

ISTITUTO UNIVERSITARIO SOPHIA

INCISA IN VAL D'ARNO - FIRENZE

TESI DI LAUREA MAGISTRALE IN
FONDAMENTI E PROSPETTIVE DI UNA CULTURA DELL'UNITÀ

INDIRIZZO POLITICO-ECONOMICO

GERARCHIA E FRATERNITÀ

Analisi della loro possibile conciliabilità

Relatore: Prof. LUIGINO BRUNI

Correlatore: Prof. MARIA GABRIELLA BALDARELLI

Laureando: CARLOS LÓPEZ LIZÁRRAGA (N ° 08LOEM0005)

ANNO ACCADEMICO 2009-2010

ISTITUTO UNIVERSITARIO SOPHIA

INCISA IN VAL D'ARNO - FIRENZE

TESI DI LAUREA MAGISTRALE IN
FONDAMENTI E PROSPETTIVE DI UNA CULTURA DELL'UNITÀ
INDIRIZZO POLITICO-ECONOMICO

GERARCHIA E FRATERNITÀ
Analisi della loro possibile conciliabilità

Relatore: Prof. LUIGINO BRUNI

Correlatore: Prof. MARIA GABRIELLA BALDARELLI

Laureando: CARLOS LÓPEZ LIZÁRRAGA (N ° 08LOEM0005)

ANNO ACCADEMICO 2009-2010

RINGRAZIAMENTI

A *Paolo Giusta*, per avermi aiutato a dare un indirizzo non soltanto alla Tesi, ma anche alla mia vita nel percorso di questa ricerca.

A *Luigino Bruni*, per non essersi lasciato limitare dalle regole gerarchiche per le quali sarebbe dovuto essere soltanto relatore della Tesi, ed esser stato anche un fratello nel mio percorso di lavoro.

A *Maria Gabriella Baldarelli*, per avermi fornito le basi di questa ricerca. Ad *Antonio Maria Baggio*, per avermi aiutato a cogliere i limiti delle teorie. A *Giuseppe Argiolas*, per il suo concreto interesse in questo studio. A *Bennie Callebaut*, per tutte le chiacchierate, i sorrisi e i pomeriggi di lavoro.

A *Therese Henderson*, *Paolo Vergari* e *Luca Moser*, per essere stati i miei maestri e aver dato un tocco sublime alle analisi.

A *Giampietro Parolin*, *Elisa Golin* e *Alberto Frassinetti*, per aver illuminato con la loro esperienza pratica le teorie presenti in questo studio.

A *July Tremblay* e *Antonio Coccoluto*, per essere stati sempre presenti.

A *Francisco Maya*, *Jaques Huys*, *Sophie Thielemans* e *Christel Abdel*, per avermi accolto e aiutato nella mia ricerca nel periodo trascorso in Belgio.

A *Jurgen Van Poecke*, *Piero Coda* e *Niko Casella*, per avermi dato le loro opinioni e aver "contaminato" la mia ricerca non solo con teorie, ma con fatti concreti.

Alla *Comunità del Belgio*, del movimento dei focolari, per avermi dato l'opportunità di dar vita alle teorie presenti in questa Tesi.

A *Fabio Dipalma*, *Emanuele Pili*, *Andrea Paganini*, *Alessandro Missiroli* e *Paola Salari*, per il loro aiuto concreto nella correzione del mio scarso italiano.

A *Lucia Isolan*, per avermi ispirato e spinto nello studio di questo tema, e per avermi mostrato in ogni momento dove indirizzare la mia ricerca.

A *Daniel Beniamino*, *Claire Hebbelinck*, *Jelena Mališa* e *Hye Ran (Marilen) Lee*, per avermi mostrato concretamente cosa vuol dire essere una famiglia.

Alla mia *famiglia*, per essere con me, nonostante la distanza.

Alla comunità di *Loppiano*, per esser sempre stata sempre una fonte di sapienza illimitata.

E soprattutto, grazie agli *studenti e professori* dei primi tre anni di vita dell'*Istituto Universitario Sophia*, per essere stati sempre presenti in questo periodo della mia vita.

Grazie di cuore a tutti quelli che mi hanno aiutato in questo periodo.

INTRODUZIONE

In questi anni stiamo attraversando una grande crisi, che, prima di essere finanziaria, è crisi delle relazioni umane, dentro e fuori l'economia. Ma una crisi può anche divenire momento d'innovazione, che permette di rompere vecchi schemi e cercare nuove strade.

La storia dell'economia può anche essere letta come la storia dei tentativi per migliorare le condizioni materiali della vita dell'uomo. È infatti insita nella condizione umana, magari mescolata ad altre passioni, la spinta a costruire un'economia più degna della persona.

Possiamo allora guardare all'attuale crisi come alla ricerca di una nuova relazionalità, anche all'interno di imprese e mercati, più adeguata all'età della globalizzazione.

È necessaria una visione antropologica, anche in economia, che possa guardare all'uomo al di là delle sue capacità produttive e razionali. È necessario mettere in rapporto l'economia con altre scienze, e così intravedere aspetti dell'uomo che l'economia da sola non riesce a considerare. Dobbiamo muoverci verso nuove prospettive *interdisciplinari* dentro lo studio e la prassi economica.

Non si può parlare di un'organizzazione senza mettere in rilievo l'importanza dei rapporti umani. Negli ambienti economici tutte le funzioni sono collegate le une con le altre. Un ragioniere ha lavoro in quanto può prestare servizi per qualcuno. Le diverse professioni esistono in quanto vi sono agenti che le utilizzano. Al fine di ampliare la nostra visione antropologica in economia, dobbiamo dunque prendere in considerazione l'aspetto relazionale.

All'interno di un'azienda vi sono strutture che cercano di regolare questi rapporti. Dall'inizio dell'era industriale, la struttura di base dentro le aziende è stata sempre la *gerarchia*¹.

Nelle organizzazioni esiste una forte inclinazione verso la ricerca di sistemi organizzativi più orizzontali, meno gerarchici e più partecipativi. Si cercano sistemi che possano coinvolgere tutti i membri delle organizzazioni, dando più voce e più importanza ad ogni partecipante della stessa.

La *gerarchia* è stata criticata nel corso della storia, non solo dell'economia, perché sembra essere la negazione del principio d'uguaglianza²,

¹ G. Parolin – E. Golin, *Percorsi di cultura e struttura organizzativa nelle imprese di Economia di Comunione*, in <<Impresa Sociale>> Luglio-Settembre 2009, p. 5.

introdotto nelle nostre società moderne grazie alla rivoluzione francese, assieme ai principi di libertà e fraternità³.

Questo supposto conflitto tra gerarchia e uguaglianza ha anche influenzato la nostra società e le nostre strutture organizzative, e ha prodotto nuove soluzioni, come la *burocrazia*. Come *Max Weber* insegna⁴, questo tipo di struttura è uno strumento per consentire una certa uguaglianza tra tutti i cittadini all'interno delle organizzazioni, e l'assenza di privilegi e *status*.

L'economia di mercato moderna nasce legata ai principi di libertà e uguaglianza, ma non direttamente alla fraternità⁵. Dalla tradizione di pensiero di *Thomas Hobbes*⁶ proviene la premessa che, affinché i principi presenti nel trittico che ha avuto origine dalla rivoluzione francese possano essere vissuti, si deve rinunciare a uno di essi⁷. Questo ha portato alla ricerca di nuove strutture sociali, economiche e politiche, nel tentativo di portare ad un miglioramento della qualità di vita delle persone, tralasciando la *fraternità*, e quindi rinunciando alla relazione personale con gli altri in economia⁸.

Nuove prospettive economiche, come quella dell'Economia Civile e dell'Economia di Comunione, hanno tra i loro principali obiettivi quello di introdurre il principio di *fraternità* nell'economia e nelle organizzazioni.

Ma se la fraternità è stata dimenticata⁹, e la gerarchia è invece presente come mediatrice dei rapporti nelle organizzazioni, la domanda che si pone al cuore della mia ricerca diventa la seguente: sono compatibili il principio di *fraternità* e il principio *gerarchico* all'interno delle organizzazioni? Questa tesi proverà a rispondere a questa domanda.

Per cercare di svolgere al meglio questa analisi, ho deciso di dividere la Tesi in tre capitoli.

Nel primo capitolo analizzeremo il sistema gerarchico delle caste indiane e la teoria gerarchica che *Louis Dumont* presenta nel libro *Homo Hierarchicus*. È una teoria che assume l'antropologia quale punto di partenza, ed è considerata una delle più importanti sul tema della gerarchia.

² L. Bruni, *L'impresa Civile*, Università Bocconi Editore, Milano 2009, p. 57.

³ A. M. Baggio, *Il principio dimenticato. La fraternità nella riflessione politologica contemporanea*, Città Nuova, Roma 2007, p. 33.

⁴ G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, Milano 1995, p. 193.

⁵ L. Bruni – C. Calvo, *El precio de la gratuidad*, Ciudad Nueva, Buenos Aires 2009, p. 132.

⁶ T. Hobbes, *Leviatano*, La nuova Italia, Firenze 1987.

⁷ L. Bruni – C. Calvo, *El precio de la gratuidad*, *Ibid.*

⁸ *Ibid.*

⁹ A. M. Baggio, *Il principio dimenticato*, *Ibid.*

Il secondo capitolo si divide in due parti. La prima è un'analisi di quello che la teoria economica sostiene a proposito della gerarchia. Per questo studio utilizzeremo soprattutto il dizionario *The New Palgrave, A Dictionary of Economics*, che è una *summa* della teoria economica attuale. Nella seconda parte introdurremo la teoria di autorità di *Richard Sennett*, che in una prospettiva sociologica e psicologica ci presenta la gerarchia nelle organizzazioni.

Il terzo e ultimo capitolo sarà diviso in tre parti. Nella prima cercheremo di capire come l'economia concepisce l'orizzontalità nei rapporti e la fraternità. Nella seconda parte cercheremo d'individuare i punti di convergenza fra la teoria di *Dumont*, la teoria gerarchica economica e quella di *Sennett*, per cercare così di rispondere alla domanda da cui siamo partiti, operando un confronto tra queste visioni della gerarchia con quella della fraternità all'interno delle organizzazioni. Nell'ultima parte di questo capitolo, proporrò l'adozione di un modello dinamico della gerarchia, assumendo come base le teorie presenti in questa Tesi.

Capitolo primo

LA VISIONE CLASSICA DELLA GERARCHIA: IL SISTEMA DELLE CASTE INDIANE NELLA TEORIA DI L. DOUMONT

Qualsiasi azienda è composta da un certo quantitativo di persone in relazione tra loro. L'*antropologia*, a differenza dell'*economia*, permette di dare uno sguardo alla gerarchia da una prospettiva sociale e comportamentale dell'essere umano. Partendo da quest'approccio possiamo guardare l'uomo in modo ancora più ampio: senza tale disciplina, e utilizzando solamente l'economia come strumento d'indagine, sarebbe quasi impossibile fare un serio studio su questo tema.

Per procedere in sintonia con questa visione, nella prima parte della tesi qui proposta, cercheremo di analizzare una delle teorie sulla gerarchia più diffuse¹⁰, soprattutto nel campo antropologico. L'antropologo di origine francese, *Louis Dumont*, ha dedicato gran parte della sua vita allo studio della gerarchia e, prima di tutto, in quell'aspetto che riguarda la cultura indiana: nel suo libro *Homo Hierarchicus* egli presenta le principali caratteristiche della gerarchia indiana e alcune delle sue ripercussioni sociali.

Nel sistema organizzativo indiano, detto *Sistema delle Caste Indiane*, il termine '*casta*' vuol dire '*non mescolato*' e questo è il nome con cui alcune culture occidentali (soprattutto portoghesi e spagnoli) chiamano i gruppi posizionati gerarchicamente nella società indiana¹¹. Con ciò si vuol dire che ogni individuo *appartiene per nascita a una 'jāti'*, cioè a una famiglia costituita

¹⁰ A. Sen, *L'altra India: La tradizione razionalista e scettica alle radici della cultura indiana*, Ed. Mondadori, Milano 2005, p.45.

¹¹ Michel Delahoutre, *Caste* in Paul Poupard (a cura di), *Dizionario delle Religioni*, Arnoldo Mondadori Editori S.p.A., p. 263.

*non solo da suo padre, sua madre, i suoi fratelli e le sue sorelle, ma anche dai suoi nonni, dai suoi cugini e dalle sue cugine, ecc. tutto questo permette di sentirsi collegati a tutto un gruppo sociale che ha uno statuto, quello della jāti*¹².

Questo sistema proviene da un'antica cultura orientale e per tanti aspetti sembra abbia delle forti assonanze con la nostra attuale società globalizzata.

In questo capitolo cercheremo di capire come, tale sistema, funzioni e quali sono i suoi parametri più importanti o rilevanti per lo studio aziendale qui proposto.

1.1 L'uomo, le credenze e la gerarchia

I valori e le credenze di una persona, si possono, eventualmente, trasformare in funzioni sociali¹³. Dalle credenze religiose della società indiana è nato tutto un sistema di classificazione gerarchica e sociale con cui la società si struttura e si sviluppa insieme.

Questa visione parte da un insieme di valori e di credenze diverse da quelle che abbiamo in occidente, per cui deve essere studiata mantenendo una certa apertura. Intendiamo dire che per cogliere veramente il sistema che l'India presenta, dobbiamo fare un piccolo sforzo per non giudicarlo o applicare, su di esso, le nostre categorie occidentali. Semplicemente deve essere contemplato nella sua totalità, senza pre-comprensioni, per essere capito.

Le visioni che, come uomini, possiamo avere sono tante, ma è solo una la specie umana. Solo se si rispettano le diverse prospettive e le diverse credenze fra gli uomini, potremo vivere insieme, in pace.

Mantenendo questo ragionamento come punto di riferimento, adesso cercheremo di approfondire la visione gerarchica che la cultura di questo paese orientale ci propone.

¹² L. Dumont, *Homo Hierarchicus, the caste system and its implications*, The University of Chicago Press, United States of America 1980, pp. xviii, 21.

¹³ *Ibid.*, p. xx.

1.1.1 *La società come influenza della prospettiva dell'uomo*

Le società antiche in cui l'uomo si è sviluppato come essere sociale sono state società sacrali o religiose¹⁴ in cui il divino (singolo o plurale) non era presente nella vita dell'uomo, ma stava sopra di lui, dotato del potere di controllare cose che l'uomo non poteva. Erano società gerarchiche¹⁵, in cui il divino aveva il totale controllo della natura. L'uomo si sottometteva alle divinità cercando di soddisfarne i bisogni e/o desideri, perché esse non scatenassero la loro furia verso di lui. L'uomo, in tal modo, poteva vivere una vita più tranquilla e armoniosa, sempre in cooperazione con loro. Una struttura puramente gerarchica, in cui c'è colui che ha il potere (il divino), e colui che deve obbedire (l'uomo).

Nel suo libro *Dumont* specifica che l'uomo attua quello che pensa, partendo da una scala di valori che pian piano, lungo la sua vita, va sviluppando, maturando le sue prime categorie dalla società in cui abita¹⁶. La percezione che egli ha di se stesso non è innata ma imparata, in parte, dalla società in cui vive, e si sviluppa come un essere sociale.

È la gerarchia una delle prime prospettive con cui l'uomo impara ad organizzare primariamente il suo pensiero: una gerarchia proveniente dalle nostre origini come esseri umani e sociali, partendo dalla società antica e arrivando verso quella più democratica in cui ora viviamo.

1.1.2 *Homo Hierarchicus*

Iniziamo con una definizione di quello che conosciamo come gerarchia. Nel suo libro, *Dumont*, nel tentativo di dare una definizione per i tempi moderni, scrive così:

La gerarchia è una scala di comando, dove i ranghi più bassi sono rapportati a quelli più alti in una successione regolare¹⁷.

¹⁴ L. Bruni, *L'Ethos del Mercato: un'introduzione ai fondamenti antropologici e relazionali dell'economia*, Bruno Mondadori, Milano 2010, pp. vii-xiii.

¹⁵ L. Bruni, *Fraternità* in L. Bruni – S. Zamagni, *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma 2009, p. 439.

¹⁶ L. Dumont, *Homo Hierarchicus*, op. cit., p. 6.

¹⁷ "Hierarchy is a ladder of command in which the lower rungs are encompassed in the higher ones in regular succession", *Ibid.*, p. 65.

Da qui, possiamo dedurre che la gerarchia è una scala di comando in cui sono presenti dei ranghi, delle posizioni, cioè, che si trovano dentro della struttura organizzativa, ordinati e rapportati dal basso verso l'alto. Da questa definizione possiamo capire che, per *Dumont*, è la stessa gerarchia che diventa mediatrice dei rapporti. Ma il tipo di rapporto dipende dal mio rango e dal rango con cui mi voglio rapportare. In tal modo, la forma di portare un rapporto con gli altri, dipende da tutti questi fattori.

Sappiamo bene che la gerarchia è anzitutto un modo per ordinare, è una forma per organizzare. Ma, secondo l'autore francese, nella gerarchia indiana *il tutto è più importante che gli elementi*¹⁸. In altre parole, si parte dal tutto per arrivare dopo all'elemento; di conseguenza, una società puramente gerarchica parte dal principio che la società è più importante dell'individuo, in netto contrasto con la visione in cui viviamo nei tempi moderni, dove gli individui sono più importanti dell'insieme¹⁹. In accordo con questa visione, l'autore presenta la sua definizione di gerarchia:

La gerarchia è il principio da cui gli elementi di un tutto sono classificati in relazione con il tutto²⁰.

L'autore spiega, insieme a questa definizione, che nella maggior parte delle società, la religione è colei che provvede alla visione del *tutto* e proprio per questa ragione essa caratterizza la *classificazione*²¹ della società.

Questa visione, in cui il tutto è più importante dell'individuo, porta l'uomo verso l'interdipendenza all'interno della società gerarchica. Dentro la società descritta da *Dumont*, l'uomo dipende dagli altri perché lo scopo principale è il

¹⁸ *Ibid.*, pp. 10, 41.

