

# La sfida psicologica e organizzativa delle imprese recuperate

Gianpaolo Contestabile, Luigi Ferrari



## Narrare i gruppi

*Etnografia dell'interazione quotidiana*

*Prospettive cliniche e sociali*, vol. 12, n° 2, dicembre 2017

ISSN: 2281-8960

Rivista semestrale pubblicata on-line dal 2006 - website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it)

Titolo completo dell'articolo

**La sfida psicologica e organizzativa delle imprese recuperate**

Autore

**Gianpaolo Contestabile**

**Luigi Ferrari**

Ente di appartenenza

*Università degli Studi di Milano Bicocca*

*Università degli Studi di Milano Bicocca*

To cite this article:

**Contestabile, G., Ferrari, L.** (2017). La sfida psicologica e organizzativa delle imprese recuperate. In *Narrare i Gruppi*, vol. 12, n° 2, dicembre 2017, pp. 157-179 - website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it)

Questo articolo può essere utilizzato per la ricerca, l'insegnamento e lo studio privato.

Qualsiasi riproduzione sostanziale o sistematica, o la distribuzione a pagamento, in qualsiasi forma, è espressamente vietata.

L'editore non è responsabile per qualsiasi perdita, pretese, procedure, richiesta di costi o danni derivante da qualsiasi causa, direttamente o indirettamente in relazione all'uso di questo materiale.

## gruppi nelle organizzazioni

### La sfida psicologica e organizzativa delle imprese recuperate

Gianpaolo Contestabile, Luigi Ferrari

#### *Riassunto*

Questo contributo mira a contestualizzare il fenomeno delle *imprese recuperate* sia da un punto di vista storico che psicologico. Attraverso un'analisi introduttiva dell'esperienza sovietica di controllo operaio della produzione e, soprattutto, con un'ampia discussione sul fenomeno delle imprese recuperate argentine, viene problematizzata la necessità del ruolo manageriale nelle organizzazioni. Analizzando la letteratura esistente sul fenomeno argentino e comparandola con i dati raccolti durante una ricerca sul campo, presso un'impresa recuperata italiana, sono emersi tre livelli di analisi del processo di recupero: l'identità personale, la struttura organizzativa (gerarchie, processi decisionali, gestione economica) e le dinamiche di genere. Il modello di produzione 'senza padroni' risulta oggi un'opzione percorribile e riproducibile. Rimangono però delle criticità riassumibili con le dicotomie: inefficienza/auto-sfruttamento, informalità/burocratizzazione, isolamento/assoggettamento al mercato.

*Parole chiave:* imprese recuperate, auto-gestione, cambiamento organizzativo

#### *The Psychological and Organizational Challenge of Recovered Factories*

#### *Abstract*

This paper aims at contextualizing the phenomenon of recovered factories both from a historical and a psychological perspective. The need for a managerial role in the organization is discussed by an introductory analysis of the Soviet workers' control of the production experience and, above all, a wide discussion of the Argentinian phenomenon of recovered factories. Comparing primary data from field work carried out in an Italian recovered factory with a metanalysis on the Argentinian phenomenon, three levels show which we can analyze the recovery process with: personal identity, organizational structure (hierarchy, decisional processes, economic management)

and gender dynamics. Nowadays, the 'boss-less' model represents a possible and reproducible option. However, some problems remain which could be represented by the following dichotomies: inefficiency/self-exploitation, informality/ bureaucratization, isolation/ subjection to the market.

*Keywords:* recovered factories, self-management, organizational change

### 1. *Alcune considerazioni introduttive: A che servono i padroni?*

Nel decennio (abbondante) 1973-1986 si è sviluppato, soprattutto presso l'Università statunitense di Harvard, un interessantissimo dibattito che è stato sintetizzato nel volumetto curato da David S. Landes e dal significativo titolo (nella versione italiana) *'A che servono i padroni?' (1986)*. L'occasione è stata sia il saggio del 1973 di Marglin *'What do Bosses Do?' (1974)*, apparso in una poco nota rivista della sinistra militante americana, sia il suo successivo articolo *'Knowledge and Power' (1984)*.

La tesi di Marglin è che non ci sia mai stata una vera necessità storica della figura dei datori di lavoro e che è pensabile un'altra organizzazione dell'economia (e dunque sociale) centrata su imprese gestite in modo egualitario, non gerarchico e solidaristico. La struttura proprietaria gerarchica dell'impresa capitalistica occidentale sarebbe stata il risultato della conquista di un'egemonia 'politica' sui lavoratori da parte dei datori di lavoro, che non ha avuto nessun vero fondamento sul piano tecnologico-produttivo. Per altro, sullo stretto piano dell'efficienza tecnica, il sistema di fabbrica, con la sua struttura sociale di concentrazione e di segmentazione dei lavoratori e della gerarchia, non era affatto superiore al precedente sistema delle lavorazioni a domicilio, almeno finché non prevalse la fabbrica e tutta la successiva concentrazione di migliorie tecniche tagliate *solo* su di essa. Marglin aggiunge che, a differenza delle precedenti organizzazioni gerarchiche, quella capitalistica è piramidale (le precedenti erano lineari) con i vertici che, in nessun modo, confondono le loro mansioni con quelle esecutive dei dipendenti, come, invece, fu nella impresa corporativa medioevale. Per giustificare i privilegi e la loro stessa esistenza i manager/proprietari, sempre secondo Marglin, hanno 'inventato' nell'Età Moderna l'*'appropriazione individualistica della conoscenza'*, anch'essa prima sconosciuta. Difatti, nel Medioevo il maestro/mastro, pur nel conflitto personale e sociale comunque esistente, *doveva* trasmettere tutto il suo sapere tecnico/'manageriale'/commerciale ai sottoposti, che, risalendo - passo passo - nella gerarchia, appunto, verticale, erano destinati a diventare, prima o poi, anch'essi 'imprenditori'. Dopo, viceversa, i lavoratori, privati di competenze sull'intero processo produttivo/gestionale e resi 'incapaci' di trattare con i clienti, persero, per Marglin, del tutto il controllo dell'organizzazione produttiva.

Non è questa la sede per un'intricata discussione sul dibattito di quegli anni ad Harvard, ciò che più conta per noi è rilevare l'interpretazione del significato per

così dire ‘filosofico’ fattone da Landes, critico di Marglin<sup>1</sup>. Landes, infatti, parla di una storia - quella di Marglin - di tipo *controfattuale*, in cui, cioè, si affrontano sviluppi storici - come la gestione dell’impresa in prima persona da parte dei lavoratori - che non si sono *mai* attuati.

In verità, l’atteggiamento metodologico ed epistemologico di Landes tradisce sia una sottovalutazione di alcuni fatti storici sia, soprattutto, un’inevitabile ‘ignoranza’ di molti *avvenimenti* della storia successiva. Landes, infatti, trascura i diversi esperimenti di autogestione delle imprese del vasto e multiforme movimento cooperativo ottocentesco. Sottovaluta la complessa gestione delle fabbriche in URSS (anche perché, quando scriveva, mancavano molti degli studi più recenti sui lavoratori e l’organizzazione del lavoro in Unione Sovietica), ma soprattutto - è ovvio - non poteva sapere nulla del vasto movimento delle imprese recuperate in Argentina del nostro secolo. Dunque la realtà dell’autogestione, con i principi organizzativi e i valori ai quali accennava Marglin, appare oggi molto più attuale e assai meno controfattuale di quanto (in fondo allora correttamente) Landes pensava trenta anni fa.

La ripresa del dibattito di Harvard ha anche un singolare valore psicologico perché tutta la questione delle imprese autogestite ha basilari implicazioni di psicologia del lavoro e delle organizzazioni, come già si capì precocemente nella prima parte dell’800 (come riferisce Karl Marx nel capitolo 13° de *Il Capitale* - libro I). Forse non è esagerato dire che queste esperienze mostrano quanto la nostra psicologia sia solo il risultato di appena una delle realtà ammissibili e come altri sviluppi e dunque altre psicologie siano possibili.

In ogni caso e comunque la si pensi, lo studio psicologico delle imprese recuperate ha un particolare rilievo perché completa in modo significativo gli attuali paradigmi di psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

Il nostro scritto ha dunque un significato preciso: fornire materiali per un dibattito sulla soggettività del lavoro a partire da esperienze radicalmente diverse, poco o pochissimo note e studiate.

L’articolo sarà diviso in due parti: la prima è una breve rassegna delle principali esperienze storiche e contemporanee di imprese autogestite e recuperate; la seconda è, invece, un abbozzo di alcuni dei temi psicologici di maggior rilievo in quelle esperienze.

