

**Lauro Mattalucci**

***Luciano Gallino: un ricordo ed un  
commento.***



***D**ialoghi*

**Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo  
Anno VIII, numero 1**

# *Dialoghi*

***Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo***

**Comitato di Redazione:** Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo

**Referente Scientifico:** Lauro Mattalucci

**Direttore Responsabile:** Elena Sarati

**Hanno contribuito a questo numero:** Maristella Bellosta, Lauro Mattalucci, Danilo Presti, Elena Sarati, Stefano Sedda.

**L'opera di Michelino da Besozzo (?), *Carte dei tarocchi Cary-Yale*, 1442-47, Biblioteca dell'Università di Yale, è introdotta da Lauro Mattalucci.**

Sito della rivista:  
[www.dialoghi.org](http://www.dialoghi.org)

# LUCIANO GALLINO: UN RICORDO E UN COMMENTO

di Lauro Mattalucci

## 1. Premessa (o meglio, giustificazione)

La motivazione a scrivere le presenti annotazioni è nata in me dalla lettura del numero 2/2016 di *Studi Organizzativi* interamente dedicato a Luciano Gallino (deceduto nel novembre 2015), lettura che mi ha stimolato a tornare a riflettere su quanto ho avuto modo di leggere della sua vasta produzione scientifica e anche sui ricordi che di lui conservo, avendolo brevemente incontrato in Olivetti quando già aveva lasciato il Centro di Ricerche Sociologiche e Studi sull'Organizzazione (CRSSO), mantenendo con l'azienda un rapporto di collaborazione consulenziale.

So che c'è sempre una forte tentazione narcisistica quando si scrive in prima persona, fastidiosa per chi legge. Mi sono subito chiesto allora quale interesse annotazioni di questo tipo possono avere per i lettori di *Dialoghi*. L'unica risposta che sono riuscito a darmi è legata al fatto che la figura di Luciano Gallino è nota – magari anche solo attraverso il suo monumentale *Dizionario di Sociologia* (1978) – a moltissimi formatori, specie quelli che non solo ritengono che il loro *background* professionale debba spaziare nel vasto campo delle scienze sociali, ma reputano che il loro ruolo abbia stretta attinenza con lo studio delle organizzazioni e del cambiamento organizzativo. C'è anche un secondo motivo per cui credo valga la pena per un formatore approfondire la conoscenza di Luciano Gallino. Si tratta della esigenza di coltivare – al di là della certezza derivante dal proprio specifico campo di azione e dai “ferri del mestiere” impiegati (metodologie di progettazione e costruzione dei contesti formativi) – un pensiero critico sul senso del proprio lavoro, e dunque il bisogno di riflettere sui confini della propria disciplina, il dover fare i conti con la non linearità dei processi di diagnosi ed intervento, e quindi l'utilità di una visione multiprospettica dei fenomeni che riguardano l'apprendimento e lo sviluppo organizzativo, l'esigenza di capire che le cose non sempre sono quelle che sembrano, la fertilità dell'ibridazione tra cornici concettuali diverse, e altro ancora.

Il citato numero di *Studi Organizzativi* rappresenta indubbiamente uno strumento utile – come spiegano nella presentazione Federico Butera e Angelo Pichierri (2016, pp.7-9) – per riflettere secondo diverse angolature sul pensiero di Luciano Gallino riguardante il lavoro umano e i sistemi organizzativi, sino ad arrivare ai temi più generali (e controversi) del rapporto tra economia, politica e società. In queste note mi concentrerò quasi unicamente sul contributo di Giuseppe Bonazzi, *Spiegare l'ultimo Gallino: La sindrome dell'amante tradito: l'impresa capitalista da tempio della razionalità sistemica a canaglia planetaria* (2016), esponendo alcuni rilievi critici rispetto all'interpretazione che in esso viene data della evoluzione del pensiero del sociologo torinese.

Inizierò tuttavia dalla ricostruzione di un progetto di formazione manageriale effettuato in Olivetti verso la fine del 1977 (di cui non credo sia rimasta documentazione scritta) in cui Gallino agì come risorsa consulenziale rispetto al team di formatori coinvolto nella gestione del progetto stesso.

## 2. Un piccolo ricordo personale

Non posso certo dire di conoscere bene la figura di Luciano Gallino, né attraverso una lettura esaustiva dei suoi lavori, né (purtroppo) attraverso significative occasioni di frequentazione diretta. Anzi, queste ultime si limitano – come già accennato in premessa – ad alcuni incontri in Olivetti, finalizzati a riflettere su quale poteva essere la politica di formazione manageriale, seguiti poi da un lavoro di progettazione di uno specifico intervento rivolto ai dirigenti degli stabilimenti di produzione; si tratta di attività che si collocano verso la fine del 1977, quando Gallino aveva ormai da molti anni lasciato il CRSSO, ma continuava a collaborare saltuariamente con l'Olivetti, azienda per la quale io lavoravo.

Cerco dunque di ricostruire qui (con un esercizio di *story telling* spero non troppo arbitrario, anche se inevitabilmente compromesso dall'offuscarsi dei ricordi) questa piccola esperienza personale.