¹⁹ A questa conclusione arriva *Dumont* facendo un'interpretazione del politico francese *Alexis de Tocqueville*. Lui diceva che nella società aristocratica, prima di quella democratica, gli uomini avevano rapporti molto più legati fra di loro da quelli che si vivono nell'epoca contemporanea, dove i rapporti sono più estesi, ma più rilassati. Prende come esempio estremo la famiglia, la cui costantemente i membri prendono più distanza fra loro fino ad arrivare a un punto in cui ogni uno rimane da solo, rimanendo in una solitudine in cui l'uomo, essendo un essere sociale, non può realizzare la sua persona pienamente. *Ibid.*, pp. 16-18.

²⁰ "So we shall define hierarchy as the principle by which the elements of a whole are ranked in relation to the whole." *Ibid.*, p. 66.

²¹ *Ibid.*

bene di tutti prima di quello del singolo individuo. Questa è un'interdipendenza che porta verso *l'inevitabile ineguaglianza fra gli uomini che ne fanno parte*²².

C'è un'interdipendenza che separa²³ la società in diversi gruppi classificati con minore o maggiore grado d'importanza, ma dove, in ogni caso, tutti dipendono da tutti. Inoltre, dobbiamo anche ricordare che l'uguaglianza *totale* fra gli uomini è un'idea artificiale²⁴. Non esistono due uomini totalmente uguali. Anche fra fratelli gemelli, ognuno ha la propria personalità e la propria identità, sviluppata personalmente. Resta comunque il fatto che tutti siamo esseri umani per cui, entro un certo livello c'è uguaglianza, mentre ad un altro si accentua la diversità.

È proprio per questa ragione che è sempre necessario almeno un minimo livello di gerarchia in qualsiasi scenario sociale dell'uomo. L'uomo è, quindi, per la sua natura sociale, un *Homo Hierarchicus*²⁵.

1.1.3 Il principio di Puro e Impuro

Quello che *Dumont* chiama *il tutto* si riferisce a certi principi fissi che regolano l'arrangiamento del sistema e gli elementi che formano parte dell'insieme²⁶. Quel *tutto*, oltre ad essere il punto di riferimento (e il punto di partenza) per tutti gli elementi, è basato su un'opposizione che, allo stesso tempo e in parte, determina la posizione gerarchica di una persona (o di una casta), dentro il sistema delle caste indiane: si tratta della coesistenza del *puro* e dell'*impuro*, dove il primo è superiore al secondo²⁷. *La visione di un tutto ordinato è fondamentalmente religiosa*²⁸. Secondo *Dumont*, *nella maggior parte delle società è la religione che promuove la visione del tutto, per cui quell'ordine parte da una natura religiosa*²⁹.

Tale principio rivela una separazione (tra puri e impuri), che, allo stesso tempo, è riunita grazie alla presenza del *tutto*.

La *purezza* si può raggiungere seguendo la dottrina della tradizione indiana. L'*impurità* si ottiene invece nell'omissione della tradizione. Ma non è

²² *Ibid*, p. 8.

²³ *Ibid.*, p. 41.

²⁴ *Ibid.*, p. 20.

²⁵ *Ibid.*, pp. 20, 237.

²⁶ *Ibid.*, p. 34.

²⁷ *Ibid.*, p. 43.

²⁸ "This view of and ordered whole, [...], is fundamentally religious." *Ibid.*, p. 107.

²⁹ "[...] in the majority of societies it is religion which provides the view of the whole, and that the ranking will thus be religious in nature." *Ibid.*, p. 66.

soltanto la disciplina di una casta a determinare la purezza o l'impurità di ogni elemento. Infatti, secondo la legge religiosa della tradizione indiana (conosciuta come *Dharma*) e d'accordo con uno degli scritti chiamato *Hārīta*³⁰, la *purezza* può essere raggiunta da una forma esterna rispetto a quella della casta, grazie a tre fattori: la *famiglia* (*kula*), gli *oggetti* che si usano giorno dopo giorno (*artha*), e il *corpo* (*śarīra*)³¹.

La *professione* che svolge una *casta* è uno dei fattori più decisivi nel posizionamento gerarchico dentro il sistema indiano. La divisione del lavoro, che più avanti approfondiremo in dettaglio, è una delle caratteristiche principali della gerarchia indiana. A volte, le specializzazioni in certi lavori, soprattutto quelli che, per loro natura, sono poco igienici, possono portare una casta verso l'*impurità*. Le caste che hanno i lavori meno igienici, infatti, sono quelle che stanno alla base della struttura gerarchica indiana. La professione che si svolge è in parte determinata dall'*eredità* proveniente dalla *famiglia* a cui si appartiene. Ma non solo: le professioni dentro il sistema sono tutte di carattere ereditario. È questo che segna il punto di partenza di una persona, una famiglia, o una casta intera, all'interno della scala gerarchica indiana.

D'altra parte, anche i *legami* affettivi e famigliari possono intaccare la *purezza* di un individuo. Quando una persona muore, infatti, tutti i suoi familiari potrebbero essere toccati in termini d'*impurità*. Anche il *matrimonio* fra diverse caste può influire dentro questa categoria.

Gli *oggetti* in generale, così come il materiale di cui sono fatti, seguono un ordine gerarchico dentro la tradizione. L'oro è più puro del bronzo, così come il bronzo è più puro di altri materiali e così via; ma non solo: Il grado di *purezza* dipende anche dell'uso degli *oggetti* stessi.

Per quanto riguarda il *corpo*, l'aspetto più importante per garantirne la *purezza* sta nel curare l'igiene³². Il bagno è il modo più diffuso per rimediare a questa mancanza di *purezza*³³. La dieta, inoltre, gioca anch'essa un ruolo importante in questi termini: la mucca, ad esempio, è una figura sacra per gli indiani³⁴, per cui mangiarne la carne porta verso l'*impurità*. È per questa ragione che fare una dieta vegetariana porta verso la *purezza*.

³⁰ Il *Harita Smriti* è uno degli scritti in cui la tradizione indiana è scritta.

³¹ *Ibid.*, pp. 49.

³² *Ibid.*

³³ *Ibid.*, pp. 47-48.

³⁴ *Ibid.*, p. 386.

Risulta importante segnalare che l'*impurità* da cui stiamo parlando è di tipo *temporale*, si può, infatti, superare questa condizione. Ma esiste anche un'*impurità permanente*: essa appartiene alla classe sociale degli *Intoccabili*, esclusa dalla gerarchia indiana, ma che avremo modo di analizzare più avanti.

Dall'agitazione introdotta da *Mahatma Gandhi*, l'*Intoccabilità* è stata considerata come illegale³⁵. Infatti, *Ghandi* dichiarava tale classe come esterna all'Induismo³⁶. Ci sono state delle trasformazioni rilevanti dentro la cultura indiana sugli aspetti che riguardano soprattutto la separazione e la violazione dei diritti umani verso le persone impure, ma è anche vero che questi cambiamenti, anche se legalmente già in vigore, culturalmente richiedono molto tempo per essere accolte e assimilate nella società.

Inoltre, è importante menzionare che, in India, la visione del concetto di *purezza* varia anche a seconda della zona geografica³⁷.

L'opposizione del *puro* e l'*impuro* proviene da una concezione religiosa³⁸. In India, la purezza massima è collegata alla figura del *Brahmana*, che è considerata la casta capofamiglia. Questa figura rappresenta il modello della classe sociale più alta dentro la gerarchia indiana. All'interno di questo capitolo avremo modo di analizzare più in dettaglio.

Attualmente, esiste un grande dibattito su cosa vuol dire l'essere *puro* internamente alla religione indiana, ma questo dibattito c'è anche fra altre religioni come il Buddhismo o il Giainismo, che hanno concezioni simili su tale aspetto³⁹.

Nell'Induismo, essere *puro* vuol dire essere vicino al divino. È *puro* ciò che non è *macchiato*⁴⁰, e occorre essere puri per appartenere alla comunità. Questa separazione "*igienica*" è una nozione religiosa⁴¹, e per tale ragione le tradizioni devono essere seguite se si vuole rimanere puri.

Il livello gerarchico di una casta è determinato secondo la percezione dell'intero sistema. Una casta che segue una dieta vegetariana, può essere collocata in un rango superiore rispetto ad un'altra che mangia anche la carne.

³⁵ *Ibid.*, pp. 47-48.

³⁶ M. K. Ghandi, *L'Induismo*, Newton Compton editori s.r.l., Roma 1995, p. 73.

³⁷ L. Dumont, *Homo Hierarchicus*, op. cit., pp. 47-48.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ J. Braisted Carman – F. Apffel-Marglin (a cura di), *Purity and auspiciousness in Indian society*, E. J. Brill, Olanda 1985, p. 3.

⁴⁰ Jean Varenne, *Purità-Purificazione nell'Induismo* in Paul Poupard (a cura di), *Dizionario delle Religioni*, op. cit., pp. 1498 – 1500.

⁴¹ L. Dumont, *Homo Hierarchicus*, op. cit., p. 47.

È comunque da ricordare che, se la stessa casta vegetariana ha come compito un lavoro non molto igienico, allora essa può essere spostata sotto un'altra casta, anche se mangia la carne. La posizione delle classi medie ha sempre una certa difficoltà nell'ottenere un equilibrato o invariante ordine stabile⁴².

Sono tre i criteri che *Dumont* identifica e considera per trovare la posizione giusta di una casta all'interno dell'intero sistema⁴³: un criterio *assoluto*, atto a mostrare il tipo di vita che la casta segue. Un criterio *relativo*, basato sulla relazione che le caste hanno tra loro. Infine un terzo criterio, che l'autore chiama dei *fattori imposti*, proveniente più dai regolamenti del potere che dalla tradizione gerarchia stessa. Quest'ultimo criterio non viene dalla tradizione in sé ma consiste in una serie di regolamentazioni, come, per dare un esempio, la distanza esistente fra le caste più alte e quelle più basse: tale distanza non è presente nella tradizione indiana, ma è regolamentata “*dalla*” e “*per*” la società.

L'opposizione fra *puro* e *impuro* è il principio che governa la divisione all'interno della società⁴⁴: mentre l'impurità è contagiosa, la purità non lo è. Gli *impuri* non possono essere toccati, anche fisicamente, e proprio per questo devono essere lontani dalla società. La gerarchia, in questo caso, aiuta a rinforzare questa divisione. L'impurità è uno stato che esclude ai membri dalla società.

1.1.4 La divisione del lavoro e l'Interdipendenza

Nella cultura indiana, come avevamo detto prima, esiste una forte e marcata divisione del lavoro, a cui è associata la specializzazione in compiti specifici. La distribuzione del lavoro è anche collegata a una nozione religiosa⁴⁵, per cui è anche connessa al principio di *puro* e *impuro*.

Ogni casta è legata a un lavoro specifico e quest'ultimo è allo stesso tempo accompagnato da un rango gerarchico. La specializzazione in compiti impuri può portare una casta verso un'impurità permanente⁴⁶. Il lavandaio o il barbiere svolgono specializzazioni di compiti impuri, per cui vivono permanentemente in uno status d'impurità fino a che non possono prendere un

⁴² *Ibid.*, p. 77.

⁴³ *Ibid.*, p. 82.

⁴⁴ *Ibid.*, p. 59.

⁴⁵ *Ibid.*, pp. 47, 107-108.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 47.

bagno per purificarsi⁴⁷. Questi specialisti non sono parte degli *Intoccabili*⁴⁸, ma per la natura del loro lavoro certamente occupano dei ranghi bassi dentro la gerarchia indiana⁴⁹.

D'altra parte, ci sono certe funzioni o professioni che sono libere dall'*impurità* o sono coinvolte da una purificazione immediata⁵⁰. Il Re non è mai impuro, neanche temporalmente. I sacerdoti mentre svolgono un rituale sono anche liberi dall'*impurità*.

*La specializzazione comporta una separazione fra i diversi gruppi però è orientata verso le necessità del tutto*⁵¹. Questa divisione, o specializzazione, del lavoro, anche se segna una separazione nella gerarchia, la porta verso un'*interdipendenza* fra i membri della società⁵². Il lavoro è visto come un servizio che si dà verso il tutto⁵³, per cui ogni individuo è al servizio degli altri. La divisione del lavoro insieme a questa referenza verso il tutto, allo stesso tempo separa ogni membro della società e riunisce l'intera gerarchia.

Le professioni nell'Induismo sono designate a ogni casta, ma nella vita di ogni giorno non necessariamente tutti i membri della casta svolgono questo lavoro⁵⁴. Queste designazioni sono regolate dal sistema *Jajmānī*, che analizzeremo in dettaglio più avanti.

Dipende dalla casta di ogni individuo il lavoro che dovrà svolgere, ma questo punto è molto vago quando si tocca il tema delle caste più dominanti⁵⁵. Ci sono due tipi di caste: quelle che possiedono le terre, e quelle che non le possiedono. Il collegamento fra casta e professione nelle categorie dominanti (quelle che possiedono le terre) è sempre un po' incerto⁵⁶. D'altra parte, alle caste presenti alla base della gerarchia, sono assegnati quei lavori più *impuri*.

⁴⁷ *Ibid.*, pp. 48-49.

⁴⁸ Gli *Intoccabili*, come avevo visto prima, è una classe sociale alla cui se li attribuisce una *impurità permanente*, e non *temporale* come nel caso del *barbiere* o il *lavandaio*. La posizione gerarchica che hanno gli specialisti in queste professioni dipende anche dalla visione del villaggio in cui sono inseriti. In alcuni posti, possono avere un rango gerarchico più alto che in altri posti. *Ibid.*, pp. 369-370.

⁴⁹ Alfonso M. di Nola, *Puro e Impuro* in *Enciclopedia delle Religioni*, vol. 5, Vallecchi editore s.p.a., Firenze 1970, pp. 80-87.

⁵⁰ L. Dumont, *Homo Hierarchicus*, op. cit., p. 51.

⁵¹ "Specialization entails separation between these groups, but it is oriented towards the needs of the whole." *Ibid.*, p. 92.

⁵² *Ibid.*, p. 107.

⁵³ *Ibid.*, pp. 90,105.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 95.

⁵⁵ *Ibid.*, pp. 106-108.

⁵⁶ *Ibid.*

Non importa quale sia il lavoro che si svolge, se sia una casta dominante o no, i compiti saranno sempre visti come servizio verso gli altri.

Questo meccanismo si basa su una divisione che porta verso un'*interdipendenza* fra i membri. È una separazione che allo stesso tempo è unione per essere focalizzata verso gli altri. Quello che importa è la necessità del tutto, prima delle esigenze di ogni individuo.

1.1.5 Una dinamicità dentro la gerarchia

L'autore rileva che *il sistema di caste indiane è prima di tutto un sistema d'idee e valori*⁵⁷. Partendo da queste credenze la società indiana è ordinata in una gerarchia. Questa visione di un *tutto ordinato*, Dumont la vede come *fondamentalmente religiosa*⁵⁸. Infatti, per l'autore, *il linguaggio della religione è il linguaggio della gerarchia, e la gerarchia è necessariamente una questione di purezza e impurità*⁵⁹.

Più che descrivere la parola 'casta' come un gruppo, Dumont la descrive come un *modo di pensare*⁶⁰ in cui si parte da un *tutto* e si va verso gli elementi. Al momento in cui emerge una nuova casta, quelle già esistenti si confrontano fra loro per rinnovare il loro livello gerarchico dentro il sistema. Questo livello gerarchico è *dinamico* e in un continuo spostamento basato sulle relazioni fra le caste. Il modo in cui si vede l'altra casta da parte dell'intera società e da se stessa determinerà la sua posizione gerarchica dentro la società stessa. Non è solo la disciplina nelle tradizioni a determinare il rango di una casta, ma anche le *forme delle relazioni* fra le caste che sono partecipi di quest'assegnazione.

Le *relazioni*, partendo da questo *modo di pensare*, regolano questa *dinamicità* del rango di ogni casta. Perciò seguire la tradizione indiana verso la *purezza* insieme alle *forme delle relazioni*, sono fattori decisivi che determinano *dinamicamente* il livello gerarchico di ogni casta dentro la società indiana.

1.2 La gerarchia indiana

⁵⁷ *Ibid.*, p. 35.

⁵⁸ *Ibid.*, p. 107.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 108.

⁶⁰ *Ibid.*, p. 34.

Abbiamo già esaminato in cosa consisteva il principio di *puro* e *impuro* e la sua funzione dentro il sistema delle caste indiane, ma quest'aspetto non è l'unico presente nella loro gerarchia. Come avevamo visto prima, è un mix del principio di *puro e impuro* con altre *forme* quello che determina la posizione gerarchica di ogni elemento.

Un'altra forma che si mescola con il principio di *puro e impuro* dentro la società indiana è quello dei *Quattro Varna*: le quattro classi sociali della gerarchia indiana.

Possiamo dunque differenziare dentro la gerarchia indiana un fattore *dinamico*, che sarebbe quello del principio di puro e impuro quando l'impurità è temporale, e un altro fattore '*meno*' *dinamico* (perché non è del tutto statico), che sarebbe quello dei *Quattro Varna*, e che analizzeremo qui di seguito.

1.2.1 I Quattro Varna

La società gerarchica indiana è divisa in quattro classi sociali, o *Varna*. Ci sono altri gruppi che esistono e sono classificati in confronto con queste quattro categorie, ma è detto che nella tradizione '*non c'è un quinto (Varna)*'⁶¹. La struttura dei *Quattro Varna* si mostra nella *Figura 1*.