### 1.1. Antecedenti storici: l’800

In Marx e, in particolare, ne *Il Capitale* (1867: 373; 1894: 116-118, 457, 522-523), nel primo e nel terzo libro, si trovano quattro accenni all’autogestione delle imprese. Come (forse) è noto, il pensatore nella sua opera principale fa solo fuggevoli e rarissimi cenni all’organizzazione della società sociali-

---

<sup>1</sup> Landes è stato una delle figure più importanti della storia dell’economia, certamente schierato esattamente all’opposto delle posizioni politiche e filosofiche del collega e amico Marglin, ma consapevole dell’importanza della sua riflessione, tanto da favorirne fattivamente la conoscenza e la giusta valorizzazione.

sta/comunista. Proprio per questo motivo, questi passi rivestono per noi un notevole valore.

Nel primo libro, in una nota<sup>2</sup>, Marx riferisce dell'esperimento alla *Rochdale cooperative*. Si trattava di un'azienda a nord di Manchester, dove nel 1844 i lavoratori si riunirono (*Society of Equitable Pioneers*), dapprima in una cooperativa di consumo e poi in una cooperativa di produzione. Questi lavoratori erano ispirati da idee socialiste (i *Pioneers* erano seguaci di Owen) e fecero parte di quel significativo movimento cooperativo inglese della prima parte dell'800 che, secondo lo storico Cole, fu proprio iniziato dalla *Rochdale* (1953: 147).

Marx riferisce, in proposito, della sorpresa di un opinionista dell'epoca (1866) che ebbe modo di rendersi conto della maggiore produttività, in generale, nelle aziende in cui vi era una forma di compartecipazione dei lavoratori agli utili (*una specie*, puntualizza Marx) e - in particolare nel caso della *Rochdale* - di una ancor più stupefacente capacità dei lavoratori di sostituirsi *in tutto* ai dirigenti/proprietari. Marx (1894: 118) osserva come gli operai della *Rochdale* non abbiano necessitato di costrizioni, per raggiungere livelli adeguati di produttività: la produzione non risultava loro affatto qualcosa di psicologicamente estraneo che richiedesse interventi coercitivi e molta sorveglianza. Marx traccia un singolare parallelo tra imprese cooperative e grandi società per azioni: come nelle grandi S.p.a. la gestione non è più dei proprietari capitalisti, ma del management professionale, così nelle cooperative i capitalisti sono superflui (1894: 457). In ambedue i casi, si prefigura in forma aurorale la fine del capitalismo, sebbene, nel caso delle S.p.a., il cambiamento abbia portato come risultato finale solo a una nuova forma dell'appropriazione privata della ricchezza, mentre nelle cooperative il percorso verso la socializzazione è più netto, *“nelle prime l'antagonismo [tra capitale e lavoro nelle S.p.a.] è stato eliminato in modo negativo, nelle seconde in modo positivo”* (Marx 1894: 523), tanto più che nelle cooperative lo stesso *management* può essere reso superfluo. Secondo Marx, il lavoro di direzione dei *manager* è inevitabile se la produzione sta entro il recinto capitalistico e se è ambientato nell'antagonismo del lavoro col capitale. Ma proprio questa situazione gli fa ritenere - e questo è per noi essenziale per capire la natura delle imprese recuperate - che la forma di produzione cooperativa, proprio perché vive entro le economie di mercato attuali, possa/debba riprodurre al suo interno le relazioni economico/sociali e psicologiche che vuole negare tanto che i cooperatori diventano *“capitalisti di se stessi”* (Marx 1894: 522).

L'ottimismo *critico* di Marx (condiviso da tutto il pensiero socialista e comunista) ebbe diverse conferme lungo tutta la complessa storia ottocentesca della cooperazione, mentre si scontrò con diverse difficoltà quando, dopo la Rivoluzione d'Ottobre, si ricercarono nuove logiche gestionali applicabili all'intera popolazione dei lavoratori dell'URSS.

---

<sup>2</sup> Si tratta della nota n. 21 nel capitolo 11° (Marx 1867: 373).

## 1.2. L'autogestione dopo il '17 in URSS

Nella storia, il più vasto esperimento di autogestione – su scala continentale – è stato senz'altro l'insieme delle esperienze di gestione delle imprese e delle fabbriche dopo la Rivoluzione russa del '17. Sul piano di principio, la Rivoluzione sovietica doveva essere l'inizio dell'applicazione su larga scala del controllo di gestione dei lavoratori. In più, la stessa Rivoluzione fu condotta *in primo luogo* da una vasta base operaia che condivideva una forte ideologia operaista di controllo e gestione diretta della produzione. Rimasero, però, lungo tutti i 70 anni notevoli problemi di adattamento di larghi strati della base operaia (soprattutto all'inizio), in grande misura di origine rurale e – in quella particolare situazione storica – con residui di mentalità arcaica/tradizionale, se non 'preistorica'. Non erano solo problemi tecnici. Molte difficoltà riguardavano la responsabilità, l'ordine e l'autodisciplina – basilari in un sistema di autogestione – nonché la stessa qualità delle relazioni interpersonali, a partire dai rapporti tra i generi<sup>3</sup>.

Non è affatto questo il luogo di una disamina degli intricatissimi avvenimenti del lavoro sovietico nei circa 70 anni dell'URSS. Questo anche perché, dopo la caduta del muro di Berlino, le più recenti analisi degli storici (in buona misura anglosassoni) hanno fornito una tale nuova messe di dati e di analisi da richiedere uno spazio di elaborazione qui impensabile. Poche note sono, però, necessarie.

Fin dalle prime fasi della Rivoluzione, la forte spinta operaia alla *leadership* collettiva diretta e dal basso delle aziende è sempre stata presente e, con alterne vicende, non è mai venuta meno. Gli storici concordano abbastanza nel sottolineare come il potere sovietico (statale, economico e di partito), soprattutto ai più alti livelli, abbia sempre cercato di mediare tra questa spinta, per alcuni aspetti incontrollabile, e le esigenze di produttività che avrebbero consigliato una gestione gerarchica fino alla militarizzazione dei luoghi di produzione.

La Guerra Fredda, in tanti decenni, ha appiattito, fino alla banalizzazione, questa particolare storia, per evidenti ragioni di schieramento. Oggi, però, si comprende come numerosi movimenti abbiano tentato, con diversi livelli di successo, di costruire dal basso, non solo una nuova organizzazione, ma addirittura una nuova 'personalità' dei lavoratori. Ricordiamo i poco noti movimenti dei 'lavoratori d'assalto' (*udarniki*), delle 'brigade del calcolo economico' e il movimento dell'eccellenza (*otličnik*), dal quale scaturì il più noto movimento degli stachanovisti. Oggigiorno circola ancora lo stereotipo e l'immagine del tutto

---

<sup>3</sup> I dirigenti sovietici, subito dopo la Rivoluzione rimasero esterrefatti di fronte al caos nelle fabbriche che si accentuò con la industrializzazione forzata e accelerata. Infortuni, atti asociali (alcolismo, sabotaggi dei macchinari, teppismo, furti e altre condotte criminali), ma anche antisemitismo e atteggiamenti violenti verso le donne erano diffusi e comuni. Lo stesso Lenin, sicuro della capacità di base di autogoverno delle masse, aveva, però, definito 'cattivo' il lavoratore russo. E ancora lo stesso Lenin, contrario nel 1913 al taylorismo e all'organizzazione scientifica del lavoro, dovette dopo la Rivoluzione accettarlo, anche come irregimentazione dei lavoratori, per «*quel tanto che vi è di scientifico e di progressivo*».

superficiale e deformata degli stachanovisti come delle marionette, instupidite dal lavoro e comandate a bacchetta dal potere. In realtà, quello stachanovista fu un movimento vasto, sfaccettato e in gran parte spontaneo che, solo dopo il suo successo/diffusione, fu cavalcato da Stalin, in vista di un migliore controllo della gerarchia sovietica intermedia e degli ‘infidi’ quadri tecnici.

Tutti questi movimenti avevano in comune (sia pure con diverse intonazioni) l'impossessamento *innovativo* della gestione diretta della produttività contro la gerarchia istituzionale e la *leadership* di fabbrica, anche se composta da quadri del partito. Non solo. Era loro obiettivo la ricostruzione *dal basso* della soggettività operaia intorno all'efficienza, alla precisione, alla responsabilità, alla civilizzazione delle relazioni, dei modi e degli atteggiamenti, alla soppressione sia della mentalità arcaica e servile sia di quella opportunistica e individualista<sup>4</sup>.