Gli anni in cui si svolse il progetto vedevano, all'interno della funzione del Personale, un dibattito su quale dovesse essere il ruolo della formazione manageriale, anche nella prospettiva di attesi cambiamenti di politica aziendale e di assetto del suo sistema di governo<sup>1</sup>. In tale contesto si volle intraprendere un progetto sperimentale rivolto alle prime linee degli stabilimenti produttivi: l'idea di fondo che muoveva il progetto era quella di attivare con i partecipanti una riflessione critica sul disegno dei processi produttivi. Il tema che assumeva un valore centrale era quello di fare il punto sulle trasformazioni del lavoro operaio che erano intervenute negli anni precedenti nei reparti di montaggio in relazione anche alle prospettive future di *factory automation*. A partire dall'inizio degli anni '70 – a fronte del bisogno di rispondere sul piano organizzativo alla maggior variabilità dei mercati, alle sempre più rapide innovazioni indotte dalla tecnologia elettronica, al drastico accorciarsi del ciclo di vita dei prodotti e anche alle istanze sindacali riguardanti l'utilizzo della forza lavoro – si realizzò in Olivetti, con il passaggio dalla meccanica all'elettronica, uno dei più significativi processi di trasformazione del lavoro operaio avvenuti in Europa nella direzione del superamento del modello taylorista della "catena di montaggio". Il nuovo modello organizzativo dei reparti di assemblaggio dei prodotti (Butera, 1973) si concretizzò nella impostazione delle Unità di Montaggio Integrate (UMI, chiamate anche "isole di montaggio"). Si trattava di gruppi di lavoro formati da un certo numero di operai (normalmente 15 – 25 addetti) che provvedevano in forma relativamente autonoma (con tempi di fase che potevano anche superare l'ora) a produrre uno dei moduli che compongono una macchina per ufficio (ad es. il gruppo di alimentazione, oppure la tastiera, o altro), eseguendo operazioni non solo di montaggio, ma anche di collaudo finale del modulo, di diagnosi degli eventuali difetti riscontrati e, entro certi limiti, anche di ripristino della qualità. Altri operai provvedevano poi ad assemblare i vari moduli nel prodotto finito (eseguendo anche qui operazioni di collaudo e ripristino della qualità).

Verso la fine del 1977 la maggior parte dei montaggi in azienda già funzionava secondo il modello delle UMI. Lo sforzo di formazione degli operai perché potessero operare secondo tale nuova organizzazione era stato molto rilevante; parallelamente al processo di *job*

---

<sup>1</sup> Le attività in questione precedono di pochi mesi l'ingresso in Olivetti di Carlo de Benedetti.

*enrichment* erano stati riconosciuti agli addetti più elevati livelli di inquadramento categoriale e nuove forme di incentivazione legati non solo alla quantità di produzione, ma anche alla qualità del prodotto.

Tuttavia l'estensione progressiva del modello delle UMI non si accompagnò sempre ad un attento studio delle forme organizzative, all'altezza di un effettivo e apprezzabile incremento della qualità del lavoro (cosa che si manifestava in tempi di fase ancora ridotti, e in scarsa rilevanza delle attività di diagnostica e ripristino della qualità). Soprattutto sui prodotti più semplici si aveva l'impressione che si trattasse di un cambiamento solo di facciata della vecchia organizzazione tayloristica<sup>2</sup>. Ci si interrogava più in generale sull'esigenza di mettere a fuoco quali cambiamenti a livello dei reparti produttivi avrebbero dovuto accompagnare la diffusione delle UMI, stante l'effetto-alone indotto dalle trasformazioni messe in atto sul ruolo dei capi intermedi e sulle funzioni tecniche di reparto (tempi e metodi, avanzamento produzione, controllo qualità, etc.). Tali interrogativi andavano affrontati tenendo conto dell'evoluzione dello scenario esterno, specie della innovazione delle tecnologie di prodotto (con lo sviluppo di componenti elettronici sempre più integrati che andavano riducendo le operazioni di montaggio e consentivano di ripensare alle funzioni di collaudo), e delle tecnologie di produzione che sollecitavano eventuali scelte in termini di maggiore automazione<sup>3</sup>.

Il progetto formativo di cui stiamo parlando intendeva sollecitare una riflessione collettiva attorno a questi temi da tradurre eventualmente in indicazioni sulle scelte di organizzazione dei reparti produttivi. Iniziative formative di riflessione collettiva sui temi organizzativi erano già intervenute dopo la introduzione pionieristica delle prime UMI, approdando ad una sorta di decalogo di criteri generali da seguire nel disegno delle future trasformazioni organizzative. Anche in merito al ridisegno dei ruoli dei capi squadra e dei capi reparto (ribattezzati Capo Gruppo di Unità di Montaggio e Capo Tecnico di Montaggio) era stato già concepito un progetto di cambiamento, che doveva avvenire a valle di un disegno dei nuovi ruoli (operazione che coinvolgeva anche la funzione formazione).

In questo caso la posta in gioco era più elevata, essendo incentrata sulla revisione dei rapporti tra staff e line nei reparti produttivi in una prospettiva che doveva tener conto anche di aspetti di *technological forecasting*. Per la funzione di formazione manageriale (alla quale io appartenevo) c'era anche in ballo il riconoscimento di un modello formativo che solo in seguito avremmo chiamato *action learning*, basato sulla idea che l'apprendimento ed il cambiamento potessero scaturire solo dal coinvolgimento e dal confronto di chi deve apprendere e di chi ha la responsabilità di cambiare le cose. Al lettore che fosse curioso di sapere come andò a finire dico subito che non fu un particolare successo.

Ma veniamo a Luciano Gallino che fu coinvolto dall'allora responsabile della formazione e sviluppo organizzativo, Augusto Todisco, per avere un aiuto nella messa a punto del progetto. Quello che ricordo degli incontri che seguirono era la condivisione di massima dell'idea di una formazione manageriale basata su un certo livello di coinvolgimento partecipativo (assai diversa dall'allora prevalente ricorso a *lecture* tenute dai vari guru del

---

<sup>2</sup> Uno dei temi di dibattito interno alla azienda riguardante le UMI era relativo al fatto che esse costituissero un effettivo superamento del modello tayloristico le cui caratteristiche non sono solo la frammentazione delle fasi lavorative, ma la netta divisione tra chi progetta il lavoro e chi lo esegue, la vincolatività dei ruoli e quindi la scarsità dei margini di autodeterminazione, il disconoscimento della sapienza organizzativa dei gruppi di lavoro operaio. In alcune UMI la persistenza di tali connotazioni era particolarmente evidente. Un'eco di tale dibattito si trova in Canavese (1976)

<sup>3</sup> In quegli anni anche in FIAT si parlava di nuove forme di lavoro operaio (il c. d. "nuovo modo di fare l'auto") che erano sostanzialmente legate ad un progressivo maggior livello di robotizzazione. Il tema del miglioramento della qualità del lavoro era visto soprattutto in termini di riduzione della fatica fisica (ad es. per effetto della adozione di soluzioni tecnologiche che eliminavano le operazioni a braccia alzate).

momento) e ricordo l'interesse per il tema della qualità del lavoro in una prospettiva che potesse anche superare il modello organizzativo delle UMI (modello sul quale la Olivetti coltivava allora il mito di azienda diversa, erede dei valori di Adriano Olivetti, aperta alle istanze dei lavoratori)<sup>4</sup>.