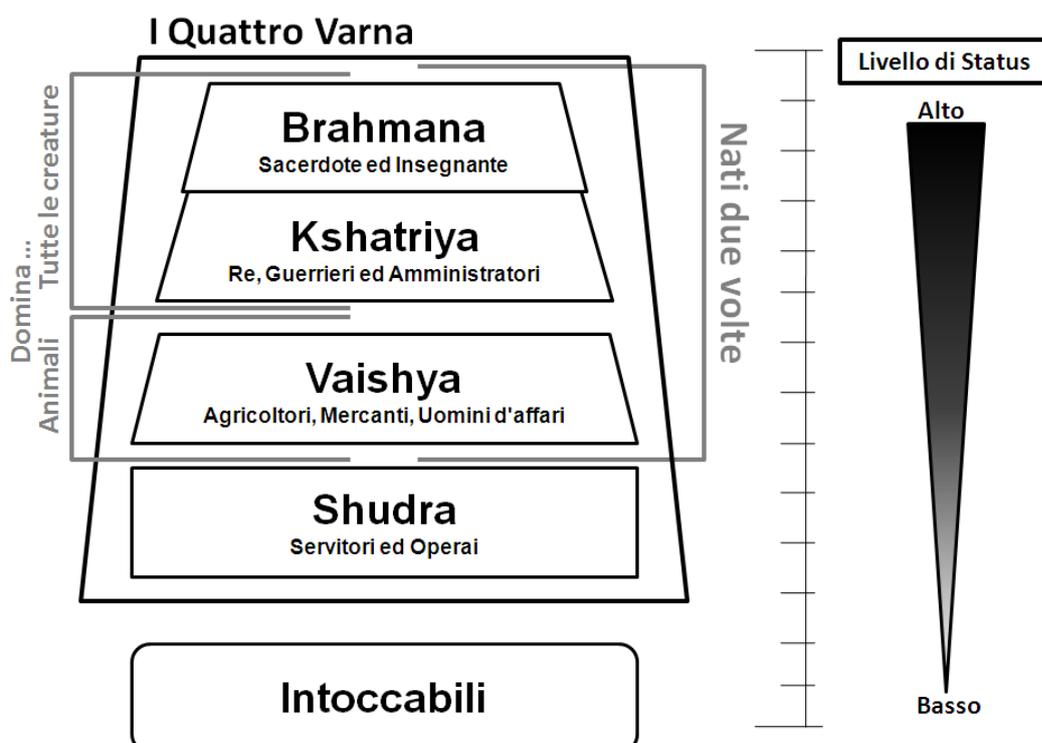


Figura 1 – Schema della gerarchia indiana.

⁶¹ *Ibid.*, pp. 71.

La parola 'Varna' vuol dire *colore* o *stato*⁶². Nel vertice della piramide gerarchica ci sono i *Brahmana*. Questo *Varna* è composto dei *sacerdoti* e dagli *insegnanti dei testi sacri*. La loro parola è inviolabile e un grande numero di punizioni non si applica su di loro⁶³. Questa classe sociale rappresenta la *purezza*⁶⁴, e sul lato opposto della scala ci sono gli *Intoccabili*, che non formano parte della struttura dei quattro *Varna* ma rappresentano l'*impurità*. Nonostante i privilegi e le immunità di cui gode la categoria più alta dei *Quattro Varna*, le punizioni al momento di commettere delle violazioni delle regole sono più severe rispetto a quelle verso le altre caste. Mentre più alto è il rango nella gerarchia, più severo è l'effetto delle *impurità*. I *Brahmana* rappresentano lo *status* che, come abbiamo visto, richiede della disciplina nel seguire le regole della tradizione indiana.

La seconda categoria sono i *Kshatriya*, composta dai *Re*, i *guerrieri* e gli *amministratori*. Loro rappresentano il *potere* ma sono subordinati al *Brahmana* e, perciò, allo *status di purezza*⁶⁵. Secondo l'autore, *lo status e il potere, e conseguentemente, l'autorità spirituale e l'autorità temporale, vanno assolutamente distinti*⁶⁶. Infatti, Dumont argomenta che *la differenza fra l'ovest (Cristianità Cattolica), sembra consistere nel fatto che in India non c'è stato mai un potere spirituale, come può essere ad esempio, una suprema autorità spirituale, che allo stesso tempo ha il potere temporale. La supremazia dello spirituale non è stata mai espressa politicamente*⁶⁷.

La terza classe sono i *Vaishya*, rappresentata dai *agricoltori, mercanti e uomini d'affari*. E la quarta e ultima categoria sono i *Shudra*, in cui ci sono i *servitori, operai e i poveri*.

C'è una categoria che non forma parte dei *Quattro Varna* ma è comunque presente nella cultura indiana: gli *Intoccabili*. Come avevamo scritto già prima, questo gruppo rappresenta l'*impurità*. Loro sono gli *esclusi* della

⁶² *Ibid.*, pp. 66-67.

⁶³ *Ibid.*, p. 69.

⁶⁴ *Ibid.*, p. 70.

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ "Status and Power, and consequently spiritual authority and temporal authority, are absolutely distinguished". *Ibid.*, p. 72.

⁶⁷ "The difference with the West, let us say Catholic Christianity, seems to consist in the fact that in India there has never been spiritual power, i.e. a supreme spiritual authority, which was at the same time a temporal power. The supremacy of the spiritual was never expressed politically." *Ibid.*

società. Quelli che fanno parte della classe degli *Intoccabili* hanno un'*impurità permanente* e non gli è permesso abitare nei villaggi⁶⁸. Dipendendo dalla zona geografica, alcune caste sono viste come *pure* o *impure*⁶⁹. C'è un forte collegamento fra il lavoro che essi svolgono⁷⁰ e la loro *Intoccabilità*.

Le prime tre classi sociali sono chiamate *nati due volte* e insieme hanno il compito di dominare tutte le creature. Hanno anche il diritto di studiare i *Vedas*, che sono i testi sacri degli indiani. Le prime due classi dominano tutte le creature, mentre la terza classe (i *Vaishya*) può dominare soltanto gli animali.

Ad ognuna delle caste presenti nella struttura indiana, teoricamente, corrisponde un tipo di lavoro, ma questa condizione non si compie totalmente⁷¹. Questo sistema è più complesso di quello che sembra. Ci possono essere spostamenti temporali per mezzo di fattori come il matrimonio fra diverse caste o lo svolgimento di altri lavori che non appartengono alla casta originale. Ci sono delle eccezioni all'interno della società, ma che la stessa sempre cerca di regolare. È per questa ragione che all'inizio di questo segmento di testo abbiamo segnato che i *Quattro Varna* non sono totalmente *statici*.

1.2.2 Gerarchia e potere: Le caste e i quattro Varna

Il rapporto fra il sistema di *puro* e *impuro* delle caste indiane e i *Quattro Varna*, è multiforme, e, in certe occasioni, contraddittorio⁷². Ci sono casi in cui un sistema prevale sull'altro, come quando un uomo della casta reale (*Kshatriya*), che mangia carne, ha la precedenza di fronte ad un agricoltore (*Vaishya*) vegetariano⁷³. In quest'ultimo caso, c'è un'*impurità* da parte del *Kshatriya*, ma si rispetta la sua superiorità nella struttura dei *Quattro Varna* in confronto con il *Vaishya*.

La logica gerarchica da parte dal sistema delle *caste* e i *Quattro Varna* sono diversi, ma tutti e due culminano nella figura del *Brahmana*⁷⁴, sia perché rappresenta la massima *purezza* (nelle caste), sia perché rappresenta la

⁶⁸ *Ibid.*, p. 132.

⁶⁹ *Ibid.*, pp. 134-137.

⁷⁰ Nel senso di fare un lavoro relazionato con la mancanza d'igiene, e quindi con l'*impurità*, come quello del lavandaio.

⁷¹ *Ibid.*, p. 95.

⁷² *Ibid.*, p. 77.

⁷³ *Ibid.*

⁷⁴ *Ibid.*, p. 73.

massima autorità (nei *Quattro Varna*). La massima purezza può essere raggiunta solo dalla disciplina e dall'eredità.

Nel caso dei *Varna*, l'eredità è più importante dell'attività dell'individuo⁷⁵. L'attività che si svolge può essere collegata al grado di potere⁷⁶, per cui era più facile diventare *Re* piuttosto che divenire *Sacerdote*⁷⁷. Per appartenere al *Varna* dei *Brahmana*, non bastava svolgere una attività relazionata al potere⁷⁸ (come fare il politico di professione), ma occorreva anche essere erede della classe, c'era un fondamentale bisogno di seguire disciplinatamente le tradizioni per mantenere lo status di purezza.

Esiste sempre una polemica fra Il potere è la sua presenza in qualsiasi sistema gerarchico⁷⁹. L'attività che si svolge può essere anche collegata al ricavo di potere. Un imprenditore o un politico può arrivare ad avere un considerevole livello di potere. Nel caso della gerarchia indiana, il maggiore potere si prende per disciplina ed eredità. Il *Re* è subordinato al *sacerdote*. Il potere è subordinato al maggiore status di *purezza*, rappresentato per il *Brahmana*, alla cui classe era impossibile diventare parte per l'attività che si esercitava, ma solo per gli stessi meriti della persona. Nella gerarchia indiana, Il potere è subordinato alla *purezza*⁸⁰. In altre parole, *Il Dharma*⁸¹ regola dall'alto ma non deve governare⁸².

D'altra parte, la gerarchia non può cedere posto al potere senza contraddire il suo principio, secondo cui il tutto è più importante degli elementi⁸³. È per questa stessa ragione che il potere deve essere subordinato allo status, perché non ci sia un elemento che per ragione di potere, rimanga più importante del tutto.

Secondo l'autore, c'è una necessità nel distinguere i costumi che derivano razionalmente dalla gerarchia e le contraddizioni che possono essere imposte dal potere⁸⁴. Un esempio sono le distanze che devono essere prese da

⁷⁵ *Ibid.*, p. 74.

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ Come potrebbe essere il caso per diventare *Kshatriya*.

⁷⁹ *Ibid.*, pp. 79-82.

⁸⁰ *Ibid.*, p. 71.

⁸¹ La legge religiosa della tradizione indiana. *Ibid.*, p. 49.

⁸² "the dharma rules on high, but does not have to govern". *Ibid.*, p. 76.

⁸³ *Ibid.*, p. 77.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 82.

parte delle caste minori, verso quelle di rango più alto. Queste regole non sono presenti nella dottrina ma è una *regolazione* derivata dal potere⁸⁵.

Nella realtà, dobbiamo essere sempre coscienti che alcune volte il potere ha la vittoria sopra la purezza, ma l'obiettivo principale di questo capitolo è mostrare come la teoria gerarchica indiana può illuminare i sistemi aziendali verso strutture gerarchiche più giuste per tutti i membri.

1.2.3 Il rapporto fra status e potere

Lo scrittore francese, prendendo come base il pensiero dell'autore *Edmund Leach*, fa una distinzione fra lo *status* che proviene dalla *gerarchia*, e del *potere*, che ha come origine la *politica*⁸⁶. Separa l'*autorità morale* (spirituale) rappresentata dal *Bahmana* e il *potere temporale* (materiale) che appartiene al *Kashatriya*⁸⁷.

Status e *potere* vanno assolutamente differenziati dentro la società indiana⁸⁸. Secondo questa tradizione, non dovrebbe esistere un potere spirituale, e la supremazia spirituale non si dovrebbe esprimere in termini politici⁸⁹. Anche se nella vita di ogni giorno possono differire questi principi.

Uno *status*, dentro la gerarchia, non ha tanta importanza se non è collegato a una valida situazione economico-politica⁹⁰, che si può esprimere in riconoscimento da parte degli altri, un livello alto della qualità di vita materiale, tempo libero, fra tanti altri fattori. Per questa ragione, il collegamento fra una casta, considerando il suo livello dentro la gerarchia, e la professione a cui questa casta è associata, è, nella sua radice, una questione di *status*. Lo *status* è collegato al livello di *purezza*, per cui anche alla professione.

Dentro la cultura indiana, la specializzazione del lavoro implica una separazione che, però, è sempre orientata verso i bisogni del tutto. Infatti, è proprio quest'orientamento che unisce la divisione del lavoro per mezzo della gerarchia. Secondo *Dumont*, questo porta verso una visione diversa da quella

⁸⁵ *Ibid.*

⁸⁶ *Ibid.*, p. xiv.

⁸⁷ *Ibid.*, p. xv.

⁸⁸ *Ibid.*, p. 72.

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ *Ibid.*, p. 75.

moderna, secondo cui l'economia è orientata in direzione del profitto individuale e il mercato si lascia libero per regolare il tutto⁹¹.

Per mostrare lo *status* collegato alla *purezza*, possiamo vedere che la *religione* indiana è un intermediario nella distribuzione dei lavori che appartengono a ogni casta⁹². Ma la posizione gerarchica, più che essere determinata dall'*attività* che svolge, è stabilita partendo dal rapporto ontologico fra la casta e la *professione*. Una persona che di professione fa l'imprenditore e a cui piace mangiare pesce, può fare come attività il pescatore, ma continua ad avere una professione pura. Diverso è il caso di un pescatore di professione che come attività può iniziare un'azienda e fare l'imprenditore ma che, alla fine, ontologicamente porterà sempre con sé una professione meno pura (il pescatore). Il livello dello *status* dipende dalla casta cui si appartiene, mentre il *potere* dipende più dalla professione che si svolge. Da questo punto di vista possiamo individuare che lo *status* è anche determinato dal rapporto fra la casta e la professione con cui è identificata⁹³. È importante anche considerare che ci sono delle eccezioni in questo ragionamento, giacché esistono delle professioni *neutre*, in termini religiosi, eseguite da diverse caste⁹⁴. Il *potere* alcune volte è limitato o scomparso, ma mai assente⁹⁵.

Quello che possiamo imparare dall'India è che il potere è subordinato allo status e, quindi, all'autorità morale. In altre parole, si può dire che il potere è al servizio dell'autorità morale, è quindi, al benessere di tutti, al bene comune. Il debole dipende da quello che ha il potere e viceversa, perché sono tutti e due parte dello stesso sistema, della stessa gerarchia.

*Il ricco dipende dal povero*⁹⁶ e viceversa. Nella tradizione indiana, ci sono diversi livelli di potere che non saranno mai sopra lo status, ciò richiede una forte disciplina nel seguire le tradizioni.

1.2.4 Il sistema *Jajmānī*

Per regolare le prestazioni dei servizi fra le diverse caste che sono all'interno di uno stesso villaggio, gli indiani utilizzano il sistema *Jajmānī*⁹⁷, che

⁹¹ *Ibid.*, p. 92.

⁹² *Ibid.*, p. 93.

⁹³ *Ibid.*, p. 97.

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ *Ibid.*, p. 106.

⁹⁶ *Ibid.*, p. 103.

sarebbe un sistema corrispondente a quello economico che normalmente usiamo in occidente. Secondo questo sistema, il lavoro che si svolge è visto come un privilegio e una responsabilità⁹⁸.

Questo sistema determina le funzioni che ogni membro del villaggio deve svolgere per il suo funzionamento, e ordina gerarchicamente le *relazioni di scambio* in diverse categorie. Queste *relazioni di scambio* specificano “*chi*” e a “*chi*” è possibile prestare servizi⁹⁹. I *rapporti economici* sono regolati da questo sistema.

Dentro il sistema *Jajmānī*, quello che noi concepiamo come un impiegato è visto più come un cliente, da parte dell'organizzazione¹⁰⁰. Gli specialisti assomigliano a clienti in rapporto con un padrone, piuttosto che a dipendenti in relazione con un datore di lavoro, dal momento che il rapporto tra le persone è personale¹⁰¹. Esiste un atteggiamento di servizio da parte del superiore nei confronti dei lavoratori. Secondo la tradizione indiana, questa relazione deve essere personale¹⁰², e quindi sviluppata verso una conoscenza della persona ‘*al di là*’ della dimensione lavorativa.

I membri delle caste ottengono accesso diretto o indiretto ai mezzi di sussistenza attraverso le relazioni personali con i membri delle caste dominanti, grazie al fatto di offrire quelle funzioni di cui le caste superiori hanno bisogno¹⁰³.

I bisogni di ognuno sono concepiti diversamente nella gerarchia e dipendendo dal livello a cui ogni gruppo appartiene, ma questo fattore non disorienta l'intero sistema verso il tutto, anzi, è quest'ultimo il fattore che porta tutto il sistema verso l'interdipendenza. Anche se i bisogni sono organizzati gerarchicamente, è un sistema cooperativo in cui l'obiettivo principale è *assicurare la sussistenza di tutti, in accordo con la sua funzione sociale*¹⁰⁴.

Secondo *Dumont*, questa caratteristica dell'interdipendenza è essenzialmente diversa da quella del sistema economico occidentale, che funziona in virtù del fatto che tutti sono indipendenti¹⁰⁵. Dal lato del mercato, il riferimento principale è verso l'individuo che cerca di soddisfare i propri obiettivi,

⁹⁷ *Ibid*, p. 98.

⁹⁸ *Ibid*.

⁹⁹ *Ibid.*, pp. 99-102.

¹⁰⁰ *Ibid.*, p. 98.

¹⁰¹ *Ibid.*, p. 98.

¹⁰² *Ibid*.

¹⁰³ *Ibid.*, pp. 106-107.

¹⁰⁴ *Ibid.*, p. 105.

¹⁰⁵ *Ibid*.

e dal lato della società indiana, il riferimento è verso il tutto, centrato sulla gerarchia collettiva¹⁰⁶.

Da questo punto di vista, la società indiana può essere guardata dentro un sistema di minor *sfruttamento*, in comparazione con quello inserito nella società democratica¹⁰⁷. E per l'autore, se l'uomo non lo vede così, è perché non riesce più a concepire la giustizia senza l'uguaglianza¹⁰⁸.

1.2.5 Separazione e interdipendenza

L'autore ci fa vedere che la gerarchia non è soltanto una catena di comandi imposti, ma una relazione che Dumont chiama *'l'inclusione del contrario'*¹⁰⁹. Ogni elemento della gerarchia appartiene a un insieme, nel senso di essere consustanziale o identico a lui, e allo stesso tempo è distinto dall'insieme o si manifesta come contrario a lui¹¹⁰.