Per noi, sono interessanti due cose.

Da una parte, l'autogestione è stata una risposta spontanea a esigenze psicologiche di adeguamento del nuovo capitale umano industriale – si diceva, proveniente da un mondo contadino in quella situazione storica ancora feudale - incapace tanto di adattarsi alla fabbrica e alla produttività quanto di viverci protagonista della Rivoluzione.

Dall'altra, è importante ricordare il procedere ora favorevole ora oppositivo, definito a ‘zig zag’, dell'alta dirigenza sovietica, che condivideva molti dei principi di questi movimenti (oltre a volerli utilizzare nello scontro politico interno), ma, al contempo, non riusciva facilmente a distaccarsi da quella visione piramidale della *leadership* di cui discuteva Marglin.

Occorrerebbe uno spazio *molto* maggiore di analisi. Ma concludiamo questo rapido *excursus* storico osservando che, pur cariche di notevoli insegnamenti, quelle esperienze appaiono lontane per il loro posizionamento storico del tutto singolare e distaccato dai nostri giorni. Ben diverso, da questo punto di vista, il discorso sulle imprese o fabbriche recuperate degli anni 2000 in Sud America.

### 1.3. Le recenti esperienze di autogestione delle ‘fabbriche recuperate’

Quando si parla di imprese - o fabbriche - recuperate ci si riferisce in particolare alle *Empresas Recuperadas por sus Trabajadores* (d'ora in poi ERT) nate in Argentina come movimento sociale di risposta al collasso economico del 2001<sup>5</sup>. Le

<sup>4</sup> Su tutti questi temi e, in particolare, sul tema della soggettività nelle fabbriche sovietiche si veda il capitolo n.14 di Ferrari (2016).

<sup>5</sup> Nel 2001 la recessione economica argentina, iniziata nel 1998, precipitò con quasi il 35% di disoccupati, con un grave *deficit* pubblico e un debito estero lievitato in breve tempo. Il 5 dicembre 2001 il Fondo Monetario Internazionale decise di non aiutare più il paese con nuovi crediti. Le manifestazioni popolari erano continue. Il governo dispose allora il congelamento dei depositi bancari: il *corralito*, che impediva ai comuni cittadini di prelevare dalle banche più di 1000 Peso o 1000 US\$ al mese. Dilagò il panico. I nuovi poveri (i risparmiatori della classe media), con i poveri di sempre e poi tutti i cittadini si riversarono nelle piazze. Seguirono saccheggi di banche, supermercati e negozi, nonché moti di piazza che travolsero l'ormai isolato governo. Fu a questo punto che diversi imprenditori e una buona parte del *management* letteral-

imprese argentine non sono solo le più numerose a livello mondiale<sup>6</sup> ma sono anche quelle che, meglio di tutte le altre, sono riuscite a organizzarsi in una *stabile* (qui è il punto) rete nazionale e a portare avanti un modello politico e teorico di recupero delle imprese. Allo stesso tempo, con l'acuirsi della successiva crisi economica mondiale, il recupero delle imprese è diventato sempre più un fenomeno internazionale.

In Europa troviamo casi di imprese recuperate in Francia (Fralib di Marsiglia), Grecia (Vio.Me. di Salonicco), Italia (Ri-Maflo di Milano) e Turchia (Kazova di Instambul). Nella stessa America Latina vi sono casi di recupero in Colombia<sup>7</sup>, Brasile<sup>8</sup> e Uruguay<sup>9</sup>. Secondo Andrés Ruggeri (2013), direttore del *Programa Facultad Abierta* dell'Università di Buenos Aires, le imprese recuperate sono un processo economico e sociale che presuppone un'impresa originaria, funzionante secondo il modello tradizionale capitalista (e talvolta pure in forma di cooperativa), la cui chiusura (anche per puro e semplice abbandono), o stato di insolvenza, ha portato i lavoratori a una lotta per la sua rimessa in funzione nella forma autogestionaria.

Il processo può essere descritto attraverso alcune sue fasi principali.

- Vi è innanzitutto una cesura netta, dove la crisi si impone e i vecchi legami si rompono. Le vecchie norme, i simboli, i modelli di comportamento e le

---

mente fuggirono all'estero, lasciando 'intatte' ai dipendenti diverse imprese. Il collasso economico istituzionale si acuì con nuove stringenti misure monetarie (il *corralon*, superato poi parzialmente solo nel 2003), ma ormai erano già in atto meccanismi riparativi spontanei in tutta la nazione argentina, come la solidarietà fattiva della popolazione verso i 'cartoneros' e i 'botelleros', figure molto diffuse di poveri dediti al riciclo di carta, vetro e altri materiali scartati, ma utili. Oppure la pratica altrettanto diffusa delle *asambleas barriales*: vere esperienze egualitarie e 'orizzontali' di assemblee di quartiere (da *barrio*, appunto quartiere in spagnolo), dove si svolgevano drammatici sfoghi catartici di elaborazione della collera, con una salvifica fuoriuscita dall'atomizzazione sociale. Furono aperte varie *ollas populares* e *merenderos* (mense popolari) destinate agli ultimi e comparvero i mercati *trueque*, dove la moneta ufficiale, ormai inesistente, fu sostituita dal baratto solidale o da monete provvisorie e fiduciarie.

Infine, tra i meccanismi riparativi, ricordiamo, appunto, le imprese recuperate, come la *Fabbrica Brukman*, emblema storico della riorganizzazione in forma di autogestione. La *Brukman*, prima della crisi, era un'importante azienda di confezioni sartoriali. Poi, totalmente abbandonata, fu, dapprima, tenuta in vita da piccoli nuclei delle circa 150 sarte dipendenti e poi gestita da tutto il personale, che resistette, con l'aiuto del *barrio*, anche agli iniziali attacchi della polizia. Il modello *Brukman* fu uno dei più seguiti dal vasto movimento ERT, poi, per gradi, riconosciuto e reso istituzionale (sul tema e la sua interpretazione psicologica si veda Ferrari *et al.* 2007).

<sup>6</sup> Dal 2001 ad oggi i casi di imprese recuperate argentine sono in continuo aumento, a marzo 2016 sono state conteggiate ben 367 ERT. Fonte: Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri (2016), Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.

<sup>7</sup> Huertas, O. L., et al. (2011). Transformaciones en las subjetividades de los trabajadores: casos de empresas colombianas recuperadas. *Universitas Psychologica*, 10 (2), 581-594.

<sup>8</sup> Henriques F.C., et al. (2013), *As empresas recuperadas por trabalhadores no brasil: resultado de um levantamento nacional*, Rio de Janeiro, Editora Multifoca.

<sup>9</sup> Guerra P., (2013), 'Informe autogestion y empresas recuperadas en Uruguay', in *Portal de economía solidaria*, 30/10/2013.



gerarchie si svuotano di significato. Il vecchio *management* dichiara il fallimento dell'azienda e/o abbandona l'organizzazione in bancarotta per seguire nuove strategie imprenditoriali.

- Inizia quindi per i lavoratori rimasti a difendere l'impresa una fase di sperimentazione, la ricerca di nuovi modelli di organizzazione e interpretazioni della realtà, di nuovi legami e di nuovi obiettivi. In questa fase transitoria, dominano i processi decisionali aperti: assemblee pubbliche, riunioni di quartiere e iniziative di solidarietà ai lavoratori.

- L'ultima fase consiste nel ri-consolidamento dei nuovi legami: il modello organizzativo più adatto si impone e viene formalizzato (in genere nella forma giuridica della cooperativa di lavoro), nasce una nuova struttura di legami e i valori che hanno guidato la trasformazione diventano i presupposti della nuova cultura di gruppo.

Esiste però ancora molta confusione, soprattutto nella letteratura italiana, sui criteri di definizione, per cui vengono inglobati sotto l'etichetta di *imprese recuperate* altri fenomeni come il *workers' buy-out*: l'acquisto degli ex-dipendenti dell'azienda fallita. Le imprese dei *workers' buy-out* usufruiscono (in Italia) dei finanziamenti della legge Marcora, che, sostenuti da mutui bancari, favoriscono la riattivazione della produzione nella forma di nuove cooperative. Queste si inseriscono immediatamente nel mercato dell'azienda pre-esistente e si integrano nel circuito cooperativo classico. Le imprese recuperate, al contrario, non sono il risultato di una compravendita a mutuo, bensì di un 'esproprio' in situazioni di gravi e vessatorie inadempienze della precedente proprietà o di puro e semplice abbandono dell'impresa. Vi è quindi l'occupazione degli ex-dipendenti, la riorganizzazione della produzione orientata al riutilizzo diretto dello stabilimento, dei macchinari, dei materiali, dei semilavorati, eccetera e, infine, l'apertura della fabbrica alla comunità. Si creano reti di solidarietà sul territorio che garantiscano legittimità e solo in seguito si apre il dialogo con le istituzioni per regolarizzare il recupero dell'impresa<sup>10</sup>. Un'altra differenza sostanziale, ma per noi forse quella basilare (si torni alla prima parte di questo articolo), riguarda la gestione del potere. Le imprese recuperate sono autogestite, il che significa la rotazione degli incarichi amministrativi e il dispositivo dell'assemblea, aperta a tutti i lavoratori, ove sono prese le decisioni riguardanti l'organizzazione del lavoro e la gestione economica.

