

gine della gabbia d'acciaio. Ad esempio, i lavoratori della IBM, un'azienda che fino al 1993 aveva operato come un esercito paternalistico, si sentivano senza dubbio prigionieri della struttura di autoconservazione dell'impresa. Eppure, entro questi limiti essi negoziavano le cose concrete che intendevano fare e interpretavano il significato che per loro, in quanto individui, assumeva il passare da un reparto all'altro? Gli analisti sociali possono anche trascurare queste piccole «traduzioni» (a danno delle loro analisi), ma per le persone impiegate nelle imprese esse danno un senso al loro operare. La storia istituzionale delle promozioni e delle degradazioni diventava la storia della loro vita. Come negli eserciti, così anche nelle aziende l'insoddisfazione nei confronti dell'istituzione può coesistere con un forte impegno in essa. Una persona, anche se generalmente insoddisfatta, che ottiene la possibilità di dare un senso alle cose nel proprio ambito, finisce con il legarsi all'organizzazione.

Mentre facevo ricerca sul campo per *Rispetto* ho riscontrato che questa combinazione di disaffezione e impegno era ancora più marcata tra gli impiegati pubblici delle burocrazie piramidali dello Stato sociale. A Chicago e a Londra parlai con insegnanti di scuole dell'hinterland, scarsamente finanziati e prive di attrezzature. A New York intervistai infermiere degli ospedali statali, disperatamente sovraffollati. Molti di loro avrebbero potuto guardarsi attorno per trovare un altro impiego ma non l'avevano fatto perché – dicevano – il loro era un lavoro utile<sup>10</sup>. Ciò che li legava di più, sul piano personale, erano di nuovo quei piccoli spazi di negoziazione e di mediazione nei quali si radicava la loro presenza personale in queste istituzioni. Un infermiera di New York mi disse che questa era la ragione per la quale preferiva rimanere in un povero ospedale pubblico anziché prestare servizio privatamente come infermiera professionale – un lavoro, quest'ultimo, meglio pagato. Certo entrambe le attività erano utili, ma nell'ospedale dove stava poteva «cambiare qualcosa».

Se dovessi trarre una conclusione diretta sulla struttura ideata da Bismarck per il capitalismo sociale e analizzata brillantemente da Weber, direi che la sua più grande ere-

dià fu il dono del tempo organizzato. Tutte le relazioni sociali richiedono tempo per svilupparsi. Una storia di vita nella quale un individuo è imponente per altri richiede un'istituzione che duri per tutta una vita. Naturalmente, gli individui più determinati possono sprecare la loro esistenza sgonfiando per una posizione in queste istituzioni. Ma la maggior parte degli adulti impara ad addomesticare la bestia dell'ambizione. Non viviamo soltanto per queste cose. Le gabbie d'acciaio creano una cornice per il tempo di vita trascorso con altre persone. Inoltre, le strutture burocratiche offrono la possibilità di interpretare il potere e di dargli senso sul posto. Perciò possono dare agli individui la sensazione di fare qualcosa. Anche nelle istituzioni disfunzionali come quelle del welfare americano i lavoratori dei pubblici servizi conserveranno la salda certezza di poter «cambiare qualcosa». E un'illusione? Forse, ma nessun adulto può farne a meno.

Date le sue origini militari, l'immagine della gabbia d'acciaio suggerisce l'idea di una burocrazia costruita per sopravvivere agli sconvolgimenti. Associamo la burocrazia alla stabilità e alla solidità. In realtà, si tratta di un'illusione. Il capitalismo sociale si è dimostrato fragile. Nella nostra generazione, la sua struttura burocratica ha dovuto sostenere sfide che né Bismarck né Weber avrebbero potuto prevedere.

#### *Liberati dalla gabbia*

Verso la fine del ventesimo secolo si sono delineati tre nuovi sviluppi che ci hanno spinti a credere che il capitalismo sociale sia destinato a diventare ben presto un ricordo nostalgico. Le trasformazioni economiche sono intrinsecamente complesse, sicché io semplificherei, selezionando gli aspetti che hanno toccato nel modo più diretto la vita delle persone nelle istituzioni.