Per spiegare meglio questo passaggio, prendiamo l'esempio biblico della creazione di Eva per mezzo della costola di Adamo. Dio ha creato per primo Adamo, il prototipo dell'umanità. In un secondo momento, prende una costola di Adamo per creare a Eva, ed essi diventano il prototipo dei due sessi. Adamo da essere indifferenziato, diventa maschio. Adamo quindi rappresenta il prototipo dell'umanità e del maschio. In un primo livello, maschio e femmina sono uguali, in un secondo, la femmina è il contrario del maschio. *Dumont* dice che questo è un rapporto gerarchico, fra il tutto e gli elementi del tutto. E solo in riferimento al primo livello ci può essere unità nel secondo¹¹¹. Dichiarò che più si cerca di rendere il maschio simile alla femmina, più si perde l'unità fra loro, *perché il principio di quest'unità è fuori di essi e perché, in quanto tale, si gerarchizza necessariamente l'uno rispetto all'altro*¹¹². Lui anche sostiene che questa è una risposta incompleta.

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ *Ibid.*

¹⁰⁸ *Ibid.*

¹⁰⁹ "The encompassing of the contrary." *Ibid.*, p. 239.

¹¹⁰ *Ibid.*, p. 240.

¹¹¹ *Ibid.*

¹¹² "The principle of this unity is outside them and because, as such, it necessarily hierarchizes them with respect to one another." *Ibid.*, pp. 240-241.

L'autore critica la mentalità egualitaria e spiega che questa forma di pensare non riesce a collocare gli elementi in diversi livelli ma cerca di mettere tutti in un solo livello¹¹³.

Questa teoria l'autore la presenta nel suo libro in diagramma, presente nella *Figura 2*.

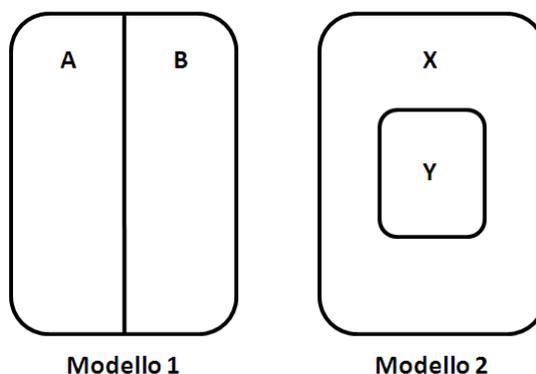


Figura 2 – Modelli di Separazione e Interdipendenza¹¹⁴.

Come vediamo nella figura, nel *Modello 1*, ognuno degli elementi esclude l'altro, perché manca il riferimento ad un tutto, che è quello che permette l'unità fra loro. Invece, nel *Modello 2*, a un primo livello c'è unità e a un secondo c'è distinzione. Secondo *Dumont*, la gerarchia consiste nella combinazione di questi due livelli. La complementarietà o contraddizione è contenuta nell'unità, resa possibile a causa dell'esistenza di un livello superiore¹¹⁵.

L'opposizione fra diversi elementi può solo essere unita quando è in riferimento ad una totalità costitutiva di loro stesse¹¹⁶. Possiamo prendere l'esempio di una mano destra e una sinistra. Non possono essere uguali in qualsiasi situazione perché sono sempre viste in relazione ad un tutto (il corpo) che le definisce e le organizza¹¹⁷. Il tutto è quello che può vedere non la superiorità o inferiorità, ma la loro diversità sta nelle rispettive funzioni.

1.3 L'India e il resto del mondo

¹¹³ *Ibid.*

¹¹⁴ *Ibid.*, p. 242.

¹¹⁵ *Ibid.*

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 243.

¹¹⁷ *Ibid.*

Diverse religioni, provenienti da altre culture e parti del mondo, si sono inserite nella società indiana lungo la storia. Molti indiani (soprattutto delle caste inferiori) si sono convertiti¹¹⁸, per cui ci sono stati dei grandi cambiamenti nella cultura, soprattutto nella struttura gerarchica¹¹⁹, anche se ci sono degli aspetti che sono sopravvissuti alle *conversioni* del popolo indiano¹²⁰.

La venuta dei popoli europei ha avuto una notevole rilevanza perché nonostante loro mangiassero carne di mucca e bevessero alcool, non sono stati visti come Intoccabili¹²¹. Si pensa che questo sia stato perché *gli indiani si erano abituati a mostrare sottomissione e deferenza di fronte al potere Britannico*¹²². Sembra che i cambiamenti nella società indiana sono venuti dall'interno dalla stessa ma grazie a impulsi esterni alla stessa.

Le religioni che hanno portato dei cambiamenti più rilevanti (per la nostra analisi) sono state quella cristiana e quella islamica.

1.3.1 Il Cristianesimo e l'Islam

La maggior parte dei convertiti alla religione cristiana formava parte delle caste inferiori, spesso come risposta al richiamo di una religione più egualitaria, anche se dopo la conversione, la loro situazione sociale non era migliorata¹²³.

Le grandi separazioni del sistema delle caste indiane sono sopravvissute alla conversione cristiana. I cristianizzati sono stati divisi in quattro gruppi distinti nel sistema delle caste. I convertiti che appartenevano alle caste degli Intoccabili hanno le proprie chiese e per le altre caste superiori, anche se hanno delle messe insieme, sono in diversi luoghi dentro la chiesa¹²⁴.

La possibilità di presenza di diverse caste con differenti livelli gerarchici insieme in uno stesso posto è uno dei grandi contributi da parte del cristianesimo alla struttura sociale indiana¹²⁵. Anche questo ci mostra che l'aderenza ad una religione *monoteista e ugualitaria*, come *Dumont* descrive al

¹¹⁸ *Ibid.*, p. 203.

¹¹⁹ *Ibid.*, p. 205.

¹²⁰ *Ibid.*

¹²¹ *Ibid.*, p. 202.

¹²² "*Hindus have become used to showing submission and deference to British power*", *Ibid.*

¹²³ *Ibid.*, p. 203.

¹²⁴ *Ibid.*, pp. 203-205.

¹²⁵ *Ibid.*, p. 204.

cristianesimo, non è sufficiente per trasformare nella sua totalità la tradizione di un popolo, anche dopo tante generazioni¹²⁶.

Con un numero notevolmente maggiore di aderenti in comparazione col cristianesimo, si trova la religione islamica¹²⁷. Di fronte alla nuova popolazione musulmana, la cultura indiana si è trovata nell'incontro di due società diverse l'una dall'altra in virtù della loro opposizione dei valori¹²⁸.

L'Islam è stata una religione che è arrivata ad assumere il potere politico senza riconoscere in alcune regioni del paese i valori dei *Brahmana*, che erano una parte fondamentale della cultura indiana¹²⁹. Questo ha cambiato l'opinione dagli indiani verso i musulmani. Gli islamici non erano concepiti come *intoccabili*¹³⁰, anzi, loro occupavano delle posizioni superiori nella società da quelle che potrebbero essere accettate per la tradizione¹³¹. Da questo evento, la gerarchia indiana ha sofferto dei notevoli cambiamenti, soprattutto verso l'apertura a diverse culture.

Così come i cristiani, i musulmani sono stati anche divisi in un grande numero di gruppi con diversi gradi di status¹³². Ma anche se la cultura si è aperta di più, l'essenza della divisione delle caste è rimasta.

1.3.2 Il rapporto fra struttura e cultura

Secondo la linea di pensiero dell'autore *Frederick Barth*, dalla prospettiva di *Dumont*, non si possono separare le *strutture* dalle *culture*¹³³. Tutti e due gli aspetti sono molto collegati fra loro e un piccolo cambio in una porta alla trasformazione dell'altra.

Nonostante le modificazioni delle idee o valori che le altre religioni hanno introdotto dentro la società indiana, tanti altri principi appartenenti all'originale sistema delle caste sono rimasti. Esso s'indebolisce, ma non è totalmente assente¹³⁴. La cultura indiana spinge con forza verso la direzione del

¹²⁶ *Ibid.*, p. 205.

¹²⁷ *Ibid.*

¹²⁸ *Ibid.*

¹²⁹ *Ibid.*, p. 206.

¹³⁰ I musulmani dovrebbero essere precipiti come *intoccabili* per essere stranieri alla struttura dei *Quatro Varna*.

¹³¹ *Ibid.*

¹³² *Ibid.*

¹³³ *Ibid.*, pp. 208-209.

¹³⁴ *Ibid.*, p. 210.

perfezionamento funzionale delle caste¹³⁵. Ogni cristiano o musulmano ha qualcosa d'indiano dentro di lui perché le religioni non hanno offerto un altro sistema sociale oltre a quello delle caste¹³⁶. Per questa ragione, quello che sempre rimane è quel valore funzionale dell'ordine sociale offerto dalle caste indiane¹³⁷.

Dalla prospettiva di *Dumont*, c'è stato un cambio *nella* società ma non *della* società¹³⁸. È stata la stessa società indiana ad adattarsi nel confronto delle nuove prospettive, ma non c'è stato un cambio di società. Il principio di *puro e impuro* è presente, ma la società cambia verso nuove forme di vedere questo principio, per cui ha assimilato nuove visioni e prospettive nella stessa struttura sociale.

La mancanza di un'alternativa diversa a quella delle caste è una delle ragioni fondamentali per la quale il sistema di caste è ancora radicato nella struttura contemporanea indiana¹³⁹.

1.3.3 *L'india verso l'uguaglianza*

Ci sono stati dei notevoli tentativi nel cercare di garantire una maggiore dignità e benessere per tutta la società, ma in particolare per le persone che appartengono alle caste più marginalizzate dentro la gerarchia indiana¹⁴⁰.

Nella ricerca di garantire un maggiore grado di benessere per tutti i membri, la società indiana ha realizzato dei movimenti e delle proposte per inserire nuovi meccanismi più giusti per tutti¹⁴¹.

Fra le proposte più rilevanti si trova la nascita di nuove professioni neutrali, nel senso religioso¹⁴². Queste nuove professioni non sono legate a una casta¹⁴³. Di conseguenza, esistono delle possibilità per modificare la propria posizione gerarchica. Questi nuovi campi di lavoro, specialmente quelle nell'ambito politico ed economico, hanno aiutato a rafforzare il potere delle caste¹⁴⁴.

¹³⁵ *Ibid.*, pp. 210-211.

¹³⁶ *Ibid.*, p. 211.

¹³⁷ *Ibid.*

¹³⁸ *Ibid.*, p. 218.

¹³⁹ *Ibid.*, p. 211.

¹⁴⁰ *Ibid.*, p. 47.

¹⁴¹ *Ibid.*, pp. xxi, 220-221.

¹⁴² *Ibid.*, pp. 93, 229.

¹⁴³ *Ibid.*, p. 221.

¹⁴⁴ *Ibid.*, p. 226.

Utilizzando i termini di *Albert Hirschman*¹⁴⁵, si può dire che a causa dell'impossibilità di *Exit*, o di uscita dal sistema di caste indiane, c'è stata più *Voice*, o proteste, per modificare da dentro la struttura, verso un sistema più egualitario. Questo vuol dire anche che esiste una forma di *patriottismo di caste*¹⁴⁶, frase che *Dumont* utilizza per chiamare alla coscienza di essere parte di un sistema-caste che va verso forme di convivenza più solidali e giuste fra le persone e le caste stesse. D'altra parte, si deve prendere in considerazione che l'aumento delle relazioni esterne può anche indebolire l'integrazione di un villaggio, come ci indica *Bailey*¹⁴⁷.

Lo stimolo al cambiamento può venire da dentro o da fuori il sistema delle caste, ma il cambiamento in sé deve venir fuori come un'iniziativa interna alla società e a causa di una nuova visione. Le caste non sono in pericolo di sparire, ma si stanno adattando ai nuovi sistemi che la società globalizzata gli presenta, sempre verso un sistema più egualitario¹⁴⁸.

1.3.4 I cambiamenti della cultura indiana

Come abbiamo già visto, il sistema di caste indiane riconosce le radici della propria cultura ma cerca ancora di adattarsi ad un sistema più egualitario¹⁴⁹. L'autore francese ci spiega e presenta nel suo libro i cambiamenti più importanti che la società indiana ha adottato per raggiungere questo scopo.

Per prima cosa, c'è stato un cambiamento a livello *giuridico - politico*, che consiste nell'inserimento di un insieme di regole più ugualitarie, senza modificare la struttura gerarchica della società¹⁵⁰. Le conseguenze non sono state totalmente positive, a causa della pressione sociale¹⁵¹. Anche se un matrimonio fra diverse caste era, di fronte alla legge, possibile, la società non accetta questo fatto, per cui continua a essere un tabù¹⁵².

Un secondo cambiamento è stato portato dall'apertura all'*occidentalizzazione*¹⁵³, e quindi, alla società di mercato. Questo sistema,

¹⁴⁵ A. Hirschman, *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press, United States of America 1970.

¹⁴⁶ L. Dumont, *Homo Hierarchicus*, op. cit., p. 221.

¹⁴⁷ *Ibid.*, p. 225.

¹⁴⁸ *Ibid.*, p. 227.

¹⁴⁹ *Ibid.*

¹⁵⁰ *Ibid.*, pp. 228-229.

¹⁵¹ *Ibid.*

¹⁵² *Ibid.*, p. 223.

¹⁵³ *Ibid.*

certamente, non è entrato dentro la cultura indiana senza subire alcuni cambiamenti, per agire meglio all'interno¹⁵⁴. *Dumont* critica il sistema occidentale perchè più focalizzato sull'*individuo* e non sul *tutto*, come il sistema indiano¹⁵⁵. Questa differenza di visione sembra aver portato alla società indiana una prospettiva d'interdipendenza verso una visione di concorrenza alla ricerca dell'individualismo piuttosto che al bene di tutta la collettività¹⁵⁶.

Un ultimo punto è quello delle *nuove professioni neutrali*, che hanno permesso di aprire lo spazio di mobilità fra le caste, così come lo sviluppo dell'economia di mercato, proveniente dall'occidente¹⁵⁷. Il sistema delle caste indiane si basa su principi gerarchici e per la stessa ragione è anche basato sull'interdipendenza¹⁵⁸. Ma la competitività, vista dal punto di vista del nostro mercato, sembra che vada contro la visione indiana. Se l'interdipendenza fosse rimpiazzata dalla competizione, secondo *Dumont*, il sistema delle caste sarebbe finito¹⁵⁹. Rimarrebbero questi gruppi chiamati caste dentro il sistema indiano, ma non sarebbe più un sistema di caste¹⁶⁰. La *concorrenza* dentro il sistema delle caste non è sconosciuta agli indiani, ma la competizione *fra diverse caste* è interpretata come il segno di una forte trasformazione dell'intero sistema¹⁶¹.

¹⁵⁴ *Ibid.*, p. 224.

¹⁵⁵ *Ibid.*, pp. 8-11.

¹⁵⁶ *Ibid.*, p. 226-227.

¹⁵⁷ *Ibid.*, p. 229.

¹⁵⁸ *Ibid.*, pp. 226-227.

¹⁵⁹ *Ibid.*

¹⁶⁰ *Ibid.*, p. 227.

¹⁶¹ *Ibid.*

Capitolo secondo

LA GERARCHIA A PARTIRE DA UNA PROSPETTIVA ECONOMICA E SOCIALE

Dopo avere introdotto la teoria gerarchica di *Dumont*, possiamo porci alcune domande. Ad esempio: è valida per le altre scienze questa prospettiva sulla gerarchia? Esiste un punto di partenza comune per lo studio della gerarchia in tutte le scienze?

La teoria di gerarchia di *Dumont* è una delle più importanti e conosciute nel campo antropologico, ma ha la stessa visione o parte dalle stesse premesse della teoria gerarchica economica? Sono domande per rispondere alle quali dobbiamo entrare nella teoria gerarchica economica e anche in quella organizzativa, che ha uno stretto rapporto con il campo economico aziendale.

D'altra parte, quando parliamo di gerarchia, dobbiamo entrare necessariamente anche nell'ambito sociale. Il principio di fraternità, come vedremo nel prossimo capitolo, possiede una natura sociale; di conseguenza, per poter confrontare la teoria della fraternità con quella gerarchica, è necessario occuparsi anche della teoria gerarchica sociale.

In questo capitolo faremo un'analisi della gerarchia dalla prospettiva economica e organizzativa. Per realizzare la parte economica faremo uso di un dizionario economico conosciuto nel campo internazionale per avere le basi teoriche e pratiche della teoria economica attuale: *The New Palgrave, A Dictionary of Economics*.

In una seconda parte del capitolo condurremo un'analisi della teoria di Autorità di Richard Sennett, un sociologo statunitense universalmente

riconosciuto per la sua ricerca sul rapporto fra il forte e il debole, fra l'autorità e il subordinato: due ruoli essenziali dentro ogni una gerarchia.

2.1. La gerarchia nell'economia

Esistono due approcci per abordare il tema dei collegamenti, della comunicazione e del coordinamento tra i membri e gli elementi che formano parte di un'organizzazione¹⁶². Ci sono i *collegamenti orizzontali*, che si riferiscono ai rapporti fra le unità organizzative, e ci sono i *collegamenti verticali*, che coordinano le attività fra il vertice e la base dell'organizzazione¹⁶³. Secondo la teoria dell'organizzazione aziendale, il principale meccanismo esistente per i collegamenti verticali è la *gerarchia*¹⁶⁴.

La teoria di gerarchia di *Dumont* è una delle più importanti e conosciute nel campo antropologico, ma anche nelle altre aree. Anzi se l'antropologia parte da diversi presupposti rispetto a quelli dell'economia, ci sono fra loro delle similitudini e delle differenze da cui possono imparare una dall'altra.

La gerarchia è stata sempre presente nelle organizzazioni aziendali, ma anche la ricerca di strutture più *orizzontali* che permettano di avere una minore differenza fra gli status dentro le ditte e un maggior coinvolgimento dei membri nell'organizzazione. Anzi, anche se ci sono strutture più burocratiche¹⁶⁵ dentro le aziende (e quindi più democratiche e meno gerarchiche), sembra che sia presente almeno un minimo livello di gerarchia nella struttura di ogni organizzazione.