Per esempio, nel caso italiano della Ri-Mafrow, ufficialmente, la storia inizia nel dicembre 2012, quando, dopo una tormentata vertenza, rovinosa per i lavoratori, chiude lo stabilimento della multinazionale Mafrow S.p.A. (produttrice di componenti per il condizionamento auto) che dava lavoro a più di 300 persone. Una ventina di questi operai decide di occupare, nel disinteresse della pre-

---

<sup>10</sup> Un esempio emblematico sono le ERT argentine Bauen e Impa, le quali dopo quasi 10 anni di produzione autogestita (ma illegale da un punto di vista legislativo) sono state 'regolarizzate' dall'ultimo decreto del governo Kirchner nel dicembre del 2015, il quale le dichiara di utilità pubblica e di fatto ne formalizza l'espropriazione da parte dei lavoratori.

cedente proprietà, i quasi trentamila metri quadrati dello stabilimento per provare a recuperare la fabbrica attraverso l'autogestione. Oggi, dopo più di 4 anni, l'impresa è composta da 20 soci che percepiscono un reddito fisso mensile comprensivo di contributi e di assegni familiari. La cooperativa si occupa di attività di riparazioni elettroniche, della separazione dei rifiuti contenenti carta e plastica e della gestione di un bar con servizio mensa. Presso la Ri-Maflow è nato inoltre il progetto 'Cittadella dell'Altra Economia' il cui scopo è costruire una rete di economia sociale e solidale dove attività produttive e tessuto sociale si incontrino per resistere alla crisi. Le esperienze sono collegate dal principio del mutuo soccorso ove si creano reti di interscambio anche con forme alternative di pagamento come il baratto, lo scambio di prestazioni, eccetera.<sup>11</sup>

Sono state effettuate ricerche sulla Ri-Maflow all'inizio dell'autunno del 2013 con un periodo di osservazione partecipante all'interno della fabbrica. Nel 2014 sono state raccolte da noi interviste non-strutturate con i lavoratori e le lavoratrici dell'impresa autogestita. Negli anni a seguire si è cercato di riprodurre una sinergia con l'Università simile a quella costruita in Argentina, organizzando convegni, progetti di tirocinio e collaborazioni tra studenti, ricercatori e i lavoratori della Ri-Maflow.

## 2. Il punto di vista nella psicologia del lavoro

Parlare di imprese recuperate da un punto di vista psicologico significa, in prima battuta, confrontarsi con i modelli e gli strumenti tradizionali propri della psicologia del lavoro e degli studi organizzativi. Fin dai suoi esordi, a cavallo tra il XIX e il XX secolo, la psicologia è stata chiamata in causa dal mondo industriale per risolvere problemi di assenteismo, scarsa efficacia della manodopera, disciplina, organizzazione gerarchica, selezione del personale, gestione dei salari, etc. Potremmo dire, riassumendo e semplificando, che gli psicologi sono entrati in fabbrica chiamati dalla direzione delle industrie con l'obiettivo di migliorarne la produttività.

Le imprese recuperate, come oggetto di studio, *costringono*, però, ad andare oltre i limiti storici e ideologici della psicologia del lavoro. In una situazione di autogestione, dove il reparto dirigenziale non esiste più, diventa impossibile ignorare le istanze di cambiamento dei lavoratori e la loro legittimità ad autodeterminarsi. I modelli di intervento già esistenti, fortemente gerarchici e orientati alla produttività, non sono quindi applicabili, occorre muoversi in un terreno inesplorato creando nuove linee guida per la ricerca.

---

<sup>11</sup> Tra le attività principali: alcune produzioni alimentari a basso impatto ambientale e a sfruttamento zero. Vi è poi la biblioteca, i laboratori di artigianato (restauro mobili, lana cotta, tappezzeria...), spazi di *co-working*, una ciclofficina, una sala prove, attività di sgombero e produzioni artistiche. Gli artisti, gli artigiani e gli altri liberi professionisti che svolgono la loro attività nello spazio dell'impresa non pagano nessun tipo di affitto, ma versano una quota mensile per i servizi di luce e gas e per le pulizie.

Un esempio fondamentale, in questo senso, è il *Programa Facultad Abierta* dell'Università di Buenos Aires che si occupa di creare sinergie tra il movimento delle imprese recuperate e il mondo accademico. Le ricerche promosse da questo programma adottano metodologie qualitative quali l'osservazione partecipante e la ricerca etnografica. Gli interlocutori dello psicologo sono direttamente i lavoratori stessi che partecipano attivamente all'analisi dei processi organizzativi. La letteratura psico-sociologica che affronta il tema delle ERT è frutto di un approccio basato sulla co-partecipazione e la co-costruzione dei risultati. La lacerazione tra committente e utente viene così ricucita e lo psicologo è chiamato ad accogliere le istanze di cambiamento dei lavoratori, liberandosi dall'ottica manageriale stretta e dai suoi vincoli produttivi. Nel prossimo paragrafo verranno riportati alcuni dei risultati delle ricerche effettuate presso le ERT argentine accompagnati dalla presentazione del caso studio della Ri-Maflow di Milano.

### 2.1. Aspetti psicologici: trasformazioni organizzative delle ERT e psicologia del lavoro

La maggior parte delle pubblicazioni di carattere psico-sociologico sul tema delle ERT si sono concentrate su tre diversi livelli: l'organizzazione, l'identità e le dinamiche di genere.

I contributi centrati sull'organizzazione si focalizzano principalmente sulla gestione del potere, sulle trasformazioni organizzative e spesso arrivano alla conclusione che alcuni assunti della psicologia del lavoro e della sociologia delle organizzazioni non sono utilizzabili nella realtà delle ERT. Nell'articolo di Fajin e Rebon (2005a), vengono definiti i tre elementi base che hanno favorito lo sviluppo delle ERT:

- Le dimensioni: la maggior parte delle imprese che sono state recuperate sono di medie o piccole dimensioni, ciò ha permesso una maggiore interazione diretta fra tutti i lavoratori e ha facilitato i processi decisionali e le forme di democrazia diretta.
- La stratificazione interna: solitamente, nelle ERT, prima del recupero non c'era un numero elevato di livelli gerarchici. La vicinanza tra le diverse aree dell'organizzazione ha facilitato i processi orizzontali e la collaborazione tra i lavoratori. Nelle imprese con maggior stratificazione il personale amministrativo difficilmente ha partecipato al processo di recupero.
- La conflittualità: secondo gli autori questo è il fattore più rilevante, nelle imprese con una storia di lotte e di conflittualità si sono potute sviluppare nuove relazioni di cooperazione e nuove forme di discussione e di presa di decisione. Questo ha preparato il campo per il processo di riorganizzazione dell'impresa, che, per i due autori, non può essere considerato distintamente dalla fase di lotta precedente.

Della stessa opinione sono Pizzi e Brunet (2011), che sottolineano il legame tra la prima fase di mobilitazione e il tipo di organizzazione che si forma nella co-

operativa dopo il recupero. La mobilitazione, la conflittualità e la connessione tra i lavoratori sono i fattori che più determinano una gestione del potere e dei saperi partecipata. In particolare, più i lavoratori sono coinvolti nella mobilitazione più sarà probabile che la forma assembleare si imporrà nella cooperativa. Gianuzzi (2012) analizza diversi casi di imprese recuperate e cerca di definire quale potrebbe essere il ruolo dello psicologo del lavoro in tali contesti. L'autore parte da una critica alla definizione di organizzazione di Schein (1990) come coordinamento pianificato delle attività di un gruppo di persone che mira a un obiettivo comune, da raggiungere con la divisione del lavoro, delle funzioni, delle gerarchie e delle responsabilità. Questa definizione si scontra con la realtà delle ERT dove prevalgono rapporti di orizzontalità e assenza di gerarchie strutturate. Inoltre, sempre secondo Schein (2001), il consulente deve essere in grado di rendere espliciti i termini del contratto psicologico che regola le relazioni all'interno dell'organizzazione. Un aspetto fondamentale è l'aspettativa dell'azienda che un nuovo membro accetti la sua struttura gerarchica.

Nelle ERT le relazioni si basano sulla discussione e la ricerca del consenso. Compito dello psicologo dovrebbe essere quello di rendere esplicite le peculiarità delle imprese recuperate con cui le aspettative del nuovo membro dovranno confrontarsi. Innanzitutto il nuovo socio non dovrà aspettarsi un percorso di carriera verticale, dato che nelle ERT non esiste una grande stratificazione interna, inoltre dovrà essere pronto a partecipare alle attività collettive e a privilegiare gli interessi del gruppo piuttosto che quelli personali. Lo psicologo dovrà inoltre rinforzare i legami di solidarietà tra i membri, aumentare il senso di appartenenza al gruppo, favorire le forme di negoziazione tra i lavoratori e le altre imprese recuperate. Giannuzzi suggerisce la necessità di un rinnovamento della psicologia del lavoro che voglia interagire con le ERT, in particolare propone di trascurare i concetti tradizionali di competenza, occupabilità e capitale umano e di cercare di costruire nuovi dispositivi di intervento più adeguati. In quest'ottica, è utile il contributo di Bialakowsky *et al.*, (2005) che propongono un nuovo tipo di *management* che consideri il gruppo di lavoro come un collettivo anti-taylorista, in cui ogni lavoratore debba assumersi sia il compito della produzione materiale che della co-gestione del collettivo.

### La ricerca

I risultati della ricerca sul campo svolta presso la Ri-Maflo mostrano alcuni punti di convergenza con la letteratura presa in esame. La struttura organizzativa dell'impresa in questione ha subito un drastico cambiamento, se, prima, la divisione tra reparto manageriale ed esecutivo era rigida e fortemente gerarchizzata, dopo il recupero, il modello di gestione dell'impresa è diventato orizzontale e democratico. Le decisioni riguardanti la gestione economica e organizzativa (turni di lavoro, mansioni, retribuzione...) e le questioni di lavoro più pratiche vengono discusse nell'assemblea settimanale. Mensilmente si tiene un'assemblea 'più politica' di confronto sull'andamento generale

dell'autogestione e sulle questioni più etiche e ideologiche. C'è infine un coordinamento, di cinque lavoratori/lavoratrici eletti dall'assemblea per stilare l'ordine del giorno delle discussioni settimanali. Il cambiamento dell'organigramma si è concretizzato in una modifica degli spazi di lavoro (gli uffici sono aperti a tutti, i documenti sono esposti in una bacheca pubblica e le stanze di lavoro hanno cambiato nome e funzione).

Un esempio eclatante è la palazzina centrale, un luogo dell'impresa fortemente investito dai lavoratori di vissuti contrastanti:

«... ci andavi solo se ti chiamavano loro. E quando ci andavi ti tremavano le gambe» (Michele – Lavoratore Ri-Maflow).

«15 anni fa, quando sono entrata io, lì c'era l'ufficio del personale, per cui io il colloquio l'ho fatto là, in quell'ufficio là, c'eran tutte le segretarie, gli ingegneri, i mega-ingegneri. Quando facevi qualche danno, andavi in palazzina: punizione e lettera. Invece adesso no... adesso è il nostro posto» (Stefania – Lavoratrice Ri-Maflow).

Dopo il recupero, la palazzina è diventata il luogo dove si tenevano le assemblee e poi pian piano si è trasformata nella mensa aziendale. Se prima era il confine fisico e simbolico che separava dal potere aziendale, con l'autogestione è diventata il luogo della discussione e della vita comunitaria.

## 2.2. Trasformazioni soggettive dei lavoratori

Consideriamo ora altri studi sulle trasformazioni soggettive dei lavoratori durante il processo di recupero. Secondo Robertazzi e Ferrari (2005) il recupero dell'impresa è, per gli operai, una possibilità di trasformazione personale. Secondo l'ex-presidente del Movimento Nazionale delle Imprese Recuperate (MNER), Munrù, durante la fase di recupero si sono visti cambiamenti impressionanti nei lavoratori, alcuni dei quali si sono riscoperti dei *leader* (Montuori, 2013) efficaci '*... in alcuni casi nascono dei leader e in alcuni casi è impressionante come cambia un compagno [...] generalmente quelli che conducono il processo non erano stati leader precedentemente*'. Secondo Fernandez *et al.*, (2006), nonostante nella vecchia impresa i lavoratori avessero passato diverse ore al giorno nello stesso posto, essi si conoscevano appena a seguito di un sistema di norme e di proibizioni mirato a limitare i momenti di contatto e ad aumentare l'isolamento e la frammentazione. La percezione di essere parte di un gruppo, di un'entità collettiva, si genera durante la lotta per la riapertura dell'impresa. Durante questa fase conflittuale vi è una trasformazione della soggettività del lavoratore che si percepisce all'interno di un '*noi come soggetto originale*' (Rebon 2005) e che gli permette di riscoprire alcune risorse e alcune potenzialità prima inaccessibili. Wyczykier (2009) parla di collettivizzazione delle traiettorie lavorative. Per questo autore, i lavoratori delle ERT affrontano un processo di ricostruzione delle proprie biografie personali per evitare di affrontare individualmente la crisi organizzativa. Le esperienze di mobilitazione all'interno del *barrio* contribuiscono a questo processo di ridefinizione dell'identità, le persone che partecipano alle

assemblee o ai mercati autogestiti si vivono come attori politici sul territorio. Secondo Wyczykier, alcuni lavoratori delle ERT si percepiscono ancora come operai, altri si vedono come degli imprenditori, altri ancora invece come soci di una proprietà comune. In generale vi è una tendenza a riunirsi sempre più in gruppi di interesse condivisi e a sviluppare un'identità di classe (aumenta il senso di appartenenza alla classe lavoratrice).

Bialakowsky *et al.*, (2004) hanno riscontrato una tendenza a considerarsi sempre più come 'compagni', piuttosto che 'operai'. Infine, secondo Albertazzi *et al.* (2005), la principale motivazione che ha innescato il processo di recupero è stata la difesa dell'identità dei lavoratori. A tal proposito Gozzoli (2014) propone una teoria della convivenza organizzativa in cui l'identità è centrale. Secondo l'autrice il costrutto della convivenza nelle organizzazioni si definisce come un intreccio relazionale tra identità, alterità, oggetto di lavoro e cultura delle diversità. Il tipo di convivenza che si genera dipende dalla dimensione relazionale tra 'me' e l'altro, un rapporto che si sviluppa attraverso l'oggetto di lavoro (inteso come possibile oggetto di identificazione e motore di spinta all'azione e al confronto con l'altro) e all'interno di un contesto e di una cultura organizzativa ben definita<sup>12</sup>. Nella ricerca sulla Ri-Maflo sono emerse alcune riflessioni interessanti sul processo di trasformazione dell'identità individuale dei lavoratori. È stata registrata una fatica psicologica non indifferente nell'affrontare il cambiamento organizzativo. Una volta smantellate le rigide strutture gerarchiche della vecchia gestione aziendale è nata l'esigenza di orientarsi in una realtà nuova e priva di riferimenti precisi. In questa nuova fabbrica non esistono posizioni lavorative specifiche e non esistono prescrizioni formali sul tipo di mansioni da svolgere o sul come e quando svolgerle. La difficoltà non è solo quella di muoversi in un nuovo ambiente senza punti di riferimento noti, ma è anche quella di passare dall'ottica dell'esecutore a quella del decisore. Ciò vuol dire non soltanto rifiutare il ruolo di colui che esegue gli ordini acriticamente, ma anche assumersi delle responsabilità individuali rispetto al gruppo:

«Crediamo che la mancanza di abitudine ad autogestirsi richieda un sovrappiù di sforzi [...] il passaggio dal lavoro come dipendente all'autogestione è una sfida di cui non abbiamo ancora coscienza piena, di tutti i suoi limiti e le potenzialità, cioè siamo ancora in una fase di apprendistato perché l'abitudine radicata è quella di aspettare le indicazioni del dirigente, del manager» (Luigi – lavoratore Ri-Maflo).

È emersa anche una risorsa molto importante per i lavoratori, ovvero i legami di fiducia che si instaurano tra i membri dell'impresa recuperata. In assenza di una figura di autorità e di controllo, diventa necessario fidarsi dei propri colleghi:

---

<sup>12</sup> Per un approfondimento sull'importanza del contesto per quanto riguarda i modelli organizzativi si veda l'opera di Edgar Morin e in particolare il capitolo 'La complessità e l'impresa' in 'Introduzione al pensiero complesso' (1993).

«Qui è basato quasi tutto sulla fiducia, tipo il tempo di lavoro, ad oggi, siccome non siamo molto organizzati, segniamo quello che facciamo su un foglio, ognuno fa un'auto-dichiarazione, questa è una forma di fiducia, nessuno va a controllare»  
(Luca – Lavoratore Ri-Maflow)

Secondo Mutti (1998), l'attribuzione di fiducia e di responsabilità svolge una funzione di controllo e di regolazione sociale migliore di quella offerta da un sistema particolareggiato di ricompense e punizioni. Fukuyama (1996), nel suo volume intitolato proprio *fiducia*, analizza l'effetto della presenza di fiducia in diversi ambiti della società e anche nelle imprese. Secondo l'autore, il modello taylorista dello *scientific-management* è strettamente correlato ad un ambiente di lavoro a bassa fiducia, privo di flessibilità, dove ogni azione è programmata e controllata e non viene lasciato spazio alla responsabilità personale<sup>13</sup>.

### 2.3. Dinamiche e stereotipi di genere

L'ultimo filone di studi riguarda le dinamiche di genere. In generale, nelle ERT c'è un maggior numero di donne impiegate rispetto alle imprese commerciali tradizionali. Sembra che le lavoratrici, attraverso la forte partecipazione alle mobilitazioni iniziali, siano riuscite ad arrivare a posizioni di *leadership* (Montuori, 2013) che di solito sono inaccessibili nelle imprese tradizionali. Bancalari *et al.*, (2008) hanno intervistato i lavoratori e le lavoratrici della cooperativa recuperata Chilavert sul tema della partecipazione femminile dimostrando, tuttavia, che alcuni stereotipi di genere sono rimasti anche dopo il recupero dell'impresa. Ciò è risultato particolarmente evidente durante l'inserimento di nuove lavoratrici, che venivano il più delle volte socializzate al lavoro artistico, culturale ed educativo piuttosto che al reparto produttivo.

Fernandez e Paternio (2010) si sono occupate soprattutto della questione della gestione del tempo. Secondo le autrici, le donne che lavorano nelle ERT, sono svantaggiate rispetto ai loro colleghi uomini in quanto devono gestire il tempo di partecipazione alle attività dell'impresa e il tempo da dedicare all'ambiente domestico (ciò, ovviamente, non accade solo nelle ERT ma esistono delle specificità proprie del contesto delle imprese recuperate). Si genera spesso un *surplus* di responsabilità impossibili da coordinare. Le autrici citano le pressioni dell'ambiente familiare che vengono ricevute dalle lavoratrici nel momento in cui decidono di fare il turno di guardia la notte o di partecipare alle iniziative oltre l'orario di lavoro. Secondo le autrici, non esiste un comportamento tipico,

---

<sup>13</sup> In questo senso è importante la testimonianza di una lavoratrice della Ri-Maflow che spiega come il cambiamento del modello organizzativo abbia influito sulle relazioni inter-personali tra i colleghi: 'Prima, lavorando sotto padrone, avevi la tua linea, dovevi lavorare e parlavi poco col compagno, quindi sì, ti vedevi nell'orario di pausa, mezz'oretta e ciao, non è che eravamo proprio affiatati mentre invece adesso, con l'autogestione, lavorando per conto nostro comunque siamo qui insieme tutti giorni, siamo più uniti, abbiamo un interesse in comune, un progetto' (Mariasosa – Lavoratrice Ri-Maflow).

ma ogni donna mette in campo una strategia personale per gestire le pressioni e le responsabilità.

L'ultima ricerca che riteniamo utile riportare è l'analisi comparativa di Dicapua *et al.*, (2009) che hanno studiato due casi di ERT (una cristalleria artigianale e un'industria metal-meccanica), soffermandosi anch'esse sulla partecipazione femminile. Le autrici hanno spiegato le differenze tra le due situazioni utilizzando tre variabili: la strategia di recupero, la struttura organizzativa e la presenza di lavoratrici negli organi di governo.

Nel caso della cristalleria il progetto del recupero è nato da un'iniziativa esterna (un membro del MNER - Movimento Nacional de las Empresas Recuperadas), la struttura organizzativa (orari di lavoro, organigramma, distribuzione dei compiti) non ha subito grandi cambiamenti e il consiglio della cooperativa è composto solamente da uomini. L'industria metalmeccanica ha intrapreso il processo di recupero seguendo l'idea dei lavoratori e delle lavoratrici che si sono messe in prima fila nella lotta. L'impossibilità di continuare lo stesso tipo di produzione ha portato a una riorganizzazione totale dell'impresa col risultato che sia la posizione di presidente sia quella di vicepresidente dell'assemblea sono state occupate da lavoratrici. In sostanza, dove l'iniziativa di recuperare l'azienda è nata dai/lle lavoratori/trici e ha mutato in profondità l'organizzazione, le lavoratrici, che sono state protagoniste fin da subito del processo, hanno poi acquisito posizioni di potere. Anche in Ri-Maflow ci sono stati sicuramente dei miglioramenti della condizione delle lavoratrici e della loro partecipazione nella gestione del potere. Di seguito ne riportiamo un esempio.

«Qui mi piace perché ora non siamo più comandate, nel senso di dire: 'tu fai questo', no, non esiste più, qua tutti facciamo tutto, non c'è discriminazione, non è che noi donne facciamo le pulizie, no, qui la legge è uguale per tutti, e mi piace. Prima invece c'erano certi capi. I capireparto erano tutti uomini. Non dico nient'altro, guarda la mia faccia e capisci» (Stefania – Lavoratrice Ri-Maflow)

Tuttavia, Mariarosa (unica donna facente parte dei cinque membri del coordinamento della fabbrica) pur riconoscendo i miglioramenti ci tiene a precisare che esistono ancora diverse criticità. Ad esempio vi è una difficoltà da parte delle lavoratrici nel riuscire a imporsi nelle discussioni e nel condividere la propria opinione nei momenti assembleari. Infine, come per le lavoratrici argentine, è emersa l'esigenza di ri-negoziare la gestione del tempo privato/domestico e di quello lavorativo<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> «Sono cambiati i rapporti con la famiglia, nel senso che prima ero fiscale dalle 6 alle 2 e dalle 2 alle 8. Adesso no, vengo qui, faccio le mie cose e non so quando vado a casa» (Mariarosa – Lavoratrice Ri-Maflow).



### 3. Criticità e riflessioni

Per immaginare un intervento psicologico nelle ERT si devono avere in mente quali sono le difficoltà principali più comuni. In quest'ottica, nel seguito verranno descritti i principali problemi individuati all'interno del fenomeno delle imprese recuperate e alcune strategie utilizzate per affrontarli:

#### 3.1. Mancanza di competenze manageriali

Come abbiamo già accennato in precedenza, durante la fase di crisi e di recupero la maggior parte dei dirigenti e degli impiegati amministrativi abbandona l'impresa (Giannuzzi 2012). Questo crea un vuoto di competenze che di solito viene colmato dagli stessi lavoratori (che prima si occupavano esclusivamente della produzione) e dai pochi impiegati amministrativi rimasti che devono reinventarsi in ruoli manageriali. Questo problema è stato affrontato sfruttando diverse risorse. Nella fase iniziale le ERT argentine hanno trovato l'aiuto di esperti in grado di fornire consulenze a titolo gratuito. Inoltre, è stato importante il legame con le università che ha permesso di ricevere l'aiuto di studenti, docenti e ricercatori. Anche il MNER ha contribuito in questo senso organizzando dei corsi di formazione per le figure amministrative, facilitando così la circolazione delle competenze tra le diverse imprese recuperate. Un aiuto è arrivato anche dal governo che con il *Programa de Trabajo Autogestionado* ha fornito servizi di consulenza, orientamento, assistenza tecnica e finanziamenti a fondo perduto, oltre che corsi di formazione per operai e dirigenti.

#### 3.2. Disciplina

La disgregazione del vecchio sistema organizzativo ha portato a un vuoto di regole che spesso ha generato problemi di assenteismo e mancanza di disciplina (si torni ai temi iniziali del nostro articolo). Inoltre, il forte *stress* percepito durante il periodo di occupazione e l'incertezza per il futuro ha spinto alcuni lavoratori ad abusare di alcol o droghe per cercare di anestetizzare il disagio psicologico. Queste situazioni hanno forzato molte ERT a redigere regolamenti interni. Questi sistemi disciplinari sono molto simili a quelli delle imprese commerciali tradizionali: prevedono sanzioni per ritardi, assenze ingiustificate, mancata esecuzione del lavoro assegnato, ubriachezza, molestie, litigi o violenze, furti (Rebon 2005b). Inoltre prevedono provvedimenti anche per le attività extra-lavorative (mancata partecipazione a manifestazioni o assemblee). Per quanto riguarda le sanzioni, sembra che esse siano meno severe e più progressive di quelle dei regolamenti tradizionali, il provvedimento più frequente è l'ammonizione verbale e, solo in un secondo momento, scatta la detrazione dalla busta paga. Spesso la punizione ha una funzione restitutiva più che sanzionatoria, se un lavoratore non si presenta al lavoro, ad esempio, gli verrà assegnata una giornata di lavoro extra.

*“La cooperativa si riprende così una giornata andata perduta perché il tempo di lavoro non viene considerato proprietà del singolo lavoratore ma di tutto il gruppo e se viene sottratto deve essere restituito. Si cerca in questo modo di mettere la persona di fronte alla responsabilità che ha verso gli altri. Infatti lo si manda, in genere, a lavorare in un reparto diverso dal suo, proprio per dimostrargli che è un lavoratore della cooperativa e non del suo posto di lavoro”* - Intervista a un dirigente dell'impresa recuperata IMPA (Marchetti, 2013: 56).

Un'altra tendenza è quella a preferire una pressione morale sul trasgressore piuttosto che applicare una sanzione economica. In genere, le punizioni vengono applicate accompagnando la persona sanzionata. Questo accade soprattutto per l'uso di alcol e droghe sul lavoro, promuovendo percorsi di recupero per la persona in difficoltà:

*“Abbiamo dovuto sospendere dal lavoro un ragazzo che aveva problemi di droga e faceva molte assenze ingiustificate. Abbiamo preso questa decisione in assemblea però non lo abbiamo abbandonato. Siamo andati a trovarlo, abbiamo cercato di seguirlo e gli abbiamo fornito aiuto medico sino a che, poco alla volta, siamo riusciti a recuperarlo e lo abbiamo riammesso al lavoro”* - Intervista a un lavoratore della Chilavert di Buenos Aires (Marchetti, 2013: 56).

### 3.3 Igiene e sicurezza

Come si è detto, spesso i lavoratori delle ERT devono recuperare ambienti di lavoro diventati fatiscenti. Picchetti (2002) raccoglie alcune testimonianze dai lavoratori delle ERT Fasimpat e Brukman riguardo alle condizioni di sicurezza e salute nella vecchia impresa. In entrambi i casi, prima della crisi, si era registrata la morte di un lavoratore a causa dell'inadeguatezza delle misure di sicurezza e delle condizioni di lavoro incompatibili con la salute dei lavoratori. In questo quadro, diventa fondamentale ristabilire, o creare da zero, un sistema di norme di sicurezza che rispetti gli *standard* imposti dalla legge e si prenda cura della salute dei lavoratori.

### 3.4. Autosfruttamento

Per autosfruttamento si intende il rischio che una cooperativa, nonostante si sia liberata del reparto manageriale, finisca per applicare le stesse logiche di sfruttamento per riuscire a soddisfare le esigenze dei clienti e del mercato (diventino *'capitalisti di se stessi'*). In un certo senso c'è il rischio che i soci della cooperativa si auto-impongano salari più bassi e orari di lavoro più ampi e flessibili. Quella dell'autosfruttamento è una delle critiche più importanti mosse al movimento cooperativo già dai suoi albori. Nel 1899 Rosa Luxemburg rimarcava che il sistema cooperativistico, inserito nell'economia capitalista, dove è lo scambio a dominare sulla produzione, non può far altro che accrescere lo sfruttamento dei lavoratori a causa dei meccanismi di concorrenza:

*“Ne deriva nella cooperativa di produzione la necessità contraddittoria per i lavoratori di reggere se stessi con tutto l'assolutismo richiesto, e di rappresentare verso se stessi la funzione dell'imprenditore capitalistico. Per questa contraddizione la cooperativa di produzione va in rovina, trasformandosi in impresa capitalistica, o, se gli interessi dei lavoratori sono predominanti, sciogliendosi”* (Luxemburg, 1899: 22).

La caratteristica principale delle ERT argentine, che è anche il principale punto di forza, è la numerosità che permette di sviluppare un percorso autonomo e di organizzarsi in un movimento a livello nazionale. Questa struttura a rete, e la forte interconnessione con il territorio ed altri movimenti sociali può essere sfruttata per creare dei circuiti economici alternativi che permettano di mediare l'influenza del mercato.

### 3.5. Deriva burocratica/processi informali

Una delle preoccupazioni maggiori dei lavoratori delle ERT è quella di scongiurare una deriva burocratica e verticistica che spesso le organizzazioni complesse devono assumere per sopravvivere. Il rischio è quello di snaturare il processo spontaneo di autogestione e di trasformare la ERT in una comune cooperativa di lavoro 'tradizionale'. La fabbrica recuperata Fasimpat ha incorporato nel proprio statuto degli articoli che tentano di evitare questa deriva:

*“... articolo 2: L'assemblea generale è l'organismo massimo e sovrano di decisione dei lavoratori; articolo 5: Le riunioni del Consiglio d'amministrazione sono aperte a tutti i compagni e le compagne con diritto di voto. Il coordinatore generale della produzione, i coordinatori di settore e tre membri della commissione interna [...] potranno partecipare con diritto al voto assieme ai suoi membri titolari”* - Fasimpat (ex Zanon), *Reglamento Interno* (Marchetti, 2013: 44).

A questo problema si lega la tendenza a perpetuare gli incarichi direttivi. Nonostante il 63% dei consiglieri di amministrazione provenga dalla produzione (e questo significa una buona circolazione all'interno del sistema gerarchico) circa il 67% dei consiglieri conserva il suo incarico per più di un mandato (Marchetti, 2013: 45). Si nota quindi una scarsa alternanza nei ruoli di potere. Se da un lato esiste il rischio della burocratizzazione, dall'altro, alcuni dirigenti delle ERT lamentano un'eccessiva informalità dell'organizzazione che genera una circolazione disordinata delle informazioni e la nascita di *leadership* personali. A tal proposito, Calloway, *et al.* (2013) hanno verificato che nella maggior parte delle ERT non esiste uno statuto o un regolamento interno che regoli gli scambi comunicativi e i processi decisionali.

#### 4. Conclusioni

Le *imprese recuperate* sono un fenomeno sociale la cui analisi può contribuire in maniera decisiva al dibattito incominciato più di 40 anni fa, e citato all'inizio di questo articolo. Se riprendiamo il quesito a cui diversi ricercatori hanno cercato di rispondere, ovvero: è possibile lavorare senza padroni? Per cercare di rispondere è utile sottolineare come le ERT argentine si presentino come un fenomeno duraturo e stabile. Ad oggi vi sono 367 imprese recuperate funzionanti che garantiscono una fonte di reddito per 15.948<sup>15</sup> lavoratori.

Dal 2002 ad oggi il 'tasso di mortalità' (cioè quelle imprese che non sono riuscite a superare la prima fase di consolidamento e hanno chiuso o sono state sgomberate) è stato piuttosto ridotto: 10,6%<sup>16</sup>.

Da un punto di vista meramente pratico, questi dati ci dicono che è possibile produrre applicando un modello organizzativo orizzontale che non preveda l'esistenza di gerarchie manageriali.

Da un punto di vista psicologico ci dicono invece due cose.

La prima è che l'esistenza del 'padrone' (dirigente, *manager*, responsabile, capo-reparto...) non è giustificata da un'esigenza di tipo psico-sociale da parte dei lavoratori, ma, al contrario, è il risultato degli interessi e della prospettiva ideologica dello *staff*. Decostruendo i modelli di produzione gerarchica viene messo in discussione anche il modello di comportamento umano che viene adottato implicitamente. L'operaio o l'operaia incapace di occuparsi degli aspetti gestionali dell'azienda, il lavoratore o la lavoratrice che ha sempre più bisogno di controllo e sempre meno di responsabilità non coincide con la realtà delle imprese recuperate. E qui entra in gioco il secondo fattore interessante. La psicologia del lavoro, se vuole confrontarsi con le imprese autogestite, deve rinnovare i suoi modelli di intervento per accogliere e sostenere i cambiamenti sia a livello organizzativo (orizzontalità, processi decisionali aperti, rotazione degli incarichi...) sia a livello personale (auto-responsabilizzazione).

Detto ciò, si aprono molti problemi, tra questi, emerge il discorso più politico, ovvero se la gestione collettiva della produzione può essere un'alternativa valida al modello di produzione capitalista, e se, quindi, sia in grado di eliminare le dinamiche di sfruttamento dei lavoratori e delle lavoratrici. Questo genere di problemi va *molto* oltre il senso e le finalità di questo articolo, tuttavia si può avanzare qualche puntualizzazione finale. Le ERT, come detto in precedenza, si presentano come un processo dinamico. Lo sforzo continuo è quello di negoziare un equilibrio tra le diverse tendenze: informalità/burocratizzazione, autonomia/assoggettamento al mercato e inefficienza/auto-sfruttamento. In questo senso le ERT non si presentano come una soluzione definitiva ai rapporti

---

<sup>15</sup> Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. (2016), Programa Facultad Abierta, Facultades de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.

<sup>16</sup> Ibidem;

basati sullo sfruttamento, ma come uno strumento dinamico utilizzabile per modificare tali rapporti.

### *Bibliografia*

- AA.VV. (2016). *Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri.*, Programa Facultad Abierta, Facultades de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.
- Albertazzi, M., Ferrari, L., Pertierra, L. & Calcagno, A. (2005). Reactualización de las luchas obreras en empresas recuperadas por sus trabajadores. *Anuario de Investigaciones*, vol.12.
- Avallone, F. (1994). *Psicología del Trabajo. Storia, modelli, applicazioni.* Milano: Carocci Editore.
- Bialakowsky, A.L., Grima, J.M., Costa, M.I. & Lopez N. (2005). Gerencia de empresas recuperadas por los trabajadores en Argentina, *Revista de Gerencia*, vol.10, n.31.
- Bialakowsky, A., Robledo, G., Grima, J., Rosendo, E. & Cosa, M. (2004). Empresas recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores, *Revista Venezolana de Gerencia*, año 9º, n.26, 229-253.
- Calloway, C., Colombari, B. & Iorio, S. (2013). Desafíos en la construcción de procedimientos de autorregulación en los colectivos autogestivos de trabajadores: experiencias y reflexiones sobre fábricas y empresas recuperadas en Argentina, *Illuminuras*, vol. 14, n. 33, 27-49.
- Cole, G. D. H. (1953). *Socialist Thought: The Forerunners (1789-1850)* [tr. it., Storia del pensiero socialista. I precursori 1789-1850. Primo di cinque volumi. Bari: Editori Laterza, 1967].
- Dicapua, M., Rifini, E. & Perbellini, M. (2009). Género y trabajo: un intersección en construcción. Análisis de dos casos de empresas recuperadas, *Revista Katál. Florianópolis*, vol. 12, n.2, 249-257.
- Fajin, G. & Rebon, J., (2005). El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas, *Revista Herramienta*, N° 28.
- Fernandez, M., Imaz, X. & Calloway, C. (2006). La invención de las fábricas sin patron, in *Política y subjetividad*, (a cura di) Fernandez, A. M., Buenos Aires: Tinta Lemon Editores.
- Fernandez, M. & Paternio, F. (2010). Empresas recuperadas en Argentina: producciones, espacios y tiempos de género, *Tabula rasa*, n.12.
- Ferrari, L. (2017), Literary Representations of a Worker's Mind: Superfluity and 'Mental Emptiness' from Jack London's *The Apostate* to Kafka's works, *World Future*, vol.73.

- Ferrari, L. (2016). *L'ascesa dell'individualismo economico*, Tortona-Alessandria: Casa Editrice Vicolo del Pavone.
- Robertazzi, M & Ferrari, L. (2005). El enfrentamiento de la pobreza. Conflictualidad psicosocial entre desempleo y asistencia pública: el caso de las empresas recuperadas por sus trabajadores en argentina en el contexto de la crisis del 2001, *Subjetividad y procesos cognitivos*, n.7, 199-218.
- Ferrari, L., Ferrari, L. & Venini, G. (2006). Crisi economiche estreme e psicologia: il caso dell'Argentina, *Ricerche di Psicologia*, nuova serie, anno XXIX, n. 4, 127-159.
- Fukuyama, F. (1996). *Fiducia. Come le virtù sociali contribuiscono alla creazione della prosperità*. Milano: Rizzoli.
- Gianuzzi, E. R. (2012). Salud mental de los trabajadores y el rol de la Psicología Laboral en las empresas recuperadas, *Salud de los Trabajadores*, vol. 20, n.1.
- Gozzoli, C. (2014). Tracce e forme del convivere organizzativo, *Narrare i Gruppi*, vol. 9, n° 3, 151- 162.
- Guerra, P., (2013). Informe autogestión y empresas recuperadas en Uruguay, *Portal de economía solidaria*, 30/10/2013.
- Henriques F.C., Sigolo, V. M., Rufino, S., Araujo, F .S., Nepomuceno, V., Giroto, M. P., (2013). *As empresas recuperadas por trabalhadores no brasil: resultado de um levantamento nacional*. Rio de Janeiro: Editora Multifoca.
- Huertas, O. L., de Guevara, R. D. L. & Castillo, D. (2011). Transformaciones en las subjetividades de los trabajadores: casos de empresas colombianas recuperadas. *Universitas Psychologica*, 10 (2), 581-594.
- Landes, D. S. (curatore) & Marglin, S. A., Sabel, C. F. e Zeitlin, J. (1987). *A che servono i padroni? Le alternative storiche dell'industrializzazione*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Luxemburg, R. (1899). *Sozialreform oder Revolution? Mit einem Anhang: Miliz und Militarismus, leipzig*, [tr it: Riforma sociale o rivoluzione. Roma: Editori Riuniti, 1973].
- Marglin, S. A. (1974). What Do Bosses Do? The Origins and Function of Hierarchy in Capital Production., [tr it: *A che servono i padroni? Origini e funzioni della gerarchia nella produzione capitalistica*, in Landes, D. S. (curatore) & Marglin, S. A., Sabel, C. F. & Zeitlin, J. (1987), *A che servono i padroni? Le alternative storiche dell'industrializzazione*, 13-59].
- Marglin, S. A. (1984). *Knowledge and Power.*, [tr. it: *Conoscenza e potere*, in Landes, D. S. (curatore) & Marglin, S. A., Sabel, C. F. & Zeitlin, J. (1987), *A che servono i padroni? Le alternative storiche dell'industrializzazione*, 60-79].
- Marx, K. (1867). *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie (libro I)*, [tr. it. Il Capitale. Libro primo. Il processo di produzione del capitale, (volume primo di 4). Roma: Editori Riuniti, 1980].

- Marx, K. (1894). *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie (libro III)*, [tr. it. Il Capitale. Libro terzo. Il processo complessivo della produzione capitalistica, (volume terzo e quarto di 4). Roma: Editori Riuniti, 1980].
- Marchetti, A. (2013). *Fabbriche aperte*. Bologna: Il Mulino.
- Montuori, A. (2013). Leadership trasformativa per il XXI secolo. Riflessioni sul progetto di un curriculum di leadership post-laurea, *Narrare i Gruppi*, anno VIII, vol. 1, 17 – 37.
- Morin, E. (1993). *Introduzione al pensiero complesso*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Munsterbergh, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Boston: Houghton Mifflin.
- Oddone, I & Briante, G. (1977). *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*. Torino: Einaudi.
- Picchetti, V. (2002). Fábricas ocupadas, fábricas de esperanzas. Las experiencias de Brukman Zanón, *Produciendo Realidad. Las empresas comunitarias*, (a cura di) Carpintero, E. & Hernández M., Buenos Aires: Ediciones Topía - La Maza.
- Pizzi, A. & Brunet, I. (2011). Acción colectiva, autogestión y economía social. El caso de las empresas recuperadas en Argentina, *Revista de Estudios Sociales*, n. 42, 57-70.
- Rebon, J. (2005a). *Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción*, instituto de investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Rebon, J. (2005b). *La Empresa de La Autonomia: Trabajadores Recuperando La Produccion*, Colectivo Ediciones.
- Schein, E. (1990). *El individuo y la organización*, Mexico: Prentice-Hall.
- Schein, E. (2001). *Consulenza di processo*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Wyczykier, G. (2009). Sobre procesos de autogestión y recolectivización laboral en la Argentina actual, *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, vol. 8, n. 24, 197-220.