Gallino propose di utilizzare un modello di analisi organizzativa che potesse far emergere le problematicità alle quali si è fatto cenno. Il modello era costituito da una matrice che vedeva indicate sulle righe le funzioni analitiche rappresentanti le esigenze funzionali di una organizzazione vista come sistema sociale, con le funzioni empiriche presenti nella organizzazione dei processi produttivi: in questo caso erano le funzioni empiriche del sottosistema aziendale dedicato al montaggio dei prodotti (dove, oltre all'assemblaggio vero e proprio, si devono includere le attività svolte dalle funzioni di staff che rendono possibile il funzionamento del sistema stesso, figura1).

Le funzioni analitiche che compaiono nella fig. 1 sono ricavate da una versione semplificata (direi ad uso didattico) del modello ASIL di Talcott Parsons. Le ritrovo citate in uno degli articoli presenti sul numero di Studi Organizzativi di cui ci stiamo occupando, con la seguente sintetica illustrazione:

«Gallino riformulò lo schema ASIL in un quadro di riferimento sistemico. I problemi funzionali individuati da ASIL furono così trasformati in stati del sistema sociale [...]: l'efficacia (il rapporto tra risultati ed obiettivi), l'efficienza (il rapporto tra output ed input di varie risorse), l'adattamento (lo scambio e la "bilancia dei pagamenti" con l'ambiente esterno [del sottosistema in esame] e l'integrazione (il sinergismo interno»; la misura in cui attività particolari si coordinano nel raggiungimento degli obiettivi)». (Baldissera 2016, p.54)

	Ingegneria di produzione	Montaggio prodotti	Tempi e metodi	Pianificazione produzione	Logistica interna	Controllo qualità	.....
Efficacia							
Efficienza							
Adattamento							
Integrazione							

Figura 1

<sup>4</sup> Fu quella per me l'occasione di approfondire il modello delle quattro dimensioni della qualità del lavoro proposto da Gallino: l'ergonomia, la complessità, l'autonomia ed il controllo (vedasi la voce "Lavoro, sociologia del" nel *Dizionario di Sociologia*, pp. 411-415). Il lavoro operaio nelle UMI rispondeva solo alle prime due dimensioni.

Dopo aver individuato descrittori e possibili indicatori di efficacia, efficienza, adattamento ed integrazione, il modello, applicato al sottosistema in esame, richiedeva di indicare per ciascuna casella il contributo che le funzioni empiriche indicate sulle colonne<sup>5</sup> apportavano alle quattro esigenze funzionali dell'organizzazione. In pratica si utilizzò il modello come strumento diagnostico per cercare di mettere a fuoco le criticità organizzative che si registravano nella situazione attuale e i problemi aperti dalla evoluzione tecnologica, per capire se una diversa organizzazione del lavoro potesse essere proficuamente adottata.

Si discusse inizialmente se far compilare la matrice individualmente a ciascun partecipante per poi avere un confronto in apposite sezioni seminariali: si giudicò non realistica tale ipotesi richiedendo un impegno non indifferente, soprattutto in un contesto in cui l'esigenza di una riflessione collettiva su tali temi non era uniformemente percepita. Si decise che era preferibile una preventiva compilazione a cura del team di progetto da sottoporre poi ad approfondimenti e confronti con i partecipanti.

Toccò a me coordinare il lavoro del team, a valle di interviste da noi condotte in un paio di realtà produttive. Il lavoro che svolgemmo cercò di ancorarsi a principi organizzativi mutuati dall'approccio del *Tavistock Institute*: segnatamente si tentava di sostenere come in un contesto di elevata complessità e variabilità dei processi e dei programmi di lavoro occorra privilegiare l'autoregolazione da parte del gruppo stesso, piuttosto che una regolazione imposta dalla gerarchia aziendale. Secondo tale impostazione è necessario individuare e riconoscere la discrezionalità richiesta ai gruppi di lavoro nello svolgimento dei compiti piuttosto che prescrivere comunque in modo dettagliato come si debba operare: tra le opzioni organizzative è richiesta dunque la definizione del livello di autonomia dei gruppi. Pertanto nella compilazione della matrice proposta da Gallino si ponevano molteplici interrogativi in merito alla divisione tra lavoro esecutivo e lavoro tecnico svolto dalle funzioni di staff nei reparti produttivi. C'era poi la forte incognita della evoluzione della tecnologia elettronica che consentiva non solo di automatizzare le attività di assemblaggio, ma anche di impostare diversamente i circuiti di regolazione e controllo delle varianze tecniche<sup>6</sup>, e questo poteva aprire un varco alla contestazione della esigenza di *job enrichment*<sup>7</sup>.

Il confronto con Gallino sul risultato al quale il team era pervenuto non fu – per quello che ricordo – tra i più incoraggianti. Si limitò a qualche rilievo metodologico, e dichiarò che, a suo giudizio, sarebbe stato necessario un lavoro di ulteriore approfondimento delle questioni affrontate. Replicammo che non dovevamo portare in aula un documento di proposte ma solo una serie di considerazioni capaci di stimolare il confronto tra i partecipanti. Non sollevò ulteriori obiezioni, ma ebbi in quella occasione l'impressione che non fosse per nulla convinto della disponibilità dei partecipanti ad accettare il confronto, essendo peraltro consapevole del debole *commitment* del nostro progetto. Conosceva molto bene il difficile contesto economico-finanziario e di incerta strategia aziendale che la Olivetti stava attraversando. Sbagliammo, come team, a non incalzarlo su questi temi. Pesò in questo il suo carattere piuttosto freddo, poco incline a mostrare empatia, unito ad un atteggiamento un po' professorale, cose che rendevano non semplice il confronto.

Lo scetticismo di Gallino sulla iniziativa formativa si rivelò fondato. Al di là degli apprezzamenti di rito sullo strumento predisposto, il dibattito tra i partecipanti fu piuttosto deludente e non vi furono significativi sviluppi successivi.