In primo luogo, c'è stato lo spostamento di potere dai manager agli azionisti nelle grandi imprese. Per questo cambiamento si può indicare una data precisa: dopo che,

verso la fine degli anni Settanta, furono siglati gli accordi di Breton Woods, si liberò un enorme surplus di capitali per investimenti su scala mondiale. La ricchezza confinata alle imprese locali o nazionali e accumulata nelle banche nazionali ora poteva muoversi molto più facilmente in tutto il mondo. Ne derivò un enorme bisogno di investimenti, soprattutto negli Stati ricchi di petrolio del Medio Oriente, nelle banche americane, giapponesi e tedesche, così come nell'area del Pacifico abitata da popolazioni di etnia cinese. Negli anni Ottanta e Novanta del Novecento giganteschi fondi-pensione e piccoli investitori privati seguirono questa corrente, alla ricerca di nuove opportunità di investimento in tutto il mondo<sup>11</sup>.

Anche le operazioni bancarie si trasformarono per poter approfittare di questa cornucopia. Le banche di investimento divennero davvero internazionali. A Londra, ad esempio, le reti di banche di investimento risalenti all'età imperiale furono rilevate da banche americane, giapponesi e tedesche che facevano incetta di aziende britanniche. La City di Londra è rimasta un luogo della finanza globale, ma non è più un'istituzione britannica. Le banche d'affari si concentrarono sempre più sulle fusioni e le acquisizioni. Anche esse persero il loro legame un tempo stretto con gli interessi nazionali. Negli anni Cinquanta Siegmund Warburg sviluppò la tecnica del rilevamento ostile delle grandi imprese nazionali. Una conseguenza del libero scorrere della ricchezza fu che l'acquisizione ostile delle grandi imprese diventò una forma d'arte, poiché il denaro cercava di trovare sempre nuove opportunità di investimento.

All'inizio i manager credevano di avere a che fare con gli investitori di sempre, ossia con istituzioni e individui largamente passivi. Pensavano che le attività dell'azienda sarebbero state confermate negli incontri annuali, dove le uniche domande sgradevoli sarebbero state poste da vecchie signore vestite in modo eccentrico o da attivisti vegetariani. Ma i manager dovettero ben presto constatare che si erano sbagliati. Gli investitori divennero giudici attivi. In questa partecipazione si ebbe una svolta allorché grandi fondi-pensione, che controllavano enormi capitali, cominciarono

ad esercitare una pressione esplicita sul management. L'affinamento progressivo degli strumenti finanziari, ad esempio il *leveraged buyout*, diede agli investitori la possibilità di scegliere tra la sopravvivenza e la fine di un'impresa mentre il management appariva impotente.

Lo sviluppo e l'affinamento del potere esercitato dagli azionisti fece sì che i «generalisti» al vertice della catena di comando non fossero più i dirigenti d'impresa di una volta, poiché al vertice era emersa una nuova fonte di potere: la terale, spesso realmente straniera, comunque indifferente alla cultura che attraverso associazioni e alleanze di lungo termine si era formata all'interno dell'impresa.

Questo spostamento di potere portò a un secondo nuovo sviluppo. Gli investitori, ora di gran lunga più potenti, desideravano risultare a breve termine più rostiti che nel lungo periodo. Essi formavano il quadro di quello che Benetti Harrison chiama il «capitale impaziente». Cosa importante, il criterio del successo non furono più i dividendi, ma il corso delle azioni. Con la compravendita delle azioni su un mercato aperto e fluido si ottennero guadagni più rapidi – e più cospicui – rispetto a quelli che si ottenevano conservando a lungo i propri titoli azionari. Per questo motivo, mentre i fondi-pensione americani nel 1965 conservavano azioni nel loro portafoglio mediamente per 46 mesi, nel 2000 questi investitori istituzionali trattenevano i titoli in media 3,8 mesi. Le plusvalenze sui titoli realizzati presero sempre più il posto dei criteri di misura tradizionali, come il rapporto quotazione-guadagno – un fenomeno che toccò il culmine con il boom tecnologico degli anni Novanta, quando alcune aziende videro una crescita rapidissima delle loro quotazioni pur non realizzando profitti.

Naturalmente, non è affatto una novità che il denaro cerchi opportunità di investimento e rapidi guadagni. Ma l'effetto combinato di una così enorme quantità di capitali liberati e di una prospettiva di guadagno a breve termine modificò la struttura di quelle istituzioni, che esercitarono la massima attrattiva sugli investitori dotati di un nuovo potere. Le imprese furono sottoposte a un'enorme pressione

per sembrare belle a qualche voyeur di passaggio. E un'istituzione era considerata bella quando poteva dimostrare di essere internamente flessibile e capace di cambiare e si presentava come un'«impresa dinamica», anche se l'impresa a suo tempo stabile aveva funzionato perfettamente. Aziende come Sunbeam ed Enron divennero disfunzionali o corrotte quando cercarono di attrarre l'attenzione di questa parata di investitori. Ma anche in tempi di contrazione dei mercati la pressione sulle imprese non si attenuò. La solidità istituzionale non era considerata un criterio di investimento positivo ma negativo. La stabilità appariva un segno di debolezza e mostrava al mercato che l'azienda non era in grado di innovare, di trovare nuove opportunità o di gestire in altro modo il cambiamento.

Qui si manifestò un profondo contrasto con la teoria e la prassi delle generazioni precedenti. Rockefeller assicurava i mercati eliminando la concorrenza e le tendenze al cambiamento. Nel modello weberiano la coesione sociale si fondava sulla convinzione, condivisa da chi faceva parte dell'istituzione, che quest'ultima avrebbe resistito a qualsiasi tempesta proveniente dall'esterno. Ora, invece, la disponibilità a destabilizzare la propria organizzazione fu improvvisamente considerata un segnale positivo. A questo riguardo, tra i grandi manager si distinse particolarmente Louis Gerster della IBM. Nel 1993 Gerster rilevò un'impresa le cui burocrazie erano la gabbia d'acciaio del tipo più rigido. E nel 1996 ne aveva smantellato gran parte.

All'inizio di questo capitolo ho delineato l'immagine di un Io ideale, disposto a rinunciare al possesso. Questo ideale divenne una necessità pratica per i top manager alle prese con le pressioni del capitale impaziente. Essi furono costretti a riorganizzarsi e reinventarsi in continuazione, se non volevano incappare nei mercati finanziari.

La terza sfida alla gabbia d'acciaio sta nello sviluppo di nuove tecnologie di comunicazione e produzione. La comunicazione da una parte all'altra del mondo divenne questione di un attimo. Alcuni analisti, come Manuel Castells, ritengono che l'economia mondiale abbia lasciato la terra e si sia levata in cielo, sicché il luogo non ha più importanza.

Altri, come Saskia Sassen, affermano invece che le grandi città, nelle quali viene svolto il lavoro di investimento e coordinamento, nell'era della globalizzazione diventano addirittura più importanti di prima. Dal punto di vista delle persone che lavorano nelle istituzioni la rivoluzione nelle comunicazioni ha però un altro significato.

La crescita della tecnologia delle comunicazioni significa che un'informazione può essere formulata in termini inequivocabili e precisi e diffusa in tutta l'impresa nella sua forma originaria. L'e-mail e i suoi derivati riducono la mediazione e l'interpretazione dei comandi e delle regole che passano testualmente attraverso la catena di comando. Grazie agli strumenti informativi per registrare i dati importanti delle imprese le informazioni sull'attuazione dei progetti, lo sviluppo delle vendite e le prestazioni del personale possono giungere al vertice istantaneamente e senza mediazioni. Nell'industria automobilistica degli anni Sessanta il tempo che una decisione presa ai livelli direttivi impiegava per giungere ai luoghi di produzione era di cinque mesi; questo intervallo oggi è stato drasticamente ridotto a poche settimane. Nelle organizzazioni di vendita le prestazioni dei venditori possono essere rilevate in tempo reale sullo schermo di un computer.

Una conseguenza di questa rivoluzione informatica è il fatto che oggi, al posto della modifica e dell'interpretazione dei comandi, è subentrata una nuova forma di centralizzazione. Le implicazioni sociali di questa centralizzazione, come vedremo tra poco, sono profonde. Nelle dirigenze delle imprese sottoposte alla pressione del capitale impaziente, il risultato immediato di questo progresso tecnologico è stata la convinzione di saperne abbastanza e quindi di poter ordinare cambiamenti direttamente dall'alto. Questa convinzione porta spesso alla rovina dell'azienda.

Un ulteriore aspetto della rivoluzione tecnologica è l'automazione, che ha effetti profondi sulla piramide burocratica: non è più necessario che la base di un'istituzione sia particolarmente ampia. Le innovazioni tecnologiche, come i lettori di codici a barre, i software per il riconoscimento della voce, gli scanner per oggetti tridimensionali o le mi-