Cerchiamo adesso di entrare dentro quello che la teoria economica conosce come gerarchia.

2.1.1. La visione gerarchica organizzativa

Prima di descrivere il funzionamento della gerarchia dentro l'ambiente economico, cerchiamo di definirla come concetto e di capire cosa vogliamo dire quando usiamo la parola *gerarchia*.

¹⁶² R. L. Daft, *Organizzazione Aziendale*, Terza edizione, Apogeo, Milano 2007, pp. 79-87.

¹⁶³ *Ibid.*

¹⁶⁴ *Ibid.*

¹⁶⁵ Dalla prospettiva di Max Webber. G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, op. cit., pp. 193-215.

Sappiamo già dall'analisi fatta da *Dumont* che la *gerarchia* è una scala di comando, in cui i ranghi più bassi si rapportano a quelli più alti in una successione regolare¹⁶⁶, e che la *gerarchia* è quel principio con cui gli elementi di un tutto si classificano in relazione con il tutto¹⁶⁷.

Ma, per l'economia e la teoria dell'organizzazione, come si potrebbe definire la *gerarchia*? Una delle definizioni più correnti è la seguente:

Gerarchia. Descrive la successione dei livelli che vanno dal vertice al livello inferiore e quindi il percorso che devono seguire le comunicazioni. Quando è però critica anche la rapidità, si possono creare dei ponti o instaurare rapporti diretti. Il rispetto del principio gerarchico richiede che tali ponti siano autorizzati dai capi e che i capi approvino la soluzione concordata dai dipendenti¹⁶⁸.

Un'altra definizione sarebbe la seguente:

La gerarchia descrive chi riporta a chi e l'ambito di controllo (span of control) di ogni manager. La gerarchia è descritta in un organigramma da linee verticali [...]. Essa è collegata all'ambito di controllo (il numero di impiegati che riportano a un superiore): quando sono ampi, la gerarchia sarà più "corta"¹⁶⁹.

Mentre la prima definizione di gerarchia parla del percorso che segue la *comunicazione*, la seconda focalizza il tema del *controllo*, ma entrambi i concetti sono impliciti nelle due definizioni. Un altro concetto presente è quello della *verticalità* e, quindi, la presenza di un *supervisore*, *superiore* o *capo* che *autorizza* le soluzioni. Perciò c'è tanto una *subordinazione* come una *superiorità*.

Tutte e due le definizioni descrivono la *gerarchia* come un elemento già presente dentro le organizzazioni, più che una struttura che può essere scelta.

¹⁶⁶ L. Dumont, *Homo Hierarchicus*, op. cit., p. 65.

¹⁶⁷ *Ibid.*, p. 66.

¹⁶⁸ G. Costa - R.C.D. Nacamulli (a cura), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, vol. 1: *Le teorie dell'organizzazione*, Utet Libreria, Torino 1996, p. 96.

¹⁶⁹ R. L. Daft, *Organizzazione Aziendale*, op. cit., p. 20.

Avendo conosciuto la prospettiva di *Dumont* sulle caste indiane, queste definizioni sembrano essere incomplete. Non si parla della relazione fra il tutto e gli elementi, che tra l'altro, secondo l'autore francese, viene da una concezione religiosa¹⁷⁰.

Ci sono altri aspetti dentro la gerarchia che dobbiamo prendere in considerazione e che sembrano dare una visione più robusta a quello che conosciamo sul concetto.

È interessante vedere che dalla prospettiva economia più che definire il concetto di gerarchia, si cerca di capire il suo funzionamento¹⁷¹. Con la consapevolezza di partire da questo ragionamento possiamo cercare di tracciare una definizione più completa del concetto di gerarchia.

2.1.2. Le relazioni gerarchiche aziendali: il contratto e l'autorità

Normalmente lo strumento che le organizzazioni aziendali utilizzano per iniziare una relazione di lavoro con un lavoratore è il *contratto di lavoro*. Questo strumento ha una natura di subordinazione (per mezzo di una relazione di *reciprocità mediata*, in uno scambio fra *compensazione*, di solito finanziaria, da parte dall'organizzazione, e *lavoro*, come compito proveniente dal lavoratore), e per questa ragione ha anche una natura gerarchica¹⁷². Le due parti (il trattante e il trattato) sono legate fra loro per mezzo di un contratto e di un prezzo¹⁷³.

Le relazioni fra i diversi ranghi dentro un'organizzazione gerarchica sono chiamate dalla teoria economica *relazioni di controllo* e hanno tre caratteristiche essenziali: sono *transitive* (se *i* è il supervisore di *j* e *j* è il supervisore di *k*, allora *i* è il supervisore di *k*), *irriflessive* (nessun tipo *i* può essere il supervisore di uno stesso tipo *i*) e *asimmetriche* (se *i* è il supervisore di *j* allora *j* non può essere il supervisore di *i*)¹⁷⁴. In un'organizzazione completamente ordinata le seguenti

¹⁷⁰ L. Dumont, *Homo Hierarchicus*, op. cit., p. 66.

¹⁷¹ G. A. Calvo, *Hierarchy* in J. Eatwell – M. Milgate – P. Newman, *The New Palgrave, A Dictionary of Economics*, vol. 2, The Macmillan Press Limited, London 1998, p. 651.

¹⁷² G. Costa - R.C.D. Nacamulli (a cura), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, op. cit., p. XXXII.

¹⁷³ D. Friedman, *Law and Economics* in J. Eatwell – M. Milgate – P. Newman, *The New Palgrave, A Dictionary of Economics*, vol. 3, op. cit., p. 144.

¹⁷⁴ M. J. Beckmann, *Rank* in J. Eatwell – M. Milgate – P. Newman, *The New Palgrave, A Dictionary of Economics*, vol. 4, op. cit., p. 64.

regole sono vere per due membri dell'organizzazione (sia uno di loro i e un altro j): i precede j , j precede i , o i e j sono equivalenti¹⁷⁵.

Il contratto quindi, è la porta d'entrata per far parte di un'organizzazione e quindi, entrare in una *relazione di controllo* o in un rapporto gerarchico nelle organizzazioni aziendali. Il contratto *riguarda una relazione bilaterale e implica l'esistenza di un'istituzione esterna che ne garantisce l'esecuzione e risolve gli eventuali conflitti (la legge, il sistema giudiziario)*¹⁷⁶. Nel contratto il problema dell'esecuzione è reso esogeno, non endogeno¹⁷⁷. Questo ultimo vuol dire che l'agente che aderisce al contratto come contrattato accetta liberamente subordinarsi a un'autorità (il contrattante), rendendo implicite delle motivazioni estrinseche (del contrattato) presenti nel contratto. Tale affermazione non vuol dire che il contrattato per forza aderisce a un contratto senza delle motivazioni intrinseche, semplicemente vuol evidenziare che questi motivi esogeni (del contrattato), normalmente, non sono presenti nello stesso contratto.

Di solito, nell'elaborazione del *contratto di lavoro* queste subordinazioni o superiorità sono esplicite dentro l'organogramma aziendale e fanno referencia a un *potere* che *Max Weber*, come prima avevamo indicato, chiama *autorità*¹⁷⁸.

Weber distingue questo concetto di *autorità* dal *potere* con la presenza della *volontà di adesione*¹⁷⁹. Secondo l'autore, quando la gente obbedisce volontariamente ai suoi governanti, è quando in una società esiste il senso dell'*autorità*¹⁸⁰. Da qui, possiamo capire che in tutti e due i casi c'è una sottomissione, la differenza è che nell'*autorità* è volontaria e nel *potere* non lo è.

L'autorità implica una sottomissione scelta nella libertà, ma che anche porta verso una dipendenza. Da qui ci possiamo domandare, sottomettersi a un'autorità, e quindi essere dipendente di lei, non si traduce in una perdita della propria libertà? Si è liberi d'aderire o no a questa diminuzione della propria libertà, aderire o no ai termini di un contratto è un atto libero.

Quale è il rapporto fra questa dipendenza e la gerarchia? Questa dipendenza è diversa da quella presente nel mercato, in cui *si dipende da molti*,

¹⁷⁵ *Ibid.*

¹⁷⁶ G. Costa - R.C.D. Nacamulli (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, op. cit., p. XXXII.

¹⁷⁷ *Ibid.*

¹⁷⁸ R. Sennett, *Autorità, Subordinazione e insubordinazione: l'ambiguo vincolo tra il forte e il debole*, Paravia Bruno Mondadori Editori, Milano 2006, pp. 20-21.

¹⁷⁹ *Ibid.*

¹⁸⁰ *Ibid.*

ma è libera dalla dipendenza dal superiore o dal padrone¹⁸¹. La dipendenza nata dal contratto è basata sul principio gerarchico come *mediatore e regolatore dei rapporti* interni all'organizzazione¹⁸². La gerarchia *regola le relazioni ordinarie dentro l'organizzazione*¹⁸³.

Il contratto quindi, porta verso la gerarchia come un *mediatore dei rapporti*, ma non sono rapporti che necessariamente si devono delimitare a queste regole. Si può andare oltre la visione del contratto.

Anzi se già c'erano certi accenni al rapporto fra il concetto di felicità e quello di economia, recentemente economisti, psicologi e sociologi hanno impresso una forte enfasi allo studio di questo tema¹⁸⁴.

Una parte importante nella soddisfazione in un servizio ricevuto si trova nel genuino interesse ad agire da parte del prestatore di servizi. *Molti servizi "relazionali" per poter rispondere alle esigenze dei clienti richiedono, lo sappiamo, una certa dose di non strumentalità e di genuinità*¹⁸⁵. *La felicità di un soggetto dipende senz'altro dal proprio reddito*¹⁸⁶, ma non è solo questo elemento che influisce sulla felicità di un individuo. C'è bisogno di inserire *qualcosa in più*¹⁸⁷ che possa permettere ai partecipanti di realizzarsi come persone.

2.1.3. Contratti completi e incompleti

La nozione di contratto è strettamente collegata a quello che in economia e politica è chiamato *corporate governance*.

Il concetto di *corporate governance* indica la forma di esercizio di autorità, direzione e controllo di una particolare forma di organizzazione: una corporazione¹⁸⁸. L'economista *Luigi Zingales* propone la definizione di un *sistema di governance* come *l'insieme complesso di vincoli che forma la negoziazione ex-post le quasi-rendite generate nel corso di una relazione*¹⁸⁹.

¹⁸¹ L. Bruni, *Il prezzo della gratuità*, Città Nuova, Roma 2008, p. 57.

¹⁸² *Ibid.*, p.60.

¹⁸³ *Ibid.*

¹⁸⁴ L. Bruni – V. di Giovinazzo, *Felicità* in L. Bruni – S. Zamagni, *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma 2009. p. 381.

¹⁸⁵ L. Bruni, *Il prezzo della gratuità*, op. cit., p. 46.

¹⁸⁶ L. Bruni – V. di Giovinazzo, *Felicità*, op. cit., p. 393.

¹⁸⁷ L. Bruni, *Il prezzo della gratuità*, op. cit., p. 46.

¹⁸⁸ L. Zingales, *Corporate Governance*,

<http://faculty.chicagobooth.edu/luigi.zingales/research/papers/gov.pdf>, 10 Dicembre 2010, pp. 2-3.

¹⁸⁹ *Ibid.*, p. 3.

Uno dei ruoli principali della *governance* dentro un'organizzazione è esplicito nel contratto iniziale¹⁹⁰. L'incompletezza di questo contratto può permettere una negoziazione futura¹⁹¹. I fattori che influenzano il risultato di questa negoziazione costituiscono il sistema di *governance*¹⁹².

Da qui, Zingales arriva a definire la *corporate governance* come *il complesso di vincoli che forma la negoziazione ex-post sulle quasi-rendite generate dalla firma*¹⁹³. Però perché la *governance* ci possa essere, devono esistere contratti incompleti, cioè contratti in cui i modi di rinegoziazione dei conflitti ex-post non siano espliciti¹⁹⁴. I contratti completi sarebbero quelli in cui *tutti i futuri possibili conflitti siano risolti ex-ante e specifichino come i direttori si devono comportare in qualsiasi stato possibile nel mondo*¹⁹⁵. Solo in un mondo in cui i contratti sono incompleti, si possono differenziare la *corporate governance* della *governance contrattuale*¹⁹⁶.

La presenza di una *corporate governance*, attraverso l'esistenza di questi *contratti incompleti*, può portare diverse conseguenze.

Dentro la gerarchia, agenti razionali possono spendere risorse in attività inefficienti, in modo d'avere più potere di negoziazione¹⁹⁷. Come quando un subordinato cerca di catturare la benevolenza dei suoi superiori¹⁹⁸.

L'assegnazione dei diritti di controllo è un fattore fondamentale. Questo fattore può *influenzare l'efficienza nella determinazione della direzione in cui un trasferimento di compensazione deve essere effettuata*¹⁹⁹. Se il controllo si conferisce ai lavoratori, può scaturire un aumento di costi quando hanno diverse competenze professionali, posizioni gerarchiche e possessioni proprietà²⁰⁰.

Per la flessibilità di negoziazione futura ci possono anche essere dei rischi su cambiamenti che in un futuro possono mutare un accordo di mutuo

¹⁹⁰ *Ibid.*, p. 3.

¹⁹¹ *Ibid.*, p. 3.

¹⁹² *Ibid.*, p. 3.

¹⁹³ *Ibid.*, p. 4.

¹⁹⁴ *Ibid.*, p. 6.

¹⁹⁵ *Ibid.*, p. 6.

¹⁹⁶ *Ibid.*, p. 6.

¹⁹⁷ *Ibid.*, p. 8.

¹⁹⁸ *Ibid.*, p. 8.

¹⁹⁹ *Ibid.*, p. 9.

²⁰⁰ *Ibid.*, p. 9.

vantaggio in una perdita. Quando invece un contratto completo potrebbe prevenire questi inconvenienti²⁰¹.

Una *corporate governance* efficiente cerca di evitare tutti questi problemi che si possono presentare²⁰².

Per quanto riguarda i diritti di controllo nella *governance*, *il diritto residuale di controllo viene assegnato ai fornitori di capitale ed è in gran parte delegata a un consiglio di amministrazione*²⁰³. Questa tendenza viene dal fatto che l'assegnazione dei diritti di controllo influisce sulla divisione del surplus²⁰⁴. Secondo *Zingales*, quelli che devono prendere il controllo sono quelli che hanno più bisogno di protezione per il loro investimento²⁰⁵. I contratti offrono protezione per i partecipanti, ma per quelli che non hanno questa protezione, quello che li assicura è l'uso del controllo²⁰⁶.

I contratti incompleti permettono alle organizzazioni di intervenire eliminando la possibile inefficienza che nell'ex-post può portare a un contratto completo²⁰⁷.

Dentro l'ambiente organizzativo, il controllo e la flessibilità sono in continua competizione fra loro. Così come i contratti completi e il concetto di *governance*.

2.1.4. *Il sistema di classificazione*

Abbiamo visto che la gerarchia implica un ordine nel gruppo in cui questa è presente. *Un sistema di classificazione è la manifestazione esteriore di una struttura di supervisione che è la caratteristica essenziale di un'organizzazione gerarchica*²⁰⁸. C'è una divisione del lavoro e i compiti sono suddivisi in sub compiti, d'accordo con la classifica²⁰⁹.

*Le organizzazioni sono associazioni di persone fatte per compiere compiti che superano la capacità di un solo individuo*²¹⁰. *Tutti gli uomini sono*

²⁰¹ *Ibid.*, p. 10.

²⁰² *Ibid.*, p. 10.

²⁰³ *Ibid.*, p. 14.

²⁰⁴ *Ibid.*, p. 11.

²⁰⁵ *Ibid.*, p. 11.

²⁰⁶ *Ibid.*, p. 11.

²⁰⁷ *Ibid.*, pp. 14-15.

²⁰⁸ M. J. Beckmann, *Rank*, op. cit., p. 64.

²⁰⁹ *Ibid.*

²¹⁰ *Ibid.*

*uguali ma i membri di un'organizzazione non lo sono*²¹¹. Essi sono ordinati gerarchicamente d'accordo con le loro capacità nel raggiungimento degli obiettivi della stessa organizzazione. Quest'ordine si assegna dando un *rango* a ogni membro dell'organizzazione.

Il *rango* ha tre attributi importanti: il *potere*, il *salario* e il *prestigio*²¹².

Il *potere* presente in un rango viene dalla stessa struttura di comando dentro l'organizzazione²¹³. Il contratto permette una subordinazione volontaria da parte del lavoratore. Questo dà al datore di lavoro un *potere* che *Max Weber* chiama *autorità*²¹⁴.

Perché il rango sia rilevante le compensazioni devono crescere quanto più si arriva alla cuspide della piramide gerarchica. Perciò il *salario* e altri fattori devono crescere insieme al rango²¹⁵. Il *prestigio* non è una variabile economica, ma è un importante attributo del rango. Si può esprimere nel titolo del rango, nel tipo di ufficio (mobili, posizione, numero di finestre), in altre caratteristiche²¹⁶.

Il *rango* è misurato per la distanza che c'è dal presidente dell'organizzazione²¹⁷, e non è necessariamente definitivo²¹⁸. Possono esistere piani di carriera dentro le organizzazioni che permettono ai membri di aspirare a ranghi superiori con un maggiore prestigio o valore economico²¹⁹.

In un organigramma ci sono almeno tre tipi di rango: il *presidente* (senza supervisore), l'*operaio* (senza subordinati), e il *supervisore* intermedio²²⁰. Ci possono essere più tipi, ma dentro una gerarchia queste tre categorie sono sempre presenti²²¹.