Questa modesta (e per me un po' malinconica) esperienza in cui ebbi occasione di conoscere di persona Luciano Gallino si presta forse ad un paio di rilievi sul suo pensiero

---

<sup>5</sup> Non ricordo se le funzioni empiriche considerate fossero esattamente quelle indicate nella Fig. 1.

<sup>6</sup> Era ad esempio possibile sfruttare i microchip montati sui prodotti per operazioni autodiagnostica.

<sup>7</sup> Per come la pose poi un partecipante al seminario la questione era se ad una tecnologia più intelligente dovesse necessariamente corrispondere un lavoro umano più stupido o potesse proficuamente corrispondere un lavoro più intelligente.

sociologico. Il primo (che riguarda il modello che ci suggerì di utilizzare) è il riferimento allo struttural-funzionalismo di Talcott Parsons, riferimento utile – come scrive Adriana Luciano (2016, pp. 159-160) – a «guidarlo non solo nella costruzione di modelli utilizzabili per l'analisi e la progettazione del lavoro e della organizzazione, ma anche nell'estendere la sua riflessione alla totalità sociale».

Il secondo rilievo che emerge (anche se in modo sfumato nel caso qui raccontato) è la consapevolezza di come ogni azienda sia un campo di dissidi e contrasti che in essa hanno luogo (anche a livello di management), soprattutto quando i conflitti si collegano a situazioni di crisi ed esigenze di cambiamento sulle quali non vi è consenso. Struttural-funzionalismo e azienda come sistema politico, terreno di scontro tra valori ed interessi diversi, sono solitamente visti come approcci antitetici allo studio delle organizzazioni. Non così in Gallino che si sforza costantemente di cogliere gli aspetti per così dire non conservatori del pensiero di Talcott Parsons, lontani da quella lettura che fu presto data alle sue teorie in chiave di predominanza della stabilità rispetto al cambiamento e dell'integrazione sociale rispetto al conflitto<sup>8</sup>. Si farebbe poi torto grave alla intelligenza di Gallino pensando che la lunga sua presenza in un contesto aziendale (sia pure aperto e "processivo" come quello della Olivetti) non gli avesse consentito di cogliere la dimensione del conflitto<sup>9</sup>. Tornerò brevemente su questo punto nel commento all'articolo di Giuseppe Bonazzi (2016).

Dovrei scrivere più a lungo sugli aspetti del pensiero di Gallino che ho appena citato, ma non è questo lo scopo delle presenti note. Mi limito a citare un'intervista concessa dal sociologo torinese a Davide Borrelli (2012) quando, alla domanda "Ci può parlare delle persone che sono state importanti per la sua formazione culturale?", egli risponde:

«L'autore su cui ho speso più tempo è stato forse Talcott Parsons, di cui ho anche seguito alcuni seminari negli Stati Uniti a metà degli anni Sessanta. La sua quadripartizione del sistema sociale in differenti sottosistemi interconnessi in molteplici modi mi è stata utile per non perdere mai di vista che economia e politica non sono soltanto in rapporto tra loro, ma pure con il sistema socio-culturale e con la comunità. Mentre la sua distinzione di diversi livelli dell'azione sociale – biologico, psicologico, sociale, culturale – mi ha sollecitato ad esplorare per un lungo periodo i confini tra sociologia e altre discipline, in specie la psicoanalisi, ma anche la biologia. Un altro autore determinante per la mia teorizzazione sociologica è stato Marx, in specie per la sua concezione della società come formazione sociale le cui componenti strutturali e ideologiche sono alla permanente ricerca di reciproca congruenza. Il concetto di formazione sociale è alla base di tutte le mie opere principali. Può essere definito come

---

<sup>8</sup> Questa chiave di lettura mise radici all'interno del SRSS. Gian Antonio Gilli che fu a lungo collaboratore di Gallino vide nel processo di evoluzione dei sistemi sociali descritto da Parsons in termini di differenziazione e specializzazione funzionale la possibilità di dare spessore metodologico alla dialettica marxiana (Gilli 1974). Anch'io – pur con i limiti di una mia formazione non sociologica – quando fui chiamato, da un punto di vista applicativo, ad occuparmi di questioni organizzative sentii l'esigenza di costruire una metodologia di analisi che prendeva le mosse dal modello ASIL (Matalucci, 1994).

<sup>9</sup> Sappiamo – solo per fare un esempio – che Gallino visse in qualche modo dall'interno la situazione di rilevanti difficoltà finanziarie che portò nel 1964 alla assunzione del controllo della Olivetti da parte del così detto Gruppo Finanziario di Intervento pilotato da Mediobanca coinvolgendo i maggiori gruppi italiani (a cominciare da FIAT che ottenne di poter avere un proprio uomo, Aurelio Peccei, nel ruolo di AD). Nello stesso anno la Divisione Elettronica, punta di diamante di quella che voleva essere una nuova politica industriale, confluì in un nuovo complesso societario, la Olivetti-General Electric, controllata da General Electric per il 75%. Facile immaginare quali dovettero essere tra il management i contrasti a livello di scelte strategiche e di ridefinizione del sistema di governo aziendale. Sempre come esempio, questa volta sul versante della lotta sindacale, va ricordato, nel 1967, il durissimo sciopero di 3000 attrezzisti di cui si parla in tutti i trattati sulle lotte operaie di quel periodo.



un concetto marxiano rivisitato e rimodellato alla luce del concetto parsoniano di sistema sociale». (Borrelli pp. 174-75)

L'interesse di Gallino per la sociologia critica di derivazione marxiana è testimoniato anche dal saggio *Gramsci e le scienze sociali* scritto nel 1967 quando ancora operava in Olivetti.

La citazione riportata vale anche, in qualche misura, a testimoniare la sua disposizione, manifestatasi anch'essa precocemente, a mettere in dialogo la sociologia con altre discipline, evitando di rimanere confinato in un troppo ristretto campo disciplinare. Ne è testimonianza anche il suo monumentale *Dizionario di Sociologia* pubblicato nel 1978, scritto da lui personalmente, voce per voce, avendo iniziato la compilazione – come egli racconta<sup>10</sup> – nel 1964-65 quando, con l'assenso dell'Olivetti fu *Fellow* del *Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences* a Stanford, compilazione che continuò anche negli anni immediatamente successivi potendo egli utilizzare la biblioteca del CSSRO<sup>11</sup>.

### 3. Un curioso (ed improbabile) profilo dell'opera di Luciano Gallino

La produzione scientifica di Luciano Gallino è molto copiosa, occupando un arco temporale che va dal 1960 (anno in cui pubblicò *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti, 1946-1959. Ricerca sui fattori interni di espansione di un'impresa*) sino al 2015, anno della sua morte (in quell'anno diede alle stampe, quando era ormai ammalato, *Il denaro, il debito e la doppia crisi spiegati ai nostri nipoti*, mentre il testo *Come (e perché) uscire dall'euro, ma non dall'Unione Europea*, uscì postumo l'anno seguente). Si tratta di una produzione che occupa un campo molto diversificato di tematiche che vanno dalla sociologia del lavoro e delle organizzazioni, alla sociologia generale, fatta dialogare – in accordo con la parsoniana teoria dell'azione sociale – con la politica, l'economia, la struttura della personalità e la biologia. Vanno inoltre menzionati gli interessi per la cibernetica, l'informatica, l'intelligenza artificiale e, sul piano epistemologico, le indagini del rapporto tra scienze umane e scienze sociali<sup>12</sup>. Anche solo a leggere i titoli dei suoi scritti, si rimane stupiti delle connessioni che egli tenta di stabilire tra lo studio della società e di molteplici campi del sapere che si andavano affacciando in modo promettente al dibattito pubblico<sup>13</sup>.

Dal 1993 (anno in cui cura la pubblicazione di *Disuguaglianze ed equità in Europa*) Gallino torna ad occuparsi di sociologia applicata indagando i rapporti tra evoluzione dell'economia e disuguaglianze sociali. Si tratta di un filone di studio che lo porterà in tutti gli anni seguenti ad analizzare le crisi che la società occidentale stava (e sta) attraversando.

---

<sup>10</sup> Vedasi le pagine di riconoscimenti presenti nel *Dizionario*.

<sup>11</sup> Una discreta parte dei testi che egli menziona nel *Dizionario* erano presenti anche nella vastissima biblioteca del CSSRO che, dopo la soppressione del centro, cercammo, con l'amico Giuliano Canavese, almeno in parte di salvare a vantaggio della superstita Scuola di Formazione Manageriale.

<sup>12</sup> Cito qui volentieri un testo che fu abbastanza negletto dalla critica, ma che mi aveva molto interessato: *L'incerta alleanza. Modelli di relazione tra scienze umane e scienze sociali* (1992), al punto che tentai di utilizzare un modello teorico ivi proposto (ancora una volta di derivazione parsoniana) per ottenere uno schema classificatorio, in forma ipertestuale, delle varie tematiche attinenti allo sviluppo manageriale.

<sup>13</sup> Menziono ad esempio il testo *Strani anelli. La società dei moderni* (1990) che raccoglie suoi editoriali pubblicati sul quotidiano *La Stampa*, il cui titolo riprende con evidenza un termine impiegato da Douglas R. Hofstadter nel suo complesso ed affascinante volume *Gödel, Escher, Bach: un'Eterna Ghirlanda Brillante* (dedicato all'esame degli esseri umani come sistemi che parlano e pensano ricorsivamente e da come in tali sistemi emergano il pensiero e la conoscenza).

Nella convinzione che la robusta crescita delle disuguaglianze di reddito e di ricchezza sia stata causata dalla finanziarizzazione dell'economia (il "finanz-capitalismo"), dalle politiche del lavoro e dal modo in cui si è realizzata la globalizzazione, il sociologo torinese dedica a tali temi tutta la sua ultima produzione scientifica. Questa concentrazione dei suoi interessi che hanno come obiettivo, oltre alla denuncia ed alla demistificazione di tanta propaganda, la costruzione di una società più aperta e più democratica (impegno che a me sembra essere un po' il *fil rouge* di molta sua produzione scientifica, non solo dell'ultima) lo proietta nella sfera pubblica, e la sua figura viene – credo suo malgrado – celebrata oppure denigrata come vate militante della critica al capitalismo contemporaneo.

Come scrive Paola Borgna (2017, p.19) «la produzione scientifica di Luciano Gallino è così vasta per tematiche, arco di tempo su cui si è sviluppata, sistematicità e profondità da intimorire chiunque voglia anche solo tentare di delinearne un profilo complessivo».

Chi non si lascia intimorire è Giuseppe Bonazzi, un sociologo che ho sempre stimato molto ed i cui manuali sulla storia del pensiero organizzativo ho spesso proficuamente compulsato. Dico subito tuttavia che il suo contributo nel numero di Studi Organizzativi che ho citato in premessa, *Spiegare l'ultimo Gallino. La sindrome dell'amante tradito: l'impresa capitalista da tempio della razionalità sistemica a canaglia planetaria* (2016), poco mi convince.

La tesi che Bonazzi sostiene (già condensata nel titolo) è grosso modo quella contenuta in questa sua affermazione presente nell'*executive summary*:

«Per molti decenni egli vide in questa azienda [l'Olivetti] l'esempio paradigmatico di "impresa responsabile", capace di conciliare la ricerca del profitto con gli interessi sociali della comunità gravitante intorno ad essa. Quando però l'Olivetti, dopo drammatiche vicende fu comprata e fatta a pezzi da operatori soltanto bramosi di lucrare sui suoi resti, assistiamo a una divaricazione quasi manichea del discorso di Gallino: da un lato la nostalgica rievocazione dei tempi d'oro di Adriano Olivetti, dall'altro la veemente denuncia del nuovo capitalismo finanziario e della "impresa irresponsabile" che da esso prende vita». (p. 82)

Il passo citato spiega bene l'espressione "sindrome dell'amante tradito" che compare nel titolo. Leggiamo più avanti:

«Come si spiega il brusco passaggio dalle luminose, oculate e appassionate pagine dedicate a spiegare razionalità e fascino dell'impresa industriale alle ultime indignate denunce contro un sistema di imprese ciniche e irresponsabili?» (p. 83)

La spiegazione viene trovata facendo riferimento al noto modello della dissonanza cognitiva di Festinger, ma direi che la spiegazione, più incisivamente, chiama in causa la metafora dell'amante tradito, che porta infatti Bonazzi a menzionare Francesco Alberoni autore di *Innamoramento e amore* (1979). Egli giunge dunque a proporre la seguente periodizzazione del percorso intellettuale di Gallino.

C'è una prima fase in cui:

«Il binomio razionalità-consenso è la cifra interpretativa di un ottimismo che si potrebbe definire ontologico: l'identificazione con l'impresa così intensamente amata e studiata porta Gallino a vedere soltanto collaborazione e armonia nei rapporti umani al suo interno». (p. 89)

È la fase in cui l'olivettiano Gallino è definito come "atarassico cantore di armonie socio tecniche".

Solo molti anni dopo – stante quanto Bonazzi deriva da una intervista rilasciata a Butera nel 1981– Gallino si sarebbe accorto che «ogni azienda è un sistema politico dove c'è un governo, un'opposizione, conflitti, classi, anche a livello di alta direzione [...]» (p. 89)

Si passa così – seguendo l'argomentazione proposta da Bonazzi – dalla fase “dell'ottimismo ontologico” alla fase di un più realistico “ottimismo problematico”.

Come si spiega una siffatta svolta?

«Per usare una nota dicotomia di Francesco Alberoni, è come se nella fase dell'innamoramento dove tutto appare meraviglioso e incantato si passa alla fase dell'amore: riconoscere difetti e limiti della persona amata non significa amarla meno, ma porre l'amore su basi più solide e durature». (p. 89)

Passano altri vent'anni e l'Olivetti ha ormai perso da tempo la sua vecchia identità; anzi, dopo drammatiche vicende speculative, non esiste praticamente più. L'amante tradito sente pienamente come i valori e l'investimento affettivo siano stati delusi ed ingannati: l'amore si trasforma in odio per quell'economia di stampo finanziario che ha prima assorbito e poi distrutto la “sua azienda”.

«È il momento in cui Gallino opera una divaricazione quasi manichea del suo discorso: da un lato l'appassionata rievocazione di ciò che furono Adriano Olivetti e la sua creatura; dall'altro una veemente denuncia del nuovo capitalismo finanziario [...]». (p. 90)

Di lì in poi – prosegue Bonazzi – Gallino, in tutta la sua produzione, non fa che ribadire e approfondire le ragioni del suo pessimismo:

«Oltre alle idee, sorprende il suo avventurarsi in temi tanto lontani dalle tradizionali competenze; sconcertano le rabbiose denunce che sfiorano il pamphlet, la frenesia con cui, già malato, scrive una quantità di libri ed elzeviri sulle sconfitte subite e l'impossibile palingenesi delle masse ingannate ed oppresse nell'intero mondo. Il suo discorso sempre più socioeconomico ormai ha solo l'apparenza della sociologia: perché se un requisito fondativo di questa disciplina è l'attenzione rivolta alle strategie dei soggetti, nulla di ciò vi è nella sua analisi, essendo i soggetti subordinati e travolti da una sorta di *Spectre* planetaria del capitale speculativo». (p. 92)

Dicevo che l'analisi di Bonazzi poco mi convince; anzi, a dirla tutta, in più punti mi pare addirittura irritante. Dico subito che non credo che il motivo delle mie critiche sia legato alle riserve che Bonazzi esprime sul Gallino de *L'impresa responsabile* (2001), testo in cui sono ricordate le vicende che resero l'Olivetti una azienda diversa (alti salari, buona qualità del lavoro, servizi sociali d'avanguardia, etc.) e in cui sono celebrate le qualità imprenditoriali di Adriano Olivetti. Pur essendo stato io stesso un “olivettiano” non ho mai aderito interamente alla costruzione del mito dell'*ingegner Adriano*: condivido ad esempio buona parte delle osservazioni critiche che, nel citato numero di *Studi Organizzativi*, Giuseppe Berta (2016) esprime sull'analisi svolta da Gallino sulla figura di Adriano Olivetti e la sua azienda; io stesso ho avuto modo di scrivere (con atteggiamento spero sufficientemente laico, senza unirmi al coro dei panegiristi) del mito creato attorno all'imprenditore eporediese<sup>14</sup>.

Direi che il mio motivo di dissenso è duplice: si lega da un lato alla ipersemplicificazione del percorso intellettuale di Gallino e, dall'altro, alla disinvolta attribuzione di tratti di personalità che mi paiono poco fondati se non fuori luogo.

Comincio dalla ipersemplicificazione. Di fronte alla mole della produzione del sociologo torinese è ovviamente quasi d'obbligo adottare una specifica chiave di lettura; ma la

---

<sup>14</sup> Mattalucci (2012).

metafora dell'amante tradito porta Bonazzi a una periodizzazione del suo lavoro che non regge e a non riconoscere l'esistenza di quel *fil rouge* riguardante la costruzione di una società più aperta e più democratica a cui si è dianzi fatto cenno. Basta leggere al riguardo l'intervista concessa a Davide Borrelli (2012) in cui Gallino tocca i temi della sua formazione di studioso, il senso della professione del sociologo, i vari incarichi istituzionali da lui assunti sino all'impegno per contribuire a chiarire e affrontare quella che egli chiama la gravissima, quadruplici crisi (economica, sociale, antropologica, ecologica) che il mondo sta attraversando. Anche nel resoconto, al paragrafo precedente, della mia occasione di confronto con lui, per quanto marginale, mi paiono visibili tracce di tale filo rosso riferite alla tematica – mai del tutto abbandonata – della qualità del lavoro vista come grande problema sociale<sup>15</sup>. Bonazzi arriva invece, come si è visto, addirittura a negare all'ultimo Gallino, quello che vigorosamente denuncia la crisi prodotta dalla dissennata espansione ed emancipazione da ogni vincolo del sistema finanziario, l'attributo di sociologo. Sembra fargli una colpa anche del fatto di esser planato sulle «tesi neomarxiste della sinistra radicale, di Stiglitz e Piketty» (che per il vero sono abitualmente considerati neokeynesiani). Il furore polemico di Gallino che non lo porta ad altro che a «far sue le denunce dell'ultrasinistra radicale» viene messo a confronto con quelli che a Bonazzi appaiono i più fertili approdi di altri due “grandi vecchi” coetanei di Gallino: si tratta di Alain Touraine e Zygmunt Bauman che «con il passaggio da un'epoca di certezze ad una crisi radicale [...] sono riusciti ad attrezzare una scialuppa per non naufragare, e suggerire quanto meno una morale provvisoria». (p. 93).

Viene scordato un altro “grande vecchio”, Pierre Bourdieu, che arriva, ad un certo punto del suo percorso intellettuale, a pubblicare *La Misère du monde*(1993), ricerca in cui si mettono a fuoco gli effetti destrutturanti prodotti sul tessuto sociale delle politiche neoliberiste<sup>16</sup>, per giungere con i due libelli *Contre-feux* (1998) a prospettare una sorta di manifesto di lotta a livello europeo per contrastare la *doxa* della vulgata neoliberista: in essi l'autore denuncia con forza il “mito giustificatore” creato attorno alla globalizzazione, giungendo a dire che essa rappresenta la «forma più completa dell'imperialismo». Eppure nessuno ha mai detto che queste opere di Bourdieu abbiano ormai solo l'apparenza della sociologia, avendo egli scelto di impiegare la propria disciplina per farne uno strumento di lotta militante a favore della causa degli emarginati in un contesto storico e sociale dove è il sistema economico che ha profondamente cambiato volto.

Si può ovviamente dissentire anche drasticamente sul piano economico e su quello politico dalle analisi di Gallino (anch'io ho più di un dubbio su alcune posizioni estreme e su alcune proposte politiche alle quali egli arriva), ma non si può credo disconoscere – come scrive Angelo Salento (2015) « che il suo lavoro sia «quanto di più lontano si possa immaginare da una critica puramente declamatoria: per frantumare il pensiero unico non servono proclami o effetti teorici gratuiti, ma – su una base teorica robusta – dati rigorosi e rigorose spiegazioni [...]». Sulla stessa linea si colloca anche il giudizio di Nerio Nesi (2015): «Nessun populismo, quindi, nessun lassismo, nessuna concessione propagandistica, ma numeri, tabelle, confronti, analisi. E tutto questo con una continua ricerca di soluzioni, alternative ma realistiche, ai disegni del capitalismo finanziario».

D'altronde basta guardare la attenzione informativa con cui sono costruiti *L'impresa irresponsabile* (2005) e *La lotta di classe dopo la lotta di classe* (2012), solo per citare due dei testi più significativi scritti da Gallino negli ultimi dieci anni di lavoro. Non si capisce

---

<sup>15</sup> La centralità del tema della qualità del lavoro in quaranta anni di ricerche svolte è riconosciuta in Costantino (2016), un altro saggio contenuto nel numero di Studi Organizzativi dedicato a Luciano Gallino.

<sup>16</sup>Un positivo commento su *La Misère du monde* è espresso da Gallino sull'articolo giornalistico “Pierre Bourdieu sociologo della discordia” (2001b).

proprio cosa faccia dire a Bonazzi che «nell'ultima fase della vita di Gallino, siamo di fronte a un uomo irricognoscibile rispetto al guardingo scrupoloso ricercatore [...]». (p. 92)

Aspetti ancor meno accettabili nel discorso di Bonazzi derivano, come ho accennato, dalla disinvolta attribuzione al sociologo torinese di tratti di personalità che mi paiono poco fondati se non fuori luogo. È sempre la metafora dell'amante tradito che lo porta a descrivere quasi caricaturalmente un giovane Gallino che, ammaliato dall'avvenenza della azienda che lo ha assunto, inorgogliito «dall'essere ammesso nel cenacolo degli spiriti eletti» che ne facevano parte, non si accorge per molti anni che una azienda è anche un "sistema politico", segnato da scontri e da conflitti: un'accusa – come già ho detto al paragrafo precedente – decisamente offensiva per un sociologo attento com'era il pur giovane Gallino, che viveva quotidianamente la vita dell'azienda.

Malevola e gratuita appare poi la affermazione di Bonazzi stante la quale «Dopo lo sfoggio di erudizione nell'ambiziosissimo *Dizionario di Sociologia* scrive di intelligenza artificiale e di biosociologia. [...] pare quasi che voglia segnalare alla comunità scientifica ed al largo pubblico che lui è un sociologo tout court, universalista ed astratto quanto basta per non essere classificato come industrialista» (p. 88). Siamo nella fase che Bonazzi chiama dell'ottimismo problematico; ma scopriamo che più che sforzarsi di «porre l'amore su basi più solide e durature», l'amante tradito si trasforma in Narciso, con la sola ambizione di esibire all'inclito e al volgo la sua vasta erudizione.

Verrebbe da chiedersi quale sia la "sindrome" che spinge uno studioso serio e brillante come Bonazzi a giudizi tanto discutibili ed ingenerosi. Ma in fondo anche queste sue posizioni possono essere riguardate come uno stimolo a meglio conoscere il pensiero di Luciano Gallino.

#### 4. Bibliografia

Alberoni F. (1979), *Innamoramento e amore*, Milano, Garzanti.

Baldissera A (2016), "Sistemi informativi e trasformazioni organizzative: tre ricerche in stabilimenti siderurgici", *Studi Organizzativi*, 2/2016, pp. 51-64.

Berta G. (2016), "Adriano Olivetti secondo Luciano Gallino: l'impresa responsabile e il suo artefice", *Studi Organizzativi*, 2/2016, pp. 65-81.

Bonazzi G. (2016), "Spiegare l'ultimo Gallino: La sindrome dell'amante tradito: l'impresa capitalista da tempio della razionalità sistemica a canaglia planetaria", *Studi Organizzativi*, 2/2016, pp. 82-95.

Borrelli D. (2012), "Intervista a Luciano Gallino", in *Sociologia Italiana AIS*, 2012/0 pp. 173-189. Il documento è reperibile al sito <http://sociologiaitaliana.egeaonline.it/it/21/archivio-rivista/rivista/3342680/articolo/3342755>, data di consultazione 11-08-2017.

Borgna P. (2017), *La prassi scientifica come prassi sociale. Il contributo della sociologia allo sviluppo di una società democratica* in Pacelli D. (a cura di), *Le cose non sono quello che sembrano. Contributi teorico-analitici per una sociologia "non ovvia". Sulla traccia di Luciano Gallino*; testo reperibile nella collana *Teorie sociologiche e trasformazioni sociali Open Access* al sito [https://www.francoangeli.it/Ricerca/Scheda\\_libro.aspx?ID=24379&Tipo=Libro&titolo=Le+cos+e+non+sono+quello+che+sembrano%3A+contributi+teorico-analitici+per+una+sociologia+non+ovvia%2E+Sulla+traccia+di+Luciano+Gallino](https://www.francoangeli.it/Ricerca/Scheda_libro.aspx?ID=24379&Tipo=Libro&titolo=Le+cos+e+non+sono+quello+che+sembrano%3A+contributi+teorico-analitici+per+una+sociologia+non+ovvia%2E+Sulla+traccia+di+Luciano+Gallino), data di consultazione 11-08-2017.

- Bourdieu P. (1993), *La Misère du monde*, Parigi, Seuil; trad. it.: *La miseria del mondo*, Milano, Mimesis, 2015.
- Bourdieu P. (1998), *Contre-feux* (tome 1 e 2), Parigi, Raisons d'agir; trad. It.: *Controfuochi Argomenti per resistere all'invasione neolibera*, Roma, I libri di Reset, 1999; *Controfuochi 2. Per un nuovo movimento europeo*, Roma, Manifestolibri, 2001.
- Butera F. (1973), "Contributo all'analisi di variabili strutturali che influiscono sul mutamento dell'organizzazione del lavoro: il caso Olivetti", *Studi Organizzativi*, vol. 5, n. 1.
- Butera F., Pichierri A (2016), "Presentazione del numero", *Studi Organizzativi*, 2/2016, pp. 7-9.
- Canavese G. (1976) "Note sullo sviluppo attuale dell'organizzazione del lavoro", in appendice a Kranzberg M., Gies J., *Breve storia del lavoro*, Milano, Mondadori, pp. 222-24.
- Costantino N. (2016), "Luciano Gallino e le sfide dell'automazione, flessibilità, precarietà", *Studi Organizzativi*, 2/2016, pp. 130-38.
- Gallino L. (1960), *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti, 1946-1959. Ricerca sui fattori interni di espansione di un'impresa*, Milano, Giuffrè.
- Gallino L. (1967), "Gramsci e le scienze sociali", in *Quaderni di Sociologia*, 16, 4, pp. 81-108.
- Gallino L. (1978), *Dizionario di Sociologia*, Torino, Utet.
- Gallino L. (1983), "Ricerca e progettazione dell'azienda come sistema", intervista a cura di F. Butera, in Gallino L., *Informatica e qualità del lavoro*, Torino, Einaudi.
- Gallino L. (1990) *Strani anelli. La società dei moderni*, Torino, La Stampa.
- Gallino L. (1992), *L'incerta alleanza. Modelli di relazione tra scienze umane e scienze sociali*, Torino, Einaudi.
- Gallino L (2001), *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Milano, Ediz. Comunità (ripubblicato nel 2014 per Einaudi).
- Gallino L (2001), "Pierre Bourdieu sociologo della discordia", *La Repubblica*, 25-01-2001, documento reperibile al sito <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2002/01/25/pierre-bourdieu-sociologo-della-discordia.html> data di consultazione 11-08-2017.
- Gallino L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Torino, Einaudi.
- Gallino L. (2012), *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, intervista a cura di Paola Borgna, Bari, Laterza.
- Gallino L. (2015), *Il denaro, il debito e la doppia crisi spiegati ai nostri nipoti*, Torino, Einaudi.
- Gallino L. (2016), *Come (e perché) uscire dall'euro, ma non dall'Unione Europea*, Bari, Laterza.
- Gilli G. A. (1974), "Introduzione alla edizione italiana" di Parsons T., Bales R. F., *Famiglia socializzazione*, Milano, Mondadori, pp. IX –XXV.
- Hofstadter D. R., Gödel (1984), *Escher, Bach: un'eterna ghirlanda brillante*, Milano, Adelphi.
- Luciano A. (2016), "Luciano Gallino scalatore solitario", *Studi Organizzativi*, 2/2016, pp. 157-166

Mattalucci L. (1994), *Il modello struttural-funzionale dei sistemi organizzativi*, Elea, materiale didattico (dattiloscritto); pubblicato su *Dialoghi.Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, IV (2), 2013, pp.5-24 Il documento è reperibile al sito [http://www.dialoghi.org/files/Dialoghi\\_2-2013\\_Numero-speciale\\_Articoli-e-inediti-L.-Mattalucci.pdf](http://www.dialoghi.org/files/Dialoghi_2-2013_Numero-speciale_Articoli-e-inediti-L.-Mattalucci.pdf), data di consultazione 11-08-2017.

Mattalucci L. (2012), "Tra realtà e mito: note sulla figura di Adriano Olivetti e la cultura aziendale", *Dialoghi.Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, III (2), Il documento è reperibile al sito [http://www.dialoghi.org/files/Dialoghi\\_Mattalucci\\_2\\_2012.pdf](http://www.dialoghi.org/files/Dialoghi_Mattalucci_2_2012.pdf), data di consultazione 11-08-2017.

Nesi N. (2015), "Un ricordo di Luciano Gallino", *economia & politica, rivista on line di critica della politica economica*, anno 7, n. 10 (2), Il documento è reperibile al sito <http://www.economiaepolitica.it/lavoro-e-diritti/diritti/universita-e-ricerca/un-ricordo-di-luciano-gallino/>, data di consultazione 11-08-2017.

Salento A., "L'esempio di Luciano Gallino", *economia & politica, rivista on line di critica della politica economica*, anno 7, n. 10 (2), Il documento è reperibile al sito <http://www.economiaepolitica.it/lavoro-e-diritti/diritti/universita-e-ricerca/lesempio-di-luciano-gallino/>, data di consultazione 11-08-2017.