

# DOPPIOZERO

---

## Il lavoro non Ã¨ piÃ¹ quello di un tempo

Generoso Picone

23 Gennaio 2022

La visita si svolge nel capannone di una grande azienda di prodotti di pasticceria. E' la seconda metÃ  degli anni '80 e il direttore tecnico ha chiesto a Francesco Novara la consulenza per definire un piano organizzativo in grado di conferire un maggiore tasso di qualitÃ  al lavoro dell'operaio, responsabilizzandolo tecnologicamente e liberandolo dalla pesante quantitÃ  della routine. Prima c'Ã¨ stata una riunione con il management e i capi intermedi dei reparti in un clima di condivisione e soddisfazione generale. Quindi, il giro nell'area di produzione: strutturata in otto lunghe navate, una per ogni linea di produzione, senza alcun pilone di sostegno. Il rumore di fondo Ã¨ accettabile e pare avvolgere i gesti di operai e operaie. Novara scambia qualche impressione con loro, rispondono sorridenti e gratificati dall'approccio confidenziale e dalle domande informali. Ma Ã¨ presto distratto dalla presenza di un ballatoio che sovrasta la parte iniziale della sala. Il capo intermedio accanto coglie la curiositÃ  e gli spiega che si tratta di una conquista del direttore tecnico il quale ne aveva imposto la realizzazione per poter controllare con un solo sguardo l'andamento della lavorazione e gli eventuali problemi.

Alla parola "sguardo" Francesco Novara abbassa il capo. Nella sua mente deve scattare l'immagine del Panopticon di Jeremy Bentham e del suo progetto di controllo e vigilanza che dalle carceri Michel Foucault avrebbe riscontrato nella societÃ  del sorvegliare e punire. Lui Ã¨ lo psicologo del lavoro formatosi alla scuola di Cesare Musatti e poi responsabile dello specifico avanguardistico Centro alla Olivetti di Ivrea negli anni in cui i vari responsabili dei settori nevralgici dell'azienda erano tra gli altri Paolo Volponi, Luciano Gallino, con Geno Pampaloni eminenza grigia e quindi Franco Momigliano, Ludovico Quaroni, Furio Colombo, Franco Fortini, Giovanni Giudici, Leonardo Sinisgalli, Ettore Sottsass e Tiziano Terzani a coltivare il progetto dei costruttori di "ComunitÃ ", quando si frequentavano gli edifici direzionali progettati da Luigi Figini e Gino Pollini, si pranzava alla mensa disegnata da Ignazio Gardella e l'intera via Jervis era per Le Corbusier la piÃ¹ bella strada del mondo.

Rialza la testa e dopo una pausa spiega al capo intermedio: "Esistono sguardi che non si curano, nel senso che non si preoccupano delle conseguenze generate dal proprio guardare, in chi si sente guardato? Mi chiedevo come si siano sentiti lungo tutti questi anni tutte queste operaie e tutti questi operai continuamente osservati dall'alto; a questo punto tutte e tutti uguali, un gruppo indifferenziato di esecutori, collocati in quanto tali qui in basso". Tornati nella sala riunioni, l'atmosfera non Ã¨ piÃ¹ quella di prima, niente sorrisi e scompare la soddisfazione. "Tutti eravamo riflessivi come se fossimo rimasti tutti giÃ  nella misteriosa sala di produzione, catalogati da coloro che misteriosamente ci tralucevano dall'alto del ballatoio degli uffici tecnici", cosÃ¬ Novara ricorda la seconda parte della giornata al dolcificio.

L'episodio raccontato Ã¨ tratto dalla sequenza di tre storie che attraversa il libro importante e appassionato, profondo e prezioso dedicato da Ugo Morelli e Giuseppe Varchetta a uno psicologo e scienziato cognitivo, l'altro psicologo dell'organizzazione a Francesco Novara, imponendolo con

tale trasporto da collocare il suo nome nella triade degli autori di *Il lavoro non è più quello di un tempo* (Guerini Next, pagg. 140, euro 16): cos'è, lo studioso delle questioni che hanno a che fare prima con il senso e poi con l'organizzazione del lavoro, a 13 anni dalla sua scomparsa, come se sia convocato a un tavolo di confronto su argomenti e problemi oggi di cocente attualità, da lui affrontati con lucidità presaga. L'esperienza lavorativa, oggi, sperimenta una profonda trasformazione, i cui esiti sono difficili da definire, ma le sue caratteristiche richiamano allo stesso tempo forme arcaiche e post-umane, per cercare di comprendere le quali l'analisi del pensiero e dell'opera di Francesco Novara può fornire un contributo rilevante, sottolineano Morelli e Varchetta.

Il titolo dell'omaggio resogli, quasi uscito dalla constatazione amara di Cipputi in una vignetta di Altan, pare porsi in linea con l'ultimo segnale che arriva dall'avamposto della postmodernità, dagli Stati Uniti dove i ricercatori registrano il nuovo fenomeno sociale che dalla *great resignation* le dimissioni di massa da occupazioni faticose, precarie o malretribuite si sta riversando nel *great reshuffle*: nel ripensamento del lavoro e nella sua ricollocazione nell'equilibrio della vita. Il lavoro cesserà di essere la chiave della nostra identità, si chiedeva il *Corriere della sera* del 2 gennaio scorso. Verrebbe da ribattere, proprio sul terreno dove si insedia il tributo di Morelli e Varchetta: che cosa intendiamo quando parliamo di lavoro?

Certo, non quella faccenda che increspò la giornata di Francesco Novara. Nell'itinerario che ripercorre trent'anni di presenza nel tentativo di leggere e interpretare le trasformazioni del lavoro a partire dal valore epistemologico, scientifico e politico del suo pensiero, come sottolineano Ugo Morelli e Giuseppe Varchetta, lo sforzo di recuperare il profilo di un personaggio capace di straordinarie intuizioni anticipatrici. Testimoniare il valore di una presenza adoperando i linguaggi saggistico e narrativo consente di far risaltare la dimensione umana che Novara esponeva e che trasmetteva come elemento sostanziale nella sua azione. La convivialità, a cui spesso si fa riferimento a proposito delle amichevoli e calde conversazioni avute con lui, è prossima a quella proposta da Ivan Illich: una pietra buona a edificare la società dell'integrazione e della condivisione.

Francesco Novara ha sempre sostenuto che il lavoro non sia una dannazione per l'uomo, quindi non una pratica da sorvegliare in maniera poliziesca, bensì un dato originario interno. Il che non equivale a mistificare i tratti dannati, drammatici e finanche tragici con i quali il lavoro quando si colloca nelle esistenze umane avvilendole, mortificandole, smembrandole. Il tempo del mondo è pieno di queste manifestazioni e purtroppo non tende a svuotarsi. L'affermazione di Novara, invece, vuol dire che il lavoro rappresenta un fenomeno che addirittura precede l'intenzione volontaria e che si esprime in forme emergenti dalla connessione col mondo esterno, con la mediazione di principi di immaginazione e di realtà. Dunque, l'obiettivo non è di liberarsi dal lavoro, che sarebbe come scartare una parte importante della propria capacità simbolica, ma di affrontare frontalmente la crisi della forma lavoro conosciuta quella che lo intende come dovere, sfruttamento, fonte di disuguaglianza e mezzo per la distruzione dell'ambiente liberando l'esercizio umano per far lievitare l'autonomia del soggetto: perché la questione non riguarda esclusivamente l'identità professionale, ma l'identità personale, ha una grana ontologica e nella ricerca di senso che l'uomo tecnologico compie è insita la necessità di cogliere la cifra del proprio codice.

Soltanto rivendicando il lavoro come dato originario interno diventa possibile smontare l'impianto metafisico e oppressivo che ostacola trasformazione, crescita e creatività. Soltanto interpretandolo in questo

modo si riesce a smascherare l'inganno della socio-psicologia che ha proiettato l'illusione della vita organizzativa assicurando salute e sottoponendo a regola i rapporti interni: la lezione dell'Olivetti suggerisce a Novara che "attività" multiforme di varie competenze e di diversi saperi "ingegneria e psicologia, sociologia e architettura, letteratura e grafica" che migliora le condizioni generali e nei processi di produzione. Così come le dinamiche del conflitto possono risultare proficue e opportune se finalizzate ad accedere a vie di cambiamento: la realtà non si nega mai, ma si analizza sempre. L'organizzazione "avrebbe dovuto essere" considerata nella prospettiva dell'autopoiesi, dove un'organizzazione umana si comporta come organismo biologico che "plasma il suo ambiente e ne è plasmato".

Delineando il nucleo fondante della teorizzazione di Novara "di una teorizzazione applicata e verificata nella prassi", Morelli e Varchetta si sforzano, dunque, di schiodare l'idea del lavoro dalle categorie del passato per individuare un suo nuovo lessico, una sua rappresentazione adeguata ai tempi, una narrazione che definisca un orizzonte di futuro. Tutto ciò "condizione necessaria e sufficiente per attuare la rivoluzione che Novara ipotizzava e che Morelli e Varchetta ora considerano impellente". Se si pone al centro l'azione e la sua produttività riconoscibile come una delle fonti del significato della vita umana, il lavoro emerge nei suoi significati esistenziali. I modi di offrirlo, di domandarlo, di organizzarlo, di tutelarlo, di trovarlo, di cambiarlo dovrebbero dipendere dal significato esistenziale, se no perché si lavora? Si lavora per vivere o si vive per lavorare? Si lavora per sé o si lavora solo per gli altri?, scrivono. E se "innegabile che questi interrogativi urtino le spigolosità del principio di realtà di questo presente", altrettanto inoppugnabile che costituiscano le leve per smuovere i massi. Francesco Novara parlava di processi di lunga durata, che devono avverarsi componendo grammatiche dell'agire più vicine a quella del Libertino Faussone di *La chiave a stella* di Primo Levi che all'altra dell'Albino Saluggia di *Memoriale* di Paolo Volponi. Nel riconoscimento del lavoro come parte costituyente di sé, non come minaccia incombente contro di sé.

---

Se continuiamo a tenere vivo questo spazio "grazie a te. Anche un solo euro per noi significa molto. Torna presto a leggerci e [SOSTIENI DOPPIOZERO](#)

---



Ugo Morelli, Giuseppe Varchet

Francesco Novara

Il lavoro non è più quello di un tempo