tempi e metodi, tecniche di decisione, tecniche e standard escogitati appunto per ridurre il peso delle decisioni, qui prese a seguito ai risultati di calcoli piuttosto che a ponderazioni dalle premesse e dagli esiti incerti. Questo spiega il potere di attrazione esercitato dal modello chiuso e perché, se le condizioni esterne lo consentono, si tende a trasformare un sistema aperto in chiuso o,almeno, a chiudere quelle unità meno dipendenti dalle condizioni esterne benché sia da dire che non sempre l'idea sia raggiunta o lo sia nella misura voluta(ibidem,p.89).

Lo scientific management, col quale la prospettiva strumentale del lavoro celebra i suoi fasti, considera gli uomini come macchine(fisiologiche) da adibire alla guida di altre macchine, i cui compiti rispondono a prescrizioni oggettive e oggettivamente valutabili. I comandi arrivano agli inservienti delle macchine preferibilmente mediante messaggi verbali, le cui ambiguità si tende ad eliminare con l'impiego sempre più esteso del linguaggio simbolico adatto:disegni, formule, calcoli. I gesti singoli e le loro combinazioni con i quali l'operaio esegue il suo lavoro vengono studiati e classificati in relazione alla loro maggiore o minore efficienza, rapidità e precisione, o al grado di affaticamento fisico e psichico che comportano, arrivando per questa via a

selezionare attrezzi, posizioni, gesti e sequenze di gesti, nonché attitudini degli esecutori, ritenuti più adatti al compito da svolgere e quindi di maggior rendimento economico (J.G.March, H.A. Simon, 1966, p. 23 e sgg.). (4) Tuttavia, sebbene nella scientifica management quello che importa sono i comportamenti del lavoratore (operaio o impiegato d'ordine), questi non evita di tradurre le prescrizioni relativi ai suoi compiti nel linguaggio verbale che meglio gli fa comprendere. Ora, non è detto che nella tradizione in comportamenti le prescrizioni del foglio delle mansioni siano rigorosamente rispettate perché il lavoratore, facendone suoi comportamenti, non può che tradurle nella propria lingua, facendone decorsi d'azione pari a tutti gli altri che egli costruisce e sceglie nel corso della sua vita.

Esso quindi realizza la massima subordinazione dell'uomo alla macchina, con la prima che impone al secondo la sua logica, per la semplice ragione che il buon funzionamento del mezzo tecnologico è condizione preliminare per conseguire al scopo che da esso dipende nel modo previsto: "Infatti, per stimare il costo di un'operazione è necessario prima sapere come procedere" (J.D.Thompson, 2002, cit., p.84). E' compito della competenza tecnologica farci sapere se il procedimento ritenuto necessario per un certo risultato è realizzabile, perché costituirebbe un esercizio gratuito e fatto in pura perdita voler stimare il costo di un procedimento di cui non avvertiamo l'utilità o che non sia realizzabile. Per quanto meno costoso rispetto ad altri, per la sua inutilità avrebbe un valore nullo. La razionalità tecnologica condiziona dunque quella economica, perché se la seconda comporta la scelta e la combinazione più adatte (nel senso del vantaggio economico) delle operazioni da affidare ai diversi esecutori, numero e natura delle operazioni elementari dipenderanno principalmente dalla tecnologia adottata. Alla fine, analisi tecnologica e analisi economica si saldano in una formazione di lavoro, o di azioni strumentali che, se vuole risultare efficace, deve coordinare i suoi distinti elementi, come in realtà accade perché la prima si riferisce ai mezzi dell'azione e la seconda ai fini perseguiti. Il perseguimento del minimo sforzo, o del massimo rendimento, nell'azione umana non ci fa dichiarare contenti soltanto della sua realizzabilità, come potrebbe accadere allo scienziato preoccupato soltanto di non finire i fondi disponibili prima che il valore economico della sua scoperta venga apprezzato adeguatamente. L'azione umana strumentale si realizza sul confine di due mondi: quello dei mezzi impiegati e delle loro leggi; dall'altra, quello degli interessi, dei bisogni e della ricerca della loro soddisfazione mediante il lavoro.(5)

3.3:Le routine nel lavoro organizzato

Sopra si è fatto cenno a come i propositi o i progetti individuali, sovente nella forma di enunciati nel linguaggio, interiore o parlato, giungano ad incontrare le possibilità implicite nei

mezzi e nei contesti con esigenze personali venute a chiarimento, di solito precedute da quei vaghi desideri appena qualificabili, sebbene siano in grado di provocare, se inappagati, un vivo senso di disagio. Accade pure che nel caso di azioni che si ripetono regolarmente nelle stesse circostanze esse si trasformino in abitudini spesso richiamate senza nemmeno starci a pensare sopra troppo. Lo stesso accade, o accadeva, nel lavoro artigiano dove gli utensili, spesso creati dallo stesso artigiano o su suo consiglio, diventavano familiari con la consuetudine e il loro impiego veniva padroneggiato con l'uso.