Il *presidente* è quello che controlla tutta l'organizzazione e normalmente è anche il responsabile del raggiungimento degli obiettivi per un organo al di fuori della fondazione, anche se è assente della supervisione di ogni giorno²²². Ogni *supervisore* controlla una sottoparte dell'organizzazione e il suo lavoro

²¹¹ *Ibid.*

²¹² M. J. Beckmann, *Rank*, op. cit., p. 65.

²¹³ *Ibid.*

²¹⁴ R. Sennett, *Autorità*, op. cit., pp. 20-21.

²¹⁵ M. J. Beckmann, *Rank*, op. cit., p. 65.

²¹⁶ *Ibid.*

²¹⁷ *Ibid.*, p. 64.

²¹⁸ *Ibid.*, p. 65.

²¹⁹ *Ibid.*

²²⁰ *Ibid.*, p. 64.

²²¹ *Ibid.*

²²² *Ibid.*

consiste nel coordinare e vigilare le operazioni²²³. *In pratica vuol dire compiere compiti come la selezione, l'induzione, la formazione, la definizione degli obiettivi, l'assistenza, il monitoraggio, la valutazione, la verifica delle correzioni, le gratifiche e i licenziamenti*²²⁴. I supervisori possono esercitare la supervisione su altri supervisori. Mentre più piccola è l'area di controllo del supervisore, più effettivo sarà il suo lavoro²²⁵. Infine, l'*operario* è quello che realizza le attività produttive dell'organizzazione²²⁶, e si trova alla base della gerarchia.

2.1.5. La visione gerarchica economica

Le teorie sulla gerarchia esistenti nell'economia cercano di spiegare il tipico organigramma con cui si mostra graficamente la struttura di un'organizzazione²²⁷. Queste teorie individuano due fattori caratteristici nelle organizzazioni aziendali gerarchiche. Il primo tratta la causa per cui un lavoratore può essere posizionato dentro un determinato rango all'interno di una scala gerarchica, e che ha una stretta relazione con le *abilità naturali* della persona²²⁸. Il secondo prende come base il *salario*, il quale normalmente aumenta quanto più si sale dentro la scala gerarchica²²⁹.

Sono due le teorie di gerarchia più diffuse in economia²³⁰.

La prima è stata presentata dall'economista *Thomas Mayer* nel 1960 e vede le gerarchie come *strutture di produzione che contribuiscono al miglioramento della produttività del lavoro attraverso la facilitazione della trasmissione dei talenti dai lavoratori più dotati verso quelli che lo sono meno*²³¹. Lui presenta un modello per giustificare lo sviluppo delle aziende nell'economia in termini di efficienza²³², attraverso la formazione da parte dei soggetti

²²³ *Ibid.*

²²⁴ *Ibid.*

²²⁵ *Ibid.*

²²⁶ *Ibid.*, p. 64.

²²⁷ *Ibid.*

²²⁸ *Ibid.*

²²⁹ *Ibid.*

²³⁰ Le spiegazioni e argomentazioni di queste due teorie sono state prese direttamente dalla Voce: *Hierarchy* del *The New Palgrave, A Dictionary of Economics*. G. A. Calvo, *Hierarchy*, op. cit., pp. 651-652.

²³¹ "*Hierarchies as production structures that contribute to the enhancement of labour productivity by facilitating the transmission of talents from the more to the less gifted workers*". *Ibid.*

²³² "*Un processo è efficiente se usa un valore minimo di risorse per ottenere il risultato desiderato. In altre parole, si ha efficienza quando da un insieme di risorse disponibili (input) di valore dato si ottiene il massimo risultato (output)*". N. Goodwin – J. A. Nelson – F. Ackerman – T. Weisskopf, *Microeconomia*, Zanichelli Editori s.p.a., Bologna 2008, p. 4.

talentosi nei confronti di quelli che hanno meno abilità. Questa teoria razionalizza la presenza della gerarchia comprovando che un'organizzazione può ottenere un reddito molto maggiore che soltanto lavorando da soli. Il principio gerarchico dentro le aziende esiste perché ci sono persone più efficienti di altre in certi tipi di compiti, e per questa ragione possono essere (sovra)ordinati. È una teoria che verso pone più importanza sulla distribuzione dei salari che sulla distribuzione dei talenti²³³. Cerchiamo di analizzarla più in dettaglio per capirla meglio.

Assumiamo che l'unico fatto che importa nella performance di ogni singolo membro di un'organizzazione sia l'efficienza del suo lavoro e sia equivalente alle doti che possiede. Per semplicità, assumiamo che ci sono soltanto due tipi d'individui e che la loro performance è indicata con α e con β , in cui $\alpha > \beta$. Se questi individui fanno le loro aziende, allora possiamo dire che ognuno di loro è un lavoratore produttivo.

Se paragoniamo l'efficienza del lavoro di ogni membro con le doti di ogni individuo, allora troveremo due aziende di diverse misure (quella di α e quella di β) in cui il reddito di ogni organizzazione è equivalente alle doti di ogni tipo.

Però, in pratica, troviamo che quei tipi che hanno una maggiore abilità ed esperienza possono insegnare e formare quelli che sono meno dotati. Per comprendere questo fenomeno assumiamo che un tipo α crea una ditta con n ($n \geq 1$) individui di tipo β , e che dopo la performance di ognuno dei membri diventa α . Un'interpretazione di questo sarebbe che α monitora (o forma) i n lavoratori di tipo β e che alla fine si ottiene un risultato di n lavoratori di tipo α .

Dopo assumiamo che, in equilibrio, alcuni tipi β fanno la loro propria azienda. In questo caso il loro costo di opportunità sarebbe soltanto β , per cui un'azienda di tipo α farebbe un profitto di:

$$n (\alpha - \beta) \quad [1]$$

Così un tipo α ha un incentivo a formare un'azienda se l'espressione [1] eccede il suo profitto se lui lavora da solo ($= \alpha$) o è equivalente a:

²³³ T. Mayer, *The distribution of abilities and earnings*, Review of Economics and Statistics 42(2), May 1960, pp. 189-195.

$$(n - 1)\alpha - \beta > 0 \quad [2]$$

Ciò vale solo se n (in [2]) è sufficientemente grande per eccedere il profitto che si ottiene lavorando come lavoratore indipendente. Allora, se usiamo la sigla \tilde{n} per indicare il limite superiore (che normalmente si chiama “*span of control*”) di n , i ragionamenti esposti sopra ci mostrano che se \tilde{n} è sufficientemente alto, allora aziende di due livelli (tipo α e tipo β) si possono formare in equilibrio. Dopo, assumendo che la proporzione tra il numero di individui di tipo β e quello di tipo α supera \tilde{n} , possiamo assicurare che nasceranno aziende di tipo β , convalidando così questa teoria.

Questo esempio ci mostra che (a) aziende di diverse misure possono esistere in equilibrio e che (b) quegli individui che hanno più abilità ed esperienza possono avere profitti maggiori da quello che possono ottenere da soli se si mettono insieme con quelli che hanno minore abilità. Come conseguenza, questo modello razionalizza l'esistenza delle gerarchie e la constatazione empirica che dentro le organizzazioni la distribuzione del reddito sembra essere più giusta della distribuzione dei talenti²³⁴.

Questo modello è stato esteso da altri autori²³⁵ per andare verso la più effettiva trasmissione dei talenti dentro le organizzazioni. Un'importante caratteristica di questo approccio è che l'equilibrio è un *Ottimo Paretiano* perché le aziende finiscono per essere strumenti che permettono la piena interiorizzazione (per i manager o i proprietari) delle esternalità coinvolte nei meccanismi di trasmissione di talenti.

La seconda teoria ha delle diverse implicazioni per garantire l'efficienza economica e dice che *la supervisione è necessaria per garantire la performance*²³⁶. Questa teoria è stata presentata alla *Columbia University* da parte di *Guillermo A. Calvo* e *Stanislaw Wellisz* nel 1979. Il loro modello cerca di spiegare la necessità della *supervisione* dentro delle organizzazioni, ma allo stesso tempo espone che al fine di mantenere questa modalità di lavoro c'è bisogno di offrire ai supervisori un salario più alto di quello dato ai lavoratori di produzione. L'equilibrio porta verso la seguente conclusione: *La necessità di*

²³⁴ H.A. Simon, *The compensation of executives*, Sociometry 20(1), March 1957, pp. 32-35; H.F. Lydall, *The structure of Earnings*, Oxford: Clarendon Press 1968.

²³⁵ S. Rosen, *Authority, control and the distribution of earnings*, Bell Journal of Economics 13(2), Autumn 1957, pp. 311-323.

²³⁶ G. A. Calvo, *Hierarchy*, op. cit., p. 651.

supervisione nel settore organizzativo contribuisce alla sopravvivenza delle tecnologie inferiori. E quindi, la supervisione è necessaria per mantenere la produttività al livello massimo, ma allo stesso tempo è inefficiente perché rappresenta un elevato costo per le organizzazioni. Questa teoria razionalizza la presenza di un certo status superiore ad alcuni lavoratori che permette di garantire l'efficienza nel lavoro di ogni elemento dentro l'organizzazione, così come la necessità di una scala di salari per sostenere questa modalità²³⁷. Cerchiamo di capirla più in profondità.

La premessa da cui parte questa teoria è che la supervisione è necessaria per garantire la performance. Per mostrare come questa premessa possa servire da base per lo sviluppo della gerarchia, dobbiamo assumere che ci sia soltanto un'azienda in vantaggio su tutte le altre che sarebbero uguali, e che questa ditta sia rappresentata da un manager o proprietario.

Assumiamo che il contratto di lavoro per lavorare dentro quest'azienda specifica un salario w se il lavoratore, quando è supervisionato, non è inattivo (assumiamo per semplicità che il lavoratore lavora tutto il tempo o è inattivo tutto il tempo). In caso di essere trovato inattivo, il lavoratore è licenziato e diventa autonomo con un salario h . Assumiamo²³⁸ che, data w , l'utilità di essere inattivo (o fare il furbo) e non essere visto dal supervisore è $w + k$, dove $k > 0$, mentre l'utilità di lavorare tutto il tempo è soltanto w ; k può essere interpretata come l'utilità ricevuta per riposare nelle ore di lavoro, rubare, ecc.

Se la probabilità di essere visto dal supervisore è P , l'utilità di fare il furbo sarebbe $Ph + (1 - P)(w + k)$; dall'altra parte, l'utilità di lavorare tutto il giorno sarebbe soltanto w . Dopo, assumendo che per il lavoratore è indifferente essere inattivo o no, il risultato è il salario minimo che può essere offerto:

$$h + \left(\frac{1}{P} - 1\right)k \quad [3]$$

che è più grande di h se $P < 1$ (supervisione imperfetta). Allora, se in equilibrio alcuni lavoratori rimangono autonomi, loro riceveranno un salario minore da quello che possono ricevere in quell'azienda. Secondo, al fine di

²³⁷ G. A. Calvo – S. Wellisz, *Hierarchy, ability and income distribution*, Journal of Political Economy 87(5), October 1979, pp. 991-1010.

²³⁸ G.S. Becker – G.J. Stigler, *Law enforcement, malfeasance and compensation of enforcers*, Journal of Legal Studies 3(1), January 1974, pp. 1-18.

portare questo all'equilibrio, la tecnologia utilizzata dentro l'azienda deve essere maggiore di quella presente nell'autonomia (in modo tale che l'azienda possa pagare un salario maggiore di h). Se ancora noi assumiamo che P è inversamente proporzionale al *livello di occupazione*, ci sarà normalmente un ottimo livello per questi ultimi, N ; così se N è minore alla popolazione (attiva) totale, alcuni lavoratori rimarranno nel settore autonomo. Da tutto ciò si deduce che l'equilibrio del modello sarebbe un *Inefficiente Paretiano*, in cui *la necessità di supervisione nel settore organizzato contribuisce alla sopravvivenza di tecnologie inferiori*²³⁹.

Da una parte abbiamo una teoria della gerarchia che ci mette a fuoco l'importanza della *trasmissione della conoscenza* per lo sviluppo dentro un'organizzazione, così come l'importanza delle organizzazioni nell'ottenere un reddito molto maggiore che soltanto lavorando da soli. Dall'altra, abbiamo una teoria che razionalizza la necessità della *supervisione* e l'inefficienza della stessa. Queste sono le due teorie gerarchiche più diffuse dentro in economia; ma più che spiegare che cosa è una struttura gerarchica, queste teorie cercano di razionalizzare la presenza della gerarchia dentro le organizzazioni aziendali²⁴⁰.

2.1.6. Una definizione più robusta della Gerarchia Aziendale

Come avevamo indicato quasi all'inizio di questo capitolo, le definizioni che abbiamo della gerarchia nel campo economico e aziendale sono incomplete. Adesso che conosciamo meglio la teoria economica aziendale, cerchiamo di tracciare una nuova definizione di quello che l'economia conosce come gerarchia.

Ci sono dei nuovi concetti presenti nelle teorie economiche sulla gerarchia. Si parla di una struttura di produzione che cerca l'efficienza²⁴¹, presente in un organigramma in cui sono contenuti i ranghi²⁴² (legati alle abilità naturali della persona). Anche in modo di ordinare che classifica la divisione del lavoro e che prende come base gli scopi dell'organizzazione²⁴³. Ciò vale a

²³⁹ "The need of supervision in the organized sector contributes to the survival of inferior technologies". G. A. Calvo, *Hierarchy*, op. cit., p. 652.

²⁴⁰ *Ibid.*

²⁴¹ N. Goodwin – J. A. Nelson – F. Ackerman – T. Weiskopf, *Microeconomia*, op. cit., p. 4.

²⁴² M. J. Beckmann, *Rank*, op. cit., p. 64.

²⁴³ *Ibid.*

sottolineare che la gerarchia ha come caratteristica principale la presenza della supervisione²⁴⁴ (che è inefficiente, considerata la teoria della gerarchia secondo *Calvo e Wellisz*).

Le caratteristiche del rango sono anche quelle di prendere in considerazione il potere, il salario e il prestigio²⁴⁵. È rilevante anche il fatto che questi ranghi non sono necessariamente definitivi²⁴⁶ e la presenza di ranghi con un livello più alto può promuovere la produttività e il compromesso da parte dei lavoratori nell'aspirare ad essere parte di un gruppo con un rango superiore²⁴⁷. Ci sono almeno tre tipi di rango presenti in ogni organizzazione: il presidente, il supervisore e l'operaio²⁴⁸.

Il rango che si può assumere dentro l'organizzazione è indicato inizialmente per mezzo di un contratto di lavoro (strumento che ha una natura di subordinazione, e quindi gerarchica)²⁴⁹. Le relazioni fra i ranghi sono chiamate *relazioni di controllo* e hanno tre caratteristiche: sono transitive, irriflesse e asimmetriche²⁵⁰.

Con i dati che abbiamo possiamo adesso realizzare un confronto con la teoria di *Dumont* e vedere i limiti e i vantaggi della gerarchia in un modo più robusto.

2.2 La teoria sociologica: rapporto fra autorità e subordinato

Un'altra questione che è utile affrontare per comprendere meglio il funzionamento della gerarchia è quella dell'autorità. *Richard Sennett*, professore di sociologia alla *London School of Economics* e autore riconosciuto per i suoi lavori in sociologia e psicologia, ci presenta, nel suo libro intitolato *Autorità*, un'ampia visione dei fondamenti della direzione e della subordinazione.

²⁴⁴ G. A. Calvo, *Hierarchy*, op. cit., pp. 651-652.

²⁴⁵ M. J. Beckmann, *Rank*, op. cit., p. 64.

²⁴⁶ *Ibid.*, p. 65.

²⁴⁷ *Ibid.*

²⁴⁸ *Ibid.*, p. 64.

²⁴⁹ G. Costa - R.C.D. Nacamulli (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, p. XXXII.

²⁵⁰ M. J. Beckmann, *Rank*, op. cit., p. 64.

Secondo l'autore, senza vincoli emotivi quali lealtà, autorità e fratellanza, nessuna società può conservare a lungo la propria coesione²⁵¹. A suo parere, l'autorità è l'*espressione emozionale del potere*²⁵², un vincolo tra ineguali²⁵³. E spiega che la parola *vincolo* vuol dire legame, ma anche impedimento²⁵⁴.

Cercheremo dunque, a questo punto, di studiare i vincoli che uniscono i forti con i deboli; ma, soprattutto, tenteremo di rispondere alla seguente domanda: *l'autorità è un bisogno fondamentale dell'uomo?*

2.2.1 Il concetto di Autorità

La parola *autorità* ha la sua radice nella parola *autore*, per cui connota qualcosa di produttivo²⁵⁵. L'autorità denota una figura, ruolo o posizione caratterizzati dall'autorevolezza, e quindi aventi qualità quali padronanza, superiorità di giudizio, abilità nell'imporre la disciplina e capacità per incutere paura²⁵⁶. Ma essa è innanzitutto un vincolo emotivo²⁵⁷.

Essendo una figura autorevole, ha una determinata forza che usa *per guidare gli altri sottoponendoli a una disciplina, cambiando il loro modo di agire mediante il riferimento a un modello più alto*²⁵⁸. Eppure questa forza può non essere usata al servizio di un più alto ideale o per educare i subordinati, ma semplicemente per dominarli²⁵⁹.

La subordinazione verso l'autorità avviene per mezzo di un atto volontario²⁶⁰. Riferendo un pensiero che è anche di *Max Weber*, questo denota che, quando una persona è costretta all'obbedienza, ci troviamo dinanzi ad un atto di esercizio del potere. Questo atto volontario, però, *non dipende semplicemente dalla credibilità o dalla legittimità di idee, norme e persone, ma risponde anche a una serie di bisogni*²⁶¹.

Per la sua capacità di giudicare e assicurare quando è legittima²⁶², l'autorità tende a manifestarsi quando esiste un pericolo²⁶³. La sua legittimità

²⁵¹ R. Sennett, *Autorità*, op. cit., p. 3.

²⁵² *Ibid.*

²⁵³ *Ibid.*, p. 4.

²⁵⁴ *Ibid.*, p. 4.

²⁵⁵ *Ibid.*, p. 18.

²⁵⁶ *Ibid.*, p. 17.

²⁵⁷ *Ibid.*, p. 3.

²⁵⁸ *Ibid.*

²⁵⁹ *Ibid.*, p. 18.

²⁶⁰ *Ibid.*, p. 21.

²⁶¹ *Ibid.*, p. 24.

²⁶² *Ibid.*, p. 138.

nasce dalla percezione di una differenza di forze²⁶⁴. *L'autorità trasmette e il subordinato percepisce qualcosa d'inaccessibile nel carattere dell'autorità*²⁶⁵. Ed è questa differenza che suscita timore e rispetto nel subordinato²⁶⁶.

L'adesione alla sottomissione verso un'autorità porta ad un rapporto di dipendenza. Questo legame di dipendenza si può manifestare anche attraverso un rifiuto. In questo caso, *Sennett* lo chiama *vincolo di rifiuto*²⁶⁷. Attraverso la negazione che proviene dall'autorità possiamo chiarire a noi stessi cosa veramente vogliamo, ma questo volere è appunto dominato dal rifiuto dell'autorità, che definisce per i sottomessi cosa devono volere e cosa no²⁶⁸. *C'è disaffezione nei loro confronti, ma non c'è libertà da loro*²⁶⁹. Nel lavoro psicoterapeutico il problema si presenta così: *“quello di cui ho bisogno” è definito nei termini di “quello che mi è stato negato”*²⁷⁰.

Il problema attuale è che, secondo l'autore, esiste una vergogna provata nell'essere dipendente da qualcuno, per il fatto di rivelarsi come più debole di un altro²⁷¹. Questa vergogna si è generata nel momento in cui le persone hanno cominciato a *ritenersi personalmente responsabili della propria posizione nel mondo*²⁷². Cosa che non succedeva nelle società come quella indiana, presentata da *Louis Dumont*, in cui quest'apparente debolezza è ereditaria, e quindi non cade sotto la responsabilità della persona²⁷³. Ai nostri giorni, dichiarare apertamente d'avere bisogno di qualcun altro sembra renderci più vulnerabili²⁷⁴.

Il fenomeno della dipendenza è visto come qualcosa di minaccioso nella società attuale, ed è per questa ragione che si è giunti anche al rifiuto completo dell'autorità²⁷⁵. Rendendo così inseparabili il rifiuto e il bisogno²⁷⁶.

2.2.2 Sull'esercizio dell'autorità

²⁶³ *Ibid.*, p. 141.

²⁶⁴ *Ibid.*, p. 138.

²⁶⁵ *Ibid.*

²⁶⁶ *Ibid.*

²⁶⁷ *Ibid.*, pp. 26-38.

²⁶⁸ *Ibid.*

²⁶⁹ *Ibid.*, pp. 45.

²⁷⁰ *Ibid.*, pp. 144.

²⁷¹ *Ibid.*, pp. 43.

²⁷² *Ibid.*

²⁷³ *Ibid.*

²⁷⁴ *Ibid.*, pp. 165.

²⁷⁵ *Ibid.*, pp. 44.

²⁷⁶ *Ibid.*, pp. 45.

Lungo la storia del capitalismo, si sono prodotti vari tentativi di cambiare una struttura rigidamente gerarchica nelle industrie a favore di una più comunitaria²⁷⁷. Uno di questi tentativi è avvenuto in una forma che Sennett indica come l'autorità dell'amore interessato: il *paternalismo*²⁷⁸.

Il paternalismo è *un dominio maschile privo di contratto*²⁷⁹. In questo senso, il rapporto padre-figlio differisce da quello tra autorità e subordinato solo per il fatto che *la libertà nella famiglia è differente da quello nello stato*²⁸⁰. In entrambi, però, *l'idea di potere si trasforma in una situazione di controllo unilaterale: il subordinato viene influenzato ma non può a sua volta influenzare quelli che si prendono cura di lui*²⁸¹.

Il paternalista parte con la seguente premessa: *io, che sono il tuo datore di lavoro, tengo a te e di te mi prenderò cura*²⁸². Quest'assicurazione porta i dipendenti ad attribuire all'autorità non soltanto la responsabilità delle cose che vanno bene, ma anche di quelle che vanno male²⁸³. Non vi sono più responsabilità del mercato: la responsabilità è dell'autorità²⁸⁴.

Questo modo di pensare porta al controllo dei sottomessi. Atteggiamenti come la privazione di una proprietà privata²⁸⁵ sembrano naturali a partire da questa prospettiva. Nel paternalismo, l'elemento di benevolenza egoistica della paternità, perché unilaterale, è ingrandito²⁸⁶. Ed è insostenibile, perché *tale controllo non è puro amore né potere: altruismo ed egoismo sono congiunti*²⁸⁷.

Secondo l'autore, il lavoro non è un'estensione naturale della famiglia²⁸⁸. Un'azienda non è una famiglia: funzionano con regole diverse. Questa immagine del paternalismo si configura come *un tentativo di colmare l'abisso tra l'individualismo economico e il desiderio di comunità*²⁸⁹.

Questo tipo di autorità, infatti, offre un amore interessato. *Il potente si prende cura dei suoi subordinati solo perché corrisponde ai suoi interessi*²⁹⁰:

²⁷⁷ *Ibid.*, p. 65.

²⁷⁸ *Ibid.*, p. 47.

²⁷⁹ *Ibid.*, p. 50.

²⁸⁰ *Ibid.*, p. 52.

²⁸¹ *Ibid.*, p. 54.

²⁸² *Ibid.*, p. 60.

²⁸³ *Ibid.*

²⁸⁴ *Ibid.*

²⁸⁵ *Ibid.*

²⁸⁶ *Ibid.*, p. 64.

²⁸⁷ *Ibid.*, p. 63.

²⁸⁸ *Ibid.*, p. 51.

²⁸⁹ *Ibid.*, p. 70.

²⁹⁰ *Ibid.*, p. 75.

solo a condizione che i suoi protetti fossero riconoscenti e passivi²⁹¹. Viene negata la promessa essenziale: *che le attenzioni di una persona facciano crescere più forte l'altra*²⁹².

L'*autonomia* è un'altra forma di manifestazione dell'autorità, che Sennett qualifica come autorità senza amore²⁹³, come *l'erede dell'individualismo*²⁹⁴. Si caratterizza per la presenza di una relazione asimmetrica: gli altri hanno dell'autorità più bisogno di quello che essa mostra d'averne verso i dipendenti²⁹⁵. Secondo l'autore, *chi dimostra indifferenza suscita il nostro desiderio di essere accettati*²⁹⁶ e, *spaventati dalla sua indifferenza*²⁹⁷, *finiamo con l'essere emotivamente dipendenti*²⁹⁸.

Essa è collegata alla disciplina, sia quella che impone a se stessa sia quella che impone agli altri²⁹⁹. In questo senso, è più connessa all'essere che al possedere³⁰⁰. Da questa disciplina scaturisce la capacità di essere influenti più che reattivi³⁰¹. Si tratta innanzitutto di trasformarsi *in una persona di cui gli altri si accorgono*³⁰².

Secondo Sennett, la violenza fisica era uno strumento con cui il potente poteva suscitare la disciplina del debole, ma negli ultimi anni è stata la vergogna a diventare il nuovo strumento per il raggiungimento di questo fine³⁰³. Come già visto, l'autorità è in parte fondata sulla paura che una persona percepita come più potente può immettere verso una che lo è di meno³⁰⁴. Questa paura si può anche tradurre come dolore³⁰⁵, e questo può essere provato in forma di vergogna. *Una persona dotata di autocontrollo, è una figura autonoma e può imporre la disciplina ad altri, facendo sì che provino*

²⁹¹ *Ibid.*

²⁹² *Ibid.*

²⁹³ *Ibid.*, p. 77.

²⁹⁴ *Ibid.*

²⁹⁵ *Ibid.*, p. 79.

²⁹⁶ *Ibid.*

²⁹⁷ *Ibid.*

²⁹⁸ *Ibid.*

²⁹⁹ *Ibid.*, p. 81.

³⁰⁰ *Ibid.*, p. 78.

³⁰¹ *Ibid.*

³⁰² *Ibid.*, p. 82.

³⁰³ *Ibid.*, p. 85.

³⁰⁴ *Ibid.*, p. 86.

³⁰⁵ *Ibid.*

*vergogna*³⁰⁶. Quindi, la vergogna è diventata uno strumento per ridurre all'obbedienza i subordinati³⁰⁷.

Perché l'autorità di un superiore venga mantenuta, deve mostrare una certa distanza dai dipendenti³⁰⁸. Non deve mai essere vincolata né compromessa. Suo effetto è mistificare ciò che il superiore vuole e ciò che rappresenta³⁰⁹. Quest'ultimo fattore, in particolare, ha degli effetti negativi sulla qualità dell'ambiente di lavoro, perché alla fine conduce ad una concezione falsa della persona che rappresenta quest'autonomia. Secondo l'autore, *nella vita sociale nessuno può essere autosufficiente*³¹⁰.

Dal fatto che la qualità dell'attività lavorativa sia diventata un problema primario negli ultimi anni, *Sennett* ritiene che queste due tipi di autorità saranno rimpiazzati, per il malcontento che possono causare tra i lavoratori³¹¹. Il punto fondamentale è il modo in cui il lavoratore concepisce il superiore³¹²: come *una persona per la quale valga la pena lavorare*³¹³, a partire da un nuovo modo di esercitare l'autorità, basato non sulla minaccia ma sulla gratificazione psicologica del lavoratore³¹⁴:

Nel caso del paternalismo, ma non solo, la gente si rivolge ai dirigenti per vedere risolti i propri problemi, come se i dirigenti ne fossero la causa e fosse loro responsabilità sistemarli³¹⁵. Da parte dei capi, d'altronde, le varie sofferenze sono viste solo come problemi pratici, e il dolore è trattato in maniera superficiale³¹⁶. *Finché si percepisce un'autorità come la fonte del dolore, essa è effettivamente potente e spaventevole*³¹⁷.

La forma in cui questa persona, per cui *vale la pena lavorare*, dovrebbe esercitare l'autorità, è descritta dall'autore nel seguente modo:

Le forme dominanti dell'autorità sono, nella nostra vita, distruttive; sono prive della capacità di prendersi cura, e la cura – l'amore che

³⁰⁶ *Ibid.*, p. 84.

³⁰⁷ *Ibid.*, p. 87.

³⁰⁸ *Ibid.*, p. 104.

³⁰⁹ *Ibid.*

³¹⁰ *Ibid.*, p. 77.

³¹¹ *Ibid.*, p. 97.

³¹² *Ibid.*, p. 99.

³¹³ *Ibid.*

³¹⁴ *Ibid.*

³¹⁵ *Ibid.*, p. 137.

³¹⁶ *Ibid.*

³¹⁷ *Ibid.*

provvede agli altri – è un bisogno umano fondamentale [...]. La compassione, la fiducia, la capacità di rassicurare sono qualità che sarebbe assurdo associare alle figure che rappresentano l'autorità nel mondo adulto. Eppure siamo liberi: liberi di accusare i nostri capi, perché trascurano queste qualità. [...] Nessun uomo, anche se animato da buone intenzioni, può prendersi cura di un'altra persona come se la cura fosse una merce³¹⁸.

Per *Sennett*, è importante che *la figura che incarna l'autorità sia leggibile e visibile*³¹⁹. *Visibile* nel senso che si esprima apertamente, essendo esplicita nel fare promesse e chiara su quello che può o non può fare³²⁰. *Leggibile*, nel senso che i subordinati abbiano il potere di giudicare se le autorità fanno un lavoro giusto o no.

2.2.3 Un bisogno di Autorità

Sennett vede l'autorità come un bisogno primario, essendo questa una forma di *esprimere la propria responsabilità verso gli altri*³²¹. E, allo stesso tempo, vi è la tendenza a vedere la presenza di un'autorità come una minaccia alla nostra libertà³²².

La figura che incarna l'autorità ha bisogno d'avere un servo che aiuti ad affermare se stesso. Secondo *Sennett*, abbiamo bisogno di un altro, diverso da noi stessi, che possa riconoscere i nostri desideri e bisogni per renderli reali, e, facendo così, rendere anche noi stessi reali³²³. Perché *un essere umano completo esiste solo come un qualcosa di riconosciuto*³²⁴.

D'altra parte, *gli uomini cercano qualcuno sopra di loro che faccia, pensi o interpreti ciò di cui non possono venire a capo da soli. Nessuna vergogna accompagna tale dipendenza*³²⁵. Essa proviene dai bisogni di protezione e rassicurazione dell'essere umano³²⁶.

³¹⁸ *Ibid.*, pp. 108-109.

³¹⁹ *Ibid.*, p. 149.

³²⁰ *Ibid.*, p. 149.

³²¹ *Ibid.*, p. 15.

³²² *Ibid.*

³²³ *Ibid.*, p. 114.

³²⁴ *Ibid.*, p. 113.

³²⁵ *Ibid.*, p. 114.

³²⁶ *Ibid.*, p. 120.

A partire da qui, l'autore spiega che l'uomo ha bisogno di un'autorità, di un qualcuno (o qualcosa) che lo trascenda, ma nello stesso tempo ha bisogno di diventare un'autorità per qualcuno, perché i suoi desideri e bisogni siano riconosciuti.

L'autorità non è una minaccia per la mia libertà? Il problema non si radica nella presenza dell'autorità, ma nella forma di rapportarsi ad essa, nell'atteggiamento³²⁷. Ho bisogno di riconoscimento, ma solo quando il riconoscimento che ti do non mi sottrae nulla posso sentirmi libero³²⁸. Questo può accadere solo se si riconosce la legittimità dell'autorità senza essere ad essa agganciati³²⁹. E per fare questo passo, il subordinato deve credere nell'autorità, ma non nell'onnipotenza della persona che la può incarnare³³⁰. Perché più l'autorità è vicina e più la conosciamo com'è, meno appare onnipotente³³¹. Così si demistifica un'autorità, rendendola esposta, poiché non ci sono più segreti³³²: *il silenzio crea distanza e dominio*³³³.

L'autore, comunque, sostiene che essere libero non vuol dire necessariamente essere felice³³⁴. La gente è troppo impaurita e desiderosa di comodità a cui è abituata, per non avere un padrone³³⁵. Preferisce la schiavitù per avere sicurezza³³⁶. Secondo *Freud*, i mezzi per acquisire la libertà soffocano le voci del piacere³³⁷. *Gli uomini cercano attivamente il piacere a spese della libertà*³³⁸.

D'altra parte, le autorità possono rimanere accecate dal piacere che può dare il potere, rendendole insensibili³³⁹. Perciò è anche responsabilità del servo chiarire i limiti della forza dell'autorità³⁴⁰.

2.2.4 La catena del comando

³²⁷ *Ibid.*, p. 154.

³²⁸ *Ibid.*, p. 117.

³²⁹ *Ibid.*, p. 120.

³³⁰ *Ibid.*, p. 118.

³³¹ *Ibid.*, p. 142.

³³² *Ibid.*

³³³ *Ibid.*, p. 143.

³³⁴ *Ibid.*, p. 117.

³³⁵ *Ibid.*, p. 135.

³³⁶ *Ibid.*

³³⁷ *Ibid.*

³³⁸ *Ibid.*

³³⁹ *Ibid.*, p. 148.

³⁴⁰ *Ibid.*, p. 149.

Per *Sennett*, la presenza del potere si manifesta nella prevalenza della volontà di una persona nei confronti di un'altra³⁴¹. E la catena del comando è la struttura che permette di estendere questa volontà a migliaia o milioni di persone³⁴². Questa catena è da lui definita *l'architettura del potere*³⁴³, in cui i servi possono disobbedire, ma i dirigenti dominano comunque³⁴⁴.

L'autore, ad esempio di questa catena, cita un esercito³⁴⁵. La volontà dell'autorità è suprema ma, se non si concede una certa libertà ai subordinati, rischia di perdere la sua efficacia³⁴⁶. La reinterpretazione degli obiettivi fondamentali e della strategia generale, d'altra parte, distruggerebbe la catena, per cui la concessione di una certa libertà non deve ammettere queste possibilità³⁴⁷. *Il controllo risiede nella volontà del generale che abbraccia il tutto*³⁴⁸.

*Nel mondo moderno la catena del comando come architettura del potere ha avuto un rapporto incerto con il mercato*³⁴⁹. Come si può spezzare questa catena del comando, per giungere ad un'architettura meno rigida³⁵⁰? L'autore ci presenta tre strategie per raggiungere lo scopo³⁵¹.

La prima consisterebbe nell'abolirla, ma l'autore qualifica questa idea come sinistra³⁵². Il fatto di non riconoscere la necessità di una catena del comando, farebbe sì che *nessuno sarebbe mai obbligato verso un altro e al dominio sociale si sostituirebbe una personalità onnipotente, sensibile soltanto ai propri desideri*³⁵³. Questo renderebbe le relazioni insignificanti³⁵⁴, e andrebbe contro il bisogno di riconoscimento della persona.

La seconda strategia utilizza il modello della codeterminazione, costituita dalle idee di cooperazione e di processo decisionale consensuale³⁵⁵. Essa riconosce la necessità di una catena del comando, ma si rifiuta di accettare che

³⁴¹ *Ibid.*, p. 151.

³⁴² *Ibid.*

³⁴³ *Ibid.*

³⁴⁴ *Ibid.*

³⁴⁵ *Ibid.*, p. 150.

³⁴⁶ *Ibid.*, p. 152.

³⁴⁷ *Ibid.*

³⁴⁸ *Ibid.*

³⁴⁹ *Ibid.*, p. 153.

³⁵⁰ *Ibid.*, p. 153.

³⁵¹ *Ibid.*, pp. 155-168.

³⁵² *Ibid.*, pp. 155.

³⁵³ *Ibid.*

³⁵⁴ *Ibid.*, pp. 156.

³⁵⁵ *Ibid.*

il potere venga solo dall'alto³⁵⁶. Le decisioni devono essere prese da rappresentanti di tutti i settori: lavoro, direzioni, e pubblico che ha a che fare con l'organizzazione³⁵⁷. L'obiettivo è quello di trovare soluzioni che possano essere soddisfacenti tanto per i forti come per i deboli³⁵⁸, *ma evita di mettere al primo posto nel dibattito i conflitti insolubili nella catena del comando*³⁵⁹.

La terza e ultima accetta la gerarchia spezzandola periodicamente³⁶⁰, cercando di *contestare apertamente il processo attraverso cui il dominio viene trasmesso lungo la catena*³⁶¹. L'autore ci presenta cinque modi di realizzare questo obiettivo³⁶². Il primo è l'uso della forma attiva, che consiste nella comunicazione aperta, invece dell'uso della forma passiva, in cui le responsabilità sono nascoste³⁶³. Un esempio è nell'evitare l'uso di frasi come "è stato deciso", che non permettono d'identificare un responsabile³⁶⁴. Un secondo modo è nel discorso sulle categorie, in cui ci possono essere eccezioni alle regole in relazione alla situazione del soggetto³⁶⁵. Un esempio: dare l'opportunità di lavorare meno a una persona che ha sessanta anni. Il terzo modo consiste nel portare alla luce differenti modi di obbedire gli ordini, e lasciare la scelta all'operario insieme al capo³⁶⁶. Il quarto sarebbe è nello scambio di ruolo, in cui il dirigente prende il posto del operaio e viceversa, perché ciascuno abbia una visione più chiara della prospettiva dell'altro³⁶⁷. Il quinto e ultimo è nel lasciare aperto il discorso sulla cura dei propri bisogni, in modo che sia personalizzabile³⁶⁸. Anche se questo può far provare vergogna al dipendente, nel momento in cui dovrà negoziare sui propri bisogni. Secondo *Sennett*, attraverso queste cinque rotture, la paura dell'autorità può essere abolita³⁶⁹.

Nel secolo XIX (e anche ai nostri giorni) si credeva che, proporzionalmente, più una comunità è piccola, più è facile condurre una vita

³⁵⁶ *Ibid.*

³⁵⁷ *Ibid.*

³⁵⁸ *Ibid.*, p. 157.

³⁵⁹ *Ibid.*

³⁶⁰ *Ibid.*, pp. 155.

³⁶¹ *Ibid.*, pp. 157.

³⁶² *Ibid.*, pp. 159.

³⁶³ *Ibid.*

³⁶⁴ *Ibid.*

³⁶⁵ *Ibid.*, p. 161.

³⁶⁶ *Ibid.*, pp. 162-163.

³⁶⁷ *Ibid.*, p. 163.

³⁶⁸ *Ibid.*, p. 164.

³⁶⁹ *Ibid.*, p. 166.

democratica³⁷⁰. Da una parte questo può essere vero; dall'altra può portare la comunità ad una distorsione della qualità del potere, fino a giungere alla tirannia in una comunità in cui tutti si conoscono, come accade, ad esempio, quando un genitore può tiranneggiare su un bambino³⁷¹.

Per l'autore, gli uomini vanno sempre in ricerca di qualcuno che stia al di sopra di loro e che possa mettere fine alla terribile instabilità che può loro portare la libertà³⁷². L'autorità è la necessaria ricerca di un'illusoria stabilità e sicurezza negli altri³⁷³. Ma, innanzitutto, la presenza dell'autorità è quel qualcosa che può unire la gente³⁷⁴.

³⁷⁰ *Ibid.*

³⁷¹ *Ibid.*, p. 167.

³⁷² *Ibid.*, p. 171.

³⁷³ *Ibid.*, pp. 172, 174.

³⁷⁴ *Ibid.*, pp. 171-172.

Capitolo terzo

FRATERNITÀ E GERARCHIA SONO REALMENTE COMPATIBILI?

Nel primo capitolo è stata studiata la teoria di gerarchia di *Louis Dumont*, una delle più importanti sul tema. Nel secondo capitolo abbiamo presentato e analizzato ciò che la teoria economica intende per gerarchia, così come la teoria sociale sul rapporto forte-debole proposta da *Richard Sennett*. A questo punto, è necessario fare un passo avanti: definire ciò che si intende, in economia, per *Fraternità*, e confrontare a partire da qui ognuna delle tre teorie già analizzate, per valutare la loro compatibilità.

Questo capitolo si divide in due parti. Nella prima presenteremo due linee di pensiero che cercano di offrire un punto di vista diverso sulla gerarchia, mettendo a tema l'orizzontalità aziendale, per poi definire il concetto di fraternità in economia. Nella seconda parte, cercheremo di mettere a confronto questo concetto con quelli già presentati sulla gerarchia. Per concludere, proporrò una visione dinamica della gerarchia e una prospettiva che potrebbe aiutare a capire una possibile dinamica per portare i rapporti gerarchici ad una maggiore coesione.

3.1 Dalla Orizzontalità alla Fraternità

La gerarchia è stata la struttura di base di tante organizzazioni sin dall'inizio del capitalismo.

C'è una forte tendenza a cercare nuove forme di organizzazione delle aziende, verso sistemi sempre più orizzontali e egualitari. Nonostante questi

sforzi, sembra che nella maggior parte dei casi la struttura gerarchica rimanga alla base.

Organizzare secondo una forma gerarchica, così come utilizzando strutture più orizzontali, ha dei vantaggi e dei limiti. La scelta deve essere fatta prendendo in considerazione lo scopo che si cerca di raggiungere.

D'altra parte, vi è una linea di pensiero che tenta di immettere nel mercato altri principi, come quello della fraternità, con lo scopo di abbassare la rigidità dei rapporti che possono essere conseguenza di un atteggiamento puramente gerarchico.

In questa parte dello studio cercheremo di comprendere meglio l'orizzontalità aziendale e la fraternità all'interno dell'ambiente aziendale, allo scopo d'acquisire una maggiore consapevolezza su ciò che si propone ogni linea di pensiero.

3.1.1 *L'orizzontalità aziendale*

Sin dall'inizio dell'era industriale, le organizzazioni si sono mosse alla ricerca di nuove strutture alternative a quella gerarchica, cercando sempre di più di porre sullo stesso piano tutti i membri di una stessa organizzazione. Un chiaro esempio, in questo senso, è l'autorità paternalista presentata da *Sennett*³⁷⁵. Anche se l'obiettivo principale di quest'autorità era il miglioramento delle condizioni di lavoro, allo scopo di rendere l'organizzazione più produttiva, si ricercava anche la felicità di ogni membro. Una lunga ricerca sulle motivazioni dell'uomo è stata portata avanti, negli ultimi anni, a partire dall'analisi del rapporto fra economia e felicità.

In qualche modo, sembra che all'interno del concetto di orizzontalità la felicità venga associata con il principio d'uguaglianza. È vero che la presenza di questo principio nella vita dell'uomo è necessaria per la sua realizzazione; se, però, tale principio non è congiunto con altri, in particolare con quello della libertà personale, si può cadere in eccessi contrari.

Come abbiamo già visto nell'analisi della classificazione gerarchica economica, *tutti gli uomini sono uguali ma i membri di un'organizzazione non lo sono*³⁷⁶. Quello che la maggior parte dei sistemi orizzontali riesce a fare è permettere una maggiore partecipazione e inclusione di tutti membri della

³⁷⁵ R. Sennett, *Autorità*, op. cit., p. 47.

³⁷⁶ M. J. Beckmann, *Rank*, op. cit., p. 64.

stessa nella presa di decisioni. Da qui nasce il concetto di *orizzontalità aziendale*, caratterizzata dalla ricerca di equità e uguaglianza in campo economico.

In generale, questo sistema egualitario si propone di custodire l'idea che tutti gli esseri umani hanno un valore fondamentale o uno status morale alla pari³⁷⁷. Nella scienza economica, ciò vuol dire che tutti gli uomini devono condividere certi diritti legali e poteri politici, senza con ciò intendere che dovrebbero avere gli stessi talenti, capacità o ricchezza³⁷⁸.

Partendo da queste definizioni, possiamo sostenere che lo scopo di un sistema orizzontale è ridurre il più possibile la rigidità gerarchica esistente nelle strutture aziendali, e mettere su un piano di uguaglianza i membri delle stesse.

Vi sono delle diversità fra i membri di un'organizzazione, e queste devono essere rispettate per mantenere un certo equilibrio e una certa equità nell'istituzione. La domanda da porsi adesso è: fino a che punto può essere possibile mettere su un piano d'uguaglianza i membri di un'organizzazione?

La gerarchia è sufficiente per raggiungere questo scopo? O c'è bisogno di qualcosa di più, di qualcosa che vada oltre?

3.1.2 La Fraternità

Dalla tradizione di pensiero di *Thomas Hobbes*³⁷⁹ proviene la convinzione che, perché i principi presenti nel trittico che ci è giunto dalla rivoluzione francese possano essere vissuti, si deve rinunciare a uno di loro³⁸⁰. L'economia moderna nasce dall'influenza di questa tradizione di pensiero, scegliendo la *libertà* e l'*uguaglianza* e depennando il principio di *fraternità*³⁸¹, ossia rinunciando alla relazione personale con gli altri³⁸².

L'obiettivo principale era quello di *costruire una vita in comunione tra individui uguali tra di loro e liberi*³⁸³. La comunità antica, a causa della sua natura totalizzante, non riconosceva l'individuo, e quindi non consentiva la

³⁷⁷ A. Richard, *Egalitarianism in The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, <http://plato.stanford.edu/entries/egalitarianism>, 10 Dicembre 2010.

³⁷⁸ A. M. Feldman, *Equity* in J. Eatwell – M. Milgate – P. Newman, *The New Palgrave, A Dictionary of Economics*, vol. 2, op. cit., p. 183.

³⁷⁹ T. Hobbes, *Leviatano*, La nuova Italia, Firenze 1987.

³⁸⁰ L. Bruni – C. Calvo, *El precio de la gratuidad*, op. cit., p. 132.

³⁸¹ *Ibid.*

³⁸² *Ibid.*

³⁸³ L. Bruni, *Fraternità*, op. cit., p. 440.

diversità³⁸⁴. È nel momento della crisi della civiltà antica che nasce l'idea di individuo³⁸⁵, e correlativamente quella di alterità, ma come un problema, un male necessario³⁸⁶. Era necessario trovare una nuova base alla vita in comune: e il mercato risponde con il sistema dei prezzi³⁸⁷. Questo sistema permette l'indifferenza nello scambio, così da evitare l'incontro drammatico con l'altro: bastano i desideri e i bisogni reciproci per realizzare lo scambio³⁸⁸.

Una relazione di mutua indifferenza tra soggetti può produrre solitudine e infelicità negli individui³⁸⁹. Secondo *Sennett*, esiste in ogni individuo un bisogno di riconoscimento³⁹⁰, che si perde nell'indifferenza. La fraternità può essere vista come relazione profonda tra persone; ma, d'altra parte, può anche essere la fonte di una potenziale sofferenza³⁹¹, perché l'altro mi può causare una ferita e quindi è qualcosa da evitare³⁹². È esperienza di gioia e dolore; ma soprattutto, senza fraternità, nella vita dell'uomo non c'è felicità³⁹³.

Sulla fraternità, *L. Bruni* così afferma: "La fraternità ha la sua radice nell'umanesimo, ma come un male da combattere al fine della costruzione di una società civile composta da persone uguali e liberi. Va infatti tenuto presente che l'idea di fraternità presente all'alba della modernità era legata alla famiglia patriarcale e ineguale, che non era compatibile né con la libertà né tantomeno con l'uguaglianza (i fratelli nella famiglia di *ancient régime* non erano uguali tra di loro, tantomeno le sorelle ai fratelli). Allora quando i rivoluzionari moderni annunciano il trittico del loro nuovo umanesimo (*liberté, égalité, fraternité*) ci dicono tre cose molto importanti:

- Tutti e tre i principi da loro annunciati erano da costruire nel mondo nuovo, compresa la fraternità, che non era quella ineguale della famiglia naturale, ma una nuova fraternità politica, che non c'era ancora.

³⁸⁴ *Ibid.*, p. 440.

³⁸⁵ *Ibid.*, p. 439.

³⁸⁶ *Ibid.*, p. 440.

³⁸⁷ *Ibid.*, pp. 440-441.

³⁸⁸ *Ibid.*, p. 441.

³⁸⁹ *Ibid.*, p. 441.

³⁹⁰ R. Sennett, *Autorità*, op. cit., p. 114.

³⁹¹ L. Bruni, *Fraternità*, op. cit., p. 441.

³⁹² L. Bruni, *La ferita dell'altro*, Città Nuova, Roma 2006, p. 17.

³⁹³ L. Bruni, *Fraternità*, op. cit., p. 442.

- I tre principi vanno presi assieme, e che quindi non si accetta più una fraternità senza libertà e uguaglianza (che era proprio quella fraternità ineguale e illiberale contro la quale, a partire da Hobbes, i moderni hanno reagito).
- La fraternità aggiunge allora la dimensione di rapporto, di legame e di reciprocità alla nuova società di persone libere e uguali: solo il principio di fraternità dice relazione personale, poiché quello di libertà e di uguaglianza dicono status individuale, anche senza il bisogno di un rapporto personale con l'altro.

Se allora dovessimo in sintesi qualificare il principio di fraternità in rapporto ai ben più noti e affermati principi di uguaglianza e libertà dovremmo dire (a tratti distanziandoci anche dalla visione dei rivoluzionari francesi): la fraternità, se presente in una società libera e ugualitaria, fa sì che i membri si sentano parte di un destino comune, che sviluppino una cultura della *communitas* e non dell'*immunitas*, che tra di loro si affermino sentimenti di simpatia e di affetto, senza che tutto questo entri in conflitto con la libertà e con l'uguaglianza di tutti e ciascuno. Al tempo stesso la fraternità non è l'amicizia, dove il rapporto "personale" viene inteso in modo esclusivo, elettivo e non transitivo. La fraternità è invece transitiva tra i membri di una comunità, aperta non solo al "tu" ma anche al "lui" che non conosco personalmente ma che sento fratello in senso civile. Quindi la fraternità può essere vissuta anche tra persone che non si conoscono personalmente o per nome (anche se non esclude i rapporti personali di amicizia a vari livelli tra i membri), come il tramviere o il funzionario pubblico, che sebbene non abbia con loro un rapporto personale li sento legati ad uno stesso destino comune, al corpo civile, se li sento vicini affettivamente perché costruttori insieme della città. La fraternità fa sì quindi che un insieme di individui possano dar vita ad un popolo, ad una comunità legata da relazioni di reciprocità, non solo di mutuo interesse (contratti), ma di mutua assistenza.³⁹⁴

Infatti come troviamo in un altro testo sul tema: "Nella visione standard dell'economia, quella che possiamo far risalire a Smith, quando A scambia con B non ha come intenzione il vantaggio anche di B, ma soddisfa i bisogni di B solo come un mezzo per raggiungere i propri obiettivi. In un tale approccio il

³⁹⁴ L. Bruni, *Sull'idea di fraternità in economia*, in corso di pubblicazione.

bene comune e quello dell'altro con cui scambio sono effetti non intenzionali. D'altra parte, e come reazione a questa visione troppo poco sociale o fraterna, c'è chi oggi crede che la genuina socialità o fraternità debba invece essere associata a qualche forma di sacrificio da parte di qualcuno o tutti i soggetti dello scambio, e non essere così compatibile con le ordinarie transazioni di mercato. Sono convinto, invece, che la categoria della fraternità tradotta nella vita economia dovrebbe consentirci di pensare che una relazione di mercato possa essere, al tempo stesso, mutualmente vantaggiosa e genuinamente sociale. La virtù della fraternità consente infatti di superare anche questa visione dualistica (da una parte il mercato, regno del mutuo vantaggio; dall'altra la fraternità, regno del sacrificio), che non ha giovato né al mercato, che a forza di considerarlo non morale lo sta diventando sempre più, né al non-mercato, dove il voler associare la famiglia e l'amicizia alla pura gratuità spesso ha nascosto rapporti di potere, e patologie di ogni genere: basterebbe pensare solo alla questione femminile nelle comunità tradizionali. Dalla prospettiva della fraternità il contratto di mercato impegna ciascun partner a svolgere la propria parte per raggiungere un obiettivo comune. Questo obiettivo comune è il beneficio congiunto derivante dal contratto, all'interno, ovviamente, dei confini specifici determinati da quella transazione. Ciascuna parte, nel compiere la propria parte del compito, agisce con l'intenzione di partecipare in una combinazione di azioni dirette al beneficio di tutto il "team". Quindi, quando Andrea (che abbiamo incontrato qualche puntata fa) si rivolge alla pescheria, non è semplicemente prudente e pensa al proprio interesse; ma, dalla prospettiva della fraternità, è come se dicesse a Bruno: "Ti propongo un'azione congiunta che beneficia sia me che te: tu mi aiuti a soddisfare il mio bisogno di pesce, e io ti aiuto a soddisfare il tuo bisogno di denaro. Facciamo insieme quest'azione congiunta, formiamo questo team temporaneo". Se si raggiunge l'accordo tra i due, il cliente (Andrea) intenzionalmente vuole che anche il pescivendolo (Bruno) benefici dallo scambio, e viceversa. Quindi, ciascuno ha l'intenzione cosciente di essere utile all'altro. Il mutuo vantaggio (e non solo l'interesse personale) è l'intenzione e il contenuto dello scambio. Questo è un modo per rendere il concetto di fraternità compatibile con un'economia di mercato: a una condizione però, che il team e l'intenzione di beneficiare anche l'altro si creino durante lo svolgimento del contratto, e non è invece un criterio

per scegliere il partner del contratto. Ad esempio, non è richiesto alla virtù della fraternità che un cliente scelga un dato fornitore per aiutarlo (magari perché vive un momento di crisi economica). Solo nel momento in cui il contratto viene stipulato il cliente diventa impegnato nel perseguire un obiettivo comune. Quindi, per un esempio, