



**HAL**  
open science

## Dal punto di vista della psicologia del lavoro

Bernard Prot

► **To cite this version:**

Bernard Prot. Dal punto di vista della psicologia del lavoro. Bruno Maggi; Giovanni Rulli. Dibattito sull'analisi del lavoro per la prevenzione, TAO Digital Library, pp.42-52, 2017, 978-88-98626-11-3. 10.6092/unibo/amsacta/5598 . hal-03938796

**HAL Id: hal-03938796**

**<https://cnam.hal.science/hal-03938796>**

Submitted on 13 Jan 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**DEBATE ON WORK ANALYSIS FOR PREVENTION**

**DÉBAT SUR L'ANALYSE DU TRAVAIL POUR LA PRÉVENTION**

**DIBATTITO SULL'ANALISI DEL LAVORO PER LA PREVENZIONE**

**EDITED BY BRUNO MAGGI AND GIOVANNI RULLI**

*Abstract*

The Interdisciplinary Research Program “Organization and Well-Being” is aimed at identifying the relationships between the choices that structure the work processes, and the people’s health, defined in terms of physical, mental and social well-being. A method allowing to connect the analysis of organizational choices and the biomedical analysis of their consequences on the involved subjects has been the object of studies and discussions for three decades. This debate includes comments expressed from points of view concerning: ergonomics, work psychodynamics, work sociology, work psychology, ergology, linguistic activity. The way to conceive organization, action research, inter-disciplinarity and multi-disciplinarity, in the various approaches here represented, are the main object of discussion.

*Keywords*

Work analysis, Well-being, Organizational action, Action research, Inter- and pluri-disciplinarity.

Debate on work analysis for prevention / Débat sur l'analyse du travail pour la prévention /  
Dibattito sull'analisi del lavoro per la prevenzione, Maggi Bruno, Rulli Giovanni (Eds.). Bologna:  
TAO Digital Library, 2017.

Proprietà letteraria riservata  
© Copyright 2017 degli autori  
Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-98626-11-3

## tao Digital Library

The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative papers presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli

### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faïta	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznclwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org) – [dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)  
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di giugno 2017  
da TAO Digital Library – Bologna

# **DIBATTITO SULL'ANALISI DEL LAVORO PER LA PREVENZIONE**

A CURA DI **BRUNO MAGGI** E **GIOVANNI RULLI**

## *Indice*

<i>Presentazione</i>	1
<b>JEAN-CLAUDE SPERANDIO, Dal punto di vista dell'ergonomia</b>	5
<b>LAERTE IDAL SZNELWAR, Dal punto di vista dell'ergonomia e della psicodinamica del lavoro</b>	19
<b>JENS THOEMMES, Dal punto di vista della sociologia del lavoro</b>	33
<b>BERNARD PROT, Dal punto di vista della psicologia del lavoro</b>	43
<b>RENATO DI RUZZA, Dal punto di vista dell'ergologia</b>	55
<b>DANIEL FAÏTA, Dal punto di vista dell'attività linguistica</b>	71
<b>BRUNO MAGGI, GIOVANNI RULLI, Sull'analisi del lavoro a fini di prevenzione</b>	85
<b>Riferimenti bibliografici</b>	104

## Presentazione

L'approccio all'analisi del lavoro a fini di prevenzione che caratterizza dal 1983 il Programma Interdisciplinare di Ricerca "Organization and Well-being" (O&W) è stato discusso numerose volte. Un programma di ricerca si nutre soprattutto di discussione, e a questo scopo sono stati dedicati quasi cinquanta seminari nel corso di tre decenni.

Si possono ricordare gli incontri con medici del lavoro, igienisti ed epidemiologi, operatori della prevenzione e di ospedali, sindacalisti, lavoratori e dirigenti d'impresa, giuristi del lavoro, studiosi di economia, di scienze sociali, politiche, della formazione e ingegneristiche, di sociologia, psicologia, ergonomia... Si può ricordare in particolare qualche confronto: a Bologna nel 1998 con l'approccio del Laboratoire d'Ergonomie Informatique dell'Università Paris-Descartes; ancora a Bologna nel 2002 con l'approccio del Département d'Ergologie dell'Università d'Aix-Marseille; a Milano nel 2009 con la psicodinamica del lavoro sviluppata alla Escola Politécnica dell'Università di São Paulo; a Milano nel 2010 con l'approccio di clinica dell'attività del Conservatoire National des Arts et Métiers di Parigi.

Un'opera sui metodi di analisi del lavoro (Faïta, Maggi, 2007) è stata pubblicata a seguito di un seminario presso l'Institut Universitaire de Formation des Maîtres di Aix-en-Provence nel 2005. Il testo di una relazione di presentazione dell'approccio del Programma di ricerca O&W alle 3° Giornate di Ergonomia dell'Escola Politécnica della Università di São Paulo nel 2006 è stato in seguito pubblicato, in inglese, francese e italiano dalle edizioni elettroniche TAO Digital Library, Università di Bologna (Maggi, Rulli, 2012), e contemporaneamente in portoghese in un'opera collettanea curata da Laerte Idal Sznelwar e Fausto Mascia, professori all'Escola Politécnica di São Paulo e promotori di quelle Giornate d'Ergonomia.

Questa breve presentazione dell'approccio che caratterizza i lavori del Programma di ricerca O&W, che era parso utile diffondere in più lingue, sia per informazione sia per acquisire commenti, critiche, suggerimenti, ha costituito recentemente il principale riferimento per il dibattito che qui si introduce. Essa evoca la teoria e il metodo dell'approccio ed espone un caso di analisi in cui i soggetti implicati, utilizzando il metodo, hanno reiterato tale analisi e la trasformazione della loro situazione di lavoro durante due decenni. Ma essa appare soprattutto molto adatta all'attivazione di un dibattito, poiché tre domande sono indirizzate alle discipline che si occupano del lavoro e agli approcci rivolti al suo miglioramento: come considerare l'organizzazione, in particolare a fini di prevenzione; qual è la posizione dei soggetti coinvolti, e la posizione del ricercatore, nell'analisi; come superare i confini disciplinari per interpretare in modo unitario i numerosi aspetti del lavoro.

Altri riferimenti si sono aggiunti nel dibattito, in particolare a un testo riguardante l'analisi di un processo di lavoro di saldatura per l'ingegneria nucleare (Maggi, Rulli, 2014), che mostra in modo dettagliato come il metodo utilizzato permetta la connessione tra l'interpretazione delle scelte organizzative condotta dai lavoratori e l'interpretazione biomedica delle ricadute di tale scelte sulla salute e la sicurezza dei soggetti implicati.

Sei studiosi che rappresentano approcci con cui fruttuosi scambi avevano già avuto luogo, ma in tempi diversi, hanno partecipato a questo dibattito comune, offrendo un'articolazione di diversi punti di vista che perseguono obiettivi prossimi a quelli del Programma di ricerca O&W.

In sequenza, il dibattito è sviluppato: dal punto di vista dell'ergonomia da Jean-Claude Sperandio, professore emerito di psicologia all'Università Paris-Descartes; dal punto di vista dell'ergonomia e della psicodinamica del lavoro sviluppate in Brasile da Laerte Idal Sznelwar, professore all'Escola Politécnica dell'Università di São Paulo; dal punto di vista della sociologia del lavoro, secondo l'indirizzo di Gilbert de Terssac, da Jens Thoemmes, direttore di ricerca al CNRS, Università di Toulouse Jean-Jaurès; dal punto di vista della psicologia del lavoro, secondo la clinica dell'attività proposta da Yves Clot, da Bernard

Prot, docente al Centre de Recherche sur le Travail et le Développement del Conservatoire National des Arts et Métiers di Parigi; dal punto di vista dell'ergologia proposta da Yves Schwartz, da Renato Di Ruzza, professore emerito di scienze economiche all'Università d'Aix-Marseille; dal punto di vista dell'attività linguistica, da Daniel Faïta, professore emerito di linguistica generale e co-fondatore dell'équipe d'Ergonomie de l'activité des professionnels de l'éducation all'Università d'Aix-Marseille.

Ai commenti caratterizzati da questi diversi punti di vista fanno seguito le repliche degli autori del testo posto in dibattito, promotori alla metà degli anni 1980 del Programma di ricerca O&W con altri colleghi di varie discipline. Bruno Maggi, laureato in giurisprudenza, è stato professore di teoria dell'organizzazione e di metodologia delle scienze sociali nelle Università di Bologna, Milano, Torino e Venezia, e professore invitato in università e centri di ricerca in Francia, Brasile, Canada. Il suo insegnamento ha riguardato diverse facoltà e corsi di studio: diritto, economia, scienze della formazione, filosofia, sociologia, psicologia, ergonomia, medicina, ingegneria. La sua costruzione teorica interdisciplinare riguarda soprattutto l'organizzazione intesa come regolazione dell'agire sociale, la cui valutazione comprende il benessere dei soggetti agenti (Maggi, 1984/1990; 2003/2016). Giovanni Rulli, medico chirurgo, specializzato in medicina del lavoro e in igiene pubblica, fa parte della direzione dei servizi sanitari territoriali del nord-ovest della Lombardia. Nel 1994 è succeduto nell'insegnamento di teoria organizzativa e analisi del lavoro nella Scuola di specializzazione in Medicina del lavoro dell'Università di Milano, iniziato da Bruno Maggi nel 1981, e attualmente insegna all'Università dell'Insubria. Le sue pubblicazioni principali riguardano l'interpretazione della prevenzione e dello stress (Rulli, 2010; 2014).

A tutti i partecipanti a questo dibattito va un vivo ringraziamento. Esso ha permesso di porre in evidenza, da parte dei diversi punti di vista rappresentati, da un lato le prossimità e le distanze degli approcci coinvolti, e d'altro lato i tratti fondamentali dell'analisi del lavoro a fini di prevenzione sviluppata nel quadro del Programma di ricerca O&W. Un dibattito è

evidentemente sempre aperto: a questo auguriamo che possa progredire fruttuosamente in futuro.

TAO Digital Library



## Dal punto di vista dell'ergonomia

*Jean-Claude Sperandio, Université Paris-Descartes*

### Introduzione

Iniziato nel 1983 e tuttora attivo, il Programma "Organization and Well-being" (di seguito O&W), diretto da Bruno Maggi, presenta numerosi punti in comune con l'ergonomia, benché l'approccio non sia indicato come proprio del campo ergonomico.

I limiti di questa disciplina, è vero, non sono molto precisi. La nozione di benessere al lavoro – comprendente comfort, sicurezza, diminuzione della fatica e delle costrizioni fisiche e mentali e dei rischi per la salute, accrescimento di efficacia, ottimizzazione degli spazi di lavoro - che appare nel titolo del Programma O&W, riassume di per sé la finalità stessa dell'ergonomia, come testimoniano le sue definizioni<sup>1</sup>. Inoltre, da una quindicina d'anni è posto l'accento sulla prevenzione dello stress, dei rischi psicosociali e della sofferenza al lavoro (vedi Grosjean, 2005, per una sintesi e una discussione). Il campo è quindi assai ampio e non cessa di ampliarsi.

Al di là dunque di un'evidente convergenza di obiettivi con l'ergonomia, il Programma O&W offre alle discipline rivolte al miglioramento del lavoro (tra cui l'ergonomia) l'opportunità di sinergie interdisciplinari, sia teoriche sia metodologiche. E per alimentare la discussione interdisciplinare gli autori del Programma formulano diverse questioni, cui questo commento cerca di rispondere da un punto di vista ergonomico, benché soltanto l'autore ne sia responsabile.

---

<sup>1</sup> Si vedano le numerose definizioni dell'ergonomia sul sito della Société d'Ergonomie de Langue Française, <http://ergonomie-self.org/l/ergonomie/definitions-tendances/>.

### **Un accenno per iniziare**

Il lavoro di saldatura, oggetto del testo di Maggi e Rulli del 2014, non era estraneo a Jean-Marie Faverge, uno dei fondatori dell'ergonomia francofona, poiché già nel 1955, nell'opera *princeps* scritta con André Ombredane, *L'analyse du travail*, egli aveva scelto quest'attività, al cui apprendimento egli stesso si era dedicato, per illustrare diversi modi d'approccio di un'analisi del lavoro (Ombredane, Faverge, 1955: 200 sgg.): apprendimento personale del compito, osservazione di operatori durante il lavoro e studio delle tracce di tale lavoro. Per Faverge saldare è tipicamente un compito che richiede una buona esperienza, e comprende una dinamica di trattamenti d'informazione immediata e una strategia di criteri di qualità da gerarchizzare.

Precisiamo che l'apprendimento personale, oggi poco raccomandato nell'ergonomia contemporanea, non aveva lo scopo di sostituirsi all'osservazione sistematica dei lavoratori effettivi, ma semplicemente di iniziazione dell'analista per aiutarlo a praticare osservazioni pertinenti.

### **Finalità del Programma: la prevenzione primaria**

La prima questione posta dagli autori del Programma O&W riguarda la sua finalità. Questo tipo di analisi e d'intervento sul campo può rivestire un ruolo efficace per la prevenzione primaria dei rischi e delle offese alla salute nel lavoro? Al contrario, non dedicarvi una sufficiente attenzione, limitarsi a raccomandazioni normative, o avere una concezione inadatta dell'organizzazione del lavoro, potrebbe ostacolare una prevenzione primaria?

La convergenza tra la finalità del Programma O&W e la finalità dell'ergonomia appare chiaramente: analizzare il lavoro al fine di migliorarlo. Per questo programma come per l'ergonomia l'analisi del lavoro e delle attività non è un fine in sé ma uno strumento indispensabile nell'approccio al miglioramento. Notiamo tuttavia che la prevenzione per la sicurezza e la salute, così come il miglioramento del benessere dei lavoratori, che sono obiettivi ergonomici fondamentali, non sono i soli obiettivi dell'ergonomia, che aspira

anche a facilitare l'utilizzazione di sistemi e a migliorare la prestazione e la qualità del lavoro.

V'è anche convergenza sull'idea che sia preferibile intervenire sin dagli stadi iniziali della progettazione (dei luoghi, dei materiali e delle organizzazioni del lavoro) piuttosto che dover correggerne in seguito i difetti. Ciò corrisponde abbastanza bene alla distinzione classica tra l'ergonomia di progettazione e l'ergonomia di correzione, due versanti della stessa disciplina ma richiedenti metodologie parzialmente diverse.

### **L'agire organizzativo**

*L'agire organizzativo*, definito in numerose opere di Maggi<sup>2</sup>, è un concetto centrale del Programma O&W. Si tratta, in breve, dei modi secondo i quali ogni lavoratore può utilizzare la propria esperienza per organizzare il proprio lavoro, assumere informazioni, decidere, gerarchizzare i criteri e le strategie delle proprie azioni, indipendentemente o meno dalle prescrizioni. Anche se i termini utilizzati differiscono, come pure la teorizzazione e il grado di focalizzazione, l'auto-organizzazione operatoria è un soggetto di ricerca che interessa l'ergonomia dalle sue origini, nel quadro di altri fattori che possono incidere sul lavoro e la prevenzione. Faverge, già citato, si mostrava molto attento ai meccanismi raffinati di aggiustamenti individuali che regolano il comportamento operatorio dei lavoratori. Scritte con collaboratori, due opere (Faverge, 1966; Faverge *et al.*, 1970) evidenziano i numerosi micro aggiustamenti organizzativi che gli operatori realizzano individualmente a lato delle "grandi" organizzazioni del lavoro definite nelle imprese. Questi aggiustamenti, al di fuori di ogni prescrizione, anzi talvolta in opposizione a prescrizioni o regolamenti, sono presentati come necessari al buon funzionamento dei sistemi.

Un altro antico esempio riguarda il lavoro dei controllori di volo, ampiamente analizzato dagli anni 1960 a fronte dei bisogni di formazione dei controllori e per l'informatizzazione crescente del controllo aereo. Tra i risultati

---

<sup>2</sup> Per un'esposizione dettagliata, vedi: Maggi, 2003/2016; 2011.

classici, uno è consistito nel mostrare che i controllori regolano in permanenza la loro attività secondo la propria stima del carico di lavoro, in funzione della propria competenza, gerarchizzando e adattando i criteri d'urgenza. La ripartizione delle attività tra membri di uno stesso posto di lavoro è, anch'essa, regolata in funzione di tale carico di lavoro e dell'esperienza dei "cooperatori", al di fuori di ogni prescrizione imposta. Gli aggiustamenti dipendono dalla loro conoscenza del mestiere (Sperandio, 1969; 1972).

Ugualmente, studi su equipaggi di piloti di aerei di linea di nuova generazione hanno mostrato meccanismi simili quando essi devono affrontare incidenti non previsti nelle procedure prescritte, benché considerate esaustive (Aw, Sperandio, 1997; 1998). Tra altri fattori, i vincoli temporali, ad esempio il tempo di cui l'operatore sa di poter ragionevolmente disporre è un fattore importante degli aggiustamenti operatori. Ciò appare chiaramente anche nell'analisi dei saldatori, le cui verbalizzazioni mostrano esplicitamente una soggettivazione dei vincoli di tempo. Sovente l'operatore posto di fronte a un problema non ignora che esistono parecchie soluzioni, diversi metodi operatori, ma sceglie l'opzione più adatta a ciò che sa di poter fare. Numerosi studi hanno corroborato questi risultati in situazioni di lavoro molto diverse.

Analogamente René Amalberti (1996), specialista di grandi sistemi a rischio (aeronautica, nucleare, ecc.), ha difeso con brio la tesi secondo cui l'operatore gestisce continuamente un compromesso tra la stretta prescrizione e ciò che sa di poter fare nella specifica circostanza, e gli eventuali errori fanno parte dei meccanismi di regolazione di tale compromesso.

Infatti, sono rare le analisi del lavoro condotte in ambito ergonomico che non prendono in considerazione il ruolo importante dell'auto-organizzazione operatoria come elemento fondamentale del lavoro e delle condizioni di lavoro, cioè il margine di manovra che l'Organizzazione delle imprese (con una O maiuscola) lascia o non lascia agli operatori.

Peraltro, il fatto che vi sia spesso un notevole scarto tra lavoro reale e lavoro prescritto è un grande classico della cultura e della letteratura ergonomica, trattato in particolare da Jacques Leplat in parecchi suoi scritti (ad

esempio: Leplat, 1997). Anche nei grandi sistemi a rischio, come l'aeronautica, il nucleare o le industrie di processo, ove procedure imposte prescrivono la condotta da tenere nella maggioranza delle circostanze, il prescritto lascia zone vaghe in cui soltanto l'esperienza detta ciò che occorre fare, delle "zone d'ombra ove si situano i problemi la cui soluzione non è data", come scrive molto giustamente Daniel Faïta (2014 : 13) nella sua analisi clinica dell'attività dei saldatori.

L'interpretazione ergonomica degli scarti che si osservano spesso tra il lavoro svolto realmente e il lavoro com'è prescritto è tuttavia delicata. Il prescritto è incompleto, poco preciso, troppo vincolante, inefficiente, non produttivo, obsoleto, addirittura dannoso? La frequente constatazione secondo cui gli operatori possono avere buone ragioni per non rispettare la prescrizione alla lettera spiega una tendenza un poco ingenua di alcuni ergonomi a interpretare "tutte" le trasgressioni come manifestazioni della perizia degli operatori e della loro intelligenza "operativa", per utilizzare un termine introdotto nell'ergonomia cognitiva da Dimitri Ochanine (1978), secondo cui l'operatività è una capacità di flessibilità cognitiva che si traduce in un filtro selettivo delle informazioni e un "accomodamento" adattativo alla situazione, in funzione dell'esperienza acquisita.

Se lavoratori esperti possono talvolta avere ragioni valide di allontanarsi intelligentemente dalla prescrizione, per motivi di sicurezza, di qualità o d'efficienza, tuttavia le prescrizioni e i regolamenti hanno anche la loro giustificazione, se non altro come aiuti indispensabili in caso di formazione insufficiente o di competenza parziale. Sono ad esempio numerose le analisi di incidenti imputabili a un mancato rispetto della prescrizione, mentre altre, al contrario, evidenziano l'inadeguatezza della prescrizione che non avrebbe dovuto essere rispettata in una specifica circostanza! Peraltro sarebbe ingenuo credere che gli operatori abbiano sempre ragione, così come sarebbe utopistico credere che il mondo del lavoro sia sempre ben progettato e ben organizzato.

Ad ogni modo, è chiaro che gli operatori sono continuamente indotti a gestire eventuali conflitti tra criteri di prescrizione esterna e ciò che detta loro la

propria esperienza. Nello studio dei saldatori, ad esempio, l'esperienza individuale giunge a colmare un certo vuoto prescrittivo piuttosto che a trasgredire prescrizioni; questa esperienza di mestiere, che detta la condotta operatoria, con la qualità del lavoro come obiettivo, va al di là delle prescrizioni. Essa è evidentemente soggetta, tra gli operatori, a una certa variabilità.

### **L'operatore come primo attore della trasformazione del lavoro**

La seconda questione riguarda la capacità dei lavoratori stessi di essere i principali attori dell'analisi e della trasformazione del proprio lavoro. L'approccio del Programma O&W è presentato come avente "tra i suoi tratti fondamentali il fatto che l'analisi, con le sue conseguenze di trasformazione e di nuova progettazione dei processi di lavoro, è interamente condotta e governata dai soggetti stessi" (Maggi, Rulli, 2012: 21). "Dal riconoscimento della centralità dei *soggetti agenti* nel processo di lavoro, della loro partecipazione alla sua progettazione, alla sua attivazione, e al suo svolgimento, consegue che soltanto questi stessi soggetti, e non ricercatori esterni, possono analizzare e valutare in modo appropriato il processo di lavoro che li riguarda. Inoltre, poiché l'analisi concerne le scelte organizzative e le loro possibili alternative nello sviluppo di un processo d'azione, essa si inserisce in un cambiamento e vi partecipa: l'analisi è al tempo stesso trasformazione, intervento, nuova progettazione. Tutto ciò può avere come protagonisti soltanto i soggetti del processo" (ivi: 8).

L'espressione radicale di quest'ultima frase non è probabilmente condivisa in modo unanime in ergonomia. Quanto meno essa merita di essere sfumata e discussa, come invitano gli stessi autori, che propongono di "interrogarsi sulle ragioni che possono impedire, e su quelle che possono permettere, un ruolo veramente attivo dei soggetti nell'analisi" (ivi: 21).

Che accade in ergonomia? La partecipazione dei lavoratori all'analisi del loro lavoro e alle azioni di prevenzione che li riguardano è un principio ampiamente radicato nelle pratiche ergonomiche. Non sono rari, infatti, gli esempi di fallimenti, indicanti che trasformazioni anche tecnicamente valide ma

imposte dall'esterno da una gerarchia che ha trascurato la partecipazione dei lavoratori, o talvolta senza previa informazione e senza formazione adeguata, non hanno avuto gli effetti positivi attesi. Non è peraltro raro che operatori abituati all'uso di strumenti mediocri non accolgano volentieri strumenti oggettivamente migliori che non conoscono e che li obbligano a modificare il loro modo d'agire. Ugualmente accade per le organizzazioni e le istruzioni. Tuttavia, postulare che ai lavoratori e "a essi soltanto" spetta trasformare il loro lavoro è perlomeno utopistico.

La finalità dell'ergonomia è portare conoscenze quanto più possibile scientifiche sul lavoro umano, affinché ne possano disporre coloro che progettano e organizzano il lavoro, senza pregiudizio per chi ha la missione di progettare e di organizzare. In tal senso gli ergonomi fanno parte degli "esperti del lavoro umano" (per gli aspetti rilevanti di loro competenza). Questa perizia implica anzitutto una competenza d'analisi, che si differenzia dal saper fare di mestiere oggetto dell'analisi. Coloro che detengono il saper fare non sono necessariamente i soggetti più adeguatamente situati e meglio dotati per migliorare il proprio lavoro, in mancanza di competenza di analisi e di progettazione.

Per altro verso, non è evidentemente sufficiente addurre conoscenze perché queste si trasformino automaticamente in miglioramenti del lavoro. Molte analisi e perizie, che mettono in luce ciò che non va e prescrivono ciò che occorrerebbe fare per rimediare, rimangono senza seguito per le imprese, i progettisti, i dirigenti, e anche per i lavoratori<sup>3</sup>. Perciò l'ergonomia è sempre alla ricerca della miglior via possibile per un'azione efficace. Diverse vie coesistono.

Un contributo classico consiste nella pubblicazione dei risultati delle ricerche e degli interventi sul campo in riviste lette dai progettisti, con l'auspicio che costoro li mettano presto o tardi in pratica. Altri si adoperano per includere l'ergonomia nella formazione di ingegneri, tecnici, architetti, informatici, progettisti, e anche operatori (in particolare sindacalisti), ecc., ipotizzando che questi professionisti sappiano in seguito reinvestire

---

<sup>3</sup> Fortunatamente non è sempre così.

quotidianamente le loro conoscenze d'ergonomia al loro livello d'azione. Alcuni ergonomi lavorano direttamente inseriti in un gruppo di progettazione: l'impatto dell'ergonomia è allora evidentemente immediato, poiché l'ergonomo diventa così egli stesso progettista o co-progettista, nei limiti delle sue competenze tecniche. Il suo ruolo, verso progettisti, organizzatori e dirigenti in senso ampio, è tipicamente di "trasmettitore" di dati su "l'Uomo al lavoro" o, dandosi il caso, derivati da analisi concrete di uno specifico lavoro. Altri ergonomi sono essi stessi ingegneri, informatici, architetti, medici, ecc., in attività. Un'altra via si basa su organismi specializzati (ad esempio in Francia l'INRS<sup>4</sup> per la sicurezza, l'ANACT<sup>5</sup> per le condizioni di lavoro; i CHSCT<sup>6</sup> nelle imprese di almeno 50 addetti, ecc.) e la medicina del lavoro per la salute, che hanno per legge la missione di intervenire nei contesti di lavoro a fini di protezione dei lavoratori.

Una modalità di intervento che ha ampiamente dimostrato la propria efficacia riguarda gruppi di lavoro comprendenti operatori, progettisti, utilizzatori, organizzatori ed ergonomi, che agiscono congiuntamente per tempi abbastanza lunghi.

Gli operatori vogliono migliorare il proprio lavoro? Possono farlo? Sono volentieri interessati a contribuire al miglioramento del proprio lavoro? Certamente essi lo vogliono e possono in certi ambiti, in certi servizi o certe imprese, ma questo non è il caso più frequente, al contrario. Notiamo che se le grandi centrali sindacali, almeno in Francia, recepiscono poco le esigenze ergonomiche nelle rivendicazioni, che riguardano generalmente gli aumenti salariali più che i miglioramenti delle condizioni di lavoro, esistono tuttavia partecipazioni sindacali locali ad analisi e realizzazioni di miglioramenti, specialmente nel quadro degli CHSCT.

Senza dubitare che lavoratori o utilizzatori siano depositari di una grande ricchezza di conoscenze che possono essere utilizzate per migliorare il

---

<sup>4</sup> Istituto nazionale di ricerca e di sicurezza (per la prevenzione degli incidenti nel lavoro e delle malattie professionali).

<sup>5</sup> Agenzia nazionale per il miglioramento delle condizioni di lavoro.

<sup>6</sup> Comitati di igiene, di sicurezza e delle condizioni di lavoro.



lavoro o i sistemi, occorre essere coscienti degli ostacoli lungo l'intero percorso di tali conoscenze, dalla "base" sino ai progettisti e agli organizzatori, nella maggioranza delle imprese. Ciò non rispecchia soltanto una certa reticenza dei livelli decisionali a privarsi di una parte del proprio potere di progettazione e di organizzazione. Anche quando sono esplicitamente programmati dei "ritorni d'esperienza" dalla base verso i livelli decisori, che sovente si limitano a segnalazioni di dis-funzionamenti osservati, di incidenti vissuti o di "cassette delle idee innovative", gli impatti di tali riporti rimangono marginali, anche in contesti a rischio come il nucleare o l'aeronautica, che tuttavia sostengono la sicurezza come loro priorità.

Il cammino che separa l'utilizzatore finale o l'operatore finale dalla progettazione iniziale è complesso, sia sul piano organizzativo e finanziario sia cognitivo. I passi intermedi sono numerosi, le connessioni sono chiuse, gli interessi sono divergenti. Risalire questa catena "controcorrente" non è agevole, anche se teoricamente possibile. Una delle difficoltà dell'ergonomia detta "di progettazione" è peraltro, fra altri aspetti, dover affrontare gli intoppi durante questo cammino.

Ma anche, accanto al fatto che gli operatori non sono necessariamente i soggetti più opportunamente situati per analizzare il proprio lavoro, in mancanza di una competenza metodologica adeguata e di una prospettiva sufficiente, progettare è un lavoro che di per sé esige un'organizzazione e una competenza particolari, diverse da quelle derivanti dal saper fare degli operatori. Rari sono peraltro i casi in cui i futuri operatori o utilizzatori sono chiaramente definiti e conosciuti dai progettisti. *A fortiori*, essi non partecipano direttamente al processo di progettazione.

Il fatto che, per contro, nelle analisi realizzate nel quadro del Programma O&W gli operatori abbiano potuto partecipare direttamente al processo di trasformazione, dall'analisi sino all'effettivo miglioramento, è certamente esemplare.

### **Autonomia concessa all'agire individuale**

Molti aspetti caratteristici dell'evoluzione del lavoro contemporaneo in numerose imprese non sembrano purtroppo condividere appieno una più ampia autonomia concessa ai lavoratori perché possano trasformare il loro lavoro e migliorarlo. L'elenco di questi aspetti inquietanti è lungo e non esaustivo: riduzioni del personale e massicci aumenti di vincoli di tempo, di carichi di lavoro e di obiettivi, che nuocciono a un corretto esercizio dei mestieri; contrazione della garanzia d'impiego che diventa ricatto per giustificare pratiche intollerabili e pretesto per negare ogni miglioramento del lavoro, sovente in violazione delle regole di mestiere; contratti brevi o precari che non permettono ai lavoratori di acquisire una buona esperienza del proprio mestiere; alcuni devono anche accettare numerosi mutamenti di mestiere; assunzioni del personale a scarsi livelli di formazione per scarse remunerazioni; scarso contributo concesso alla formazione professionale; responsabili della gestione lontani dalla reale conoscenza dei mestieri; ecc. La nozione stessa di "mestiere" tende purtroppo a svanire di fronte a quella inasprita - sociale, economica e politica - di impiego. Ma non è utopistico affermare che esistono ancora operatori che amano il proprio mestiere, ne sono fieri, auspicano di poterlo esercitare correttamente e di migliorare continuamente la loro esperienza.

Aggiungiamo che quando si verifica un incidente la soluzione di prevenzione ricercata dagli organizzatori è più sovente un inasprimento delle prescrizioni piuttosto che un ampliamento dell'autonomia. E ciò non solo nelle imprese. Nella circolazione stradale, ad esempio, come risposta a gravi incidenti le autorità pubbliche preferiscono generare divieti limitanti l'autonomia dei conducenti - non sempre prudenti, in verità - piuttosto che imputare un'infrastruttura inadeguata e porvi rimedio.

### **Sinergie interdisciplinari**

La terza questione riguarda le possibili collaborazioni tra l'approccio del Programma O&W e altri approcci all'analisi del lavoro, tra cui l'ergonomia. Poiché nessuna scienza ha la competenza sufficiente per poter analizzare da sola la complessità del lavoro umano, sono necessarie sinergie interdisciplinari.

Sul campo, gli interventi ergonomici sono assai spesso associati a quelli di altre discipline, in particolare le scienze ingegneristiche, dell'organizzazione o dell'architettura, per non parlare della medicina del lavoro operante insieme all'ergonomia. Tuttavia questa interdisciplinarietà auspicata è spesso frenata dalla ristrettezza degli incarichi d'intervento sul campo imposta dalle imprese o dalle amministrazioni, preoccupate di minimizzare il costo e la durata. Anche se è buona pratica ergonomica "riformulare la domanda iniziale", questa rimane spesso limitante. Troppo ristretto, troppo puntuale, troppo circoscritto a una determinata funzione diagnostica talvolta preformata<sup>7</sup>, l'intervento ergonomico ha poca possibilità di conseguire una azione in profondità, *a fortiori* un'azione controllata dagli stessi lavoratori. Tali situazioni, regolarmente deplorate dagli ergonomi, sono poco propizie all'azione congiunta di numerosi specialisti operanti con un'effettiva cooperazione. Bisogna dunque apprezzare la rara ed esemplare prodezza dell'impegno interdisciplinare del Programma O&W, che ha saputo superare questo ostacolo e inserirsi in una durata pluriennale, permettendo di poter valutare, con il distacco necessario, l'evoluzione del lavoro a seguito degli interventi.

### **Contributi metodologici**

Tra le linee di convergenza con l'ergonomia che sono già state evidenziate, figura l'analisi raffinata dei livelli dell'organizzazione operatoria individuale e delle zone di lavoro non precisamente definite dalle prescrizioni. Benché ciò faccia parte dei temi di ricerca e d'intervento ergonomici, l'approccio del Programma O&W gli conferisce una dimensione teorica che può arricchire

---

<sup>7</sup> Ci si riferisce alla "breve diagnosi" della rete ANACT, di una durata di cinque giorni.

l'approccio tipicamente ergonomico, così come un'apprezzabile competenza in materia di analisi organizzativa.

La metodologia utilizzata nel programma O&W, per quanto assai prossima di quella che impiegherebbero degli ergonomi in questo tipo di intervento, può arricchire la "cassetta degli attrezzi" ergonomica, in particolare per quanto riguarda il "metodo delle congruenze organizzative". Questo metodo, utilizzato per le analisi, appare consistere in discussioni con gli operatori, osservazioni dirette, confronti con immagini filmate, ecc., completate da un'analisi biomedica delle condizioni di salute e sicurezza. Il metodo è al tempo stesso descrittivo, analitico e valutativo del processo di lavoro e fa capo a una trasformazione del lavoro governata dagli operatori stessi. Questi sono invitati a descrivere il proprio lavoro distinguendo le componenti analitiche del processo: i risultati attesi, le azioni adottate per conseguirli, la qualificazione tecnica delle azioni, e la regolazione dell'insieme. L'utilizzazione di una metodologia composta di diverse tecniche di raccolta dei dati di differente natura e più modi di analisi di tali dati è tipicamente ciò che l'ergonomia raccomanda di fare. Un punto forte del Programma O&W, da sottolineare, è la cooperazione realizzata con gli stessi operatori.

Si può notare che il lavoro dei saldatori è stato parallelamente oggetto di un'analisi di Daniel Faïta (2014), condotta con auto-confronto incrociato. Faïta e Maggi (2007) hanno da tempo discusso la complementarità e la sinergia dei loro metodi. L'auto-confronto è un metodo molto proficuo per l'analisi del lavoro, e fa parte della "cassetta degli attrezzi" classica degli ergonomi, ma presenta sia le qualità sia i difetti inerenti a ogni metodo di raccolta di verbalizzazioni, anche incrociate. I suoi risultati si rafforzano quindi se confrontati con quelli ottenuti con un altro metodo. Ora, sono rari gli studi in cui una stessa situazione di lavoro – nel caso specifico il lavoro dei saldatori – è analizzata da diversi autori che utilizzano differenti metodi, il che permette un confronto illuminante dei risultati. Si può vedere qui una realizzazione dell'apertura pluridisciplinare a metodologie complementari da parte del Programma O&W.

### **Per concludere: insegnamenti per l'ergonomia**

Abbiamo evidenziato numerose linee di convergenza tra il Programma O&W e l'ergonomia, nonché alcuni punti di discussione, in particolare per quanto riguarda i ruoli degli operatori, dei progettisti e degli "esperti" del lavoro nel processo d'analisi, di progettazione e di miglioramento. L'analisi e la progettazione richiedono saper fare particolari, per non dire che sono mestieri particolari. Gli operatori hanno evidentemente un sapere, un saper fare e un'esperienza del loro lavoro molto ricchi, ma che non includono necessariamente la competenza per realizzare l'analisi sistematica del proprio lavoro, che implica uno specifico approccio metodologico e scientifico. Ugualmente, gli operatori non sono sempre i più dotati per progettare essi stessi il "sistema di lavoro", né il suo miglioramento, anche se ogni approccio di analisi e di miglioramento concreto richiede la loro partecipazione attiva, poiché essi detengono informazioni essenziali. Ogni situazione di lavoro è particolare per quest'aspetto: si trovano casi in cui gli operatori possono rivelarsi "auto-progettisti", o almeno co-progettisti pienamente competenti, ma questa non è certo la regola generale. Come minimo, essi apportano sempre una conoscenza vissuta del loro lavoro che è insostituibile. In conclusione, l'analista deve trovare la buona ricetta per utilizzare al meglio la parte di competenza d'innovazione che a diversi gradi è posseduta dagli operatori.

Da questa ricerca, che ha prodotto modificazioni che hanno migliorato il lavoro, l'organizzazione, la documentazione e la formazione, gli ergonomi potranno acquisire specialmente la teorizzazione che struttura l'approccio generale e la metodologia di analisi organizzativa, al fine di arricchire il proprio approccio di analisi e d'intervento. Reciprocamente, l'ergonomia può offrire le risorse dei suoi metodi di analisi.

*L'agire organizzativo*, che è al centro del Programma O&W, è un tema che interessa direttamente l'ergonomia. Il grado di autonomia che le organizzazioni del lavoro lasciano o non lasciano agli operatori, secondo la loro esperienza, per organizzare, regolare e svolgere efficacemente il proprio lavoro, fronteggia le prescrizioni che tendenzialmente si impongono, specialmente nei contesti a

rischio. Questo soggetto di ricerca è abbastanza complesso da richiedere un'analisi interdisciplinare.

Realizzate con la partecipazione diretta degli operatori, l'analisi e l'azione effettiva di miglioramento si sono radicate nella durata temporale. E' una caratteristica essenziale che occorre sottolineare e che non è il minor merito del Programma O&W.

## **Dal punto di vista dell'ergonomia e della psicodinamica del lavoro**

*Laerte Idal Sznelwar, Universidade de São Paulo*

### **Introduzione**

Desideriamo discutere in queste pagine le proposte del Programma Interdisciplinare di Ricerca "Organization and Well-being", avviando una riflessione nel quadro delle scienze del lavoro, in cui si colloca la nostra attività professionale e la trattazione di un'opera recente (Sznelwar, 2013).

Riferendoci all'*ergonomia centrata sull'attività* (Wisner, 1971/1995a: 47-56; 1995b: 1-20) e alla *psicodinamica del lavoro* (PDL) (Dejours, 1985; 2011; 2012), abbiamo cercato di sviluppare la tesi secondo cui ogni soggetto è protagonista del proprio lavoro e il lavoro è protagonista nella produzione. La ricerca di un dialogo con la *teoria dell'agire organizzativo* (TAO) (Maggi, 1984/1990; 2003/2016; 2011), e la pratica che ne deriva nel Programma di ricerca "Organization and Well-being" (O&W), può essere ampiamente fruttuosa.

### **Che cos'è l'organizzazione?**

Anzitutto asserire che l'"organizzazione del lavoro" non è un dato, un fatto strutturato, induce una riflessione molto rilevante. Sostenendo che ogni organizzazione è il frutto di processi d'azione e di decisione, la TAO vede le istituzioni come prodotto del lavoro vivo; detto altrimenti, la produzione e il lavoro sono il risultato di ciò che i soggetti fanno, del modo in cui agiscono, anche se un rapporto con il funzionamento di strumenti meccanici è necessario per ottenere i risultati attesi. Noi pensiamo, in accordo con la centralità del lavoro nella produzione, che le macchine siano principalmente utilizzate dall'essere umano per conseguire gli obiettivi cui tende. Ciò non esclude, evidentemente, che esistano relazioni di potere e che il soggetto agisca in ambiti in cui vi sono costrizioni, e che la sua azione sia pertanto influenzata dall'azione

altrui. Posto che le azioni umane sono sempre costruite in una dinamica tra ciò che appartiene al soggetto e ciò che deriva dalla relazione con altri soggetti, il rapporto tra autonomia ed eteronomia appare fondamentale. Tuttavia, anche se distinguiamo tra autonomia ed eteronomia, non v'è un confine definito per analizzare le azioni con riferimento all'una o all'altra, soprattutto perché nella costruzione della professionalità dei soggetti l'interiorizzazione delle regole di mestiere, connettendo tradizioni con modi di fare esperienziali, nutre il loro agire.

Appoggiandoci su tali presupposti, facciamo anche riferimento alla "teoria della complessità" di Edgard Morin (1990: 87-114), che ne deduce una visione dinamica delle organizzazioni e che l'idea di organizzazione include il vivente e le azioni umane; non vi sarebbero quindi strutture organizzative ma organizzazioni che sono il frutto del lavoro umano. Fondandosi sui principi dell'entropia, Morin afferma che tutti i sistemi tenderebbero al disordine e che le loro regolazioni sarebbero volte alla ricerca di livelli differenziati d'ordine, iniziando da una tendenza al disordine. Così, riguardo all'organizzazione del lavoro, vi sarebbe sempre un'azione umana che cerca di fronteggiare tale disordine per conseguire obiettivi, sia quelli definiti dalla gerarchia sia quelli ridefiniti dai lavoratori.

Il termine "organizzazione" è polisemico, i diversi campi di studio del lavoro se ne appropriano in modi più o meno espliciti. Nell'ergonomia il riferimento all'organizzazione è sempre presente, dato che è assai difficile comprendere cosa sia il lavoro senza riferirsi a come e per quali ragioni le mansioni sono suddivise nella situazione di lavoro. Lo stesso vale per il tempo di produzione. In ergonomia è rilevante il possesso di nozioni riguardanti l'organizzazione della produzione e del lavoro, così come dei processi di produzione. Si tratta di una predisposizione alla costruzione di un dialogo con i vari attori della produzione, professionisti e lavoratori direttamente implicati.

Nella psicodinamica del lavoro alcune questioni sono simili. Non si tratta di trasformare un clinico del lavoro in specialista delle teorie organizzative. Tuttavia il tema del lavoro implica direttamente i temi dell'organizzazione del



lavoro: i soggetti devono affrontare la divisione dei compiti, le modalità di valutazione, le possibilità di cooperazione, e così via. Si tratta, in un modo o in un altro, di comprendere come i soggetti vivono il proprio lavoro e, per aiutare il cambiamento, occorre porre in discussione il campo delle costrizioni, con i decisori, e ampliare il potere d'azione dei soggetti e dei collettivi.

Uno dei grandi contributi di queste scienze del lavoro è porre in discussione l'organizzazione del lavoro e le sue conseguenze; occorre ripercorrere nelle organizzazioni le conseguenze per i soggetti, per i collettivi, nonché per lo sviluppo della cultura delle decisioni strategiche. Le proposte concrete del Programma O&W sono precisamente di avvicinamento ai soggetti, di riduzione del tradizionale scarto tra coloro che decidono e coloro che operano. Si tratta di capire se, per quanto attiene a un approccio derivato dalla TAO, sia possibile far ciò in qualsiasi organizzazione oppure se esso sia più adatto per istituzioni con carattere democratico, ove vi sia una maggiore condivisione di potere. La nostra impressione è che il presupposto iniziale consista, di fatto, in un modo di vedere l'organizzazione, prescindendo da un grado di democrazia o di partecipazione.

## **Il lavoro**

In ergonomia c'è una distinzione importante tra "attività di lavoro" e "attività fuori dal lavoro", poiché i vincoli sono diversi e la costruzione specifica dell'azione dei soggetti ha intenzioni diverse. Un esempio è offerto da Guérin *et al.* (1997) quando discutono la definizione dell'attività di lavoro. Gli sviluppi di attività con base comune, come certi lavori domestici, di servizi di cura, non sono uguali in una relazione familiare o in un rapporto contrattuale. Anche se alcuni utensili sono gli stessi, non si tratta della stessa attività, soprattutto perché l'impegno dei soggetti non è lo stesso, così come i rapporti di potere.

Occorre costruire una visione differenziata di cos'è il "lavoro", e occorre cogliere i contributi di diversi campi con le loro specificità. Nell'esempio di analisi di un servizio sanitario condotta da Maggi e Rulli (2012) appare una costruzione politica che, poiché si sviluppa durante un lungo periodo, deve

aver ampiamente modificato le relazioni di potere nell'istituzione, almeno al livello regionale. Le condizioni riguardanti l'impegno dei soggetti nei processi d'analisi e di trasformazione mostrano una forte maturazione politica, in seguito alla costruzione di un ambito decisionale, e ciò che i lavoratori hanno proposto apparirebbe orientare i cambiamenti necessari. Questo processo dinamico deve aver richiesto parecchio dibattito e un cambiamento istituzionale rilevante, diverso da ciò che comunemente accade in Brasile, ove domina una visione funzionalista dell'impresa, una visione centrata su una relazione di potere discendente, in cui degli ordini sono impartiti ai lavoratori, considerati subordinati.

I contributi della PDL riguardanti la trattazione del lavoro presentano tale problematica in modo diverso. Anche se lo scopo di quest'approccio è permettere ai soggetti di appropriarsi del lavoro ampliando le loro azioni, ponendo in rilievo le possibilità di cooperazione, la problematica del lavoro include i riflessi del lavoro sul soggetto, sulle possibilità di riflessione e di costruzione di senso, iniziando dai valori condivisi nelle professioni, così come, più ampiamente, dalle questioni connesse con la cultura.

### **Mansione e attività: una visione critica**

Una critica fondamentale avanzata dalla TAO riguarda il concetto di mansione, com'è visto da certuni, soprattutto nelle interpretazioni più tradizionali, come se fosse una "cosa" rigida, monolitica, immutabile nel tempo. Questo punto di vista, considerato dagli ergonomi sin dall'inizio per criticare le eredità del taylorismo, discende dall'idea che i lavoratori debbano rispettare strettamente le procedure, come ha proposto l'organizzazione scientifica del lavoro (Marx, 2010). Secondo tale concezione il lavoro sarebbe semplicemente l'esecuzione di quanto è prescritto. L'ergonomia si è opposta sin dalle sue origini a questa visione, ma l'idea della mansione come un dato, come qualcosa di prestabilito, faceva parte dei punti di vista della disciplina. Un'evoluzione è già presente nella discussione su "mansione prescritta" e "mansione reale" (Guérin *et al.*, 1997), nonché nell'idea di ricezione e ridefinizione (della

mansione) sostenuta dai contributi di Falzon (2007). L'universo della mansione comprenderebbe gli obiettivi, i mezzi a disposizione, gli scenari proposti, le esigenze di produzione e di qualità, così come i mezzi destinati a valutare la prestazione dei vari lavoratori implicati nell'"esecuzione". L'idea di mansione come qualcosa di fossilizzato non avrebbe senso, in ragione del punto di vista dinamico di questi contributi teorici: anche considerando gli obiettivi fissati in modo eteronomo, ed egualmente i mezzi a disposizione, non avrebbe senso ritenerli estranei alla dinamica delle azioni dei soggetti.

Peraltro la concezione peculiare della mansione si è evoluta nel tempo. Ad esempio, la "scuola sociotecnica" (Marx, 2010) propone un grado minimo di prescrizione, distanziandosi dalla rigidità delle scuole classiche di amministrazione. Questo cambiamento comporterebbe una modifica dei vincoli, a seguito di un rilevante aumento del potere discrezionale dei soggetti. In ogni caso, è importante sottolineare che la conoscenza dell'attività svolta dalle persone è essenziale, e fondamentale è il contributo dell'ergonomia su questo argomento. Ciò che le persone fanno non può rimanere inavvertito e circoscritto alla sfera privata dei soggetti: l'esperienza deve essere condivisa.

Il concetto di mansione si sta relativizzando nel corso dell'evoluzione della conoscenza sul lavoro, si dimostra che la rigidità è un'illusione, poiché non è mai possibile applicare semplicemente le prescrizioni nella realtà della produzione. Inoltre, non va dimenticato che molto di ciò che è in gioco nell'eteronomia implica la divisione del potere e una visione del mondo secondo cui vi sarebbero da un lato coloro che fanno e decidono e dall'altro lato coloro che eseguono, purtroppo ancora dominante nelle organizzazioni. Nella teorizzazione che informa il Programma O&W i soggetti hanno conoscenza, competenza e capacità per decidere su ciò che fanno e ciò che devono fare. E' sempre importante comprendere le possibili modulazioni esistenti e le dinamiche che si sviluppano rispetto all'accesso alle informazioni riguardanti il lavoro e la produzione, così come lo spettro delle decisioni alla portata dei soggetti, tenendo conto delle posizioni nelle gerarchie.

La tematica del rapporto tra autonomia ed eteronomia è peraltro centrale, in particolare, nei rilievi sul potere discrezionale di cui disporrebbero i soggetti per agire nel loro lavoro. In ergonomia alcuni autori, tra cui Hubault (2011), discutono questo tema, con accento sulle specificità delle relazioni di servizio, ove non si tratta solo del rapporto di subordinazione gerarchico, ma anche del rapporto tra persone che, in diversi modi, sono presenti e impegnate negli scenari di produzione.

L'attività dei lavoratori esprime il loro impegno per raggiungere gli obiettivi attribuiti in uno specifico schema di produzione. Occorre notare che l'idea di mansione ha in sé una rilevante componente di eteronomia: ciò che si fa dovrebbe essere la realizzazione di ciò che è stato previsto, nei modi previsti, e secondo una prescrizione che ben definisce le procedure operative. E' noto che gli studi e le ricerche in questo campo mostrano che ciò non accade mai, poiché è impossibile prevedere tutto anticipatamente e poiché i lavoratori non svolgono sempre la medesima attività, dato che il loro stato muta costantemente.

In ergonomia l'accento sulla distinzione tra mansione e attività indica un tema proprio della storia dell'approccio centrato sull'attività. Questa distinzione ha avuto molta importanza nella fondazione di un pensiero su una costatazione che, all'epoca, non era condivisa dalle scienze dell'organizzazione. La costatazione che non è possibile prevedere e controllare tutto è fondamentale per evitare gli inganni che rinchiudono l'essere umano in una gabbia, in un procedimento reificante. Questa distinzione è essenziale per dare spazio all'intelligenza dei soggetti nella produzione, in opposizione ai presupposti del lavoro come semplice attività d'esecuzione. Tuttavia - com'è diffuso in Brasile - occorre non confondere la distinzione tra mansione e attività con la distinzione tra prescritto e reale. La mansione fa anche parte del reale, nei diversi aspetti che modulano e precedono l'attività.

I contributi della PDL al dibattito su prescritto e reale, con forti riferimenti alle posizioni dell'ergonomia, trattano argomenti ugualmente pertinenti sull'organizzazione del lavoro. Per Dejours (2002) si tratterebbe

anche di evidenziare che l'organizzazione del lavoro, considerata nell'ottica della divisione del lavoro tra uomini e donne, può essere vista come una dinamica in cui i rapporti di cooperazione e coordinamento sono presenti e non possono essere prescritti; si tratterebbe di una costruzione da parte degli attori della produzione, tenendo conto delle differenze di potere e delle capacità organizzative dei collettivi. Uno degli esempi trattati nella PDL riguarda lo "zelo": lo "sciopero bianco", conosciuto in Brasile come "operazione-standard", cioè lavorare applicando totalmente la procedura prescritta, ha come esito l'insuccesso della produzione. Uno degli argomenti proposti dalla PDL (Dejours, 2012) consiste, infatti, nel non considerare la produzione solo in un'ottica d'efficienza e d'efficacia in base a un'unica razionalità strategico-strumentale, dimenticando i valori delle professioni e delle questioni etico-morali, ma di porre in evidenza la deontologia del fare e l'importanza politica del lavoro.

### **Su la cognizione, il corpo, la salute**

Ancora un'osservazione sul tema del lavoro. Per quanto riguarda i processi fisiologici e cognitivi è importante distinguere la "nozione di attività" dal funzionamento. L'attività è un'espressione di quei processi e non il processo in sé, poiché non si può osservare ciò che accade all'interno del corpo; si possono al più avere indicatori fisiologici che segnalano indirettamente dei gradi di "funzionamento" del corpo. Lo stesso si può dire per ciò che riguarda i processi cognitivi: si ha un accesso indiretto a ciò che accade nel sistema nervoso centrale e periferico, vi si può accedere parzialmente attraverso modi d'espressione emergenti dal corpo, cioè da esiti di questi processi. Tuttavia, diversamente dalle idee comportamentiste, per le quali non v'è interesse per la comprensione di ciò che accade nel pensiero e si esprime in gesti e posture, le conoscenze attuali insistono sull'importanza di ravvisare il modo in cui i soggetti pensano, simbolizzano gli oggetti, denominano e attribuiscono senso a ciò che fanno, per comprendere l'attività. Ci si interessa cioè più al modo in cui un soggetto ha un'intenzione più o meno cosciente delle relazioni con altri, e si

situa storicamente e geograficamente, che al funzionamento cognitivo in senso stretto.

Nell'approccio proposto dal Programma O&W sono trattate le questioni riguardanti la salute e i rischi di incidenti sul lavoro, ma le loro basi scientifiche attengono a un punto di vista medico-epidemiologico, ove lo scopo principale è la prevenzione primaria, cioè la rimozione o meglio l'eliminazione dei rischi. Il tema della prevenzione primaria può essere trattato in connessione con il concetto di salute, considerando l'assenza di consenso sul suo significato. Il concetto specifico di salute intesa come processo appare nella proposta della nozione in lingua inglese di *well-being*, che con l'utilizzazione del gerundio, diversamente dalle lingue latine, dà un'idea di continuità. Le lingue latine indicano uno stato, un essere (*benessere*, *bem estar*, *bien-être*). Ciò allontana le proposte avanzate da Maggi e Rulli da una medicina rivolta alla salute come assenza di malattia, centrata esclusivamente su azioni di vigilanza epidemiologica, per svelare più precocemente possibile le anomalie rispetto a uno stato di "normalità". Il tema della salute non sarebbe quindi chiuso nel rapporto positivistico tra costrizioni e loro conseguenze, ma sarebbe soprattutto collocato in una dinamica in cui le possibilità d'azione sarebbero garantite.

Rimangono problemi aperti: ad esempio cosa sarebbe il *ben-standing*? Come si potrebbe trattare? Si tratterebbe di una questione riguardante le possibilità d'agire nel mondo, la salute si situerebbe nel campo del potere d'azione del soggetto, di fare ciò che attiene al suo lavoro come ad altri aspetti della sua vita personale, se è possibile separare il lavoro dal resto della vita? Sarebbe il caso, come propone Maggi, di distinguere, non separare? In qualche modo questo concetto potrebbe essere discusso in collegamento con la relazione tra sofferenza e piacere, proposta dalla PDL (Dejours, 2011), laddove in quest'approccio è trattata la dinamica della costruzione della salute, e in particolare come ciò che si fa è vissuto da sé e dagli altri.

### **Gli approcci d'analisi e d'azione**

Il tema del ruolo del ricercatore, o professionista che si occupa delle questioni del lavoro, in questi approcci è centrale. Il Programma O&W prevede la costruzione di "dispositivi" per permettere ai soggetti agenti di scambiare le loro esperienze, discutere, negoziare e accordarsi su che fare e come fare. La presenza di una persona esterna al gruppo di lavoro è ammessa nella posizione di facilitatore, di qualcuno che aiuta ad animare i dibattiti, apportando una conoscenza specifica che può agevolare le riflessioni; ma noi possiamo solo congetturare come ciò avvenga, poiché ogni situazione è una costruzione comune e dipende dalle volontà e dalle possibilità degli attori sociali implicati nella produzione di riflettere insieme e promuovere dibattiti, e soprattutto trasformazioni.

Data la tendenza verso un arricchimento costante, un costante allargamento del potere discrezionale, nell'intento di un processo di emancipazione dei soggetti e dei collettivi, lo scopo finale sarebbe raggiungerlo senza aver bisogno dell'intervento dei ricercatori. Tuttavia non è facile fare a meno di tale intervento se nei sistemi di produzione non c'è tempo per dedicarsi ad attività di riflessione comune che favoriscano una dinamica di accrescimento del potere d'azione dei collettivi di lavoro.

Comunque, com'è ben mostrato nell'analisi di Maggi e Rulli (2012) riguardante un servizio sanitario, non si tratta di ricercatori che operano isolatamente. Nei dispositivi ogni attività è sempre in relazione con altri centri d'azione e di decisione, che sono centri differenziati di potere, con cui occorre dialogare, difendere punti di vista e trovare compromessi.

E' una modalità differente da quella che troviamo in un approccio classico d'ergonomia, come già rilevato, soprattutto quando il professionista si pone (è posto) in una posizione di esperto e di portatore, di per sé, di capacità di diagnosi dei problemi e di proposta delle soluzioni. Considerando che un professionista deve dar prova delle proprie capacità di essere utile all'organizzazione, e principalmente agli altri, è importante che l'ergonomo sia in grado di porre in luce correttamente i problemi e di formulare domande

pertinenti in cooperazione con altri. Avrebbe così un ruolo di facilitatore, ma non solo. Sarebbe anche partecipe della costruzione dei processi di elaborazione dei problemi, della loro comprensione, come della costruzione di schemi di soluzioni.

In ergonomia devono essere considerate diverse sfumature. Secondo noi, d'accordo con Hubault (2006), l'intervento ergonomico situa l'ergonomo in modo tale per cui non dovrebbe essere visto come uno specialista quando cerca di comprendere ciò che fanno le persone. Per principio, egli non detiene la medesima conoscenza degli attori dell'impresa, in particolare delle persone direttamente implicate nella mansione osservata. L'ergonomo si situerebbe come qualcuno che opera per la costruzione di una discussione e non come un esperto con conoscenze più adeguate da utilizzare per migliorare il lavoro.

Tuttavia, la tentazione di governare, di controllare tutto, è sempre presente. L'ergonomo può allora predisporre una diagnosi senza la partecipazione dei lavoratori: in seguito, osservando il lavoro e interrogando i lavoratori su ciò che fanno, le loro difficoltà e le conseguenze della loro attività, non coinvolge necessariamente le persone in modo esplicito, com'è proposto dalla TAO e dal Programma O&W. La diagnosi rimarrebbe responsabilità dell'ergonomo. Le trasformazioni sarebbero realizzate dai responsabili dei cambiamenti del lavoro, conservando un'impostazione secondo cui concezione e progettazione sarebbero attività di persone diverse dai lavoratori implicati nelle operazioni analizzate.

Numerosi ricercatori in ergonomia si atteggiavano in modo da preservare negli approcci un ruolo rilevante, appoggiandosi su conoscenze utili all'attivazione dei processi e connesse con il lavoro, prospettando la possibilità di costruzione comune di percorsi di trasformazione, di sviluppo e di costruzione di pratiche con gli attori sociali, anzitutto i lavoratori direttamente implicati (Falzon, 2013; Bourgeois, Hubault, 2013). Le trattazioni di autori come Béguin (2007) e Daniellou (2007) a proposito del ruolo degli ergonomi nella costruzione delle trasformazioni sono centrali per comprendere i dilemmi e le difficoltà da superare, ed evidenziano i rischi di proporsi come esperti. Tuttavia



- in particolare se consideriamo il quadro attuale in Brasile - vi è una tendenza forte a ritenere gli ergonomi come esperti che avrebbero pareri da proporre sui "rischi del lavoro" invece che come attori che favoriscono cambiamenti (o addirittura una tendenza ad agire nei contenziosi e a fornire valutazioni sul rispetto delle norme di legge: una versione giudiziaria del ruolo degli ergonomi).

Secondo le proposte del Programma O&W i lavoratori avrebbero un ruolo centrale nell'analisi e nella costruzione delle soluzioni. Tutto mostra che il ruolo di "altri lavoratori", come i progettisti, gli ingegneri o gestori, sarebbe di stimolo per questo processo e d'aiuto tecnico affinché la situazione iniziale e le opzioni di trasformazione siano analizzate. Non sarebbe possibile far a meno della conoscenza di diversi campi per analizzare i processi di lavoro e sviluppare e realizzare i progetti di trasformazione.

Tuttavia i presupposti delle "scuole classiche di organizzazione" (Zilbovicius, Fleury, 1997) sono ancora presenti e abbastanza influenti nel dirigere la condotta dei responsabili della progettazione e della gestione. L'idea che il lavoratore debba seguire esattamente le procedure è richiamata soprattutto quando si voglia imputargli la responsabilità di un insuccesso, sia perché ha fatto qualcosa che non è apparsa soddisfacente nella produzione di un bene o di un servizio, sia perché si è verificato un incidente. L'impegno dei lavoratori nella buona esecuzione del lavoro è definito in termini di diligenza.

In questa prospettiva occorre porre in evidenza il tema della domanda. Non avrebbe senso proporre un intervento in ergonomia senza una volontà degli attori nelle imprese, rivolta ad avviare un processo di valutazione critica delle scelte organizzative che potrebbero essere all'origine di problemi di qualità, di produttività, e di salute nel lavoro. Le questioni riguardanti le possibilità di cambiamento, che sono all'origine della formulazione della domanda, dipendono dalla posizione degli attori nelle imprese e dal loro punto di vista sul lavoro. Secondo l'approccio ergonomico un'analisi del lavoro implica un esame approfondito della domanda, delle sue origini, dei soggetti portatori di volontà di comprensione e di trasformazione, nonché dello

sviluppo dei punti di vista che saranno dibattuti. Sarebbe interessante discutere come sono analizzate nel Programma O&W le domande di intervento, tenendo conto delle possibilità di coinvolgimento dei diversi lavoratori, dei diversi livelli gerarchici e dello spazio esistente, o da costruire, per avviare dibattiti sia sui vincoli sia sui cambiamenti da realizzare.

Per il dialogo tra approcci è assai pertinente, e fondamentale, che cosa si intende precisamente con “azione”: il tema riguarda l’agire nel mondo. Non solo per i soggetti al lavoro ma anche per i professionisti impegnati in questi campi, che agiscono riferendosi ai loro presupposti, le azioni di tutti sono rivolte verso la *polis*; detto altrimenti, ciò che si fa è un’azione politica, in particolare se con finalità di trasformazione. Si pone quindi una questione fondamentale, se si pensa alle diverse razionalità che informano ogni azione. Si possono discutere i differenti motori di sviluppo dell’azione dei soggetti secondo differenti razionalità: “patica”, assiologica, strategico-strumentale. Così, oltre ciò che nei singoli soggetti può essere compreso come un motore dell’azione nell’ottica dell’antropologia psicanalitica (il caso della PDL), occorrerebbe considerare i valori socialmente condivisi, nonché gli obiettivi. Dibattere diversi punti di vista, in base alle diverse razionalità, può essere utile per la comprensione e la distinzione dei diversi contributi disciplinari rivolti alla conoscenza del lavoro umano, la sua trasformazione e lo sviluppo della cultura.

### **Il soggetto protagonista**

Crediamo che il lavoro sia centrale nella vita delle persone. La definizione del soggetto, la questione specifica della soggettività, non è stata sempre presente nella storia dell’ergonomia. Essa è emersa più recentemente, sia a causa dell’aumento dei disturbi psichici nel lavoro, sia per lo stimolo di altri campi scientifici riguardanti il lavoro come la PDL e la *clinica dell’attività* (Clot, 2008).

Come può essere concepito il “soggetto” che agisce e decide? Su quali basi epistemologiche è definito? Avrebbe piena coscienza delle sue azioni?

Sarebbe un soggetto sociale che si costruisce nelle relazioni di potere e nelle possibilità d'azione che incontra e che conquista? Quale corpo avrebbe questo soggetto? E' in sé sempre presente e al centro della scena della sua vita? Crediamo che un dibattito sulla definizione del soggetto possa essere molto utile per situare meglio la TAO.

Per la PDL il soggetto agente è un soggetto che cerca, che agisce in base ai suoi bisogni, ai suoi desideri, non completamente coscienti, e che esiste non solo in sé, in quanto la sua esistenza dipende dagli altri nel suo vissuto: la sua esistenza è in relazione con l'esistenza altrui. Secondo le tradizioni dell'antropologia psicanalitica, è un soggetto dotato di un inconscio psichico che ha un ruolo fondamentale nello svolgimento delle sue azioni. Secondo la PDL vi sarebbe una componente significativa connessa alle questioni etico-morali, in particolare quando le interpretazioni di questo campo includono una distinzione tra *poiesis* e *praxis*. Lavorare non sarebbe quindi un'attività rivolta alla produzione di un bene o di un servizio ma soprattutto un'azione nel mondo, sempre con conseguenze sulla *polis*. Quest'aspetto includerebbe tematiche assiologiche, dato che si tratta di valori attribuiti alle diverse professioni e ai diversi tipi di lavoro, così come vi sarebbero aspetti connessi con i conflitti interni ai soggetti stessi, riguardanti l'equilibrio tra desideri egoistici e rapporto con gli altri.

Il tema del collettivo di lavoro è toccato anche da questa tematica del rapporto con gli altri. Per la PDL non vi sarebbe una posizione solipsista, isolata, dei soggetti, anzitutto perché la stessa costituzione del soggetto dipende da altri. Il rapporto con gli altri è fondamentale non solo per la sopravvivenza, è costituente della costruzione dell'identità. In particolare il lavoro si produce sempre in rapporto con gli altri, e insieme agli altri. Lavorare è una posta in gioco per la salute mentale, soprattutto perché è la possibilità per il soggetto di svilupparsi e di continuare il suo cammino alla ricerca di un riconoscimento in un primo momento, e di un'emancipazione alla fine. Ed è importante sottolineare che anche questo processo di emancipazione non è circoscritto all'individuo, ma dipende egualmente dal rapporto con gli altri. Per queste

ragioni l'esistenza di veri collettivi nel lavoro è essenziale, non solo per la salute mentale ma anche per l'ampliamento delle possibilità di stimolare azioni di trasformazione, e pertanto di un agire politico.

### **Conclusione**

In conclusione, noi riteniamo questo testo un inizio, una proposta di dialogo per comprendere meglio le nostre posizioni di fronte a quella questione fondamentale dell'esistenza umana che è il lavoro.

## **Dal punto di vista della sociologia del lavoro**

*Jens Thoemmes, CNRS, Université de Toulouse Jean-Jaurès*

### **Introduzione**

Questo contributo è volto a discutere da un punto di vista sociologico la portata, l'interesse e i limiti dell'approccio del Programma "Organization and Well-being". Posto il nostro interesse, cercheremo dapprima di presentare le caratteristiche più rilevanti e poi di evidenziare le possibili differenze con il nostro approccio. Fondamentalmente, l'approccio del Programma O&W costituisce un punto di vista ricco ed euristico. Esso verte sul processo di lavoro. Distingue: a) le azioni tecniche indipendentemente dagli operatori, b) i loro svolgimenti – quindi con gli operatori e con le caratteristiche della situazione (spazio, tempo, modi e valori), c) le conoscenze tecniche impiegate nell'azione riguardanti l'oggetto, i mezzi e il processo. Questa distinzione analitica permette una descrizione del processo, che conduce in seguito a un'interpretazione della costrittività organizzativa, alle scelte antecedenti e alla possibilità di una trasformazione del processo di lavoro con l'obiettivo di un miglioramento del benessere dei lavoratori.

Per sviluppare la nostra lettura di quest'approccio vorremmo considerare prima alcune delle sue caratteristiche: la distinzione descrizione/interpretazione, il lavoro come processo d'azione e di trasformazione, "il lavoratore" al centro dell'approccio.

Ci riferiremo in seguito più precisamente al suo quadro teorico, per indicare i fondamenti dell'approccio e per esporre ciò che ci sembra discutibile, cioè il modo di intendere l'interdisciplinarietà.

Termineremo infine la nostra lettura con un rinvio sull'autonomia del soggetto, ampia questione che permette di introdurre nella discussione un'altra visione di questa nozione al fine di precisare il suo statuto per l'approccio esaminato.

### **Le componenti di un approccio di ricerca**

L'approccio è riassunto nel suo titolo: si tratta, da un lato, di analizzare dinamiche organizzative, qui chiamate "organizzazione", in modo "interdisciplinare" e, d'altro lato, di permettere un rafforzamento del benessere dei lavoratori, il *well-being*. L'approccio è concreto in questo doppio senso, descrivere una realtà osservata e promuovere un miglioramento delle condizioni di lavoro. Esso è finalizzato, secondo obiettivi chiaramente esplicitati. Per ogni ricerca propone un protocollo dettagliato, metodico e multidimensionale. Per comprendere più in particolare il procedimento d'analisi devono essere evidenziate diverse componenti.

La prima riguarda la rigorosa distinzione tra una descrizione della realtà osservata e l'interpretazione svolta della situazione di lavoro. Questi due livelli non sono mischiati. La distinzione permette, ad esempio, ad altri ricercatori, approcci o discipline, di accettare la descrizione di una situazione pur contestandone l'interpretazione proposta.

La seconda componente riguarda la postura di principio secondo cui il lavoro indica un processo, e una successione di compiti differenziata secondo fasi di uno stesso processo. Prendiamo il caso di una ricerca sull'attività di saldatura (Maggi, Rulli, 2014). Per ogni fase del lavoro di saldatura la descrizione distingue: a) il risultato atteso della fase, ad esempio la preparazione degli strumenti per la saldatura, b) le azioni tecniche compiute, c) lo svolgimento di tali azioni da parte di uno o più operatori, d) le conoscenze tecniche attivate nel corso della fase. Il procedimento continua con l'interpretazione della descrizione. Al centro di quest'altro modo di presentazione della medesima fase del processo di lavoro i ricercatori vogliono connotare la costrittività organizzativa che appare nell'analisi. Da qui sono in seguito affrontate le conseguenze possibili in termini di inefficacia rispetto al risultato atteso, ad esempio i fattori che rallentano la preparazione dei mezzi per la saldatura, ma anche i rischi e i danni per gli operatori. Al centro dell'interesse e dell'interpretazione risalta la questione della salute.

Conseguentemente sono formulate le indicazioni per il miglioramento delle condizioni di lavoro, per la salute e per la sicurezza. Per ogni fase è svolto questo lavoro di descrizione e d'interpretazione producendo un'analisi dettagliata e permettendo di trovare leve per l'azione sul *well-being*.

La terza componente dell'approccio è l'associazione alla ricerca dei suoi stessi destinatari, per conferire loro una posizione di "soggetti" in seno al processo considerato non come osservazione del lavoro altrui, ma come una trasformazione del processo di lavoro cui la ricerca contribuisce. L'approccio è concepito come una trasformazione della realtà in cui i "lavoratori" sono inseriti, così che una "nuova progettazione dei processi di lavoro è interamente condotta e governata dai soggetti stessi" (Maggi, Rulli, 2012: 21).

Queste tre componenti, distinzione tra descrizione e interpretazione, diverse fasi di un medesimo processo, e integrazione dei soggetti studiati nell'approccio, connotano le caratteristiche di un'analisi organizzativa che si discosta da molti altri approcci attivati nelle scienze sociali. Il metodo denominato "metodo delle congruenze organizzative" (MCO) induce i soggetti a descrivere il proprio lavoro distinguendo le componenti analitiche del processo: i risultati attesi, le azioni adottate per conseguirli, la qualificazione tecnica delle azioni, e la regolazione dell'insieme.

Al fine di esplicitare il modo di vedere la realtà sociale presupposto da quest'approccio vogliamo brevemente ricordare alcuni suoi fondamenti teorici. Ciò ci permetterà di trattare anche un'altra componente dell'approccio che abbiamo sinora ommesso di indicare, l'"interdisciplinarietà".

### **La teoria e il metodo**

La *teoria dell'agire organizzativo* (TAO) (Maggi, 2003/2016) si fonda su caratteristiche epistemologiche che possono essere brevemente indicate. Il lavoro è, come abbiamo ricordato, un "processo" che è dell'ordine dell'"agire sociale". Il riferimento a Max Weber (*Soziales Handeln*) è al riguardo fondamentale (Weber, 1922/1980). Il soggetto agisce secondo il suo senso intenzionato che è orientato dall'agire altrui. L'organizzazione rinvia quindi

all' "aspetto regolatore del processo d'agire sociale" (Maggi, Rulli, 2012: 6), alla costrittività che essa esercita sui soggetti. Ma *i soggetti agenti* sono al centro del processo (progettazione, attivazione) e delle scelte organizzative.

L'interesse per il "benessere" da parte della TAO rimanda a una tradizione umanista. L'"interesse" appare chiaramente collocato intorno alla salute e include la normatività dell'agire del ricercatore. Si può dunque qualificare questa teoria come non positivista. Peraltro, la TAO si pone nell'eredità di una sociologia del lavoro, in particolare quella di Georges Friedmann, senza condividere il suo pessimismo né la sua ispirazione marxista (Friedmann, 1956/1963). Il benessere cui tende non è quello di una classe sociale, ma quello di una potenziale trasformazione dell'organizzazione, che può ad esempio derivare dalla commessa di ricerca da parte di un'impresa ma è a profitto dei lavoratori che partecipano al dispositivo metodologico. In tal senso il benessere è un obiettivo "pragmatico", che potrebbe infine servire alle due parti (lavoro e capitale).

Il *focus* riguarda principalmente le scelte organizzative del lavoro, compreso il taylorismo, che è considerato non come postulato ma come costrittività organizzativa che si può modificare. Questa è una delle differenze rispetto a un'esperienza alternativa di Ivar Oddone in psicologia del lavoro e alle sue forme innovate dal "modello di conoscenza operaia", che ha cercato di trasformare ampiamente i rapporti di produzione integrando anch'essa il soggetto nella ricerca. Il metodo detto del "sosia" si differenzia fondamentalmente dall'approccio del Programma O&W: "Se ci fosse un'altra persona perfettamente uguale a te dal punto di vista fisico, come gli diresti di comportarsi in fabbrica rispetto alla mansione, ai compagni di lavoro, alla gerarchia aziendale, all'organizzazione sindacale (o ad altre organizzazioni dei lavoratori)? (Oddone *et al.*, 1977: 127).

Invece del vissuto del soggetto che qui si trasmette con la disposizione data dal lavoratore al ricercatore, l'approccio del Programma O&W propone un metodo che vuole evitare lo scoglio del soggettivismo e dell'oggettivismo. Attraverso il prisma del benessere esso confronta le scelte organizzative con un



processo di trasformazione condotto dai lavoratori. Le espressioni di autonomia, di costrittività e di regolazione permettono di cogliere le caratteristiche oggettive e soggettive del processo e di identificare così l'organizzazione, al fine di porre il soggetto in condizione di poter trasformare.

Un'altra differenza rispetto all'approccio del Programma O&W riguarda la postura epistemologica del metodo del sosia, che cerca di combinare analisi cognitiva, soggettivista, causale, ecc., perciò giudicata "fragile" dalla TAO. Ancora più essenziale è la critica della persistenza di un funzionalismo unito all'assenza di discussione del taylorismo (Maggi, 2010).

Un ultimo aspetto importante dell'approccio del Programma O&W riguarda la nozione di interdisciplinarietà, che vorremmo discutere. Noi non abbiamo mai rivendicato questa posizione e non possediamo le esperienze necessarie per giudicare il fondamento dello statuto interdisciplinare dell'approccio. Ma vorremmo provocare con qualche osservazione una discussione su tale nozione. Possiamo senz'altro aderire alla posizione di collaborazione tra discipline della TAO, ma auspicheremmo che la loro potenzialità fosse chiarita.

Secondo una nostra prima lettura, l'interdisciplinarietà richiede uno scambio di analisi, di metodi e di discipline, presuppone una trasformazione dei rapporti tra analisi. Mentre l'approccio del Programma O&W non sembra in realtà più vicino alla pluridisciplinarietà, ove ciascuno conserva la specificità dei suoi concetti e dei suoi metodi? Secondo una nostra seconda lettura ci si potrebbe spingere più avanti, con riguardo alla teoria, suggerendo che essa non è interdisciplinare ma *in-disciplinata*, cioè basata su una presa di distanza dalla "disciplina".

Proponiamo tre significati complementari di questa nozione per l'approccio del Programma O&W: il rifiuto della disciplina come quadro pertinente delle analisi, il superamento dei confini disciplinari senza la proposta di un nuovo campo, e la sostituzione della disciplina o di un insieme di discipline con la particolarità di un quadro teorico.

In primo luogo, la TAO si nutre di molteplici apporti: ergonomia, diritto, sociologia, psicologia, scienze del linguaggio, teoria dell'organizzazione, economia, storia, ecc. Ma non sembra accedere a una capitalizzazione delle conoscenze in seno a una disciplina, e non senza ragione. I paradigmi dominanti negli ambiti disciplinari, e la scienza "normale", sono piuttosto rifiutati, perché considerati un freno alla produzione di conoscenze. In una prospettiva "disciplinare" una discussione tra rappresentanti o "portavoce" di discipline sembra quasi impossibile, o almeno non auspicabile.

In secondo luogo, sempre diversamente dalla postura interdisciplinare, la TAO non persegue l'idea weberiana o marxiana di una scienza sociale generale, poiché in tal caso escluderebbe altri campi importanti per l'approccio, come ad esempio la medicina e la biologia, che non ne farebbero parte. Il progetto sotteso, ma che occorre precisare, sembra più quello di una scienza generale del lavoro, ma meramente focalizzata sul suo oggetto.

In terzo luogo, e più fondamentalmente, per la TAO ciò che conta è l'orientamento teorico, poco importa la disciplina. È la commensurabilità dei quadri teorici il criterio di una collaborazione e non la presenza di più discipline. Questa è auspicabile, ma soltanto nella misura in cui le teorie (e conseguentemente i metodi) possono essere considerate "prossime" sul piano epistemologico. Si potrebbe dire che la TAO non è una (tendenziale) teoria interdisciplinare ma che è "indisciplinata" e, spingendo un po' troppo avanti la nostra argomentazione, che essa non condivide né i loro metodi né la teoria e si augurerebbe in fine la sparizione delle discipline. Si nota quindi un'incoerenza rispetto alla postura "inter-disciplinare".

### **Ritorno sull'autonomia del soggetto**

L'approccio e la sua teoria non si possono osservare dal punto di vista della Sociologia, ma soltanto da un punto di vista sociologico. In tale prospettiva la nostra è una discussione particolare, non rappresentativa di una disciplina che conosce molteplici approcci, anche nell'ambito della sociologia del lavoro. Noi condividiamo numerosi punti di vista con la TAO, specialmente il suo

interesse per l'organizzazione come processo, la ricerca empirica, l'evitare i dilemmi di oggettivismo e soggettivismo, struttura e azione, ecc. L'interesse comune per le teorie della regolazione sociale (Reynaud, 1979) e del lavoro d'organizzazione (Terzacc, 2011) rinforza ulteriormente questa prossimità.

Una questione che potrebbe essere discussa riguarda l'autonomia del soggetto nell'approccio proposto. Questa nozione comprende in effetti molteplici significati anche nel solo campo del lavoro (Terzacc, 1992; 2012). Essa ha prodotto vasti dibattiti sulla sua definizione che non sapremmo rendere qui. L'approccio del Programma O&W distingue fundamentalmente la *discrezionalità* del soggetto (scelta tra più opzioni prestabilite, o assenza di prescrizione) e l'*autonomia* (la capacità di produrre le proprie regole). "La discrezionalità indica spazi d'azione in un processo regolato ove il soggetto agente è obbligato a decidere e a scegliere in un quadro di dipendenza" (Maggi, 2003/2016: Livre II, 16; 45 ; e all'argomento è dedicato il terzo capitolo, in particolare: 90-101). L'autonomia invece è affrancata dal quadro di dipendenza. Secondo la TAO ogni individuo è capace di produrre le proprie regole.

Reynaud (1988) considera la regolazione sociale come risultato di un confronto (compromesso) tra il controllo e l'autonomia. Nella sua teoria il controllo è strategico ed è diretto a gravare dall'esterno sugli esecutori, e non solo con le prescrizioni, i regolamenti o il margine concesso agli operatori: la pretesa di controllo è più ampia e asserita. L'autonomia è strategica in modo inverso: gli esecutori cercano di affermare la propria posizione. Essa corrisponde a un progetto che si afferma nell'ambito di una relazione di potere. Per questa ragione pensiamo che l'approccio del Programma O&W, malgrado il suo carattere euristico per quanto riguarda la salute - ed è ciò che conta finalmente -, rimanga circoscritto ad una relazione tra "prescritto" e "reale". "L'autonomia risolve manchevolezze del programma [...] la discrezionalità indica parti del programma non proceduralizzate" (De la Garza *et al.*, 2011: 8). L'autonomia e la discrezionalità rimangono "funzionali" al programma d'azione predeterminato.

Secondo noi non è utile distinguere discrezionalità (falsa autonomia) e (vera) autonomia, perché la definizione dell'azione degli esecutori può essere incerta (si tratta di una scelta proposta o di una regola propria?). Inoltre tale distinzione analitica può essere soggetta a validazione o a contestazione da parte dello stesso processo di regolazione. Una scelta discrezionale può trasformarsi nell'ambito del processo in regola autonoma e viceversa.

La nostra concezione dell'autonomia è meno rigida sul suo contenuto che sul suo scopo. L'utilizzazione di un margine discrezionale può essere "autonoma" se si pone contro la regolazione di controllo. L'opzione scelta dal lavoratore può non convenire alla gerarchia in certe condizioni. Se si può scegliere formalmente di prendere quattro settimane consecutive di riposo annuali, il datore di lavoro può temere in un dato momento di ritrovarsi in difficoltà per soddisfare le domande dei clienti. Il mantenimento da parte del lavoratore di tale scelta di riposo prolungato può quindi essere interpretato in certe condizioni come un'azione autonoma. E ancora, una prescrizione può essere esattamente rispettata ma contrastare lo scopo della regolazione di controllo. Applicare una regola alla lettera può essere segno ed espressione di una contestazione del controllo. Questo tipo di autonomia è reale quanto la creazione di proprie regole. Quindi lo scontro tra autonomia e controllo è fondamentalmente incerto nelle forme e nei risultati. La creazione e l'uso delle regole soggiacciono al rapporto di potere tra autonomia e controllo. Si evince che l'autonomia in tali casi non è sempre la capacità di produrre le proprie regole, ma talvolta di rispettare le regole, comprese quelle di controllo, per affermare il proprio potere. Detto altrimenti, l'autonomia non è obbligatoriamente una caratteristica dell'individuo, né una necessità funzionale di cui si possa definire previamente il contenuto, ma soltanto una volontà progettata di opporsi alle pretese del controllo. Questa definizione ha lo scopo di allargare il perimetro di ciò che può essere considerato autonomo, contrariamente a una lettura troppo centrata sull'oggetto dell'autonomia, che pur conserva la sua importanza. Per insistere sul piano teorico: l'autonomia in questa prospettiva è soltanto relazionale e non sostanziale: essa non rinvia

necessariamente a capacità previe, né a un elenco di compiti o azioni che sarebbero per definizione “autonomi”, né all’affrancamento dal quadro di dipendenza. Secondo noi l’affrancamento dal quadro di dipendenza del lavoro, dell’impresa, o semplicemente della prescrizione come per la TAO, non è una condizione dell’autonomia. Al contrario, l’autonomia si costruisce in un quadro di dipendenza che in certi casi può superare. Di rimando, il quadro di dipendenza ha bisogno dell’autonomia per affermarsi e riordinarsi.

Ci si può infine interrogare sulla trasformazione del processo di lavoro, e chiedersi se l’autonomia del soggetto ha bisogno di un dispositivo di ricerca, ad esempio quello del programma O&W, per esprimersi “meglio”, per essere guidata o per trasformare il sistema. Si potrebbe allora distinguere l’autonomia “spontanea” del soggetto e un’autonomia “aiutata” dall’approccio del Programma O&W. Malgrado lo spazio che la TAO conferisce al soggetto rispetto ad altre teorie, ci si può dunque interrogare su questa dipendenza del soggetto dalla posizione del ricercatore nella regolazione effettiva del processo, nell’apprendimento e per la produzione delle conoscenze.

Inoltre la relazione di potere secondo la nostra prospettiva non contrappone individui, ma “la relazione che si costituisce entro un gruppo e coloro che vogliono regolarla dall’esterno” (Reynaud, 1988: 11). Sappiamo che la TAO conferisce all’individuo la medesima posizione che al gruppo. Da parte nostra riserviamo il termine d’autonomia a una strategia collettiva nel mondo del lavoro. I nostri temi di ricerca (il tempo di lavoro, la negoziazione) ci hanno mostrato che raramente si afferma la propria autonomia singolarmente nel lavoro, e che in realtà c’è almeno un nocciolo duro di alcune persone che è portatore di un progetto autonomo (Thoemmes, 2015). Questa scelta non è teorica, ma vorrebbe essere euristica. Ci sembra che qualificare l’autonomia di un singolo e di associarla a quella di un gruppo “autonomo” renda meno agevole la possibilità di scoprire le strategie collettive e di osservare la loro particolarità, i nessi sociali, i valori e i mezzi d’azione che si vi si creano. Secondo noi l’autonomia è dunque da subito collettiva, il che permette di affrancare questa nozione da un residuo della teoria micro-economica e

dell'utilitarismo che definisce il benessere collettivo come aggregazione di benessere individuali. Questo modo di vedere continua a esercitare un'influenza considerevole nelle scienze sociali in svariati approcci. Essa traduce fundamentalmente timore e diffidenza del collettivo e il fatto che in ultima istanza l'autonomia sia ritenuta una faccenda dell'individuo.

### **Conclusioni**

Il nostro percorso ci ha condotti da una presentazione di alcuni aspetti dell'approccio interdisciplinare del Programma "Organization and Well-being", dal suo nesso con la teoria dell'agire organizzativo, a una discussione di alcuni punti che ci sembrano problematici. In particolare, le due nozioni chiave di interdisciplinarietà e di autonomia meritano forse ulteriori discussioni per comprendere se le differenze che abbiamo tentato di provare siano reali o soltanto il risultato di una diversa utilizzazione dei termini. Nondimeno il problema di definizione rinvia spesso a differenze di concezione della realtà. Vorremmo anche affermare che i punti di convergenza con l'approccio sono assai più numerosi delle differenze che abbiamo cercato di esporre. Una di queste prossimità riguarda la necessità di distanziarsi dagli approcci che usano l'argomento dell'autorità, della loro posizione istituzionale, e più in generale della loro pretesa di esclusività dell'analisi del sociale. L'accettazione di una pluralità di punti di vista nell'ambito di una disciplina così come l'apertura sull'apporto potenziale di altre discipline per il proprio campo di esplorazione ci sembra fondamentale per permettere un rinnovamento delle teorie e degli approcci empirici.

## Dal punto di vista della psicologia del lavoro

*Bernard Prot, Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris*

### Introduzione

Nel testo *Analisi del lavoro per la prevenzione secondo il Programma "Organization and Well-being"*, Maggi e Rulli (2012) muovono una critica piuttosto radicale dei metodi di analisi del lavoro, ove nei fatti "la capacità dei soggetti di analizzare il proprio lavoro è messa in dubbio [...] dalla presenza sempre riaffermata del ricercatore" (ivi: 21). Al contrario, essi scrivono, uno dei tratti fondamentali del Programma "Organization and Well-being" (O&W) è che "l'analisi - con le sue conseguenze di trasformazione e di nuova progettazione dei processi di lavoro - è interamente condotta e governata dai soggetti stessi" (*ibid.*) E' una condizione essenziale affinché gli interventi promuovano una logica di prevenzione precoce, inserendo le trasformazioni nella progettazione dell'organizzazione. E aggiungono: "Ci sembra che sarebbe interessante interrogarsi sulle ragioni che possono impedire, e su quelle che possono permettere, un ruolo veramente attivo dei soggetti nell'analisi" (*ibid.*).

Le pagine che seguono vogliono alimentare la discussione su questa questione. Esse però non trattano in generale dei metodi di analisi del lavoro, sono rivolte a un tema delimitato: come la partecipazione delle persone al lavoro è promossa nel metodo sviluppato da Maggi e i suoi colleghi e nei metodi di clinica dell'attività (Clot, 1999; 2008) cui noi aderiamo (Prot, 2006).

Abbiamo scelto di non risalire ai presupposti dei due approcci, ai loro metodi, ma di basarci su esempi tratti dai testi di Maggi e Rulli, in particolare quello riguardante il lavoro di saldatura (Maggi, Rulli, 2014) e a una delle nostre analisi. Abbiamo delimitato il nostro argomento al coordinamento tra ricercatori e lavoratori, appoggiandoci al lavoro concettuale di Maggi sulla nozione di coordinamento.

Queste pagine debbono essere intese come un abbozzo che pone in evidenza elementi caratterizzanti i due approcci e permettono di mostrare una complementarità interdisciplinare, con la speranza di conservare così lo spirito del “dibattito sull’analisi del lavoro” (Faïta, Maggi, 2007).

### **Oggettività e soggettività**

L’analisi del processo di lavoro di saldatura condotta da Maggi e Rulli produce numerose formalizzazioni dei risultati attesi, delle azioni tecniche e delle modalità di svolgimento di tali azioni, nonché dei condizionamenti incontrati, e ciò nel dettaglio di ogni realizzazione del lavoro. In totale sono descritte 18 fasi del processo, dall’attribuzione iniziale del compito al saldatore – realizzare la saldature delle alette sulla struttura esterna del pressurizzatore – sino al riordino degli utensili e dei dispositivi di protezione individuale, passando per la qualità dei documenti che definiscono la procedura, il posto di lavoro, gli artefatti e la loro funzionalità, le conoscenze tecniche, la saldatura stessa e le rifiniture che essa richiede per rispettare regole rigorose, la pulizia, ecc.

In questa attenzione metodica si potrà chiaramente riconoscere una caratteristica dell’analisi del lavoro della tradizione francofona in ergonomia, che costituisce anche una base importante delle analisi di clinica dell’attività. Per il metodo delle congruenze organizzative si tratta di una prima fase di descrizione del processo; essa è seguita da una fase di interpretazione e poi da una fase di identificazione di scelte alternative. Certo, la distinzione delle tre fasi non è una rigida separazione cronologica, essa permette di distinguere tre poli su cui l’analisi si sviluppa, talvolta incrociandoli, segnatamente perché “la descrizione e l’interpretazione sono interconnesse, una si nutre dell’altra”, come scrive Maggi (Faïta, Maggi, 2007: 88).

In tal modo le analisi permettono di identificare degli “oggetti” su cui la regolazione dovrebbe tornare di nuovo per migliorare i nessi tra organizzazione e salute. Un esempio: una nuova progettazione dei supporti degli ugelli per il preriscaldamento realizzata con la partecipazione degli operatori potrebbe



migliorare la sicurezza e la comodità d'uso (Maggi, Rulli, 2014: 55). Il testo pone così in evidenza una serie di punti critici che dovrebbero essere affrontati nell'attività di regolazione. Sono, in un certo senso, gli *output* del lavoro di analisi. Il testo riguardante l'intervento nel servizio sanitario si spinge più oltre, mostra alcune trasformazioni che sono state operate nel corso di anni.

Negli interventi di clinica dell'attività, benché ogni intervento prenda una forma particolare, appare possibile osservare che l'analisi realizzata insieme ai lavoratori è meno centrata sulla descrizione cronologica esaustiva delle operazioni di quanto avviene nell'approccio del Programma O&W. Secondo l'approccio clinico i lavoratori sono invitati a prendere in considerazione, durante scambi preliminari, situazioni che sono poi studiate più in profondità perché sono giudicate dai partecipanti "rappresentative" rispetto all'obiettivo attribuito all'intervento. Ribadiamo il termine "situazioni rappresentative" evidenziando il senso di questo lavoro di selezione.

Per i lavoratori definire con i ricercatori quali situazioni siano "rappresentative" è già momento utile per costituire un collettivo associato al gruppo di ricerca. I partecipanti alle analisi sono volontari, come anche si può leggere nei testi di Maggi e Rulli, ma è importante precisare che nel caso della clinica dell'attività la "partecipazione" alle analisi non è tanto basata su un lavoro di descrizione sistematica quanto invece sull'interesse dei lavoratori al dialogo tra loro e con i ricercatori a proposito di qualcosa che sfugge alle loro risorse argomentative, qualcosa che rimane difficile da descrivere, proprio laddove il loro insistervi permette di ipotizzare che si tratti di qualcosa che è importante nell'esercizio del loro mestiere.

La progressiva identificazione di situazioni "rappresentative" è guidata dai ricercatori e dai lavoratori nel quadro più generale definito con i committenti, datori di lavoro, organizzazioni sindacali, servizi sanitari... Ogni intervento fissa quindi un'ipotesi particolare, ma un'idea comune li attraversa tutti in un modo o in un altro: il rapporto tra la salute individuale e l'organizzazione della produzione è mediatizzato dai dialoghi in seno al collettivo dei lavoratori, a proposito della qualità del prodotto o del servizio.

Sviluppare o rilanciare questo dialogo iniziando dai conflitti tra criteri incontrati nelle situazioni della vita quotidiana, tra pari e nelle istanze più formali che regolano il processo organizzativo, costituisce il principio centrale dei metodi di clinica dell'attività (Clot, 2008).

Se la prima fase è la formazione di un collettivo e la produzione di una serie di analisi da parte di alcuni volontari incaricati dal collettivo, la seconda fase è costituita dalla guida dei dibattiti con l'insieme del collettivo, e eventualmente il suo allargamento ad altri colleghi implicati; la terza fase è una ripresa di tali analisi con la linea gerarchica e le istanze di sicurezza o di salute, e di rappresentanza del personale.

Per evitare di allargare la discussione alle molteplici dimensioni che contribuiscono alla realizzazione delle tre fasi, la nostra attenzione si concentrerà ora sulla prima fase, perché essa permette di evidenziare una caratteristica essenziale del coordinamento tra ricercatori e lavoratori. Si tratta della diversificazione delle interpretazioni da parte di ogni partecipante e tra pari. Precisiamo questo punto che caratterizza l'approccio psicologico adottato. Nella clinica dell'attività ci si applica a prendere in considerazione che produrre descrizioni permette ai lavoratori di oggettivare ai propri occhi ciò che essi conoscono assai bene poiché è attività quotidiana, ma che spesso le condizioni di lavoro offrono poco l'occasione di trasformare metodicamente in oggetto del pensiero, soprattutto quando l'analisi riguarda le conoscenze implicite. Su questa base oggettivata, ognuno è invitato a ritornare a più riprese, da solo, con un collega, in gruppo, per scoprire o riscoprire contraddizioni vissute ed esplorare non soltanto l'azione realizzata ma anche le potenzialità sperate, inibite, non sfruttate, considerate inefficaci o impossibili.

Questo costituisce l'altro versante caratteristico del metodo clinico, lo sviluppo di pensieri o cose non immaginate, singolarmente o collettivamente, nell'esercizio del dialogo in dibattito. A questo punto, sulla base di un'oggettivazione precisa dell'attività che si confronta con dilemmi vissuti nel caso concreto, l'analisi può diventare più soggettiva. Il dialogo attivato tra pari e con il clinico è un mezzo per avviare processi di affrancamento dalle

spiegazioni convenzionali, dagli accordi taciti, dalle rinunce abituali, dai limiti che si fissano senza discuterli. "Siamo forse di fronte allo spirito stesso di quella terza via che cerchiamo di seguire - scrive Clot (2011: 34) - al contempo più oggettiva e più soggettiva che le psicologie tradizionali".

E' con questa alternanza che i soggetti e il collettivo possono ritrovare margini d'azione, disponibilità per rilanciare iniziative. E' peraltro su questa dinamica che noi cerchiamo di stabilire cooperazioni con chi interviene in materia di salute al lavoro, come i servizi di medicina del lavoro.

### **Cooperazione tra lavoratori e ricercatori**

Cerchiamo di spingere più avanti la riflessione sulla ricerca di cooperazione tra i ricercatori e i lavoratori. Stiamo usando di proposito il termine "cooperazione". Non si tratta, infatti, di collegare persone di buona volontà, e ancor meno di favorire un semplice riconoscimento, alla maniera dell'"effetto Hawthorne". Si tratta di costruire, per un tempo sovente abbastanza lungo, le condizioni di una produzione condivisa, che sia utile per sviluppare l'organizzazione, intesa qui come processo di regolazione che non separa le poste in gioco della salute e della produzione.

La durata dell'intervento è un elemento di tale cooperazione. Nel caso del personale di un servizio di sanità pubblica, Maggi e Rulli evidenziano persino che l'analisi si è sviluppata "in modo iterativo" lungo una ventina d'anni. Gli interventi in clinica dell'attività si estendono generalmente su più anni.

Maggi e Rulli (2012: 8-9) sostengono che nel loro approccio l'analisi è "interamente condotta dai soggetti stessi", e affermano anche che "protagonisti [sono] soltanto i soggetti del processo". Perciò la formazione dei lavoratori alla metodologia è molto importante per loro. In accordo con i lavori teorici di Maggi riguardanti la formazione e con i suoi rilievi critici sulla nozione di "trasmissione" (Maggi, 2010), l'approccio adottato è strutturato su tre assi:

- "l'asse dei saperi metodologici di cui i soggetti dei processi di lavoro possono appropriarsi",

- "l'asse delle competenze di lavoro, specifiche di quei soggetti",  
- "l'asse dell'epistemologia del processo d'azione e decisione, che permette di porre in relazione i saperi di analisi organizzativa e le competenze intrinseche ai processi di lavoro". Non secondo il modello tradizionale della formazione per "trasmissione", né per un impegno militante, ma con una "formazione attivata da e nel processo di lavoro [...] ove solo l'apprendimento dei soggetti implicati permette loro di appropriarsi dei saperi metodologici e lo sviluppo di nuove conoscenze" (Maggi, Rulli, 2012: 9).

L'appropriazione di saperi metodologici da parte dei lavoratori è dunque una condizione essenziale affinché la qualità della regolazione possa continuare a svilupparsi nell'impresa dopo la partenza dei ricercatori. Si può allora considerare che la cooperazione tra ricercatori e lavoratori sia strutturata da quei tre assi e dallo sviluppo dei loro reciproci rapporti. In un intervento di clinica dell'attività un apprendimento del metodo ha luogo durante le analisi, per comprendere il metodo dell'auto-confronto incrociato e per scegliere le situazioni filmate. E' anche per esperienza che i lavoratori sviluppano la loro capacità di sostenere dialoghi tra pari in un primo tempo, poi con la linea gerarchica, identificando i "conflitti di criteri" che incontrano.

Meno rivolti all'integralità dell'arco di lavoro, i metodi di clinica dell'attività sono più circoscritti alla realizzazione di un'esperienza condivisa di una diversa regolazione tra i lavoratori e con la gerarchia, le organizzazioni sindacali e i servizi di prevenzione in materia di salute e sicurezza, sulla base della disposizione collettiva concernente i criteri di qualità del lavoro. E' in questa esperienza che ciascuno può sentire di lasciare un'"impronta" nell'organizzazione del lavoro, e questo è un criterio essenziale della salute al lavoro (Clot, 2008: 169).

### **Il momento genetico dell'azione organizzativa**

Approfondiamo ora la discussione sul rapporto tra ricercatori e lavoratori, basandoci sulla distinzione tra cooperazione e coordinamento, su cui Maggi ha dato chiarimenti utili, riferendosi a lavori classici nonché ai numerosi

malintesi suscitati dall'uso corrente di questi termini (Maggi, 2003/2016: Livre II, 37-69). Il coordinamento, osserva Maggi, ha una storia precedente all'azione contingente, sia che derivi dal repertorio delle istruzioni e procedure prescritte (eteronomo) o che sia il frutto dell'elaborazione collettiva (autonomo). Ma nella vita di lavoro molti avvenimenti possono mostrare i limiti di queste forme predisposte per l'azione. Occorre allora accordarsi nella circostanza, tener conto del contesto, realizzare un "coordinamento contestuale".

Ma non è sufficiente distinguere il coordinamento previo e il coordinamento contestuale. E' essenziale studiare come i coordinamenti che permettono d'agire in modo adatto alla contingenza possano scandagliare i limiti del coordinamento precedente all'azione. Maggi (ivi: 67) insiste su questo momento essenziale: "al punto cruciale del passaggio tra coordinamento contestuale e coordinamento deciso precedentemente si può cogliere, sul piano analitico, il momento genetico dell'azione organizzativa".

Questa definizione di Maggi ha una portata generale nell'ambito di una teoria dell'organizzazione come agire organizzativo. Indica un momento di trasformazione delle forme di coordinamento stabilite.

Noi ci proponiamo di utilizzare nelle pagine seguenti questa concezione del coordinamento e delle sue trasformazioni con riferimento a un esempio tratto da un intervento (Prot *et al.*, 2008), per studiare come i ricercatori contribuiscano a provocare questi "momenti genetici dell'azione organizzativa".

Il caso cui ci riferiamo riguarda i nessi tra salute al lavoro e organizzazione della produzione in un impianto industriale in cui si assemblano elementi di scambi per strade ferrate. Una squadra di gruisti su ponti mobili e di "agganciatori" che guidano a terra gli spostamenti dei carichi ha indicato quattro suoi componenti affinché fossero filmati per analizzare l'attività insieme ai ricercatori. Il metodo è quello dell'auto-confronto incrociato (Clot, 1999). Un gruista è stato ripreso mentre deposita un elemento di scambio lungo una decina di metri, un pezzo di rotaia, con l'ausilio dell'"agganciatore" a terra. Essi lavorano spesso in coppia. Si tratta di una manovra di ogni giorno

nella quale, nonostante il movimento del lungo pezzo di metallo sospeso al cavo metallico di 10 metri, occorre riuscire a deporre perfettamente, in modo che quattro rotaie siano rigorosamente allineate. Nel film si vede l'agganciatore tendere il braccio destro orizzontalmente, per indicare al gruista la direzione da seguire, poi abbassare rapidamente il braccio gridando "Si!". Il gruista abbassa il carico di colpo fino a terra. La manovra è riuscita con precisione, senza inconvenienti.

Questa sequenza diviene però oggetto di un commento che sembra strano al ricercatore. Il gruista sul ponte mobile dice: "E' sufficiente che l'agganciatore mi dica 'un po' Persan' e quando mi dice 'va bene' io depongo". Nel film si vede l'agganciatore tendere il braccio destro orizzontalmente, per indicare la direzione, mentre nell'analisi il gruista ritiene che il suo collega gli abbia detto "un po' Persan". La discussione rivela allora che questo strano "Persan" è il nome di un villaggio vicino, nella direzione indicata dal braccio dell'agganciatore. Il villaggio di "Beaumont" è utilizzato per indicare la direzione opposta. Nell'analisi che segue, i lavoratori spiegano che questa originale localizzazione geografica ha il grande vantaggio di offrire due punti di riferimento stabili, esterni al cantiere e quindi esterni ai loro movimenti. Questi riferimenti esterni sono essenziali per l'agganciatore, che può essersi voltato per aggirare un ostacolo, mentre al contempo il gruista è seduto su un sedile girevole secondo i movimenti del carico. I lavoratori hanno sviluppato un "concetto quotidiano" (Vygotski, 1934/1997), che connette la storia affettiva della vita fuori dal lavoro con il gesto tecnico, per coloro che vivono in quei villaggi. Il significato collettivo e l'efficacia sono così collegati dalla diversione linguistica, da questa "catacresi" (Clot, Gori, 2003).

Riprendiamo da questo esempio la nostra discussione sulla cooperazione tra ricercatori e lavoratori. L'agganciatore a terra non dice "Persan", utilizza gesti a guisa di semaforo, prescritti nei corsi di formazione per la sicurezza e nelle procedure della logistica. Quando è filmato la sua attività non è diretta soltanto al collega gruista, è destinata ai ricercatori che istintivamente ritiene rappresentanti della gerarchia o in generale di un potere di controllo. Il gruista,

da parte sua, parla al ricercatore usando il concetto quotidiano del collettivo, come se il ricercatore ne facesse parte. Questi lavoratori dispongono così di due concezioni, cui si riferiscono secondo l'idea che si fanno del lavoro del ricercatore che si trova con loro.

Il ricercatore non è un osservatore neutrale. La sua funzione nell'attività dei soggetti al lavoro non è solo definita da quanto detto all'inizio dell'intervento e dagli obiettivi posti. Essa è il frutto della cooperazione che si crea giorno per giorno. Resterà un rappresentante esterno della direzione? Diventerà strumento di condivisione e sviluppo di risorse per l'azione tra i lavoratori? Può diventare anche un aiuto per sviluppare spiegazioni rivolte alla gerarchia?

Il ricercatore clinico non cerca di ridurre artificialmente la contraddizione vissuta tra queste tre differenti posizioni, cerca di stabilire e sviluppare il dialogo tra i lavoratori per quanto riguarda il modo di regolare le loro tecniche, tra loro ma anche nei confronti della gerarchia. Parlerà con il responsabile della sicurezza dei limiti del coordinamento nel modo in cui è trasmesso nella formazione ufficiale, con gesti a guisa di semaforo? Sosterrà con lui o con il capo squadra l'interesse del sistema di riferimento adottato dal collettivo, peculiare della storia locale? L'esempio mostra che il metodo d'analisi del ricercatore solleva rapidamente punti critici della relazione confidenziale su cui poggiano le regolazioni tra le diverse fonti di coordinamento.

L'abitudine di operare con due differenti concezioni, una palesabile alla gerarchia e l'altra utilizzata in sua assenza, è turbata dalla presenza di questo "intruso" (Prot, Miossec, 2007), che offre l'occasione per ripensare le modalità di regolazione implicitamente stabilite. Riprendiamo l'idea di Maggi sopra citata: "al punto cruciale del passaggio tra coordinamento contestuale e coordinamento deciso precedentemente si può cogliere, sul piano analitico, il momento genetico dell'azione organizzativa". Il ricercatore-clinico, con i metodi di clinica dell'attività, è esposto a malintesi interessanti, serve da rivelatore affinché i lavoratori decidano di riproporre, oppure no, il dialogo sui modi di regolare le relazioni con i livelli gerarchici a proposito di situazioni critiche.

Nell'impianto industriale di cui si sta parlando l'organizzazione delle cooperazioni tra lavoratori e linea gerarchica era stata modificata a più riprese e per parecchi aspetti: cambiamento del materiale di produzione, riduzione dei livelli gerarchici, sistema informatico di gestione dei compiti. Il livello dei conflitti interpersonali era elevato, secondo il medico del lavoro, che rilevava una serie di sintomi di degrado della salute sul sito, che l'avevano indotto a sollecitare il Comitato per l'igiene, la sicurezza e le condizioni di lavoro (CHSCT). I volontari che hanno partecipato agli auto-confronti incrociati si sono rivolti al CHSCT, con i ricercatori, per mostrare le immagini filmate di situazioni di lavoro e le analisi che tra loro ne hanno ricavate. L'esempio riportato ne fa parte. In tal modo aprono al dialogo ciò che rimaneva nascosto o ufficiosamente tollerato. Mostrano la loro implicazione nella ricerca di risorse per superare le contraddizioni vissute e anche gli ostacoli incontrati, e da ciò ritengono che la progettazione stessa dei compiti debba essere discussa. In seguito a questo scambio, i diversi responsabili della sicurezza e della formazione dei gruisti, e lo stesso capo dell'impianto, si sono impegnati in un dibattito tra loro, e poi in presenza dei gruisti e dei loro colleghi, sulle interpretazioni possibili delle regole di sicurezza, le antinomie tra tali regole, e i vincoli di tempo e di spazio con cui occorre accordarsi.

Il testo di Maggi e Rulli (2012: 16) mostra un considerevole numero di aspetti tecnici o gestionali su cui le componenti dell'impresa sono state invitate a riconsiderare le regolazioni stabilite, confrontando "alternative di scelte organizzative e di gradi di costrittività indotta" per mezzo delle raccomandazioni derivanti dall'analisi. Ma sia nel caso dell'attività di saldatura, sia nel testo sull'esperimento condotto nel servizio di igiene e salute pubblica, si vede poco come si situano i ricercatori che intervengono, come partecipano all'identificazione delle situazioni di potenziale conflitto derivanti da "un livello critico di congruenza" (ivi: 13) e in quale occasione i lavoratori possono attivare la discussione con la gerarchia.



## Conclusione

Come scrive Maggi (2003/2016: Livre I, 31), secondo l'epistemologia weberiana "comprendere e spiegare sono entrambi necessari" per superare la frattura che sovente oppone nelle scienze sociali l'oggettivismo e il soggettivismo. Questa scelta epistemologica implica un rapporto del tutto particolare tra ricercatori e lavoratori. Nell'esempio brevemente evocato abbiamo voluto evidenziare che i lavoratori utilizzano i metodi d'analisi proposti dai ricercatori, e scoprono così, non solo agli occhi dei ricercatori ma anche ai loro propri occhi, come hanno separato i loro modi d'agire a seconda della presenza o dell'assenza della gerarchia. Essi hanno allora la possibilità di riconsiderare tra colleghi la validità del consenso e di valutare più coscientemente il suo interesse e i suoi limiti per la salute e per l'efficacia del lavoro.

E' un momento determinante dell'impegno dei lavoratori nel lavoro comune con i ricercatori. Clot (2011: 30) sottolinea in particolare la "vitalità" che può sostenere questi ritmi di analisi quando il soggetto o il gruppo di lavoro discute con il ricercatore, sviluppa i rapporti tra oggettivazione e soggettività in un "gioco d'alternanza" nel quale il piacere di sviluppare la propria capacità di spiegare e di comprendere con il ricercatore, e la scoperta di nuovi spazi d'iniziativa, lo sviluppo del potere d'azione sulla situazione di lavoro, procedono congiuntamente.

La dinamica che si stabilisce con i ricercatori deve poter continuare dopo la loro partenza. Il testo di Maggi e Rulli (2012) sostiene l'importanza dell'apprendimento delle risorse metodologiche riguardanti l'organizzazione da parte dei lavoratori. Noi abbiamo insistito sui rapporti tra i ricercatori-clinici e i lavoratori, che offrono a tali lavoratori la possibilità di riconsiderare collettivamente come essi regolano la cooperazione con la linea gerarchica.

E' forse perché chiariscono più specificamente ciascuna di queste dimensioni, in base alle rispettive discipline, che il metodo delle congruenze organizzative e i metodi di clinica dell'attività propongono risorse

complementari per concepire trasformazioni durevoli del processo organizzativo.

## Dal punto di vista dell'ergologia

*Renato Di Ruzza, Université d'Aix-Marseille*

### Introduzione

Fedeli al loro progetto intellettuale e scientifico, e in conformità con l'"epistemologia tollerante" che rivendicano, Bruno Maggi e Giovanni Rulli (2012) sollecitano la discussione, il dibattito, persino la disputa. Le questioni che propongono hanno una triplice caratteristica:

- sono essenziali e ricorrenti per tutti coloro che trattano del lavoro e della sua trasformazione come temi di studio;
- sono rivolte a tutti coloro che, per quanto riguarda la "visione del mondo", il "modo di pensare", la "postura epistemologica", costituiscono un gruppo sufficientemente omogeneo perché la discussione sia possibile, utile, pertinente;
- sono aperte, sempre all'origine di ricerche future, d'ipotesi da sviluppare e di concettualizzazioni da affinare.

Il dibattito è già stato avviato tra l'approccio d'analisi del Programma Interdisciplinare di Ricerca "Organization and Well-being" e l'approccio ergologico sviluppato da lavori condotti all'Université d'Aix-Marseille. Ha preso forme diverse, ma rimane ancora incompiuto come sono incompiute, fortunatamente, le discussioni teoriche nel campo delle scienze umane e sociali. Non è dunque inutile soffermarsi a "fare il punto".

Di primo acchito, tale valutazione appare costretta tra due impressioni d'insieme.

La prima è un'impressione di differenza radicale: i giganti sulle cui spalle siamo inerpicati non sono gli stessi. Max Weber, Herbert Simon, Chester Barnard, James Thompson, sono alle fondamenta della teoria dell'agire organizzativo (Maggi, 2003/2016), mentre l'approccio ergologico trova le sue origini nei lavori di tre "medici atipici": Georges Canguilhem (filosofo), Alain Wisner (ergonomo) e Ivar Oddone (psicologo del lavoro) (Schwartz, 1988). E ciò

ha conseguenze inevitabili sul lessico utilizzato, sui concetti usati e sul loro ordinamento.

Paradossalmente, la seconda è un'impressione di evidente prossimità in tutto ciò che è essenziale: la necessità di una dimensione epistemologica di ogni riflessione sul lavoro e le attività umane, il riconoscimento che nulla può essere detto sul lavoro trascurando ciò che ne dicono i lavoratori stessi, la presa d'atto che tutti gli atti umani sono atti sociali, cioè sono sia socializzati sia socializzanti, che sono al tempo stesso costretti (etero-normati) e autonomi (normativi). Sarebbe evidentemente possibile allungare l'elenco delle prossimità entrando in dettaglio ma ciò apparirà senz'altro nei temi scelti per "fare il punto".

In effetti, Maggi e Rulli pongono tre domande, cui cercheremo di rispondere con il sostegno dell'approccio ergologico: com'è trattata l'organizzazione? qual è nell'analisi la posizione del soggetto al lavoro rispetto alla posizione del ricercatore?, e qual è la concezione dell'interdisciplinarietà?

### **Verso una pluridisciplinarietà integrativa?**

Iniziamo da quest'ultima domanda, sgombrando ogni problema di vocabolario: useremo soltanto il vocabolo "pluridisciplinarietà", intendendo che esso esprima sia la pluridisciplinarietà tradizionale, sia l'interdisciplinarietà, sia la transdisciplinarietà, o anche la multidimensionalità nel senso proposto da Henry Bartoli (1991). (Riprendiamo al proposito argomenti di Di Ruzza e Halevi, 2003).

Da più di mezzo secolo la pluridisciplinarietà suscita ricorrenti dibattiti: incoraggiata, negata, rivendicata, imposta, talvolta praticata, essa è concepita da alcuni come "la" soluzione che permette di risolvere questioni così complesse che le "discipline accademiche" tradizionali non saprebbero trattare da sole, da altri come una "parola d'ordine" puramente ideologica il cui solo obiettivo sarebbe mascherare l'insufficienza delle discipline tradizionali nell'affrontare problemi generati dall'oggetto che si sono attribuite.

La pluridisciplinarietà non è, in effetti, qualcosa che si decreta. È una pratica che si trova nelle attività di coloro che sono condotti, per il loro mestiere, a sviluppare analisi, a fare diagnosi, e a formulare prognosi.

Se si scartano le pratiche pluridisciplinari che mettono in gioco discipline scientifiche che intrattengono "rapporti costitutivi" (come ad esempio la fisica e la matematica; cfr. Althusser, 1974), vi sono due modi polari di pratica della pluridisciplinarietà:

- la pluridisciplinarietà tra discipline definite, già costituite e riconosciute come discipline scientifiche; è la *pluridisciplinarietà cooperativa*;
- l'altra pratica della pluridisciplinarietà è più sottile, più difficile da perseguire e da qualificare, poiché mette in gioco l'esistenza stessa delle discipline coinvolte, sia perché l'oggetto in esame è continuamente ridefinito, il che viola costantemente i confini di tali discipline, sia perché inevitabilmente una "nuova disciplina" tende a costituirsi, integrando e rinormalizzando le discipline precedenti; è la *pluridisciplinarietà integrativa*.

In un certo modo, la pluridisciplinarietà cooperativa è al contempo il contrario e la conseguenza della divisione del lavoro: si tratta di far co-operare specialisti che la divisione del lavoro ha in precedenza separati. In ciò non v'è alcuna specificità scientifica. Questa pluridisciplinarietà è (più o meno, e più o meno coscientemente) praticata da tutti coloro che lavorano, e che pertanto sono implicati nella divisione del lavoro. Il principio è semplice: tutto inizia da una "commessa", per lo più, ma non sempre, esterna agli specialisti da invitare, il cui adempimento richiede interventi coordinati che riguardano campi distinti istituzionalmente riconosciuti e concretamente praticati. Un esempio semplice di questo tipo è la commessa di una casa, la cui realizzazione richiede l'intervento di molteplici categorie professionali.

Per quanto semplice, questa fattispecie permette di evidenziare alcune caratteristiche della necessaria cooperazione:

- tutto inizia dalla "commessa", che può essere emessa da qualcuno totalmente esterno alle categorie professionali, ma anche da una di esse (benché, in tal caso, per ragioni estranee alla professione), che può essere più o meno precisa, e la

cui precisazione esige sovente l'intervento previo delle stesse categorie professionali (per mostrare ciò che è fattibile, ciò che è bello, ciò che è solido, ecc.); detto altrimenti, vi è spesso un lavoro pluriprofessionale sulla commessa, che la ritocca, la riformula, la rende possibile ed eseguibile, e che pone a ogni categoria professionale un insieme di problemi precisi da risolvere;

- l'esecuzione della commessa richiede che la cooperazione delle categorie professionali sia coordinata: non tutti intervengono nello stesso tempo, vi è un ordine d'intervento, secondo specifiche temporalità, e ogni problema può essere risolto soltanto se si inserisce nella catena logica dei problemi da risolvere, definita e garantita dal coordinatore;

- ogni categoria professionale possiede le competenze o le capacità per risolvere uno o più precisi problemi, e vige il principio del rispetto del lavoro altrui: l'idraulico risolverà i problemi idraulici e non si occuperà della struttura, che è di competenza esclusiva del carpentiere;

- infine, sovente, la soluzione dei problemi esigerà un "dialogo" tra le diverse categorie professionali (che si potrebbe definire auto-coordinamento): tra l'idraulico e il pavimentista per sapere a quale altezza occorre situare la vasca da bagno in modo che non vi siano tagli sgraziati di piastrelle; tra il falegname e il vetraio in modo che la forma delle finestre sia compatibile con i requisiti di taglio dei vetri; ecc.

Complessivamente, qualunque sia la qualità del risultato e la sua conformità alla commessa, queste caratteristiche rappresentano delle necessità e sono presenti ovunque si tratti di costruire una casa.

Ciò che è vero per la cooperazione tra le categorie professionali vale anche per la cooperazione tra le discipline scientifiche. La storia delle scienze ci offre numerosi esempi di queste pratiche. In ogni caso c'è una "commessa", e la pluridisciplinarietà è richiesta dalle esigenze scientifiche e tecniche di tale commessa per risolvere definiti problemi, la cui soluzione dipende dall'intervento di specialisti di discipline specifiche, che cooperano per la realizzazione dell'obiettivo comune, cioè la "commessa".

In prima approssimazione ciò che riunisce le diverse “scienze umane e sociali” sembra spesso corrispondere a questa fattispecie. Ma a ben vedere, non è così semplice. Alcune delle caratteristiche evocate non si ritrovano nettamente:

- se la commessa esiste, è veramente una “commessa” nel senso sopra definito? Detto altrimenti, come è stata rielaborata al fine di porre “precisi problemi” a ciascuna delle discipline coinvolte? La sua formulazione permette di elencare le discipline da coinvolgere? Non sono invitate a esprimersi delle discipline specifiche che devono cooperare per risolvere precisi problemi riguardanti i propri campi di competenza in vista della realizzazione della commessa, ma subito “la pluridisciplinarietà”;

- come la maggioranza delle discipline coinvolte (che generalmente riguardano le “scienze umane e sociali”) ha competenza per risolvere un qualunque “preciso problema”? La natura e il campo di tali pretese competenze sono oggetto di eterno dibattito anche all’interno di ciascuna di esse. E questo dibattito è talmente vago e talmente vivace, è talmente carico di poste in gioco sociali, da provocare l’intervento di tutti, indipendentemente dalle specialità: il “dialogo” non può essere un “dialogo d’auto-coordinamento”, è necessariamente un dialogo sulle stesse competenze (l’economista che considera che le relazioni sociali nell’impresa facciano parte del proprio oggetto d’analisi non esiterà a interloquire, ad esempio, con il sociologo o il giurista, per contestarne le analisi, le diagnosi, le prognosi);

- se si tiene conto di ciò che precede è evidente che ogni coordinamento è praticamente impossibile.

In un certo senso, concepita come coordinamento tra discipline riguardanti le “scienze umane e sociali” la pluridisciplinarietà è un mito. Mito che si ritrova in ciò che Canguilhem chiamava “le ideologie scientifiche” (1978): la sociologia, l’economia politica, la psicologia, ecc., non cessano di prendere a prestito nozioni, metodi, procedimenti e procedure da discipline esistenti, credendo di rinforzare così la propria credibilità o anche la propria scientificità, ma, di fatto, mostrano soltanto il loro desiderio o la loro illusione di essere

“vere” scienze. Mito che si ritrova ugualmente nella pratica delle “tavole rotonde”: si invitano “i vicini”, un po’ a casaccio, per non dimenticare nessuno, il che vuol dire che non si sa in effetti chi esattamente invitare, né dove si è, né dove si va; ma si è persuasi delle virtù di questa pluridisciplinarietà, senza chiedersi se per comprendere qualcosa che tutti ignorano sia sufficiente invitare tutti coloro che ignorano.

Complessivamente, questa prima forma di pluridisciplinarietà, intesa come cooperazione tra specialisti di diverse “scienze umane e sociali”, non sembra pertinente per trattare efficacemente questioni che riguardano la vita sociale. Essa, infatti, presuppone l’esistenza di discipline scientifiche chiaramente identificate come tali, e che non hanno alcun bisogno di giustificare continuamente la propria scientificità; e questo non è il caso dell’ambito delle “scienze umane e sociali”. Ciò non significa che non vi sia alcuna cooperazione possibile: i problemi della prevenzione dei rischi professionali hanno innegabilmente dimensioni economiche, ergonomiche, giuridiche, sociologiche, psicologiche, ecc. (questo “ecc.” in fondo vuol dir tutto), ma l’intero problema è sapere chi le definisce come tali, e chi è competente per trattarne e per parlarne.

La storia delle scienze dell’ultimo mezzo secolo offre anche numerosi esempi della seconda forma di funzionamento della pluridisciplinarietà, cioè la pluridisciplinarietà integrativa. Essa mette in gioco discipline scientifiche considerate come “prossime”, su ambiti o su oggetti in precedenza considerati separati da confini identificati. Nuovi rapporti si stringono tra tali discipline, che non possono essere assimilati a rapporti derivanti dalla divisione del lavoro, e danno origine a discipline inedite: chimica fisica, biofisica, biochimica, geochimica, ad esempio. E come ogni volta che si crea una nuova scienza, queste discipline inedite devono definire un nuovo oggetto, nuovi metodi, nuovi concetti. In tal modo esse si separano tendenzialmente dalle scienze da cui sono derivate. In sostanza ciò non ha nulla a che vedere con la pluridisciplinarietà cooperativa, né con la pluridisciplinarietà come la si intende banalmente. Le nuove discipline non sono il prodotto di “tavole rotonde”



pluridisciplinari, non sono scienze pluridisciplinari, sono nuove scienze che hanno assimilato scienze già esistenti, superandole e in parte rinormalizzandole.

I requisiti di tale operazione sono diversi da quelli che guidano la pluridisciplinarietà cooperativa. In *Idéologie et rationalité dans l'histoire des sciences de la vie*, quando cerca di descrivere la storia della fisiologia vegetale, Canguilhem (1978) mostra bene come essa è l'erede di una pluralità di discipline antecedenti; al tempo stesso egli insiste sulla "rottura epistemologica" intervenuta tra queste discipline e la fisiologia vegetale, unendo così la continuità del progetto e la discontinuità dell'oggetto.

Il punto di avvio del processo pluridisciplinare non è più, in effetti, "la commessa", ma "il progetto". Il progetto non è qualcosa che giunge dall'esterno delle discipline interessate; esso proviene da un'esigenza scientifica o teorica intrinseca a una (o a più) di esse. Per lo più esso prende la forma della "intuizione" di un nuovo oggetto concreto, il cui riconoscimento sposta i confini degli oggetti delle scienze già costituite, e richiede effetti di dislocazione nelle concettualizzazioni esistenti. Marcel Mauss lo diceva, a suo modo, in *Sociologie et anthropologie*: "Quando una scienza naturale compie dei progressi, li compie esclusivamente nel concreto, e sempre nel senso dell'ignoto. Ora, l'ignoto si trova ai confini delle scienze, laddove i professori 'si mangiano tra loro' come dice Goethe (io dico 'mangiano', ma Goethe non è così garbato). E' generalmente in questi ambiti mal suddivisi che allignano i problemi urgenti" (Mauss, 1950: 365).

Questo punto di avvio, che combina inseparabilmente la continuità del progetto e la discontinuità dell'oggetto, permette di comprendere per quali aspetti questa forma di pluridisciplinarietà è il contrario della precedente:

- non è la cooperazione tra discipline esistenti che la fonda ma l'elusione di tali discipline, i loro confronti, i conflitti che le oppongono nei loro tentativi di concettualizzare il nuovo oggetto;
- non sono le competenze acquisite da ciascuna delle discipline che "lavorano" ma le loro incompetenze; o più esattamente la loro incompetenza a trattare il

nuovo oggetto (se non fosse così, l'oggetto non sarebbe nuovo); riconoscere questa incompetenza a trattare un oggetto riconosciuto (anche se solo intuitivamente) fa parte integrante del progetto, ed è al centro della pluridisciplinarietà integrativa; per riprendere un'immagine già utilizzata, non si riuniscono intorno al tavolo degli ignoranti che ignorano ciò che ignorano, ma degli incompetenti coscienti della propria incompetenza che cercano di comprenderla;

- il "rispetto" delle discipline non è conseguentemente più ammissibile, è al contrario l'irriverenza che deve vincere; ciascuno non avanza più per proprio conto, ma rimasta negli ambiti dei vicini, per piegare i loro concetti e i loro metodi con sufficiente forza affinché l'incompetenza divenga esplicita, divenga in qualche modo teorizzabile, e apra così la strada a concettualizzazioni e metodi nuovi;

- il coordinamento (e l'auto-coordinamento) prende in tal modo una dimensione radicalmente nuova; non più riunione temporalmente e spazialmente articolata di problemi precisi da risolvere, ma problematizzazione lungamente imprecisa e sempre rielaborata di soluzioni parziali, problematizzazione che è subito pluridisciplinare e che produce l'integrazione e la rinormalizzazione delle discipline esistenti;

- infine, mentre nel caso della pluridisciplinarietà cooperativa la questione del "ritorno verso la disciplina d'origine" non si pone (nessuna deve ritornarvi poiché, di fatto, nessuna se n'è allontanata), nel caso della pluridisciplinarietà integrativa questo ritorno è un'eventualità, una questione, e un problema: se ne è obbligati, è saggio farlo, e come farlo? Detto altrimenti, qual è la natura della "rottura" generata dalla concettualizzazione di un nuovo oggetto? E questa rottura è "consumata"? Si comprende che non v'è risposta precostituita a queste domande, l'importante è che siano formulate.

Naturalmente, queste caratteristiche si oppongono alle caratteristiche del funzionamento della pluridisciplinarietà cooperativa soltanto nel loro principio: ogni forma rappresenta un polo e accade solo raramente che uno dei due poli

funzioni senza che l'altro sia più o meno attivo. Ciò che importa tuttavia risiede nel "più o meno".

E' chiaro che la natura stessa delle "scienze umane e sociali" conduce a privilegiare la pluridisciplinarietà integrativa, e l'approccio ergologico ne è un buon esempio: avendo come punto d'avvio l'analisi delle situazioni di lavoro, questo progetto ha fatto rapidamente apparire l'intuizione di un "nuovo" oggetto, l'attività umana, che conduceva a una ri-disposizione delle "scienze umane e sociali", in una particolare configurazione, designata dal "dispositivo dinamico a tre poli", che le richiede tutte, che le rinormalizza tendenzialmente sia nei loro contenuti sia nei loro metodi, e che per far ciò le confronta, nel protocollo stesso della loro rinormalizzazione, con i saperi non dotti derivanti dall'esperienza delle attività umane concrete. Perciò la pratica ergologica è una "indisciplina": indisciplina perché è in "rottura" con le discipline antecedenti, indisciplina perché è costantemente sfasata rispetto alle norme previe o predefinite, e indisciplina, infine, perché finalmente essa non può definirsi come una disciplina nuova.

La teoria dell'agire organizzativo su cui si fonda l'approccio d'analisi del Programma Interdisciplinare di Ricerca "Organization and well-being" è di uguale natura? Sembra che la risposta sia positiva: questa teoria è un "progetto", tenta di definire un "nuovo oggetto" e riconfigura i saperi sull'organizzazione e il lavoro. A questo riguardo l'"interdisciplinarietà" che sostiene è assai prossima alla pluridisciplinarietà integrativa, e pertanto all'indisciplinarietà.

### **I soggetti al lavoro possono analizzare da soli la propria attività?**

In fondo, la questione riguardante la posizione del soggetto al lavoro rispetto ai ricercatori consegue logicamente da ciò che precede. Ammettiamo che il lavoro è un luogo in cui si incontrano:

- da un lato due tipi di razionalità: una risultante dalle norme antecedenti, acquisite, capitalizzate, e indispensabili per la realizzazione di tale attività, e

l'altra inserita nell'attività stessa, di cui sono portatori i singoli protagonisti che rinormalizzano incessantemente;

- d'altro lato due tipi di saperi: quelli che governano le norme antecedenti, prodotti al di fuori delle situazioni concrete e specifiche di lavoro, accumulati dalle opere dei diversi specialisti delle discipline accademiche che hanno come oggetto il lavoro, e riconosciuti e validati dalle diverse istituzioni che hanno questo ruolo (la comunità scientifica, i pari, l'Università, ecc.), cioè *i saperi istituiti*; e i saperi che permettono le rinormalizzazioni delle norme antecedenti da parte di coloro che lavorano, nelle loro concrete attività, derivati dalla loro esperienza e dal loro saper fare, cioè *i saperi investiti*.

In questo caso, l'approccio ergologico si affida a due proposte.

La prima proposta è: il modo di produzione delle conoscenze sul lavoro deve poggiare sul dialogo e/o il confronto tra i saperi elaborati dalle discipline accademiche tradizionali e i saperi che i vari protagonisti delle attività umane pongono in opera nello svolgimento della loro attività. Vi sono naturalmente già delle discipline per le quali questo principio è acquisito (ad esempio la maggior parte della sociologia del lavoro o dell'ergonomia dell'attività, o anche una parte delle scienze dell'educazione). Ma ve ne sono altre che l'ignorano quasi totalmente (in particolare la scienza economica). Non si tratta dunque di negare, di rifiutare, di abolire, di rigettare le conoscenze di cui sono portatrici le discipline accademiche, ma di "metterle in dubbio", in dialogo, in dibattito, con ciò che possono dire i protagonisti sul modo in cui esercitano la propria attività.

Secondo questo punto di vista, questo modo di produzione di conoscenze è effettivamente "indisciplinato" e "indisciplinare", non per un effetto di moda, indotto dagli inviti ricorrenti alla pluridisciplinarietà, ma semplicemente perché i saperi dei protagonisti delle attività di lavoro non sono, per principio, dell'ordine della "disciplina scientifica". Non si tratta, ovviamente, di negare le competenze disciplinari dell'uno o dell'altro lavoratore (il contabile deve conoscere la contabilità, l'ispettore del lavoro il diritto del lavoro, e il medico la medicina), ma di ammettere che nella loro attività concreta vi è sempre molto più di queste competenze disciplinari. Si

può evidentemente ignorare questo "più", gettarlo nel sacco dei "saperi volgari", ma è una scelta epistemologica di cui occorre essere coscienti e che merita discussione. Questo tipo di pluridisciplinarietà ("indisciplinare") non si costruisce dunque nella conoscenza delle conoscenze prodotte da molteplici discipline, ma nel riconoscimento che le conoscenze di una disciplina possono essere alterate da saperi che non ne fanno parte. E' sostanzialmente ciò che Canguilhem (2005) chiamava nella sua tesi le "materie estranee".

Detto altrimenti, per riassumere questa prima proposta, l'approccio ergologico è un modo di riflessione riguardante la produzione di conoscenze su tutte le attività umane socializzate. Può dunque riguardare tutte le discipline accademiche che le assumono come oggetto, considerando due principi, fondatori, che permettono di studiarle "dal punto di vista dell'attività":

- l'attività, e particolarmente l'attività di lavoro, è sempre il luogo di un "dibattito di norme", e in questo dibattito di norme, nella "rinormalizzazione delle norme antecedenti", sono prodotti saperi sull'attività stessa, saperi che conviene porre in dialogo con i saperi prodotti "dall'esterno" dalle discipline accademiche;
- questi saperi "investiti" nell'attività possono essere espressi soltanto dai loro protagonisti.

La seconda proposta rimanda alla dimensione trasformatrice dell'approccio ergologico. Tale dimensione non ha nulla a che vedere con una qualsiasi pretesa di immaginare o di elaborare la natura, il contenuto e il senso delle trasformazioni da realizzare da un punto di vista cosiddetto "scientifico". L'approccio ergologico differisce totalmente, infatti, dall'approccio dell'"esperto" che fa delle "prognosi" dopo aver fatto "la diagnosi". In sostanza, non vuole "comprendere il lavoro per trasformarlo", ma "trasformarlo per comprenderlo".

Per chiarire questa proposta prendiamo spunto da una frase pronunciata da Louis Durrive (2014) nella sua conferenza introduttiva al 2° Congresso della Società internazionale di ergologia: "dietro il 'lavorare in modo conforme' (cioè conformemente a ciò che è prescritto) c'è sempre un 'lavorare altrimenti', anche

se è nascosto dal risultato del lavoro". Si tratta di una frase che merita riflessione perché è di grande portata. Due termini sono essenziali: esiste ("sempre", è detto) un lavorare altrimenti e questo "lavorare altrimenti" è nascosto. E' nel "lavorare altrimenti" che risiedono le "riserve di alternative" di cui parla l'approccio ergologico, fonti di trasformazioni già presenti, annidate nell'attività stessa. Ma sono nascoste, rese invisibili o opacizzate, ed è ciò che impedisce di comprendere cos'è esattamente l'attività di lavoro.

L'approccio ergologico propone quindi di "rendere visibili" tali riserve d'alternative per analizzare l'attività di lavoro. Ed è dunque rendendo visibile ciò che può essere fonte di trasformazioni che si possono comprendere la natura e il contenuto di tale attività. L'intero problema risiede nelle modalità pratiche di tale svelamento.

Evidentemente, i ricercatori non possono pretendere da soli, in base alle concettualizzazioni previe che producono, di assicurare completamente questa comprensione. La singolarità di ogni situazione di lavoro impone loro, in effetti, un vero apprendimento di ciò che produce questa singolarità. Per contro, i lavoratori non possono pretendere da soli, in base a propri saperi prodotti nella loro attività, di assicurare completamente questa comprensione. Essa esige effettivamente uno sforzo epistemologico e concettuale il cui apprendimento può essere soltanto co-costruito.

Qui sembra porsi una differenza tra l'approccio ergologico e il Programma "Organization and Well-being". Maggi e Rulli (2012: 8) affermano, in effetti, nettamente che "*soltanto* questi stessi soggetti [al lavoro], e non ricercatori esterni, possono analizzare e valutare in modo appropriato il processo di lavoro che li riguarda", e che "protagonisti" delle alternative possono essere "*soltanto* i soggetti del processo" (corsivo nostro).

Il fatto che siano i "soli" protagonisti delle trasformazioni del loro lavoro non pone alcun problema. V'è per contro un problema per quanto riguarda la prima parte dell'affermazione, problema che rinvia indubbiamente al significato che conviene attribuire al verbo "analizzare". L'analisi di cui si tratta non potrebbe essere ridotta a una semplice "descrizione" del processo di lavoro

(quali che siano peraltro gli strumenti metodologici utilizzati per fare esprimere tale descrizione). Analizzare è un atto di produzione di conoscenze che presuppone e induce un minimo di concettualizzazione. In che e come questa potrebbe compiersi al di fuori o in margine o in assenza delle concettualizzazioni antecedenti (che possono essere proposte dai ricercatori, ma anche da altre istanze come le organizzazioni sindacali, ad esempio), e quali sarebbero le modalità di validazione? Il seguito del testo di Maggi e Rulli sembra peraltro attenuare l'affermazione di partenza. Il processo che conduce i soggetti al lavoro a essere "i soli" sta, infatti, nell'incontro di tre assi:

- l'asse dei saperi metodologici di cui i soggetti al lavoro possono appropriarsi per mezzo di una formazione adeguata,
- l'asse delle competenze di lavoro,
- e l'asse epistemologico che pone in relazione i saperi d'analisi e le competenze del lavoratore.

Qui ancora tutto sta nel contenuto dei termini utilizzati per designare il terzo asse: dei saperi d'analisi sono principalmente e tendenzialmente portatori i ricercatori? e questo porre in relazione è un'attivazione di dialogo nel corso del quale emergono saperi e conoscenze nuove? Rispondere "sì" a queste due domande ridurrebbe considerevolmente la differenza sopra evocata.

### **Una organizzazione senza concetto?**

La terza domanda, che riguarda il tema dell'organizzazione, è la più semplice. E' la più semplice perché invita a una risposta semplice: nell'approccio ergologico non v'è né trattazione dell'organizzazione né il concetto. Il termine evidentemente esiste, ma soltanto come vaga nozione essenzialmente empirica, al meglio definita come una descrizione di elementi inter-collegati, e per lo più relegata in secondo piano. Questa risposta semplice non cancella tuttavia la domanda: perché quest'assenza?

In effetti, se l'approccio ergologico ha potuto tralasciare questo tema c'è necessariamente una ragione, che si può affrontare in termini di sostituzione: l'approccio ergologico non ha bisogno del concetto di organizzazione, e se non

ne ha bisogno è perché lo sostituisce con un altro concetto. Da cui la domanda: con quale(i) concetto(i) l'approccio ergologico ha compensato l'assenza del concetto di organizzazione nel suo dispositivo teorico, mentre esso appare essenziale nella teoria dell'agire organizzativo?

Senza pretendere di fornire risposte a questi interrogativi, è almeno possibile commentarli. Il punto di avvio di tale commento si situa in una constatazione: per il Programma "Organization and Well-being" il concetto di organizzazione e il concetto di regolazione sono strettamente connessi, così che l'organizzazione sembra definita tramite la regolazione. Abordiamo quindi la discussione per il verso della regolazione, secondo le tesi di Canguilhem.

Numerosi studi sulla regolazione, specialmente in economia politica, ma non solo, fanno riferimento effettivamente alla definizione della nozione di regolazione proposta da Canguilhem nell'articolo "Regulation (épistémologie)" della *Encyclopaedia Universalis* (1972; 1985): " la regolazione è l'aggiustamento, conformemente a qualche regola o norma, di una pluralità di movimenti o di atti e dei loro effetti o prodotti che la loro diversità o la loro successione rende prima estranei gli uni agli altri" (Canguilhem, 1985: 797). Questa definizione implica tre idee rilevanti: anzitutto quella di "aggiustamento", che rende dinamica la regolazione e ne fa un processo che si svolge nel tempo; poi l'idea di "norma" (assimilata per l'occasione alla "regola"?), che costituisce un concetto centrale del pensiero di Canguilhem; e infine l'idea generale secondo cui esistono dei movimenti e degli atti (con i loro effetti o prodotti) che sono *a priori* estranei gli uni agli altri. L'approccio ergologico, quando definisce l'attività di lavoro come la rinormalizzazione delle norme antecedenti, si colloca implicitamente nello sviluppo di questa definizione. E la teoria dell'agire organizzativo non ne sembra molto lontana. Vi sono, in effetti, nell'uno come nell'altro caso due livelli di regolazione: una regolazione antecedente, prescritta, organizzata dall'esterno, e una regolazione rinormalizzata, che tiene conto delle incertezze, dei rischi, degli imprevisti.

Se si continua la lettura del testo di Canguilhem, ci si accorge che la regolazione rimane, in un insieme di rapporti di costrizione, una posta in gioco



permanente dell'organizzazione, organizzazione che si riconfigura regolarmente sotto l'effetto dei conflitti e delle contraddizioni: "il concetto di organizzazione [...] nasconde di fatto la questione riguardante se e come una diversità di gruppi eterogenei per le loro funzioni e gerarchizzati per le loro posizioni possa essere integrata in una totalità capace di mantenere la propria coesione attraverso il tempo, adattandosi, senza snaturarsi, a situazioni storiche parzialmente imprevedute. Rispetto all'organizzazione di un organismo la cui esistenza come vivente esprime esattamente l'efficacia dei suoi apparati regolatori, l'organizzazione sociale appare come tentativo sempre in corso, di progetto sempre incompiuto" (ivi: 798). Ancora, ciò appare completamente compatibile, se non conforme, alla visione dell'approccio ergologico (pensiamo al concetto di entità collettiva relativamente pertinente, ad esempio) e alla visione della teoria dell'agire organizzativo (pensiamo ai tre esempi offerti nel Prologo di un libro di Maggi (2003/2016): la regolazione è l'insieme dei processi che mantengono l'organizzazione nei limiti della sua identità, e simultaneamente fanno sì che essa evolva continuamente.

Pertanto, ricondurre una teoria della regolazione sociale a uno studio della formazione di una società, della sua organizzazione e della sua riproduzione, appare insufficiente. Data una società, non si tratta di interessarsi semplicemente al suo funzionamento. Se essa è sempre in divenire una teoria della regolazione rimarrà sempre incompiuta. E' una grande differenza rispetto alla biologia. Se gli organismi hanno anch'essi una storia, le loro evoluzioni e le loro mutazioni sono state da essi integrate, internalizzate. Per contro, le organizzazioni sociali producono delle istituzioni (degli organi) specifiche, prodotti di conflitti ma anche poste in gioco di conflitti. "La storia delle società ha giustapposto in uno spazio di rapporti tecnici, economici, politici, informativi, affettivi, spazio esterno all'organismo umano individuale, una molteplicità di organi istituzionali, improvvisati e meditati, ma sempre in ritardo rispetto alla consapevolezza dei bisogni che li hanno fatti esistere" (ivi: 799). In tal modo Canguilhem non pretende mai che si possano fornire "modelli per la soluzione di problemi di regolazione sociale e rimedi per le situazioni di

disadattamento nati dalla rivalità spontanea e dalle relazioni conflittuali di gruppi diversi per i quali siano incaricate le funzioni della vita sociale" (*ibid.*).

Nessun concetto di organizzazione quindi nell'approccio ergologico, ma un riferimento ricorrente a Canguilhem che se ne avvicina, per quanto si ammetta che l'attività umana (compreso naturalmente il lavoro) è necessariamente socializzata e socializzante, regolata e regolante, organizzata e organizzante secondo la dialettica norme antecedenti/rinormalizzazione.

### **Continuare il dibattito?**

Complessivamente, tre domande e tre risposte per una discussione "tra amici" (Di Ruzza, Halevi, 2003), e tre constatazioni: nell'ordine, una forte prossimità sulla pluridisciplinarietà, un'ipotesi di prossimità sui rapporti tra ricercatori e soggetti al lavoro, una mancanza di prossimità *a priori* sul modo di trattare l'organizzazione. Un dibattito non ha conclusione, prosegue...

## **Dal punto di vista dell'attività linguistica**

*Daniel Faïta, Aix-Marseille Université*

### **Introduzione**

Desideriamo iniziare questo contributo chiarendo le caratteristiche della nostra posizione, benché tale scrupolo comporti qualche diversione, anche brusca. Senza questa precauzione, infatti, la nostra partecipazione al dibattito potrebbe apparire un po' estranea. Linguista d'origine e specialista dell'acquisizione delle lingue da parte di popolazioni emigranti in "ambienti naturali", specialmente lavoratori, siamo giunti a considerare il lavoro in modo molto "contestuale" non solo come ambiente d'acquisizione ma soprattutto come ambiente di vita e di confronto sociale per uomini e donne allontanati dalle loro culture e dai loro modi di vita d'origine.

L'universo del lavoro è, infatti, esemplare di queste sfide permanenti, che costringono delle persone a rispettare regole e codici mentre si appropriano bene o male dei mezzi per comprenderli e per apprendarli. Esempio anche dell'impossibilità di agire senza la risorsa dell'esperienza collettiva dell'ambiente di lavoro e dei saperi che esso produce. Ci parve evidente che il lavoro costituisse il campo su cui potevano incontrarsi le diverse problematiche scientifiche che pongono la conoscenza di questa attività umana al centro delle loro preoccupazioni. Logicamente dunque abbiamo scelto di associarci alle riflessioni di ricercatori rappresentativi delle scienze dette "dell'azione" quali l'ergonomia, la psicologia e la sociologia del lavoro.

Fu tuttavia la proposta del filosofo Yves Schwartz di partecipare alla creazione di un approccio veramente pluridisciplinare<sup>1</sup> che ci offrì una possibilità inedita: esplorare la validità di certi concetti e ipotesi propri del quadro della nostra disciplina nei confronti di oggetti da essa tradizionalmente

---

<sup>1</sup> Inizialmente conosciuto con il nome di Analisi Pluridisciplinare delle Situazioni di Lavoro, istituzionalizzato nel 1989 nella forma di un corso di diploma all'Université de Provence.

ignorati o trascurati, soprattutto il nesso tra linguaggio e attività di lavoro. Una serie di fasi preliminari alle azioni progettate esercitarono un'influenza decisiva sulla trasformazione del nostro punto di vista sulle questioni del linguaggio. Esse riguardarono dapprima molteplici incontri preparatori per la progettazione di formazioni universitarie aperte a lavoratori d'impresa, poi l'esito delle prime esperienze concrete e l'elaborazione collettiva di testi che documentavano tale lavoro esplorativo<sup>2</sup>. La risposta alle sollecitazioni provenienti da collettivi di lavoratori, nel quadro di nuovi diritti in impresa acquisiti in Francia dopo il 1981, fu in seguito la conseguenza logica di questa prima fase, assai importante in quanto impegnativa in termini di innovazione metodologica. Lo stesso periodo fu anche fertile di scoperte e incontri di iniziatori di altri approcci, ugualmente pluridisciplinari, tra cui quello di Bruno Maggi, che attivò un primo contatto le cui conseguenze sono evidenziate qui di seguito.

### **L'esperienza del 2007, apertura di nuove prospettive**

Il nostro quadro metodologico del *dialogo in auto-confronto*<sup>3</sup>, delineato dal 1989 (Faïta, 1989), ormai sistematicamente attivato dal gruppo di ricerca ERGAPE<sup>4</sup>, e il *metodo delle congruenze organizzative* (Maggi, 1984/1990: 103-126 ; 159-177) del Programma Interdisciplinare di Ricerca « Organization and Well-being » (O&W), avevano in comune presupposti di primaria importanza. Tra questi anzitutto appariva l'affermazione della posizione preminente dei soggetti<sup>5</sup> implicati nell'attività, contrariamente alla loro condizione di

---

<sup>2</sup> Vedi, in particolare: Schwartz, Faïta, 1983.

<sup>3</sup> Abbiamo scelto di qualificare in questo modo la scelta metodologica sviluppata nei lavori del nostro gruppo di ricerca (ERGAPE). E' importante, infatti, distinguere l'approccio adottato da quelli conosciuti con la denominazione di "analisi del corso d'azione", che rivendicano da parte loro il ricorso all'auto-confronto, e generalmente dai metodi che utilizzano questa "tecnica" come strumento per la raccolta di dati verbali o di "tracce" di attività trascorse. Ugualmente ci opponiamo all'uso dei termini "intervista in auto-confronto" per ragioni la cui giustificazione sarà in seguito evidente.

<sup>4</sup> Ergonomia dell'Attività dei Professionisti dell'Educazione (Aix-Marseille Université).

<sup>5</sup> Per semplicità impieghiamo questo termine in luogo dei suoi possibili sinonimi: soggetto agente, operatore, lavoratore, ecc., eccezion fatta per il concetto di "soggetto psicologico", essendo essenziale considerare in queste pagine che il "soggetto" di cui si tratta può essere inteso e definibile nell'ambito e dal quadro della sua attività.

dipendenza da protocolli sperimentali o di fornitori di “dati” da raccogliere. Non meno essenziale, l'assunto di conferire senso alle dimensioni particolari, specifiche degli atti, costruendo la conoscenza del lavoro dalle sue realtà fisiche e pratiche, manifestava il rigetto dell'astrazione *oggettivista*, centrata sulla ricerca di generalità.

Dopo numerosi anni di lavori e di sviluppo delle rispettive ipotesi di ricerca, principalmente in ambito metodologico, si impose naturalmente un confronto, su un caso specifico, dei metodi proposti dai due approcci: in funzione dei presupposti condivisi, tale confronto prese corpo su un medesimo oggetto, una significativa situazione del lavoro di insegnamento. L'obiettivo riguardava anche la valutazione del grado di complementarità in grado di prospettare un'effettiva collaborazione. Ne risultò il libro *Un débat en analyse du travail* (Faïta, Maggi, 2007), un incontro qualificato « di sinergia » tra i due approcci nello studio delle situazioni di lavoro. I ricercatori coinvolti in questa impresa condividevano, in effetti, la convinzione già in parte esplicitata: la valutazione dei lavoratori volontariamente implicati nell'analisi della loro propria attività di lavoro costituisce il fulcro della conoscenza e della trasformazione, positivamente orientate, di questa stessa attività. Da ambedue le parti, senza previo accordo, i progetti di ricerca miravano alla trasformazione delle situazioni e delle condizioni incontrate negli ambiti di lavoro implicati. Da parte sua il gruppo di ricerca ERGAPE concepiva quest'assunto con una duplice convinzione: contribuire alla produzione di nuove conoscenze e, in coerenza con l'approccio clinico attivato in psicologia del lavoro da Yves Clot, creare un “dispositivo metodologico destinato a divenire strumento per l'azione degli stessi collettivi di lavoro” (Clot, Faïta, 2000: 8).

### **Dalle convergenze di principi ai concetti metodologici e agli approcci concreti**

Con queste premesse vogliamo ora trattare le convergenze e gli interrogativi emergenti nel quadro di questo dibattito sull'approccio del Programma O&W. Come, in sostanza, interpretare la presunta complementarità

tra il metodo delle congruenze organizzative (MCO) e il quadro metodologico del dialogo in auto-confronto in questo “dibattito sull’approccio del Programma O&W” senza tuttavia ridurlo a quest’unica angolazione?

Mantenendoci coerenti con le preoccupazioni esposte preliminarmente, riguardanti cioè la postura di un punto di vista pluridisciplinare che include le scienze del linguaggio nell’analisi delle attività di lavoro, ci si propone di esaminare tra le scelte metodologiche del MCO quelle che suscitano un’eco nelle nostre pratiche stimolando riflessioni e, in senso opposto, ci sembrano richiedere reciproci chiarimenti.

Su questa base, dunque, si sottoscrive la proposta fondamentale del MCO: cioè “il carattere organizzante di ogni processo d’azione, la posizione centrale del soggetto nel corso del suo sviluppo...” (Faïta, Maggi, 2007: 84). Questo conferma il nostro punto di vista, in quanto l’azione, questa materializzazione in tempi e luoghi specifici di ciò che chiamiamo attività, non risulta mai dalle opere di un operatore isolato, indipendente, senza relazioni tradizionali, scientifiche, tecniche, culturali. L’atto professionale, il gesto di mestiere, si colloca all’intersezione di molteplici temporalità, prende senso per altri oltre che per il soggetto che agisce, allo stesso modo in cui contiene una parte preponderante di collettivo nella sua singolarità. Il concatenamento di atti singoli e collettivi produce incessantemente organizzazione, che la si chiami oppure no *organizzazione reale*, il che ha il merito di sottolinearne la complessità, poiché, soggettiva per natura, essa integra necessariamente una parte inevitabile di *costrittività organizzativa*.

Questo concetto di “costrittività organizzativa” (Maggi, 1984/1990: 139-158; Maggi, Rulli, 2012: 7) esprime la « riduzione di libertà di decisione che è conseguenza di ogni scelta organizzativa ». Questa formulazione concisa definisce in termini precisi il tipo di rapporto di causalità indotto dalle “scelte” e le loro conseguenze oggettive, senza tuttavia pregiudicare l’orientamento dei rapporti presunti, né l’entità effettiva di tale costrittività, di cui è affermata la variabilità così come le sue possibili trasformazioni. In effetti, ogni processo d’azione organizzata con l’obiettivo di trasformare della materia, degli oggetti,

degli stati o delle relazioni, è necessariamente definito nel tempo e nello spazio, dai mezzi che utilizza, gli scopi indicati, ecc., in altri termini da “scelte organizzative” il cui riconoscimento e la cui analisi permettono di identificare gli “elementi di costrittività della situazione di lavoro che spiegano le ricadute percepite dai soggetti” (Faïta, Maggi, 2007: 77).

Gli operatori che realizzano gli obiettivi assegnati al loro lavoro con le loro azioni individuali o collettive incontrano elementi di costrittività che limitano il libero gioco delle loro possibilità e le loro modalità d'azione. Limitazione generata dalla costrittività, ma non solo, poiché è prodotta nell'ambito di un'interazione i cui termini sono in parte oggettivi, conseguenza della progettazione esterna dei parametri della loro attività concreta, e in parte soggettivi poiché derivanti dai mezzi e dalle risorse che essi utilizzano per risolvere i problemi reali che sempre ostacolano la realizzazione del compito. La limitazione considerata, come la intendiamo, è dunque ambivalente. Percepita come ostacolo dal soggetto, essa implica già elementi di risposta alla costrittività, poiché lo stesso soggetto si rivela in quel momento capace di risposte diverse al problema che si presenta. La percezione della limitazione sarebbe quindi portatrice di riorganizzazione, anche latente. Si tratta di un punto essenziale – da sottoporre a verifica – su cui fondiamo la convinzione di una comunanza di preoccupazioni, e al tempo stesso l'ipotesi di certe differenze. Desideriamo sottolineare come, per mezzo di un'analisi delle attività di lavoro, che pone al vertice del suo impegno le loro dimensioni linguistica e simbolica, tali presupposti incontrano chiaramente le ipotesi derivate dalle teorie di Bachtin (1929/1977) e della psicologia storico-culturale di Vygotskij (1934/1997) per ciò che riguarda la produzione di *sensò* negli scambi tra gli esseri umani.

Un'analisi clinica dell'attività dei saldatori nell'industria nucleare (Faïta, 2014), condotta parallelamente – secondo i rispettivi metodi – a un'analisi organizzativa, ha offerto a questo proposito buoni spunti di riflessione: a fronte di elementi diversificati di costrittività (organizzativi, tecnici, specificamente fisici...), i due soggetti implicati nello studio hanno manifestato reazioni

nettamente distinte, o perfino opposte (ivi: 23-25). Uno prende l'iniziativa, di fronte ai problemi posti, utilizzando la propria capacità di cogliere e attivare le possibilità esistenti rispetto alla costrittività implicata dalla strumentazione fornita: appronta lui stesso l'utensile adeguato (una pinza per saldare più adatta al controllo progressivo dei vincoli fisici nel corso della trasformazione). L'altro affronta la situazione in modo frontale, iniziando da posizioni rivendicative che rinviano la responsabilità all'impresa: gli ingegneri, i controllori tecnici, i costruttori di utensili, adattano gli strumenti al compito prescritto! L'identificazione della costrittività tramite l'ostacolo all'azione quale è percepita da questi operatori è dunque distinta nei due casi, e noi proponiamo di considerare che differenti elementi di risposta preesistono nei due casi all'identificazione della costrittività. La percezione della limitazione per ciascuno degli operatori, a modo suo, è quindi secondo noi parte integrante dell'attività di lavoro. E' certamente nel gioco permanente di questa ricerca di equilibrio che si attivano i modi di riorganizzazione delle attività, modi costituiti di micro trasformazioni degli utensili e dei parametri, di aggiramento degli ostacoli generati dalle stesse prescrizioni, ecc.

### **Consistenza del processo d'azione, rapporti dialogici connessi, sviluppi associati**

Appare innegabile che i soggetti che partecipano al processo occupino nei suoi confronti una posizione singolare, decisiva. Non solo in ragione della loro massima prossimità a tutte le dimensioni in gioco, ma soprattutto perché essi soli sono in situazione di "contro-dipendenza"<sup>6</sup> rispetto alle limitazioni imposte dalla costrittività. "Contro-dipendenza" nel senso che essi subiscono e trasformano, nella medesima sequenza d'azione, le scelte fatte da altri, al di fuori della loro attività di lavoro, e anteriormente a essa. Al tempo stesso essi agiscono sulle conseguenze potenziali di tali scelte quando l'esperienza permette loro di prevedere le conseguenze negative che un rispetto formale di prescrizioni inadatte potrebbe implicare. L'idea secondo cui la costrittività

---

<sup>6</sup> Espressione usata da una partecipante all'opera citata: Faïta, Maggi, 2007: 75.



organizzativa colpisce le particolarità del lavoro ci sembra molto importante, poiché permette di identificare uno degli elementi di base che danno senso al lavoro per ogni operatore. Il saldatore alle prese con la lentezza di innalzamento della temperatura del piccolo forno di riscaldamento degli elettrodi sa di essere tributario di questo utensile, del suo stato di funzionamento, per eseguire i suoi gesti professionali secondo la norma, così come deve verificare la conformità di ogni elettrodo. La parte di responsabilità che esercita, per quanto minima sembri, è ineliminabile e nessuno può esercitarla al suo posto, il che lo autorizza ad appropriarsi della *sua* parte del processo, *a fortiori* se ne inferisce la necessità di controllare quegli stessi parametri da un capo all'altro della sua azione e in sequenze diverse (Faïta, 2014: 16-18), il che ci autorizza, come abbiamo fatto poco fa, a evocare il "senso" dato al lavoro.

E' dunque giustificato affermare che i soggetti del processo sono i soli in grado di realizzare un'analisi che procede dalla descrizione delle fasi di tale processo alla proposta di scelte organizzative alternative, passando per un'interpretazione delle costrizioni subite, non accessibile all'osservazione esterna.

Ugualmente si tratta di considerare positivamente la trasformazione - noi diremmo lo "sviluppo"<sup>7</sup> - riguardante i soggetti agenti posti nella condizione di descrivere il proprio lavoro, di distinguere "le componenti analitiche del processo" (Maggi, Rulli, 2012: 10) e infine di "interpretare la costrittività organizzativa" in un lavoro di ri-progettazione. Infatti siamo interamente d'accordo di prendere in considerazione che per il soggetto descrivere e analizzare l'attività di lavoro fa parte del mutamento della sua progettazione, poiché descrivere contribuisce anzitutto a trasformare ciò che si descrive, come abbiamo ricordato sopra: "trasformandosi in linguaggio le attività si riorganizzano e si modificano. Esse si realizzano nel discorso

---

<sup>7</sup> "lo sviluppo umano [...] è concepito non come la realizzazione di uno stato preesistente, né come il rivestimento di una natura iniziale, ma come la trasformazione prodotta nell'individuo dalla costruzione di nuove forme di attività, per l'utilizzazione da parte di questo stesso individuo di produzioni culturali messe a sua disposizione..." (Brossard, 2012: 98-99).

indirizzato ad altri" (Clot, 2001: 132). E aggiungiamo che la descrizione sostiene la comprensione, se si segue Bachtin e la sua interpretazione di Bibikhin che condividiamo: "Comprendere è pensare in un nuovo contesto", poiché "la parola non è una cosa ma un ambito perpetuamente mobile, perpetuamente mutevole" (Bibikhin, 2003: 147). E' dunque legittimo considerare i soggetti del processo di lavoro, come propone il MCO, quali protagonisti a pieno titolo dell'organizzazione, poi dell'analisi dello stesso processo, senza prescindere dalla sua dimensione organizzativa.

Si giunge allora a una serie di questioni che meritano l'apertura di un dibattito di natura teorica ed epistemologica.

### **Un punto di contrasto: la valutazione *del* lavoro e la valutazione *sul* lavoro**

Conviene ora esaminare punto per punto le principali scelte metodologiche del MCO, rispettando interamente i loro nessi organici con la teoria, e chiederci al contempo se l'insieme non possa generare, *in fine*, dei rischi di contraddizioni con le sue fondamentali attese. Una premessa s'impone tuttavia, la cui sottovalutazione comprometterebbe l'utilità di questo contributo al dibattito. Diversamente da un principio di base espresso dal MCO, siamo convinti che l'intrinseca natura del nostro apporto all'analisi delle attività di lavoro proceda dall'*intervento* in tale ambito. Senza riassumere questo apporto nella risposta data alla domanda del collettivo di lavoro, sosteniamo seguendo Wisner (1995: 10) che soltanto tale domanda esige dal ricercatore che non eviti le difficoltà del reale. Poiché "è nelle situazioni potenzialmente conflittuali, ove la conoscenza deve spiegarsi con l'azione, che possono apparire con la maggiore nettezza i rapporti tra le determinanti di tale azione" (Faïta, Saujat, 2010: 52).

Ciò non significa affatto che i concetti scientifici debbano sottomettersi alla contingenze pragmatiche, ma che nuove *forme di dialogo* devono essere inventate tra il pensiero elaborato e le situazioni concrete in movimento, situazioni che includono anch'esse dei modi di pensare l'azione, in particolare da parte dei soggetti agenti. Il problema risiede nel fatto che questi diversi modi

di pensare ed esprimere i saperi non sono ineluttabilmente compatibili. Il ricercatore, l'esperto, possiede strumenti simbolici adatti alla sua pratica, e peraltro da questa ampiamente prodotti. Il lavoratore ugualmente possiede dei modi di mediazione e di rappresentazione, ampiamente specifici, prodotto collettivo di un'esperienza anch'essa collettiva. Gli uni e gli altri non coincidono necessariamente (o assai poco), ma soprattutto il loro confronto può generare il rischio di riprodurre l'asimmetria abituale del rapporto tra coloro che posseggono i concetti giudicati appropriati e coloro che ne sono sprovvisti.

Di solito i lavoratori coinvolti possono mostrarsi perfettamente idonei a svolgere un discorso conforme alle attese implicite dei ricercatori o esperti. I dialoghi reiterati tra saldatori e ricercatori, e saldatore S1 e saldatore S2 (Faïta, 2014) offrono a questo proposito esempi interessanti (vedi più avanti). Noi pensiamo di poter affermare che il rapporto del ricercatore con l'ambiente di lavoro proceda appunto da un *intervento*, per sua natura d'origine esterna al lavoro, il cui effetto non deve consistere nel sottrarre dall'esterno l'analisi del lavoro ai soggetti di tale lavoro, ma a impegnarsi in un dialogo al cui termine la situazione e coloro che vi partecipano saranno oggettivamente trasformati, ove gli uni cercano di dare un senso alle proprie attività agli occhi degli altri, e viceversa. Richiamiamo, per concludere su questo punto, una riflessione di Jérôme Bruner, secondo cui il dialogo è "tutto ciò che fa sì che il senso di un discorso è cosa diversa da quanto si può ricavare da ciò che è lingua..." (Bruner, 2000: 94).

### **Descrizione, interpretazione, analisi**

L'assunto secondo cui i soggetti agenti sono i soli in grado di analizzare e valutare in modo appropriato il processo di lavoro che li riguarda, che riconosciamo incontestabile, si declina logicamente nella capacità di tali soggetti di descrivere, interpretare, e poi valutare il processo di lavoro sino a identificare "processi alternativi" per ogni componente analitica (Maggi, Rulli, 2012: 12). Tuttavia, in coerenza con quanto appena detto, è necessario interrogarsi sull'adeguatezza dei concetti e della loro traduzione operativa. Cos'è anzitutto

“descrivere”, e ancor più descrivere non un oggetto ma un'attività? E la domanda immediatamente conseguente è: chi lo fa, da qual punto di vista e per mezzo di quali strumenti? Ci sembra che la questione possa essere formulata in due modi: dapprima in stretto rapporto con l'ambito dell'analisi del lavoro e, contestualmente, con la coerenza complessiva del MCO.

Un primo problema riguarda la natura presunta dell'attività di descrizione, ricorrendo in proposito al nostro universo concettuale, nel quale il racconto – poiché è di ciò che si tratta – non può essere considerato come una semplice contropartita verbale (o più ampiamente simbolica) di azioni non verbali. Ci riferiamo al testo dello studio sul lavoro dei saldatori (Faïta, 2014). Il soggetto *S1*, filmato durante una situazione di lavoro scelta in accordo con i ricercatori, si è impegnato nel suo racconto per descrivere i gesti che esegue. “Il film permette di vedere che a un dato momento *S1* interrompe la propria attività, lascia il posto di lavoro, fa qualche passo (durata 55 secondi), riprende la posizione iniziale senza rimettersi a saldare, mentre guarda fissamente il pezzo. La sua inazione dura ancora alcuni minuti. Questo evento motiva una domanda da parte nostra, una richiesta di spiegazione. *S1* esita, non sembra in grado di rispondere. Evoca in seguito un abbassamento di temperatura, vedendo se stesso mentre manipola il termometro. Si addentra poi in considerazioni riguardanti il piano della sua saldatura (evitare dislivelli da un lato all'altro)” (ivi: 8). E' chiaro che eventi così marcati, sul piano fisico, temporale e spaziale, dovrebbero logicamente essere oggetto di una *descrizione* priva di difficoltà, ma non è così. In un altro momento della descrizione dei suoi gesti *S1* si scontra con la manifesta incomprendimento del ricercatore (ivi: 8-9). Cerca allora di spiegarsi, cioè di esporre le ragioni che motivano le sue scelte puntuali: evitare che si producano intervalli tra due cordoni di saldatura al fine di evitare che appaiano ondulazioni sulla superficie ottenuta. Eppure questa digressione ne provoca un'altra: quella precauzione implica che l'inizio del nuovo cordone che deve evitare l'intervallo si situi in un punto particolare del precedente, cioè il suo punto più elevato. Nuova peripezia, *S1* sperimenta l'accumulazione ineludibile delle difficoltà riguardanti il compito: descrivere,

spiegare, interagire con altri per mezzo del solo *medium* linguistico, malgrado l'aiuto del film. Allora si sposta e cerca di realizzare alla lavagna un disegno, per rappresentare sia la realtà fisica, sia l'azione da svolgere e la modalità operatoria. *S1* raggiunge il suo scopo, dopo aver fatto un inventario delle risorse semiologiche necessarie (grafiche e verbali, associate nella circostanza) e compiuto una scelta. L'essenziale è accettare che il racconto propriamente detto, in quanto attività nel senso pieno del termine, non può assolutamente ridurre la pluridimensionalità degli atti di lavoro, tanto nell'ordine delle successioni, dello spazio, quanto delle regole esplicite e implicite, rispettate o ignorate, dell'azione.

Più oltre, nel corso del dialogo, la questione delle regole emerge nuovamente (ivi: 26).

*S1* - abbiamo delle regole da rispettare, delle regole stabilite dal cliente, anche dai nostri ingegneri; l'ingegnere decide quando fa i test; fanno delle schede e dopo queste schede bisogna metterle in atto, non fare quello che si vuole; abbiamo dei parametri che ci dicono l'ampere, il voltaggio, la temperatura, tutte queste cose qua dobbiamo rispettarle.

E in risposta a una ulteriore domanda:

*S1* - no, il tempo decido io, perché vedo se posso fare o no, non c'è un tempo stabilito, il tempo gestisco io, come la pulizia, [...] gestisco io, se serve la mola, o un po' di fresa, decido io dove fare di più o fare di meno...; dipende dalla personalità, c'è magari quello che salda senza pulire, quello è da persona a persona... magari spazzola e basta... per sicurezza in più, un colpettino fa sempre meglio, con la fresa a spillo...

La contraddizione è evidente in ciò che riguarda il rispetto del "tempo", oggetto di prescrizioni rigide e tuttavia apparentemente "gestito" da ciascuno ... secondo la sua "personalità". Ci limitiamo a un commento: il discorso fatto in quel momento da *S1* contraddice formalmente ciò che dichiara in altri momenti. Ancor più, l'esame attento del film dell'azione permette di constatare che nulla è meno indifferente del vincolo del tempo, riguardante ogni fase del processo: è sufficiente ritornare alla sequenza precedente, ove *S1* lascia trascorrere del tempo consultando il termometro, cioè in funzione di una misurazione totalmente oggettiva. Il rapporto tra lo scorrere del tempo e le

variazioni di temperatura determina le micro scelte successive e organizza l'attività del saldatore. E' in risposta ai vincoli di questo tipo che egli dà forma alle sue azioni e le concatena. Ma è più importante chiedersi quale sia l'oggetto reale del suo racconto: realizzare una *cronaca* del processo d'azione? Far cogliere ai ricercatori i dettagli del lavoro, senza i quali nessuna seria conoscenza potrebbe essere validata? A ogni buon conto si deve ammettere che non sono i termini del racconto (o della "descrizione") che hanno senso, ma piuttosto la sua condotta, compresi gli scostamenti, le contraddizioni osservabili, così come il "non detto".

Questo ci invita a riproporre una questione già formulata altrove: la "descrizione" esiste al di fuori di un punto di vista retorico, cioè come principio normativo che costituisce un riferimento, necessario ma inevitabilmente distorto? O ancora, più chiaramente, non è per il ricercatore il punto di partenza per la costruzione di un nuovo rapporto con gli atti realizzati, come l'osservazione in ergonomia? In prima istanza, sempre dal nostro punto di vista di analista dell'attività, proponiamo di considerare che l'operatore *S1* si impegna in un dialogo con se stesso. Gli strumenti simbolici che sceglie per mediatizzare il proprio punto di vista (parole, frasi, procedimenti stilistici, linguaggio del corpo, ecc.) strutturano simultaneamente il suo pensiero riguardo alle molteplici determinanti della sua azione, il che forse non ha ancora avuto occasione di fare. In altri termini, egli scopre ciò che fa realmente dandosi i mezzi per dirlo. Si può aggiungere, e il suo discorso lo testimonia, che egli evoca in modo classico le costanti e le varianti del *mestiere*, cioè i diversi modi di risolvere un medesimo problema professionale.

Ci sembra che la questione sia questa. Non occorre considerare questa indispensabile fase di "descrizione" come il momento iniziale di un processo di riflessione nel quale i soggetti agenti affrontano una difficoltà insospettata: l'incommensurabilità dei modi di pensare e rappresentare il lavoro a seconda

del punto di vista adottato, teorico, tecnico, intrinseco, insito nei saperi in atto, particolari o tesaurizzati<sup>8</sup>?

La rilettura dei testi di riferimento per il dibattito ci stimolava una domanda iniziale: si può sostenere, che “in presenza di una buona descrizione, anche un soggetto esterno può riflettere sulle dimensioni del processo d'azione e le scelte alternative. Certo, questo esercizio non ha il valore dell'interpretazione dei soggetti implicati, che è anche, al tempo stesso, trasformazione del processo e intervento per i cambiamenti” (Faïta, Maggi, 20017: 73)? Un'altra domanda si aggiunge ora: si può semplicemente fondare l'approccio su questa successione descrizione/interpretazione, dato che per i soggetti agenti stessi le due fasi si fondono evidentemente in una sola, nella misura in cui, potremmo sostenere, il racconto del lavoro per il soggetto equivale a trasformazione?

Non si potrebbe, in via d'ipotesi, immaginare un dispositivo in cui la ricerca potrebbe avere per oggetto il confronto tra la rappresentazione del loro processo d'azione da parte dei soggetti, interpretazione inclusa, e il risultato delle indagini di esperti esterni o ricercatori sullo stesso processo di lavoro? Modo scientificamente produttivo di assumere questa posizione oggettivamente essenziale di exteriorità del ricercatore di fronte al processo concreto di lavoro. Il prodotto di questo confronto non potrebbe costituire la base di una riflessione di superiore livello, ove i saperi inespressi potrebbero aprirsi un cammino, e arricchire l'elenco e la formalizzazione delle scelte alternative senza riprodurre un rapporto di asimmetria - naturalmente riduttivo - tra esperti e operatori? Così la successione delle azioni “racconto” e “interpretazione” proveniente dai soggetti costituirebbe la fase iniziale di un rapporto dialogico che associa i protagonisti e confronta i rispettivi prodotti delle loro attività: riflessioni sulla propria attività di lavoro per gli uni, lavoro di comprensione sui mezzi utilizzati per questa comprensione e suo esito per gli altri. In tal modo, i lavoratori si sottoporrebbero alla prova di una “ri”-

---

<sup>8</sup> Alcuni scritti in sociologia del lavoro hanno trattato diversi anni fa il problema della natura e dei fondamenti del *sapere operaio* (Rouffier, Blaise, 1990).

progettazione del loro lavoro, mentre i ricercatori/esperti esporrebbero i propri concetti e metodi alle necessità della realtà affrontata.

### **Conclusione**

Questo breve contributo, articolato in base all'esistenza di complementarità riconosciute in occasione di effettive collaborazioni, si è volutamente concentrato sulla strumentazione di un approccio per il quale il coinvolgimento dei lavoratori implicati costituisce la pietra angolare. Tuttavia ha lasciato in sospeso questioni importanti, che giustificano dibattiti ulteriori di un'altra ampiezza. Lasciando a interlocutori più qualificati la problematica della prevenzione dei rischi, in connessione con le scelte organizzative alternative, nonché quella, evocata da Maggi e Rulli (2012: 9) della "formazione attivata dal e nel processo di lavoro, dai suoi bisogni di analisi". Si tratta probabilmente di una questione chiave, particolarmente attuale, poiché il nesso tra l'urgenza di sollecitare a pieno titolo la valutazione dei soggetti agenti per nuove progettazioni del lavoro, e di concepire le risorse necessarie di cui gli interessati si possano appropriare, si impone con ogni evidenza in una strategia pluridisciplinare nuovamente motivata. Il Programma "Organization and Well-being", a questo riguardo, propone alternative che stimolano la continuazione e lo sviluppo di collaborazioni cui fornisce una strumentazione rigorosa.



## **Su l'analisi del lavoro a fini di prevenzione**

*Bruno Maggi, Università di Bologna*

*Giovanni Rulli, Direzione generale ASL di Varese, Università dell'Insubria*

### **Introduzione: i temi del dibattito**

La presentazione dell'approccio all'analisi del lavoro a fini di prevenzione che caratterizza il Programma Interdisciplinare di Ricerca "Organization and Well-being" (Maggi, Rulli, 2012), riferimento di base per questo dibattito, descrive un esempio di analisi di una situazione di lavoro, quindi richiama la teoria e il metodo che guidano l'approccio, infine pone tre domande.

L'esempio di analisi descritto riguarda un servizio sanitario territoriale dell'alta Lombardia, specificamente un servizio di igiene e salute pubblica. Questo esempio ci è parso particolarmente significativo per i suoi caratteri. Da un lato appare chiaramente che l'analisi dei processi di lavoro, che include il benessere dei soggetti coinvolti e le modificazioni indotte in tali processi, è stata realizzata dagli stessi soggetti, impiegati nel servizio: una dozzina di persone comprendente medici, infermieri, chimici, ingegneri, tecnici della prevenzione e personale amministrativo. D'altro lato l'esempio mostra che l'analisi e le successive modificazioni dei processi di lavoro si sono sviluppate nel corso di due decenni, tenendo anche conto di cambiamenti delle attività dei servizi sanitari implicate da norme di legge: ciò è stato possibile perché i soggetti, che avevano recepito le conoscenze necessarie per svolgere l'analisi, hanno in tal modo sviluppato le proprie competenze, includendo il procedimento di analisi e di trasformazione nel loro lavoro quotidiano.

La teoria su cui si fonda l'approccio ha i seguenti tratti distintivi. Essa presuppone l'orientamento epistemologico che supera i dilemmi oggettivismo/soggettivismo. Ogni agire umano, agire sociale, è visto in termini di processo d'azioni e decisioni, in continuo sviluppo, sempre in rapporto con

altri processi, dello stesso soggetto e di altri soggetti. L'organizzazione è agire organizzativo, l'aspetto regolatore dei processi d'azione sociale. I soggetti agenti non sono separabili da tali processi: essi ne sono al centro, partecipano alla loro progettazione e al loro sviluppo. Il benessere dei soggetti non può quindi essere disgiunto dagli obiettivi, dalla regolazione e dalla valutazione di ogni processo d'azione. Il metodo derivato da questa teoria permette di connettere l'analisi delle scelte organizzative dei processi d'azione (in particolare di lavoro) con l'analisi delle ricadute di tali scelte sul benessere - fisico, mentale e sociale - dei soggetti coinvolti. Obiettivi di prevenzione possono così essere perseguiti, accanto a obiettivi di efficacia e di efficienza. Ciò è specialmente evidenziato in un secondo testo cui si fa riferimento nel dibattito, riguardante l'analisi di un processo di lavoro di saldatura per l'ingegneria nucleare (Maggi, Rulli, 2014).

Il Programma di ricerca "Organization and Well-being" persegue, infatti, l'obiettivo della prevenzione primaria, cioè la prevenzione che mira a evitare i rischi alla fonte, che è peraltro prescritta dalle norme europee riguardanti la promozione della salute e della sicurezza dei lavoratori. Soprattutto a fronte dei tassi sempre crescenti degli incidenti sul lavoro e delle malattie professionali, senza dimenticare i casi di suicidio, abbiamo posto tre domande. Si possono raggiungere alti livelli di prevenzione se i modi di intendere i processi d'azione di lavoro e la loro regolazione non sono adatti a identificare nelle scelte organizzative la fonte dei rischi e dei danni? Si può sostenere la partecipazione dei lavoratori, o ancor più voler renderli protagonisti delle analisi delle situazioni di lavoro, se esse sono sempre condotte da un ricercatore che guarda dall'esterno tali situazioni? Si possono interpretare esaurientemente le numerose componenti della realtà di lavoro, studiate abitualmente da diverse prospettive disciplinari, senza cercare di costruire quadri teorici che, al di là di un semplice colloquio tra discipline, possano proporre visioni congiunte?

Queste domande sono evidentemente dirette, nel testo in dibattito, alle discipline che si occupano del lavoro, dalla medicina e dal diritto del lavoro alla psicologia e alla sociologia del lavoro, all'ergonomia, e in particolare agli

approcci rivolti al miglioramento delle condizioni di lavoro e a recepire la prospettiva dei lavoratori. Sei studiosi, che rappresentano diversi punti di vista disciplinari e di approcci con tali obiettivi, hanno accettato di rispondere a queste domande. Ne risulta un dibattito di alto livello, di cui siamo molto riconoscenti ai partecipanti.

Nelle pagine seguenti reagiremo a queste risposte, esplicitando per ogni domanda il nostro punto di vista. Poiché abbiamo talvolta trattato qualche tema sollevato nel dibattito in scritti precedenti, ci permetteremo di citarli al fine di indicare al lettore approfondimenti di ciò che qui sarà accostato in modo necessariamente succinto. A uno di noi si dovranno evidentemente attribuire le reazioni riguardanti il quadro teorico e metodologico, mentre all'altro le reazioni riguardanti la connessione dell'interpretazione biomedica con l'interpretazione delle scelte di strutturazione del processo d'azione di lavoro, e a entrambi ciò che riguarda l'impiego del metodo e le analisi del lavoro citate.

### **L'organizzazione**

La domanda riguardante il modo di concepire l'organizzazione, in generale e in particolare nel lavoro, è presa in considerazione da tutti i commenti, e in modi diversi, il che arricchisce il dibattito. Vi sono però aspetti comuni.

Un aspetto comune è il riconoscimento dell'importanza attribuita all'organizzazione dall'approccio in discussione e, con qualche leggera differenza, di ciò che quest'approccio intende per organizzazione. Secondo il commento dal punto di vista di sociologia del lavoro, il nostro approccio vede l'organizzazione come l'"aspetto regolatore" del processo d'agire sociale, come "dinamiche organizzative" in rapporto con il benessere dei soggetti coinvolti. Secondo il commento dal punto di vista di psicologia del lavoro, l'organizzazione è nel nostro approccio un "processo di regolazione", che non separa le poste in gioco della salute e della produzione. Il punto di vista ergologico rileva la corrispondenza con il concetto di "regolazione". Il punto di vista dell'attività linguistica pone in evidenza il "carattere organizzante di ogni

processo d'azione", la cui costrittività inevitabile e incomprimibile costituisce l'"oggetto fondamentale dell'analisi". I punti di vista ergonomici, e anche il punto di vista di psicodinamica del lavoro, riconoscono che si tratta di un modo di vedere che supera la visione dell'organizzazione del lavoro fissa e immutabile, prodotta dal taylorismo, e che mira al benessere.

Un secondo tratto comune ai commenti riguarda ciò che s'intende per organizzazione secondo i punti di vista rappresentati. Sembra, talvolta in modo esplicito e talvolta implicito, che l'"organizzazione" sia vista come un aspetto accessorio delle attività di lavoro - e forse esclusivamente di lavoro - che si aggiunge ad altri aspetti preesistenti. Sembra vista separata dalle scelte di luoghi e delle condizioni fisiche, dei materiali, degli strumenti, della gestione del tempo e dello spazio, insomma di tutto ciò che può essere soltanto il frutto di una scelta di azione umana, una *scelta che organizza*, in un modo o in un altro, il processo d'azione di lavoro. Ciò corrisponde, peraltro, all'idea comunemente diffusa di organizzazione, ma anche generalmente condivisa dalle discipline che si occupano del lavoro, e non solo quelle rappresentate da questi commenti ma anzitutto dal diritto e dalla medicina del lavoro. L'abbiamo già osservato in diverse occasioni (cfr. Maggi, 2008), e crediamo che quest'idea riduttiva di "organizzazione del lavoro" possa essere d'ostacolo alla comprensione delle scelte che implicano conseguenze negative sul benessere dei soggetti coinvolti, così come delle scelte alternative preferibili.

#### *Il processo d'azione*

E' stato evidenziato che per noi l'organizzazione è l'aspetto regolatore dei processi d'azione sociale. E il commento dal punto di vista sociologico ha correttamente riconosciuto il riferimento a Max Weber (1922/1980) nella definizione dell'agire: l'agire è *dotato di senso*, ed è *sociale* in quanto *diretto verso altri soggetti* secondo il *senso intenzionato* del soggetto agente. Occorre aggiungere, sempre con riferimento a Weber, che si tratta di *processo d'azione*, di *sviluppo* dell'azione. Il tempo è intrinseco al processo, non è una variabile esterna. L'azione non è identificabile da un inizio e una fine. Non è la

conseguenza di una decisione, che invece è una componente dell'azione, distinguibile ma non separabile. Il processo d'azione non è una "concatenazione" di fatti, di fenomeni, di attività concrete, o peggio, una successione di mansioni. Abbiamo sottolineato più volte che si può concepire l'"azione", e ugualmente l'"attività", secondo presupposti epistemologici antagonisti, incommensurabili, mentre teorie dell'azione e teorie dell'attività possono essere epistemologicamente compatibili. Ciò è anche mostrato da un'opera di più autori, alcuni dei quali peraltro sono tra i partecipanti a questo dibattito (Maggi, 2011).

La nostra teoria presuppone la *terza via epistemologica*, che supera l'opposizione tra oggettivismo e soggettivismo, così come i dilemmi che ne derivano. E' dunque con questi presupposti che si concepisce il *processo d'azione* e la sua *regolazione*.

#### *La regolazione*

Un passaggio dell'introduzione alla nuova edizione di un nostro libro (Maggi, 2003/2016, Livre I: 2-3) può qui servire: ci permettiamo di citarlo. "Perché abbiamo chiamato questo punto di vista *teoria dell'agire organizzativo*? Crediamo che non si possa veramente comprendere l'azione umana se non tramite l'interpretazione del *modo di prodursi e di svilupparsi del processo d'azione*, che è la sua *regolazione*, come la *regola dell'azione* è il suo modo di prodursi e di formarsi. Ispirandoci a una grande tradizione della filosofia del diritto, abbiamo distinto il piano dell'"essere" e il piano del "dover essere". Conseguentemente, il nostro punto di vista distingue la regola dell'azione dalla prescrizione normativa, così come la regolazione dalla regolamentazione e dalla normalizzazione. La nostra teoria si confronta quindi con l'ampio ventaglio delle teorie riguardanti la regolazione dell'azione umana, che si dispiega dalle teorie generali del diritto alla maggior parte delle teorie dell'organizzazione. Ora, poiché l'"organizzazione" è concepita in differenti modi, il nostro punto di vista si oppone alle teorie che la presentano come un'"entità", sia essa "predeterminata" rispetto ai soggetti agenti oppure "costruita" dalle loro

interazioni. Noi ci riferiamo alle teorie che la concepiscono come azione organizzatrice, *azione-che-organizza*, alla riflessione interdisciplinare sull'organizzazione che ha prodotto una teorizzazione che permette di concepire l'agire e la sua regolazione in termini di processo d'azione e decisione. Seguendo questa riflessione, il processo d'azione e la sua organizzazione non sono "entità" separate: l'enunciato *agire organizzativo* evidenzia che il processo d'azione esiste soltanto in virtù della sua regolazione."

Conseguono alcune precisazioni stimulate dai commenti sul nostro approccio. Anzitutto ci sembra che discipline o approcci che si occupano del lavoro non dovrebbero ignorare l'esistenza di una vasta produzione teorica come quella sull'organizzazione, che comunque lo riguarda; in particolare se un approccio dichiara di considerare tutti i saperi disciplinari che riguardano il lavoro.

Poi sarebbe meglio evitare di assimilare la regolazione dell'azione umana alla regolazione degli organismi viventi, come suggerisce il punto di vista dell'ergologia. Nell'organismo, a ogni momento della sua evoluzione, il fine della regolazione è l'omeostasi, ma certamente non nell'agire umano (comunque esso sia concepito). Ricordiamo inoltre che sulla visione organicista, derivata dalla medicina e dalla biologia, si è fondato il funzionalismo delle scienze sociali, cioè una rappresentazione delle attività umane che non appare affatto adatta ai punti di vista espressi in questo dibattito. Sarebbe meglio anche evitare di utilizzare la nozione di "aggiustamento" per indicare la regolazione dell'azione umana nel suo insieme; l'aggiustamento di una regola in un processo d'azione è soltanto un aspetto particolare della sua regolazione, mentre in un organismo, o in una macchina, esso è "la" regolazione, che riguarda il funzionamento dei sottosistemi al fine di permettere al sistema di raggiungere il suo equilibrio e il suo miglior funzionamento "secondo la norma".

Il commento dal punto di vista sociologico osserva giustamente che la nostra concezione della regolazione differisce da quella di Jean-Daniel Reynaud

(1979; 1988). Abbiamo discusso la “regolazione sociale” di Reynaud, così come essa si discosta dalla concezione del suo maestro Georges Friedmann (1946), e gli scostamenti dalla teoria reynaudiana nell’ambito della sua tradizione, da parte delle teorie di Gilbert de Terssac (2011) e di Jens Thoemmes (2011), in una pubblicazione a cura di quest’ultimo (Maggi, 2015). Ricordiamo che, da un lato, apprezziamo nel pensiero di Reynaud l’opposizione al funzionalismo delle Human Relations, soprattutto il suo contributo all’affrancamento del campo di studio dell’organizzazione dall’ingannevole dicotomia “formale/informale”. D’altro lato ci sembra che diverse aporie pregiudichino il percorso indicato da questo autore: la confusione tra “sociale” e “collettivo”, che conduce a escludere dalla sua teoria la comprensione della regolazione dell’azione sociale di un singolo soggetto; la considerazione del conflitto come fonte del processo di regolazione, esterna a esso, che nega implicitamente la regolazione dell’azione conflittuale, uno dei modi d’essere dell’azione sociale; la mancanza di una definizione del concetto di *regola*, che peraltro appare vista come “imposizione sull’azione”, separata dall’azione, secondo l’eredità funzionalista.

#### *Dalla regolazione alla costrittività organizzativa*

Noi definiamo, lo ripetiamo, la *regola dell’azione* come il *suo modo di prodursi e di formarsi*, e la *regolazione* come il *modo di prodursi e di svilupparsi del processo d’azione*. La regolazione di un processo d’azione può includere regole formali e informali, esplicite e tacite, coscienti e non coscienti per i soggetti agenti, e inoltre *previe*, cioè precedenti l’azione, o *contestuali e intrinseche* all’azione. Ciò concerne la “variabilità modale”. Per quanto concerne la “variabilità della fonte di produzione” delle regole d’azione, l’*autonomia* e l’*eteronomia* sono sempre presenti, a diversi livelli di decisione, nello sviluppo di ogni processo d’azione. Sempre le regole che precedono l’azione, siano esse eteronome o autonome, sono inevitabilmente rielaborate, modificate, talvolta disattese, e in ogni caso completate dalla regolazione contestuale all’azione, necessariamente informale, tacita, anche non cosciente, ed evidentemente autonoma. (Tutto ciò è ampiamente trattato, anche per quanto riguarda il

rapporto con il coordinamento, la cooperazione, il potere, nelle opere: Maggi, 1984/1990; 2003/2016).

Da questo quadro si possono derivare criteri analitici che permettono la *valutazione* delle scelte di regolazione. Tali scelte sono abilitanti, verso il conseguimento dei risultati attesi per mezzo di azioni strumentali, e allo stesso tempo costrittive, in quanto ogni scelta condiziona le azioni seguenti. Abbiamo così proposto una definizione stipulativa<sup>1</sup> della *costrittività organizzativa*: essa indica la *riduzione della libertà di decisione* che consegue a ogni scelta di regolazione, e pertanto indica le condizioni che possono configurare rischi e danni per i soggetti agenti. L'organizzazione, come noi l'intendiamo, è dunque *risorsa* e al contempo *costrittività*, che può generare ricadute negative sul *benessere fisico, mentale e sociale* dei soggetti di ogni processo d'azione.

### **Il soggetto dell'analisi**

I commenti che rappresentano i diversi punti di vista mostrano rilevanti convergenze anche nelle risposte alla domanda riguardante la posizione del ricercatore e dei lavoratori nell'analisi.

Secondo il punto di vista psicologico, in particolare di clinica dell'attività, l'analisi è "realizzata congiuntamente" con i lavoratori, essa si fonda su una "cooperazione" tra questi e i ricercatori, mentre non si vede nel nostro approccio "come si situa chi fa l'intervento". Secondo il punto di vista sociologico, nel nostro approccio ci sarebbe realmente una "integrazione" dei soggetti nell'analisi, ma anche una "dipendenza del soggetto dalla posizione del ricercatore", nell'"apprendimento", nella "produzione di conoscenze", e nella "regolazione effettiva del processo". Secondo il punto di vista ergologico, i ricercatori non possono assicurare, da soli, la comprensione del lavoro, e nemmeno i lavoratori; la produzione di conoscenze sul lavoro esige un

---

<sup>1</sup> Ricordiamo - seguendo l'epistemologo C.G. Hempel (1966) - la distinzione tra la definizione "descrittiva" dei concetti, che specifica un significato accettato, e la definizione "stipulativa", che costruisce un nuovo termine nel quadro di una teoria. Il concetto di *costrittività organizzativa* fa parte dell'elaborazione della teoria dell'agire organizzativo, e pertanto il suo significato è fondato sui suoi rapporti con gli altri concetti della teoria.



“dialogo” e un “confronto” tra i saperi disciplinari e i saperi dei protagonisti delle attività umane, e l’analisi non si può compiere in assenza delle “concettualizzazioni antecedenti proposte da ricercatori”. Secondo i punti di vista ergonomici, la partecipazione dei lavoratori all’analisi è “un principio ampiamente radicato”, ma questi soggetti “non hanno le competenze” per analizzare e progettare il lavoro; non si può “far a meno dei ricercatori-che intervengono”, siano essi visti come “esperti del lavoro umano” o come ricercatori che “operano per la costruzione di una discussione”. Il punto di vista dell’attività linguistica si discosta dagli altri quando stima “giustificato”, poiché i soggetti del processo d’azione sono al centro del suo sviluppo, considerarli “interamente protagonisti dell’organizzazione, poi dell’analisi del processo stesso”; ma riafferma che “l’analisi procede dall’intervento”, ove il ricercatore, lungi dal “confiscare dall’esterno” l’analisi del lavoro, “si impegna in un dialogo”.

Queste risposte alla nostra domanda confermano dunque ciò che ci è sempre sembrato e abbiamo scritto nel testo che costituisce il primo riferimento del dibattito (Maggi, Rulli, 2012: 8; 20-21): si sostiene la “partecipazione” dei lavoratori all’analisi, o anche che sono i “protagonisti”, ma il vero protagonista è sempre un ricercatore, esterno a una realtà di cui si dice “esperto” e sulla quale si autorizza a “intervenire”, o che si impegna, in vari modi, a comprendere. Il nostro obiettivo in questo dibattito non è, tuttavia, criticare gli approcci altrui, ma al contrario apprendere dal confronto e cogliere ogni suggerimento al fine di presentare meglio il nostro approccio. Cerchiamo quindi di chiarire gli aspetti che forse possono non apparire chiari se ci si pone da altri punti di vista.

#### *Alcune precisazioni*

Preliminarmente può essere utile precisare i caratteri del Programma di ricerca “Organization and Well-being”. E’ un *programma di ricerca*, non un gruppo o un centro di ricerca. Come ogni programma di ricerca è definito dal suo obiettivo: identificare i rapporti tra le scelte che costituiscono i processi

d'azione di lavoro e la salute dei soggetti coinvolti, intesa in termini di benessere fisico, mentale e sociale. Mirando a questo obiettivo, le sue attività sono studi, teorici ed empirici, discussioni, dibattiti (come questo), pubblicazioni. Non vi sono "interventi" sui processi di lavoro che non siano analisi condotte dai soggetti implicati. Nel corso di tre decenni parecchie decine di ricercatori hanno partecipato a queste attività: medici, giuristi, economisti, sociologi, psicologi, ergonomi, ingegneri, architetti; ma anche operatori della prevenzione, lavoratori, impiegati e dirigenti d'impresa, sindacalisti. Come si può verificare dalle pubblicazioni, i partecipanti ai lavori del programma di ricerca sono stati stimolati dall'interesse per l'obiettivo del programma, ma secondo differenti punti di vista, anche discordanti. La teoria e il metodo che sono all'origine del programma non sono necessariamente condivisi dai partecipanti.

Il metodo è continuamente messo alla prova nell'analisi di processi d'azione di lavoro molto vari. Esso permette la valutazione dei processi d'azione focalizzando la *congruenza* delle scelte che li configurano: scelte di risultati attesi, di azioni strumentali e di regolazione. Una precisazione è forse utile anche a questo proposito. Noi intendiamo *metodo* nel senso proprio del termine<sup>2</sup>: esso è *l'insieme dei criteri di analisi derivato da una teoria*, che la teoria offre per osservare e interpretare un campo di studio. Nel linguaggio corrente si utilizza il termine "metodo" anche per indicare gli strumenti di raccolta e trattamento dei dati: numerose e diverse forme di osservazione, di interrogazione, di analisi di documenti; ma sarebbe sempre opportuno non confondere degli strumenti di ricerca empirica con la parte della teoria che permette di utilizzare i suoi concetti e le sue ipotesi<sup>3</sup>.

Molto spesso gli autori non esplicitano il metodo che discende dalla loro teoria. Noi l'abbiamo esplicitato in modo dettagliato (Maggi, 1984/1990: 103-

---

<sup>2</sup> Secondo il *Dictionnaire historique de la langue française* (Rey, 1992), il senso originario di *metodo*, derivato dal greco e dal latino, è "via che conduce all'obiettivo", "cammino da seguire".

<sup>3</sup> Ad esempio, non si dovrebbe confondere lo strumento di ricerca denominato "auto-confronto" con i diversi metodi che possono utilizzarlo, variamente adattato, nei quadri di diverse teorie, come avviene nella "teoria dell'attività linguistica" di Daniel Faïta (2011) o nella "teoria della clinica dell'attività" di Yves Clot (2011).

126; 159-177), per due ragioni. Da un lato i soggetti di qualsiasi processo d'azione possono apprendere i criteri d'analisi e appropriarsene, e conseguentemente interpretare le scelte che hanno strutturato il processo d'azione che li riguarda, nonché prospettare scelte preferibili. D'altro lato il metodo esplicitato offre un fondamento teorico a coloro che hanno la competenza per interpretare le conseguenze di tali scelte sul benessere dei soggetti interessati (anzitutto i medici del lavoro, ma non soltanto). Abbiamo discusso l'aiuto all'apprendimento e i rapporti tra apprendimento, analisi del lavoro e cambiamento (Maggi, 2010; 2003/2016, Livre III: 37-68).

Nelle situazioni di lavoro questo metodo permette ai lavoratori di ricostituire una competenza di cui sono stati spossessati dalla "rivoluzione" di Frederick Taylor. Il "furto" del "sapere operaio" non poteva riguardare le competenze di mestiere. Occorre leggere direttamente i testi di Taylor (1903/1947; 1911/1947; 1912/1947)<sup>4</sup>: il fine - raggiunto - della sua teoria è stato *sottrarre al soggetto agente la competenza sulla regolazione del processo d'azione*. Se si vuol rendere i lavoratori protagonisti dell'analisi, e della trasformazione, del loro lavoro, occorre aiutarli a sviluppare nuovamente questa competenza. Ciò, secondo il nostro approccio, non si può realizzare con un "colloquio" tra diversi saperi, sia esso indotto da un bisogno di comprensione da parte del ricercatore o da un "impegno militante". Da un lato le conoscenze in gioco, è stato detto, sono quelle prodotte dalla teorizzazione sull'organizzazione. D'altro lato, ciò che rende possibile l'apprendimento dei criteri d'analisi da parte dei lavoratori è una postura epistemologica, un "modo di vedere" che implica l'agire del

---

<sup>4</sup> L'obiettivo della teoria di Taylor è il superamento delle modalità di lavoro praticate sino al suo tempo, caratterizzate da ampia differenziazione, apprendimento basato sull'esperienza personale, controllo gerarchico diretto. Egli propone una modalità diversa, fondata su una "rivoluzione mentale", di cui dimostra l'efficacia. Lo *scientific management*, o *task management*, si sviluppa tramite la costruzione della mansione, la creazione della programmazione, la divisione tra lavoro direttivo e lavoro esecutivo, tra flusso primario delle operazioni e flussi secondari (di alimentazione, di controllo, ecc.). Lo strumento fondamentale è la *procedura*. Tutto ciò è ampiamente dettagliato nelle opere di Taylor. In seguito il taylorismo - da non confondere con la teoria di Taylor (cfr. Maggi, Solé, 2004/2007) - ha subito parecchie modificazioni, dalla nuova "rivoluzione" proclamata dalle Human Relations sino alle più recenti, rese possibili dalle tecnologie informatiche, ma la problematica di fondo non è mutata.

soggetto come processo d'azioni e decisioni e la centralità del soggetto nel processo, in particolare nella sua regolazione.

### **L'interdisciplinarietà**

I commenti sul nostro approccio differiscono nella discussione della terza domanda. Alcuni si riferiscono alla teoria dell'agire organizzativo e propongono una critica della nozione di interdisciplinarietà, altri si riferiscono piuttosto all'approccio di analisi del lavoro a fini di prevenzione e prospettano sinergie. Affrontiamo quindi questi due piani della discussione.

#### *Che cos'è l'interdisciplinarietà?*

Sia secondo il punto di vista sociologico sia secondo quello dell'ergologia, la teoria dell'agire organizzativo non sarebbe interdisciplinare ma "indisciplinata". Ciò appare giustificato, secondo il primo di questi punti di vista, dal fatto che ciò che conta per questa teoria è l'"orientamento", non i riferimenti disciplinari. Ciò che si vede in questa teoria è la "sostituzione delle discipline con l'unicità del quadro teorico". Secondo il punto di vista ergologico occorrerebbe abbandonare il termine "interdisciplinarietà" e conservare soltanto il termine "pluridisciplinarietà", distinguendo quindi la "pluridisciplinarietà cooperativa" e la "pluridisciplinarietà integrativa". La prima designa una collaborazione, limitata nel tempo, tra diverse discipline, ove ciascuna dà il proprio apporto rimanendo separata dalle altre. La seconda è attivata da un "nuovo oggetto" che richiede "concettualizzazioni e metodi nuovi", in "rottura con le discipline esistenti". Qui si può parlare di "indisciplina", e l'ergologia, che non vuole definirsi disciplina, ne sarebbe un buon esempio, anche se in questo caso una disciplina nuova "tende inevitabilmente a costituirsi". La teoria dell'agire organizzativo sarebbe della "stessa natura"?

Noi abbiamo esplicitato i caratteri della nostra teoria, e l'abbiamo presentata come interdisciplinare utilizzando questo termine per qualificare un *quadro teorico la cui costruzione incorpora contributi di diversi campi disciplinari di studio*. Anzitutto l'interdisciplinarietà, com'è da noi intesa, in particolare come

riguarda la nostra teoria, si fonda sulla *coerenza epistemologica* degli apporti, concetti e ipotesi, derivanti da fonti diverse. La costruzione di un quadro teorico interdisciplinare richiede, inoltre, come punto d'avvio il *problema di ricerca*, e non le discipline. Infine, un quadro teorico interdisciplinare richiede di essere unitario: gli apporti che vi confluiscono sono interconnessi e rielaborati sino a formare un prodotto unico, con un nuovo statuto, che propone una interpretazione d'altro ordine rispetto alle interpretazioni disciplinari (Maggi, 2003/2016, Livre III: 102-104). Abbiamo anche commentato i costi, le difficoltà e i vantaggi di una costruzione teorica con questi caratteri: essa si priva della protezione rassicurante dell'istituzionalizzazione disciplinare, ma permette di guardare in modo diverso, e forse di cogliere ciò che sfugge ai punti di vista consolidati.

L'impiego del termine "interdisciplinare" ci è sembrato giustificato anche perché la teoria dell'agire organizzativo è fondata su proposte teoriche forti, come quelle di Max Weber, Herbert Simon e James Thompson, che rivendicano esplicitamente la loro interdisciplinarietà<sup>5</sup>. Non vogliamo tuttavia impuntarci sul termine, si potrebbe optare per "indisciplina", che appare divertente. Sono i caratteri della teoria, sopra ricordati, che ci interessano, e che permettono altri livelli di interdisciplinarietà (o di "indisciplina"). Da un lato la teoria dell'agire organizzativo, proponendo la regolazione dell'agire sociale come suo oggetto di studio, propone al contempo la necessità di incontri inter-teorici per l'interpretazione delle diverse forme d'azione sociale (economica, giuridica, politica, sanitaria, educativa, ecc.). D'altro lato poiché, secondo la nostra teoria, lo studio della regolazione dell'agire sociale include il benessere dei soggetti agenti, è proposta una connessione con le conoscenze biomediche,

---

<sup>5</sup> Non dovrebbe essere necessario ricordare le competenze e i contributi di Weber nei diversi campi delle scienze umane e sociali, nonché nella riflessione epistemologica, né le competenze e i contributi riconosciuti a Simon in occasione dell'attribuzione del premio Nobel per una teoria decisamente interdisciplinare. Thompson (1967), nella Prefazione alla sua opera principale, presenta la propria teoria dichiarando che il suo obiettivo è superare le divisioni tra le discipline che, come l'economia, la scienza politica, la sociologia, la psicologia sociale, producono separatamente una riflessione sull'organizzazione.

ma anche psicologiche, sociologiche, ingegneristiche, ecc.: il che è reso possibile dal concetto di costrittività organizzativa.

Auspichiamo di aver chiarito che la teoria dell'agire organizzativo non è una disciplina, né fa parte di una disciplina, che il suo oggetto - la regolazione dell'azione sociale - non è un "nuovo oggetto" ma un oggetto assai antico visto diversamente, e infine che non si può separare l'"indisciplina" della teoria da quella dell'approccio proposto di analisi del lavoro a fini di prevenzione.

### *Una sinergia possibile?*

Ci rivolgiamo dunque ai commenti che si riferiscono al nostro approccio e prospettano sinergie. Secondo il punto di vista ergonomico, il nostro approccio offre l'"opportunità di sinergie interdisciplinari" agli approcci che perseguono il miglioramento del lavoro. Delle sinergie sono necessarie all'ergonomia, che potrebbe "accogliere", tramite il nostro metodo, "la teorizzazione e la metodologia d'analisi organizzativa".

Ora, leggiamo questa asserzione con grande interesse, poiché la necessità per l'ergonomia di un riferimento alla teorizzazione riguardante l'organizzazione ha costituito il tema della nostra conferenza su invito al 30° Congresso della Société d'ergonomie de langue française (Biarritz, 1995), pubblicata in seguito in un volume a cura di Jean-Claude Sperandio (1996), poi in versione ampliata nel *Traité d'ergonomie* a cura di Pierre Cazamian, François Hubault e Monique Noulin (1996), e infine come capitolo - indirizzato soprattutto agli ergonomi - di una nostra opera (Maggi, 2003/2016, Livre II: 37-69). A quel tempo il nostro suggerimento non era però stato accolto: esso proveniva, in effetti, da un mondo sconosciuto, quello dell'"organizzazione", quasi esclusivamente vista sotto l'apparenza della mansione taylorista da combattere. E anche negli anni recenti, se si può giudicare in base ai lavori dei congressi della Self, l'atteggiamento dell'ergonomia verso l'organizzazione sembra oscillare tra la pretesa di trattare il tema in termini autoreferenziali e acritici prestati da mode gestionali. Per queste ragioni il punto di vista espresso ora nel dibattito ci appare molto rilevante.

Evidentemente il nostro suggerimento di impegnarsi nella conoscenza della produzione teorica sull'organizzazione, rivolto all'ergonomia, non faceva riferimento alla nostra teoria vent'anni fa, né lo fa adesso. Ciò che manca all'ergonomia - ma, abbiamo visto, non a essa sola - è il riferimento a questa vasta produzione, ove peraltro non è facile orientarsi, da un lato perché diverse prospettive disciplinari, e "non-disciplinari", vi partecipano, e d'altro lato, soprattutto, perché diverse posture epistemologiche sono presupposte, talvolta in totale contrasto con i fini dell'ergonomia<sup>6</sup>.

Rimane il fatto tuttavia che il nostro metodo è stato proposto, e in modo dettagliato, affinché possa essere utilizzato da persone cui non si può chiedere di studiare le teorie dell'organizzazione: anzitutto i lavoratori. Ma se i soggetti dei processi d'azione di lavoro possono utilizzare il metodo per analizzare e modificare il loro lavoro, dei medici lo utilizzano da tempo per analizzare le conseguenze della costrittività organizzativa e agire per la prevenzione, e inoltre degli ingegneri e architetti per migliorare la progettazione e l'uso di strumenti, macchine e luoghi di lavoro, così come dei rappresentanti dei lavoratori per sostenere rivendicazioni<sup>7</sup>. I risultati non saranno certamente i migliori possibili, ma sono abbastanza soddisfacenti. Perché ciò non dovrebbe interessare gli approcci ergonomici? E perché non altri approcci al lavoro?

#### *Altre sinergie?*

Il commento dal punto di vista psicologico, di clinica dell'attività, afferma in effetti che una "complementarità interdisciplinare" sarebbe possibile; "il metodo delle congruenze organizzative e i metodi di clinica dell'attività" (o piuttosto *il metodo?*) propongono "risorse complementari". Il commento dal punto di vista dell'attività linguistica evidenzia aspetti assai rilevanti del rapporto tra "costrittività" e "conseguenze percepite dal soggetto": questo

---

<sup>6</sup> Ci sia permesso ricordare che abbiamo trattato anche questo tema, con Gilbert de Terssac, in un capitolo di un volume dedicato a un dibattito epistemologico sull'ergonomia (Terssac, Maggi, 1996).

<sup>7</sup> Si vedano i temi dei seminari e l'elenco delle pubblicazioni del Programma Interdisciplinare di Ricerca "Organization and Well-being".

rapporto è fondamentale per sinergie possibili, e la sua comprensione può ricevere da questo punto di vista un aiuto importante.

Condividiamo decisamente l'ipotesi di una connessione fruttuosa tra il nostro metodo di analisi organizzativa e i metodi (i metodi, non gli strumenti di ricerca) della clinica dell'attività e dell'attività linguistica. E vorremmo cercare di sviluppare un poco questa ipotesi. Anzitutto ci sembra essenziale comprendere che la descrizione del processo di lavoro, l'interpretazione degli elementi di costrittività organizzativa prodotti dalle scelte del processo, e l'identificazione di scelte alternative, non sono fasi separate cronologicamente. Dal punto di vista di clinica dell'attività è sottolineato che si tratta di una "distinzione di ciò che nell'analisi si intreccia", ed è ricordato un nostro enunciato: "la descrizione e l'interpretazione sono strettamente connesse, una si nutre dell'altra" (Faïta, Maggi, 2007: 88). Dal punto di vista dell'attività linguistica si aggiunge che il soggetto, descrivendo e analizzando il proprio lavoro, rinnova la sua concezione: "la descrizione sostiene la comprensione", e per il soggetto è già trasformazione.

Chiarito questo, come sviluppare una sinergia tra l'analisi organizzativa e l'analisi psicologica o dell'attività linguistica? In clinica dell'attività - si legge nel commento - l'analisi riguarda "situazioni rappresentative", non una "descrizione esaustiva" del processo di lavoro. La scelta di tali situazioni è frutto del colloquio tra lavoratori e ricercatori-clinici, e questo colloquio, se si comprende bene, è guidato dal metodo (cioè dalla teoria) di clinica dell'attività, che guida evidentemente in seguito l'analisi, un'analisi psicologica raffinata di cui un bell'esempio è descritto nel testo di commento.

Perché allora la scelta delle situazioni da sottoporre all'analisi psicologica, ed evidentemente il colloquio tra lavoratori e ricercatori che la produce, non potrebbero appoggiarsi su una interpretazione organizzativa del processo di lavoro nel suo insieme? Il metodo del nostro approccio prevede proprio questo tipo di possibile connessione. L'analisi organizzativa si sviluppa sino all'identificazione degli elementi di costrittività, e di scelte alternative che possono modificare la costrittività. Poi sono gli apporti di diversi campi di



studio che contribuiscono, secondo le loro competenze, all'interpretazione di ciò che deriva dalla costrittività organizzativa per i soggetti coinvolti, e all'attivazione di iniziative per modificare la situazione di lavoro. Dalla proposta del nostro metodo questo tipo di connessione si persegue con un approccio compatibile di medicina del lavoro (Rulli, 2010; 2014), come si può vedere negli esempi di analisi citati<sup>8</sup>. Nel testo che presenta il nostro approccio avevamo già espresso il nostro auspicio che ciò possa realizzarsi anche con l'approccio di clinica dell'attività.

Ora, è proprio su questo rapporto tra la costrittività organizzativa e ciò che segue (o può seguire) la sua identificazione che il punto di vista dell'attività linguistica suggerisce nuove riflessioni. La costrittività organizzativa (al singolare), si è visto, è la *riduzione della libertà di decisione* che deriva da una scelta di regolazione. Non ha nulla a che vedere con "le costrizioni", nel senso generico del termine, (fisiche, psichiche, ecc., cui eventuali "organizzative" sono incongruamente aggiunte). Il punto di vista dell'attività linguistica riconosce che gli *elementi di costrittività* riguardanti un processo d'azione di lavoro siano identificati dall'analisi organizzativa, e che essi spiegano le conseguenze percepite dai soggetti. L'identificazione degli elementi di costrittività organizzativa non è dunque frutto di un'ipotesi formulata in base alle costrizioni percepite dai soggetti o ai danni di cui sono vittime, come nel percorso invertito della medicina del lavoro tradizionale o di altri approcci disciplinari. Ma dal punto di vista dell'attività linguistica si osserva inoltre, da un lato, che la costrizione percepita implica già parti di risposte alla costrittività, e d'altro lato, che la percezione della costrizione "differisce da un soggetto all'altro"<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Nel caso citato del servizio sanitario (Maggi, Rulli, 2012), i soggetti implicati, che sono medici e operatori della prevenzione, dopo aver analizzato i loro processi di lavoro sviluppano essi stessi l'analisi dal punto di vista biomedico; nel caso del lavoro industriale di saldatura (Maggi, Rulli, 2014) un medico sviluppa la seconda parte dell'analisi sulla base dell'interpretazione organizzativa realizzata dai lavoratori.

<sup>9</sup> Questa osservazione si appoggia su un'analisi dell'attività dei saldatori (Faïta, 2014) condotta parallelamente all'analisi citata del processo di lavoro di saldatura. La direzione dell'impresa aveva richiesto al contempo i due studi, il che ha permesso il confronto dei risultati dei due approcci.

L'analisi dell'attività linguistica pone dunque in luce un aspetto del nostro approccio che occorre considerare. I due casi d'analisi citati nel dibattito mostrano che un gruppo di medici e operatori della prevenzione da una parte, e due saldatori dall'altra parte, hanno svolto la loro analisi collegialmente, discutendo tra loro. Ciò rinforza l'analisi, ma al tempo stesso eventuali discordanze tra le interpretazioni dei soggetti sfuggono al "racconto" collettivo. La comprensione e l'interpretazione del processo d'azione possono in effetti differire da un soggetto all'altro, come differisce la percezione delle conseguenze della costrittività. Perché allora non potrebbe essere l'analisi dal punto di vista dell'attività linguistica, rivelando diverse reazioni dei soggetti alla costrittività, a offrire un valore aggiunto all'analisi globale? E' ciò che noi auspichiamo.

Il suggerimento, tuttavia, di un "confronto tra le rappresentazioni del loro processo d'azione da parte dei soggetti [...] e il risultato delle investigazioni degli esperti esterni, o ricercatori, sullo stesso processo di lavoro" richiede una precisazione. Ogni confronto riguardante le *conseguenze* della costrittività organizzativa, oggettive o soggettivamente percepite<sup>10</sup>, è certamente utile, e può nutrire un "rapporto dialogico" tra lavoratori e ricercatori i cui apporti possono situarsi a seguito dell'analisi organizzativa (siano essi medici, sociologi, psicologi, ergonomi, linguisti, ecc.). Ma l'analisi organizzativa, secondo il nostro approccio, è realizzata soltanto dai soggetti del processo di lavoro di cui si tratta. Non c'è un ricercatore nel senso proprio del termine, ma un "metodologo" che aiuta i lavoratori ad apprendere e a far proprie le categorie d'analisi della regolazione del loro processo d'azione. Ogni ricercatore che voglia interpretare la regolazione del processo d'azione (degli altri) si pone inevitabilmente dalla parte dei cosiddetti "organizzatori" che, diventati "esperti" per investitura taylorista, pretendono di padroneggiare ciò di cui non possono avere competenza. Biblioteche intere di studi sul lavoro

---

<sup>10</sup> Ad esempio, come le conoscenze biomediche dimostrano, la percezione di un rischio o di un danno può non corrispondere affatto a ciò che un soggetto effettivamente subisce. Un semplice caso riguarda la percezione dello sforzo per sollevare un oggetto pesante rispetto agli effetti sulla colonna vertebrale.

mostrano i guasti di questa pretesa. La sfida del nostro approccio è aiutare i soggetti al lavoro a ricostituire la competenza “rubata” sulla regolazione dei loro processi d'azione.

### **Per continuare la discussione**

Non siamo noi i migliori giudici per valutare se la nostra sfida è stata vinta. Appunto per ciò abbiamo desiderato e assai apprezzato questo dibattito, e auspichiamo che esso possa continuare. Sapendo che non è facile porre a confronto diversi punti di vista, poiché, come si diceva nel Medio Evo, *quidquid recipitur, ad modum recipientis recipitur*. Alcune risposte alle nostre domande mostrano che, se ci si fonda su altri punti di vista, non appare chiaro ciò che si vede dal nostro punto di vista. Assai probabilmente questo riguarderà certe nostre reazioni. Malgrado queste debolezze forse inevitabili, noi crediamo che la discussione sia il nutrimento fondamentale per ogni percorso di ricerca, e che valga sempre la pena impegnarsi, per correggerlo, migliorarlo, arricchirlo. Un vivo ringraziamento, quindi, a tutti i partecipanti a questo dibattito per le riflessioni che ha stimolato, in attesa di continuare la discussione.

## Riferimenti bibliografici

ALTHUSSER L.

1974 *Philosophie et philosophie spontanée des savants*, Paris : Maspero.

AMALBERTI R.

1996 *La conduite de systèmes à risques*, Paris : Presses Universitaires de France.

AW A., SPERANDIO J.-C.

1997 Le Full Flight simulateur comme support de formation et de recherche sur le comportement humain dans le pilotage des avions de nouvelle génération, *Actes du 32<sup>e</sup> Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* : 439-447, Lyon : SELF.

1998 La dimension temporelle dans le pilotage et l'exploitation des avions glass-cokpits, *Actes du 33<sup>e</sup> Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* : 371-378, Paris : CNAM.

BACHTIN, M.M. (VOLOSINOV V.N.)

1929/1977 *Le marxisme et la philosophie du langage*, Paris: Editions de Minuit; 1976 ed. it.; *Marxismo e filosofia del linguaggio*, Bari : Dedalo.

BARTOLI H.

1991 *L'économie multidimensionnelle*, Paris : Economica.

BEGUIN P.

2007 O ergonomista, ator da concepção, in Falzon, P. (Ed.), *Ergonomia*: 317-330, São Paulo : Blucher.

BIBIKHIN V.

2003 Le mot et l'événement, in Bachtin M.M., *Pour une philosophie de l'acte* : 123-150, Paris : Editions L'Age d'Homme.

BOURGEOIS F., HUBAULT F.

2013 L'activité, ressource pour le développement de l'organisation du travail, in Falzon, P. (Ed.), *Ergonomie constructive* : 89-102, Paris : Presses Universitaires de France.

BROSSARD M.

2012 Le Développement comme transformation par appropriation des œuvres de la culture, in Clot Y. (Ed.), *Vygotski maintenant* : 95-115, Paris : La Dispute.

BRUNER J.

2000 *Culture et modes de pensée*, Paris : Retz.

CANGUILHEM G.

- 1972-1985 Régulation (épistémologie), *Encyclopaedia Universalis*, 15, Paris : Encyclopaedia Universalis France.  
 1978 *Idéologie et rationalité dans l'histoire des sciences de la vie*, Paris : Vrin.  
 2005 *Le normal et le pathologique, augmenté de Nouvelles Réflexions concernant le normal et le pathologique*, (9<sup>th</sup> ed.), Paris : Presses Universitaires de France.

CAZAMIAN P., HUBAULT F., NOULIN M. (EDS.)

- 1996 *Traité d'ergonomie*, Toulouse : Octarès Editions.

CLOT Y.

- 1999 *La fonction psychologique du travail*, Paris : Presses Universitaires de France ; 2006 ed. it., *La funzione psicologica del lavoro*, Roma : Carrocci.  
 2001 Méthodologie en clinique de l'activité. L'exemple du sosie, in Santiago Delfosse M., Rouan G. (Eds.), *Les méthodes qualitatives en psychologie*, Paris : Dunod : 125-144.  
 2006 Clinique du travail et clinique de l'activité, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1 : 165-177 ; [www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2006-1-page-165.htm](http://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2006-1-page-165.htm).  
 2008 *Travail et pouvoir d'agir*, Paris : Presses Universitaires de France.  
 2010 *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris : La Découverte.  
 2011 Théorie en clinique de l'activité, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique* : 17-39, Paris : Presses Universitaires de France ; 2011 ed. it., *Teoria della clinica dell'attività*, in Maggi B. (Ed.), *Interpretare l'agire : una sfida teorica* : 27-44, Roma : Carocci.

CLOT Y., FAÏTA D.

- 2000 Genre et style en analyse du travail, *Travailler*, 4 : 7-43.

CLOT Y., GORI R.

- 2003 *La catachrèse : éloge du détournement*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy.

DANIELLOU F.

- 2007 A ergonomia na condução de projetos de concepção das situações de trabalho, in Falzon, P. (Ed.), *Ergonomia*: 303-315, São Paulo: Blucher.

DEJOURS C.

- 1985 Construire sa santé, in Cassou B., Huez, D., Mousel, M.-L., Spitzer, C., Touranchet-Hebrard, A. (Eds.), *Les risques du travail* : 18-21, Paris : La Découverte.  
 2002 *Le facteur humain*, Paris : Presses Universitaires de France.  
 2011 Sofrimento e prazer no trabalho. A abordagem pela psicopatologia do trabalho, in Lancman S., Sznelwar L.I. (Eds.), *Christophe Dejours: da*

*psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*: 167-183, Brasília: Paralelo 15; Rio de Janeiro: Fiocruz.

2012 *Trabalho vivo: Trabalho e emancipação*: tomo II, Brasília: Paralelo 15.

DE LA GARZA C., MAGGI B., WEILL-FASSINA A.

2011 *Temps, autonomie et discrétion : analyse d'activités dans la maintenance ferroviaire / Time, autonomy and discretion: activity analysis in railway maintenance / Tempo, autonomia e discrezionalità: analisi di attività nella manutenzione ferroviaria*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

DI RUZZA R., HALEVI J.

2003 *De l'économie politique à l'ergologie : lettre aux amis*, Paris : L'Harmattan.

DURRIVE L.

2014 *La démarche ergologique : pour un dialogue entre normes et renormalisations*, *Ergologia*, 11 : 171-198.

FAÏTA D.

1989 *Mondes du travail et pratiques langagières*, *Langages*, 93 : 110-124.

2011 *Théorie de l'activité langagière*, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique* : 41-67, Paris : Presses Universitaires de France ; 2011 ed. it., *Teoria dell'attività linguistica*, in Maggi B. (Ed.), *Interpretare l'agire : una sfida teorica* : 45-66, Roma : Carocci.

2014 *Le travail des soudeurs : analyse clinique de l'activité / Il lavoro dei saldatori : analisi clinica dell'attività*, in Maggi B., Faïta D., Rulli G., *Le travail de soudure pour l'ingénierie nucléaire*: 5-41 / *Il lavoro di saldatura per l'ingegneria nucleare*: 5-39, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

FAÏTA D., MAGGI B.

2007 *Un débat en analyse du travail. Deux méthodes en synergie dans l'étude d'une situation d'enseignement*, Toulouse : Octarès Editions.

FAÏTA D., SAUJAT F.

2010 *Développer l'activité des enseignants pour comprendre et développer leur travail : un cadre théorique et méthodologique*, in Yvon F., Saussez F. (Eds.), *Analyser l'activité enseignante*, Québec : Presses de l'Université de Laval : 41-69.

FALZON P.

2007 *Natureza, objetivos e conhecimentos da ergonomia*, in Id. (Ed.), *Ergonomia*: 3-19, São Paulo: Blucher.

2013 *Pour une ergonomie constructive*, in Id. (Ed.), *Ergonomie constructive* : 1-15, Paris : Presses Universitaires de France.

FAVERGE J.-M.

1966 Les modèles de régulation, in Id. (Ed.), *L'ergonomie des processus industriels* : 116-145, Bruxelles : Éditions de l'Institut de Sociologie.

FAVERGE J.-M., HOUYOUX A., OLIVIER M., QUERTON A., PONCIN A., SALENGROS P.

1970 *L'organisation vivante : comportements d'ajustement et d'évolution au sein des organisations*, Bruxelles : Éditions de l'Institut de Sociologie.

FRIEDMANN G.

1946/1961 *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris : Gallimard ; 1949/1971 ed. it., *Problemi umani del macchinismo industriale*, Torino : Einaudi.

1956/1963 *Le travail en miettes*, Paris: Gallimard; 1960 ed. it., *Lavoro in frantumi*, Milano: Comunità.

GROSJEAN V.

2005 Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention ? *Cahiers de notes documentaires, INRS, Hygiène et Sécurité du travail*, ND 2223-198 : 29-40.

GUERIN F., LAVILLE A., DANIELLOU F., DURAFFOURG J., KERGUELEN A.

1997 *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Paris : ANACT.

HEMPEL C.G.

1966 *Philosophy of Natural Science*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall; 1968 ed. it., *Filosofia delle scienze naturali*, Bologna: il Mulino.

HUBAULT F.

2006 L'ergonomie est une exercice d'émancipation et de deuil, in Aletchedji T., Heddad N. (Eds.), *A quoi sert l'ergonomie* : 13-14, Toulouse : Octarès Editions.

2011 Os desafios relacionados à mobilização da subjetividade na relação de serviço, in Sznalwar, L.I. (Ed.) *Saúde dos bancários*: 125-149, São Paulo: Publisher.

LEPLAT J.

1997 *Regards sur l'activité en situation de travail: contribution à la psychologie ergonomique*, Paris : Presses universitaires de France.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

- 2008 Organisation et bien-être. L'analyse du travail aux fins de prévention, in Terssac G. de, Saint-Martin C., Thiébault C. (Eds.), *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé* : 193-206, Toulouse : Octarès Éditions.
- 2010a *Organizational analysis, occupational medicine and union action: a possible encounter / Analisi organizzativa, medicina del lavoro e azione sindacale: un incontro possibile*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.
- 2010b *Peut-on transmettre savoirs et connaissances ?/ Can we transmit knowledge?/ Si possono trasmettere saperi e conoscenze?*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.
- 2011 Théorie de l'agir organisationnel, in B. Maggi (Ed.), *Interpréter l'agir: un défi théorique* : 69-96, Paris : Presses Universitaires de France ; 2011 éd. it., Teoria dell'agire organizzativo, in B. Maggi (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 67-88, Roma: Carocci.
- 2015 Autour de la régulation sociale/ Su la regolazione sociale, in Thoemmes J. (Ed.), *Temps de travail et régulation sociale* : 19-31 / *Tempo di lavoro e regolazione sociale*: 18-30, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MAGGI B. (ED.)

- 2011 *Interpréter l'agir: un défi théorique*, Paris : Presses Universitaires de France ; 2011 ed. it., *Interpretare l'agire : una sfida teorica*, Roma : Carocci.

MAGGI B., RULLI G.,

- 2012 *Work analysis for prevention according to the "Organization and Well-being" Program / L'analyse du travail pour la prévention selon le Programme «Organization and Well-being » / L'analisi del lavoro per la prevenzione secondo il Programma "Organization and Well-being"*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library ; 2012 ed. port., *Organização e bem-estar em um serviço sanitário*, in Sznelwar L.I., Mascia F.L. (Eds.), *Cadernos de TTO*, n° 3, EPUSP: 107-150, São Paulo: Editora Blücher.
- 2014 *Analyse organisationnelle d'une activité de soudure / Analisi organizzativa di un'attività di saldatura*, in Maggi B., Faïta D., Rulli G., *Le travail de soudure pour l'ingénierie nucléaire* : 42-86 / *Il lavoro di saldatura per l'ingegneria nucleare* : 40-81, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MAGGI B., SOLE A.

- 2004/2007 *Société, entreprise, individu : la surprenante actualité de la « vision du monde » de Taylor*, *Cahiers de recherche HEC*, 869 : 1-25.

MARX R.

- 2010 *Trabalho em grupo e autonomia como instrumentos de competição*, São Paulo: Atlas Editora.



MAUSS M.

1950 *Sociologie et anthropologie*, précédé d'une *Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss*, par Claude Lévi-Strauss, Paris : Presses Universitaires de France.

MORIN E.

1990 *Science avec conscience*, Paris : Fayard.

OCHANINE D.A.

1978 Le rôle des images opératives dans la régulation des activités de travail. *Psychologie et éducation*, 2, 63-72.

ODDONE I., RE A., BRIANTE G.

1977 *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*. Torino: Einaudi.

OMBREDANE A., FAVERGE J.-M.

1955 *L'analyse du travail*, Paris : Presses Universitaires de France.

PROT B.

2006 La fonction du clinicien dans les méthodes de clinique de l'activité, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1 : 31-44.

PROT B., CLOT Y., KOSTULSKI K.

2008 Le genre professionnel, entre l'organisation prescrite et la santé individuelle, in A. Durand-Delvignes A., C. Desombre C., Verquerre R. (Eds.), *Psychologie du travail et des organisations : des savoirs au service de l'action* : 133-150, Nancy : Presses Universitaires de Nancy.

PROT B., MIOSSEC Y.

2007 Le conflit et l'intrus en clinique de l'activité, *Le Télémaque*, 1-31 : 63-80 ; [www.cairn.info/revue-le-telemaque-2007-1-page-63.htm](http://www.cairn.info/revue-le-telemaque-2007-1-page-63.htm)

REY A. (Ed.)

1992 *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris: Dictionnaires Le Robert.

REYNAUD J.-D.

1979 Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe, *Revue française de sociologie*, 20, 2 : 367-76.

1988 Les régulations dans les organisations. Régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, 29, 1 : 5-18.

RUFFIER J., BLAISE D.,

1990 Des ouvriers dessinent leurs machines et le changement technique, *Technologies, Idéologies, Pratiques*, 11, 2 : 78-92.

RULLI G.

2010 *Stress at Work: Risk Evaluation and Prevention / Le stress au travail : évaluation du risque et prévention / Lo stress nel lavoro: valutazione del rischio e prevenzione*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

RULLI G. (ED.)

2014 *Theories on stress / Teorie sullo stress*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

SCHWARTZ Y.

1988 *Expérience et connaissance du travail*, Paris : Editions sociales.

SCHWARTZ Y., FAÏTA D.

1983 *L'Homme Producteur. Autour des mutations, du travail et des savoirs*, Paris : Messidor/Editions sociales.

SPERANDIO J.-C. (ED.)

1969 Les variations du partage des tâches entre un opérateur et son assistant en fonction de la charge de travail du système, *Bull. CERP*, 18, 2 : 81-98.

1972 Charge de travail et régulation des processus opératoires, *Le Travail Humain*, 35, 1 : 85-98.

1996 *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain*. Toulouse : Octarès Editions.

SZNELWAR L.I.

2013 *Quando trabalhar é ser protagonista e o protagonismo do trabalho*, São Paulo, Tese de Livre-docência defendida no Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

TAYLOR F.W.

1903/1947 *Shop Management*, in Id., *Scientific Management*, New York: Harper; 1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Etas Kompass.

1911/1947 *The Principles of Scientific Management*, in Id., *Scientific Management*, New York: Harper; 1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Etas Kompass.

1912/1947 *Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management Under Authority of House Resolution 90, III: 1377-1508*, in Id., *Scientific Management*, New York: Harper; 1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Etas Kompass.

TERSSAC G. DE

- 1992 *Autonomie dans le travail*, Paris: Presses Universitaires de France; 1993 ed. it., *Come cambia il lavoro*, Milano: Etas.
- 2011 Théorie du travail d'organisation, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir, un défi théorique* : 97-121, Paris: Presses Universitaires de France ; 2011 ed. it., Teoria del lavoro d'organizzazione, in Maggi B. (Ed.), *Interpretare l'agire : una sfida teorica* : 89-108, Roma : Carocci.
- 2012 Autonomie et travail, in *Dictionnaire du travail* : 47-53, Paris : Presses Universitaires de France, <http://hal-00846542>.

TERSSAC G. DE, MAGGI B.

- 1996b Le travail et l'approche ergonomique, in Daniellou F. (Ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* : 77-102, Toulouse : Octarès Editions.

THOEMMES J.

- 2011 La négociation du temps de travail, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir, un défi théorique* : 259-278, Paris: Presses Universitaires de France ; 2011 ed. it., La negoziazione del tempo di lavoro, in Maggi B. (Ed.), *Interpretare l'agire : una sfida teorica* : 219-234, Roma : Carocci.
- 2015 Temps, travail et régulations : en quête du processus d'action multi-scalaire/ Tempo, lavoro e regolazione: verso il processo d'azione a più livelli, in Id. (Ed.), *Temps de travail et régulation sociale* : 6-18 / *Tempo di lavoro e regolazione sociale* : 6-17, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

THOMPSON J.D.

- 1967 *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill ; 1988 ed. it., *L'azione organizzativa*, Torino: Utet.

VYGOTSKIJ L.S.

- 1934/1997 *Pensée et langage*, Paris: La Dispute; 2007 ed. it., *Pensiero e linguaggio*, Firenze : Giunti.

WEBER M.

- 1922/1980 *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der Verstehenden Soziologie*, Tübingen: Mohr Siebeck; 1961 ed. it., *Economia e società*, Milano: Comunità.

WISNER A.

- 1971/1995a À quel homme le travail doit-il être adapté?, in Id., *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)* : 47-56, Toulouse : Octarès Editions.
- 1995b Entretien d'Alain Wisner avec Gilbert de Terssac et Bernard Pavard, in Wisner A., *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)* : 1-20, Toulouse : Octarès Editions.

ZILBOVICIUS M., FLEURY A.C.C.

1997 *Modelos para a produção, produção de modelos. Contribuição à análise da gênese, lógica e difusão do modelo japonês*, São Paulo: Boletim Técnico da Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.