Nell'epoca della tecnica e del lavoro organizzato gli strumenti incorporano possibilità d'azione loro proprie secondo i voleri del fabbricante ma spesso ignote agli utenti. Per padroneggiare tali possibilità, occorre dunque prima apprenderele, sobbarcandosi di volta in volta studi non sempre alla portata dell'esecutore, con la conseguente perdita di capacità d'agire o di professionalità ad ogni fase di cambiamento tecnologico, il contrario di quanto avveniva nel lavoro preindustriale, dove la destrezza dell'artigiano aumentava con l'età. I mezzi tecnici vanno adoperati nel quadro delle loro possibilità operative, come ben si sa nel lavoro parcellizzato e organizzato, e in relazione alle possibilità e all'uso di altri strumenti, mentre le competenze richieste per attivarle sono già agli atti, come d'altronde le stesse possibilità operative. Questo vuol dire che i procedimenti lavorativi di un particolare soggetto debbono accordarsi tanto reciprocamente che con quelli degli altri componenti l'organizzazione, accordo possibile soltanto se essi sono enunciati con anticipo in una forma comune e quindi valutabili da tutti. Dentro il lavoro sociale, dobbiamo dunque distinguere, come abbiamo già provato a fare in precedenza, le varie fasi in cui si sviluppano e definiscono i progetti, trattando diversamente quelli nella veste dettagliata finale, pronti a passare allo stadio esecutivo, dove sono precisate tanto le varie fasi in cui si sviluppa che i mezzi occorrenti per portarle a termine, dalle ideazioni iniziali e dai progetti di massima tipici delle prime formulazioni discorsive, abbozzi di soluzione più che soluzioni effettive.

In un nostro precedente lavoro che reca il titolo: Scuola del fare e scuola della parola (Sull'apprendimento attivo), Cap. 3, abbiamo avuto modo di diffonderci più estesamente su un aspetto caratteristico del lavoro o, in genere, del fare, che la sua divisibilità in operazioni semplici, comuni a molte attività le quali si possono concepire come costituite della loro ricombinazione nei vari modi ritenuti possibili e utili. Schemi di azione del tutto generici sono quelli descritti da proposizione con un verbo all'infinito: 'fare una torta', "sostituire una lampadina", 'forare una lastra di ferro' e simili, pensabili come composte da azioni più semplici, che possiamo poi ritrovare in tutto o in parte in altri schemi. Ad esempio, a proposito del terzo schema, esso contiene operazioni più semplici eseguite sequenzialmente come: "scegliere la punta del trapano", "inserirlo nel mandrino", "eseguire il foro", ecc. riconoscibili anche in schemi relativi ad altre operazioni quali 'forare una lastra di ottone', 'forare una tavola di legno'

e altrettali.

Che la semplicità degli elementi finali non la si debba giudicare in assoluto bensì soltanto in relazione agli scopi perseguiti, lo si scopre subito non appena notiamo che l'azione descritta dalla proposizione "inserire la punta nel mandrino" può a sua volta venir analizzata in operazioni ancora più semplici, quali "svitare il mandrino", "scegliere la punta adatta", "inserirla nel mandrino", "stringere quest'ultimo", e così via. A sua volta, "scegliere la punta adatta" costituisce un'unità semplice soltanto per comodità perché la si può pensarla costituita da azioni come "recarsi alla custodia delle punte del trapano", "sollevare il coperchio", "esaminare tutte le punte", "confrontarle le une con le altre", ecc. Si tratta comunque di azioni la cui semplicità e determinazione le rende passibili di esecuzione univoca, come richiede l'uso appropriato degli strumenti in questione.

Schemi d'azione in forma di proposizioni con verbi all'infinito come i precedenti sono adatti a descrivere azioni umane formalizzate e ripetibili, dunque programmabili, e prendono il nome di routine e gli esempi riportati fanno subito pensare che trovino il loro ambiente tipico nel lavoro industriale, dove le azioni individuali si compongono nel lavoro del tutto e occorre prevedere con la massima precisione possibile gli effetti che conseguono ad ogni scelta. Esse sono quindi diverse dalle azioni espresse da proposizioni empiriche col verbo all'indicativo e riferite a un particolare soggetto in condizioni uniche di tempo, spazio, ambiente, ecc., che possono stare per azioni effettivamente svolte, quindi non facilmente riducibili a routine come le prime. Per le azioni formalizzate delle attività ripetibili di questa natura si preferisce adottare, sulla scia di famose impostazioni psicologiche, il nome specifico di operazioni. Queste, a differenza delle azioni concrete, riferite a un soggetto, a un tempo, ecc., sono "astratte, reversibili, tematizzabili (ossia, possono diventare a loro volta argomenti di altre operazioni) e componibili in sistemi, attributi che sono pure di quelle operazioni di cui parlano tanto la matematica che le scienze empiriche" (G.C.Zuccon, 1984/5, n.8, p.35 e sgg.).

La forma linguistica delle operazioni o routine viste sopra non costituisce un semplice ausilio per facilitare la loro trasmissione da una persona all'altra, ovvero, il loro apprendimento da parte dell'esecutore ma ne rappresenta la vera natura. Infatti, in virtù dell'organizzazione logica del pensiero implicito nelle proposizioni che le rappresentano e delle proprietà semantiche della lingua usata, mentre non se ne inficia il rapporto con gli oggettivi stati di cose, esse diventano adatte tanto a comporsi in programmi caratterizzanti le attività di intere strutture organizzative quanto a fare presa sull'intelligenza e la volontà dei diversi individui. "Trasformando gli schemi d'azione in nozioni ed operazioni, ovvero, in movimenti di interiorizzazione nella direzione di strutture logico-matematiche e di esteriorizzazione nella direzione delle strutture della fisica, si raggiunge la fase di concettualizzazione del "fare" (capire) e da questa si ritorna di nuovo ad ulteriore azione (saper fare)" (G.Giugni, 1984/5, n.5, p.22).

Insomma, grazie alla loro apertura al linguaggio naturale, le routine, in quanto schemi componibili con schemi simili per costituire programmi, possono ospitare sia un pensiero oggettivo, come richiesto dalla formalizzazione, e quindi in grado di articolare l'azione prevista con le infinite altre fatte immaginare dal linguaggio usato, dove si collocano le infinite possibilità di articolazione dei suoi termini, che gli interessi di quanti ne fanno uso .

Gli schemi d'azione sono quindi formazioni intermedie tra quelle, del tutto formali, delle azioni programmabili a partire dalle possibilità operative implicite nei mezzi e nelle tecniche (una tenaglia e fatta per stringere e strappare, un manometro per misurare la pressione) e le proposizioni costruite sui propositi e sui dati di percezione di un concreto soggetto, potendo mediare le diverse attività nella stessa descrizione che ne fanno. Per questa loro medietà, esse possono farci comprendere, insieme al mondo delle costruzioni formali (possibilità tecniche, organizzative), gli individuali interessi dei soggetti che le concretizzano nelle particolari e uniche condizioni in cui agiscono. La descrizione linguistica delle routine ne fanno dunque tanto strumenti di pensiero usabili in comune quanto mezzi a disposizione dei particolari soggetti che agiscono e reagiscono alle particolari contingenze in cui vengono a trovarsi, essendo evidenti nei giudizi linguistici che le rappresentano tanto i riferimenti a un pensiero formalizzato, modellizzante, che le determinazioni di tempo, luogo, persona, ecc., Esse evidenziano un livello in cui l'azione umana, individuale e compresa come fatto di determinazione individuale, e le operazioni con le quali si elaborano informazioni oggettive, interagiscono e si condizionano l'una con le altre.

Le proposizioni che descrivono le routine stanno a segnalare il punto in cui si incontrano la volontà di agire in base ad interessi e motivi personali e la necessità oggettiva propria degli strumenti alla quale la prima talvolta si sottomette e talaltra trasforma per rendere compatibile con le proprie esigenze di interpretare e argomentare per capire. Esse non si possono considerare puri giudizi individuali né d'altra parte si riducono ad astrazioni, ma vanno piuttosto viste come la possibilità di istituire una sintesi tra le esigenze strutturali tipiche del lavoro organizzato che quelle poste contingenze delle quali l'azione deve costituire la risposta. La mediazione tra mezzi e preferenze compiuta dal giudizio costituisce tanto premessa e condizione all'azione comune quanto la possibilità di uso di strumenti .

Come ogni routine si può scomporre in altre più semplici, così si possono comporre per realizzare schemi operativi più complessi, nei quali eventualmente partecipano in varie posizioni più soggetti, al fine di realizzare prodotti ritenuti di utilità. Si arriva così all'idea di lavoro organizzato e alle concrete organizzazioni che lo realizzano. Al loro interno, le relazioni orizzontali e verticali tra persone e gruppi sono stabilite da appositi organigrammi che tuttavia non bastano a prevedere, interpretare ed assegnare a una specifica categoria tutte le possibili contingenze alle quali una struttura deve reagire. Se invece pensiamo alle routine come

costruzioni linguistiche di un particolare tipo, diventa possibile accedere tanto al mondo dei concetti, e ai relativi modelli di pensiero e comportamento, quanto agli elementi storici che di volta in volta li inverano e quindi metterli in relazione. Tutti i componenti dell'organizzazione, qualunque sia il loro livello culturale e di competenza, si trovano dunque immersi in un ambiente di comunicazione che essi possono sfruttare, secondo le risorse culturali di cui dispongono, per quelle interpretazioni con le quali struttura e individui si rapportano. E' in questa dimensione insieme istituzionale e individuale del lavoro organizzato, formalizzabile e insieme ricettivo di contingenze generate da interessi, punti di vista, o da variabili ambientali, che trovano impiego le idee del lavoro di gruppo, nelle varie modalità di realizzazione. (6)

Infatti, se le routine rappresentano qualcosa di più di semplici prescrizioni esecutive emesse da specialisti e da affidare ad esecutori ciechi, è perché ci permettono di enucleare alcuni degli aspetti essenziali del lavoro organizzato. Esse mostrano anzitutto che le possibilità operative dei mezzi tecnici entrano in azione, o producono effetti, soltanto per l'intervento di una o più persone, con i loro interessi e punti di vista, che i mezzi possono influenzare ma non stravolgere, portatrici di un linguaggio nel quale le diverse e opposte esigenze sono rappresentabili e mediabili. Nonostante il loro aspetto di prescrizioni, le routine non sono applicabili meccanicamente nei particolari contesti di realizzazione, come farebbe una macchina quando, per effetto di un bottone premuto, riceve un qualche segnale, ma vanno sempre interpretate perché anche l'istruzione più perentoria e univoca, come sarebbe "fare nella lastra A un foro di 5mm" lascia troppo spazio alla discrezionalità dell'eventuale esecutore per determinare una sua risposta univoca. Prima di attivarsi, egli deve interpretare l'ordine, perché lo stesso tono della voce, la persona che ha compilato l'istruzione, quella che la trasmette, le altre condizioni del contesto, introducono tante variabili che debbono passare per l'interpretazione prima che l'istruzione possa venir eseguita nella maniera più soddisfacente.

Nella loro stessa descrizione si osserva quindi il tipico conflitto, che tuttavia non esclude la composizione, tra la formalità delle possibilità (qui tecniche) e la specificità degli interessi che le concretizzano.

4.3: Routine e programmi nei gruppi operativi

Il lavoro tecnico, che si giova degli esperti delle cui competenze è possibile tracciare i confini e le modalità di impiego con tutta la precisione desiderata, non smette dunque di essere attività umana, perché è l'uomo che crea forme e categorie concettuali, che prende decisioni nei particolari contesti d'azione, con tutti i caratteri di intelligenza, attenzione ai contesti e volontà di ogni attività umana e le routine delle quali si è parlato nel paragrafo precedente ne danno una

descrizione. E' sempre l'uomo che considera in astratto decorsi d'azione, che li trasmette ad altri o li riceve da altri, e se li immagina come formazioni oggettive, del tutto separati dalla particolare persona che li costruisce o li esegue, ed anzi eseguibili da persone diverse da quelle che li progettano, acquistabili e vendibili come ogni altra merce, tutte queste caratteristiche sono prima previste da lui e poi conferite alla sua creazione.

Senonché, se si resta a questa dimensione formale, che costituisce pure la dimensione del possibile, si potrà concepire il lavoro sociale come costituito al massimo da combinazioni di routine descrittive mansioni ed obiettivi di ciascun soggetto, organizzati però in vista dell'obiettivo comune, ma allora non parleremo di gruppo di lavoro bensì di un aggregato di competenze distinte messe all'opera senza che i diretti interessati sappiano dire perché e per che cosa, o come la realizzazione dei loro obiettivi concorrano alla realizzazione di quello comune, risultato invece previsto dai produttori del programma o da coloro che ne sovrintendono l'esecuzione.

In questi casi in cui un certo numero di specialisti svolgono i rispettivi compiti in vista di un obiettivo comune che essi percepiscono soltanto attraverso le operazioni eseguite sui loro strumenti, non parleremo di gruppi di lavoro bensì di gruppi operativi. Abbiamo un gruppo operativo quando un certo numero di operai si applica alla costruzione di una casa, o in riferimento al personale addetto alla gestione di un albergo, all'equipaggio di una nave che deve assicurarne il governo in tutte le situazioni, pur essendo ciascuno di essi in grado di eseguire soltanto il compito particolare per il quale hanno ricevuto l'apposito addestramento, ai tecnici addetti alla gestione di un impianto e simili, posto sotto la sorveglianza di un personale apposito competente e autorizzato a valutarne l'esecuzione (sovrintendenti, capi reparto, capi cantiere, ecc.). In questo genere di lavoro dove le potenzialità del mezzo tecnico non sono al servizio dell'uomo che lo controlla ma è l'uomo controllato affinché la macchina operi al meglio secondo le proprie caratteristiche, esistono norme esplicite di esecuzione, oltre che istruzioni ed obblighi volti a finalizzare gli obiettivi particolari alla realizzazione di quelli comuni (P.L. Muti, 1989, p. 10).

Per tutte queste persone, saranno gli strumenti adoperati, i materiali da lavorare a suggerire lo spettro di possibilità entro cui l'azione sarà giudicata, mentre stabilire gli obiettivi dell'insieme diventa prerogativa della direzione dei lavori. Si tratta di situazioni dove sono ridotte all'essenziale quelle interazioni personali che secondo alcuni definiscono e costituiscono le caratteristiche proprie del gruppo di lavoro (P. L. Muti, 1989, pp. 15-16). Tuttavia, nei gruppi operativi appena descritti, dove ciascun componente svolge un compito tecnico preciso studiato per integrare senza sovrapposizioni quelli degli altri, le interazioni reciproche non scompaiono del tutto perché se il compito che debbono svolgere si trova descritto da specifiche routine, l'esecuzione effettiva di queste non può non dipendere dalle contingenze mutevoli in cui essi si

vengono a trovare, senza contare che le routine sono connesse nello stesso programma riferibile alla gestione dell'insieme in ragione della quale esse sono tenute ad agire in concerto.

Ma anche in simili gruppi operativi possono capitare momenti in cui la competenza acquista non basta e occorre decidere sul posto, e quindi passare da un'attività di routine a una di risoluzione di problemi. Ora accade che in presenza di un problema, un incidente non previsto: una macchina che smette di funzionare a dovere, un utensile che si rompe, un cliente che smette di servirsi da noi, ecc., che di norma non sfuggono alla capacità di previsione e controllo dei pianificatori, del quale non si conoscono gli esatti contorni, le prescrizioni cessino di essere vincolanti e per prima cosa occorre capire la natura della difficoltà che interrompe l'ordinario corso delle cose. Nelle discussioni più o meno approfondite nelle quali si confrontano i diversi punti di vista sulle cause della difficoltà e a come porvi rimedio, le routine seguite sino a quel momento possono ancora prestare il loro contributo, ma non bisogna escludere a priori la definizione di nuove. Si tratta di momenti in cui le routine che costituiscono i protocolli tecnici debbono venire modificate in relazione al problema incontrato, modificazione che passa attraverso una interpretazione in seguito alla quale lo stesso problema può essere descritto e compreso. (6)

Perché si possa parlare di gruppo di lavoro, occorre che non soltanto ci sia *interdipendenza* tra i diversi compiti, come in definitiva accade, almeno in una certa misura e per far fronte a situazioni di emergenza, pure nei casi di sopra, ma che questa interdipendenza sia costitutiva del gruppo e diventi operativa quando si tratta di compiere scelte ritenute di volta in volta migliori e se ne sappia valutare l'esecuzione. Il gruppo di lavoro è dunque qualcosa di diverso e di più della somma dei contributi dei suoi componenti detenendo esso una competenza non più di tipo specialistico, ma anche in merito alle decisioni da prendere e alla valutazione delle relative conseguenze. Questo vuol dire che esso deve saper prendere iniziative e condurle in porto, dunque di conoscere, progettare ed agire in modo solidale, tutte caratteristiche che richiedono il ricorso sistematico ai mezzi della comunicazione. Un gruppo siffatto non tenderà a diventare un'entità autonoma in seno all'organizzazione della quale fa parte, ma, pur aderendo alle contingenze storiche dell'azione, la saprà mantenere coerente agli obiettivi dell'intera organizzazione.

5.3:Il gruppo autonomo di produzione

Il fare, la produzione di un cambiamento nel mondo delle cose, non si riduce quindi mai alla pura esecuzione di un comando, o alla reazione prescritta a verificarsi di uno stimolo, fosse questo costituito da un comando non trasgredibile, perché le energie fisiche e psichiche

dell'uomo, animale ragionevole come si ritiene, si attivano soltanto in relazione a scelte più o meno consapevoli, in seguito alle quali si riesce a dare di esse sufficienti ragioni anche quando l'evidenza sembra parlare in senso contrario. Si può fare qualcosa rispondendo a un ordine, pena certe punizioni, come accade in un esercito, ma anche in questo caso estremo il compito ordinato, perché sia eseguito nel miglior modo possibile, "con tutta l'anima", deve diventare il compito dell'esecutore e tutti quelli che svolgono lavori non scelti liberamente conoscono le sofferenze e gli accomodamenti con i propri interessi autentici che una simile forzata condizione comporta. Tutte le epoche storiche hanno espresso un lavoro esecutivo ignaro dei suoi scopi, riservato a individui e classi che si trovavano in qualche condizione di inferiorità tanto da non destare meraviglia se anche nei nostri illuminati tempi, dove esistono ancora gruppi che decidono senza eseguire e altri che eseguono senza poter decidere nulla, esso si trovi a prosperare. Il lavoro in frantumi è anche il lavoro organizzato per valorizzare le prestazioni delle macchine, con le loro ripetizioni e tempi regolati, non quelle di coloro che dovrebbero usarle ma che in realtà sono al loro servizio. L'autoritarismo implicito in una simile standardizzazione delle attività, come dei beni prodotti e dei bisogni soddisfatti, è anche più inconfutabile in quanto non sembra originare dalle volontà di alcune persone bensì esse conseguenza logica dai modi di operare dei mezzi tecnologici impiegati, dalla natura impersonale, tecnico-oggettiva, delle mansioni svolte. In questa ottica, la partecipazione del lavoratore alla definizione della mansioni e dei ritmi di lavoro viene esclusa sin dal principio, con tutte le conseguenze sul piano psicologico facili da indovinare. L'uomo non si lascia ridurre a inserviente di una macchina, macchina lui stesso, a puro esecutore di ordini, come ogni capufficio e caporeparto sa bene, e risponde alla situazione per lui penosa nei modi suggeriti dall'istinto di sopravvivenza.

Che le cose stiano proprio così lo si può capire anche riprendendo in esame la struttura tipica degli schemi d'azione (routine e programmi) tipiche delle mansioni tecniche.

Se infatti da una parte esibiscono quella struttura oggettiva che li rende i più adatti per le trasmissioni di informazioni, dove le ambiguità si tradurrebbero in pericolose disfunzioni, d'altra parte, essendo formate da espressioni verbali riferibili ad azioni su stati di cose, debbono venir compresi prima di diventare atti di volontà, comportamenti che siano risposte adeguate a specifiche situazioni. Essi quindi non vanno visti come ordini da eseguire " ad occhi chiusi", come farebbe un automa, ammesso che un tale modo di procedere fosse possibile in principio, e la stessa loro espressione linguistica sta a indicare la possibilità e necessità che l'esecuzione venga preceduta dalla comprensione, a sua volta inseparabile dall'interpretazione.

Deduciamo quindi dalla stessa costituzione delle routine la direzione nella quale ci si può muovere per attenuare il senso di frustrazione provocato da un lavoro parcellizzato, destituito di scopi e quindi non sentito come impegno personale. In questo senso però, non sono bastati accorgimenti psicologici, ergonomici e di quelli elaborati dalla così detta psicotecnica, seguiti

dagli altri forniti dalla socio tecnica, consistenti nella rotazione delle mansioni svolte dal lavoratore(job rotation). In effetti, con la rotazione delle mansioni si cercava di rompere la catena delle obbligazioni tecniche, che diventano subito senso di subordinazione, associate al lavoro produttivo di ogni epoca e, in particolare, di quello moderno. In effetti, con la job rotation, non si esce dalla logica del lavoro prescrittivo, per quanto si passi da una routine all'altra che, come la prima, non muove la sua intelligenza e verso le quali il lavoratore non sente nessun obbligo non avendo contribuito alla loro definizione.

Invece, la trasformazione del lavoro da puramente esecutivo, il lavoro dell'uomo che fa da intermediario tra gli uffici tecnici e la macchina, nel lavoro dei gruppi che eseguono compiti dotati di organicità di funzioni e valutati autonomamente (job enrichment) si è rivelata in grado di incidere più profondamente sulla concezione del lavoro moderno.

Nel job enrichment, manca ancora la libertà riguardo agli scopi da perseguire, alle risorse da usare o ai tempi entro cui portare a termine il compito, che nel lavoro organizzato debbono tener conto delle esigenze di programmazione dell'insieme. Nelle imprese che decidono di applicare la metodologia del job enrichment, i gruppi ricevono dalla direzione gli obiettivi da perseguire e le risorse da gestire però "in modo autonomo all'interno di due vincoli fondamentali: la quantità e la qualità" (ibidem, p. 101), restando ai gruppi una certa discrezionalità nel decidere il come procedere, che non è poca cosa in quanto la condizione comporta la scelta in merito ai percorsi d'azione possibili, la loro valutazione in relazione alle conseguenze eventuali nonché sulla maggiore o minore corrispondenza dei risultati di una procedura a quelli attesi. Col nome di gruppi autonomi di produzione, o delle così dette 'isole di produzione', come è nota nella letteratura sull'argomento, questa metodologia ha trovato largo sviluppo anche nel nostro paese.

Per quanto limitata, col job enrichment vengono introdotti nel lavoro industriale quei momenti di motivazione e di iniziativa che in precedenza vi sembravano incompatibili. Si tratta della logica conseguenza della costituzione delle routine,formazioni che prescrivono sì cosa fare, ma, insieme, offrono la possibilità di accedere alle ragioni che stanno a fondamento della prescrizione. In altre parole, le esigenze della coordinazione oggettiva delle azioni produttive non sembrano incompatibili con quelle del lavoratore che vuole conoscere lo scopo per il quale si attiva. Se infatti i comportamenti da tenersi vi appaiono come prescrizioni, si tratta pur sempre di prescrizioni da interpretare, passaggio che chiama in causa quelle doti di intelligenza e volontà del lavoratore che la coordinazione oggettiva implicita nell'impiego dei mezzi tecnologici tende a ignorare.

Lo job enrichment rappresenta quindi una smentita vivente di un assioma tipico dello scientific management circa la divisione dei ruoli e la loro ricomposizione che sarebbe possibile soltanto in base ai calcoli riguardanti le operazioni delle macchine e degli uomini ridotti a funzioni di macchine. Tuttavia, non si può dire che si tratti di una soluzione estemporanea, avendo origine

nella stessa natura del lavoro, di ogni lavoro compreso quello industriale, che si fonda sull'esistenza di possibilità già presenti negli strumenti usati, nei materiali trasformati, ecc. ma che nell'esecuzione si risolvono in altrettante alternative a disposizione della scelta. Riportando nel gruppo a contatto col problema la ricerca della relativa soluzione, non si fa che dare conferma al fatto che condizione per arrivare a risolvere occorre prima conoscerlo.

Nell'ottica del deliberare dopo aver acquistato le conoscenze richieste, quindi, dopo aver compiuto le necessarie valutazioni, si ridimensiona il ruolo dei capi gerarchici che nei gruppi autonomi di produzione hanno meno da guidare e controllare e si possono limitare al ruolo di coordinatori e sovrintendenti delle decisioni maturate al loro interno (ibidem, p.102). Se nel suo ambito si può procedere avanzando proposte, discuterle, compiere valutazioni è perché dove sono possibili soluzioni alternative, anche i punti di vista personali trovano legittimità.

Nel job enrichment, a differenza del caso in cui si agisca dietro istruzioni ricevute da altri, il successo o gli errori dipendono più strettamente dalle valutazioni fatte nel gruppo, quindi anche gli apprendimenti che ogni successo o errore comportano debbono risultare più significativi.

In realtà, nel gruppo di lavoro, come è ridotta la pressione delle gerarchie, occorre tenersi a distanza anche dalle opinioni che, come manifestazioni di sentimenti personali, poco aiuterebbero a far andare avanti le discussioni. Se infatti nei capitoli precedenti si è anticipato che, per essere proficui, i punti di vista debbono restare nell'ambito di quell'oggettività logica ed empirica che ne fa ipotesi discutibili, ora possiamo osservare che debbono pure riferirsi al problema in esame. Attenersi a un simile precetto di equilibrio tra il punto di vista personale e i vincoli della realtà non è faccenda da poco, perciò, e lo si vedrà meglio nel prossimo capitolo, il job enrichment produce i migliori risultati a livello dei quadri, i quali del resto hanno sempre goduto di una certa libertà nella scelta, se non degli obiettivi e dei mezzi, dei decorsi per raggiungerli (V. Castronovo, p.1081, 1978). (7)

Lo strumento per questa mediazione è il confronto dei reciproci punti di vista, che naturalmente ha come premessa che di punti di vista sul problema in questione si tratti, siano rappresentati in un linguaggio comprensibile a tutti, e non della reiterazione di enunciati disciplinari..

In ogni caso, nei gruppi tipici nel mondo del lavoro, il nemico da vincere riguarda meno l'attaccamento alle opinioni personali che le chiusure dei partecipanti nei gerghi specialistici, l'interdizione delle tendenze, il cui scopo non è il chiarimento ma l'efficienza operativa. L'obbligo è verso il risultato atteso e non riguarda la sua giustificazione, compito eventualmente delegato ai superiori livelli dell'organizzazione alla quale il gruppo appartiene.

Tutto sommato però, la distinzione fatta sopra tra prescrizione tecnica, apparentemente oggettiva, e punto di vista personale ha valore soltanto di metodo in quanto aiuta a distinguere gli strumenti dallo scopo a beneficio del quale si tenta di applicarli, ma nel lavoro sono entrambe presenti e cooperano a risolvere il problema che si ha davanti e questo, anche se l'espressione

‘lavoro di gruppo’ o “lavoro di team” verrà usata di preferenza dove si verifichi il secondo caso, il caso in cui i problemi vengano affrontati solidalmente e quindi dove l’interazione comunicativa, razionale e cosciente, recita un ruolo essenziale. Se gli scopi debbono emergere dalle situazioni ambientali trovate, anche il controllo dei decorsi d’azione progettati per realizzarli deve rimanere prerogativa del gruppo.

Il lavoro di gruppo costituisce il caso tipico di lavoro sociale, dove la definizione solidale dei problemi e di come risolverli, le valutazioni prodotte sulla base di criteri condivisi, non rappresentano soltanto momenti di coordinazione degli intenti ma lo stesso costituirsi di un intento comune e tale da superare la frammentazione delle competenze particolari dei componenti.

Il problema del lavoro di gruppo ha più di una sfaccettatura, una della quale riguarda la dimensione psicologica dei moventi delle azioni umane, dei motivi spesso non dichiarati o sconosciuti che guidano le scelte. L’altra, attiene alla dimensione sociologica, alle ragioni che spingono gli individui a relazionarsi allo scopo di ottenere la soddisfazione dei reciproci bisogni più agevolmente che nell’isolamento. Invece, e lo faremo nel prossimo capitolo, conformemente all’impostazione generale del nostro lavoro, affronteremo la questione dal punto di vista culturale, mostrando che ogni impegno fondato sul concorso di più persone si svolge sul piano della comunicazione, un piano che in definitiva abbraccia anche gli altri due.

NOTE

(1)Sviluppi preparati da quell’École Polytechnique di Parigi, la prima e originale realizzazione di integrazione nella sfera delle relazioni sociali e politiche del lavoro moderno. I Politecnici, sorti successivamente ovunque con l’avanzare dell’industrializzazione, ancora fondati sui principi del positivismo naturalistico e sociale, tuttavia mancavano di condividere il fervore politico che animava, almeno all’inizio della sua vita, in piena Grande Rivoluzione, l’istituzione parigina sorta col preciso intento di mettere scienza e tecnica al servizio delle esigenze dello stato.

(2)Sul valore delle discussioni seminariali nella presentazione, vaglio e risoluzione dei problemi si era pronunciato favorevolmente lo stesso Kant, che vi aveva scorto un metodo adatto per sviluppare dai convincimenti soggettivi quella ragione universale nella quale i primi potevano convergere. I seminari di discussione facevano sorgere l’universale dalle opinioni particolari e dai loro confronti piuttosto che dalla trasmissione diretta, o travaso, da persona a persona. Il fatto poi che le sue linee generali si potevano far risalire alla maieutica socratica serviva a conferirgli quel valore di classicità utile ad aumentarne la rispettabilità accademica (J.Bowen, 1983, vol.3,p.244).

(3)La seconda metà dell’ottocento, con l’affermarsi della grande impresa moderna, vide anche la

creazione delle complesse reti di trasporto ferroviario e marittimo, di mezzi di comunicazione del tutto nuovi (telegrafo e telefono), doveva rafforzare la convinzione che il successo economico dipendesse dall'azione congiunta e calcolata di molteplici fattori naturali, tecnici, economici, umani, sociali, piuttosto che dal solo fiuto di un imprenditore, eventualmente coadiuvato da rapporti tra capitale e lavoro a suo favore.

Per la gestione delle grandi imprese, ad esempio delle compagnie ferroviarie con le loro reti di trasporto estese su interi continenti, diventavano importanti le questioni organizzative, la conoscenza e la coordinazione dei più importanti fattori in gioco. Si organizzano i sistemi politici nazionali il cui scopo era l'integrazione di tutte le attività economiche di un paese col mondo sociale, politico, culturale.

(4) Nello scientific management, almeno nella sua versione più famigerata, il dipendente viene visto come uno strumento che si limita a ricevere gli ordini senza possibilità di interloquire con il livello di programmazione tecnica di cui ignora potere e conoscenze (J.G.March, H.A.Simon, 1966, p.44). Da questo punto di vista, la sua posizione sembra peggiorata anche rispetto allo schiavo di Aristotele, il quale aveva almeno facoltà di parola. Interdicendo al lavoratore l'uso della parola, l'ufficio tecnico dichiara di non aver bisogno di interrogarlo quando occorre decidere. Esso quindi si dimostra capace di conciliare la razionalità di colui che lavora con quella delle organizzazioni produttive soltanto riducendo il primo a un esecutore più simile a una macchina che a un uomo.

L'osservazione è incidentale, perché la filosofia sottesa allo scientific management non mira alla restaurazione della schiavitù bensì a preparare la strada all'avvento dell'automazione che consiste nel far guidare le macchine da altre macchine in grado di operare secondo criteri di logica e scopi rappresentabili fisicamente e quindi in grado di sostituire l'operatore umano.

(5) Come conseguenza del coordinamento realizzabile tra universo tecnologico e quello economico, il tecnico, l'ingegnere, può aggiungere alle sue competenze di natura tecnico-naturalistica quelle relative alla gestione del lavoro o dell'agire umano e trasformarsi da progettista e gestore di apparati strumentali in progettista di processi lavorativi, decorsi d'azione, insomma, in manager, come d'altronde questi hanno la possibilità di avere accesso al mondo della tecnica. L'unità pratica così ottenuta è condizione per una unità di intenti e di azioni conseguenti. Infatti, gli apparati strumentali, mentre partecipano alla realizzazione di nuovi scopi, combinano a loro volta processi di natura fisica e scopi realizzati col lavoro.

(6) Questo duplice versante delle routine ha alcune conseguenze che vogliamo segnalare. In quanto sistemi di informazioni dotati di oggettività, esse possono circolare senza ostacoli entro un'organizzazione e, si può presumere, anche fuori, talché difficilmente possono venir appropriate e diventare un suo patrimonio. Le classifichiamo tra le routine che riguardano interi settori industriali. Se invece sono specifiche a un'organizzazione, in quanto ne riflettono

conoscenze e modus operandi, esse possono venir considerate come un modo appropriate per comprendere l'organizzazione in questione e quindi di gestirla(F. Malerba,2000,p.173-4).

(7) D'altra parte, non basta nemmeno l'esistenza di uno scopo comunque a fare di un certo numero di persone un gruppo di lavoro, come non lo fa nel caso di quelle che si trovano occasionalmente riunite alla fermata dell'autobus o di un plotone di soldati in marcia, dove pure esistono obiettivi comuni.

(8)Tipiche azioni sociali sono quelle in cui sono coinvolti insegnante e allievo nei tipici processi di insegnamento-apprendimento, sebbene in questo caso l'idea di formazione di un soggetto in sviluppo mal si concilia con quella di innovazione consistente nel passaggio da certe routine ad altre più ricche di articolazioni interne e che quindi possono andare più in profondità, secondo l'idea di apprendimento che si verifica nel lavoro, nel fare.

Cap.4

IL LAVORO DI TEAM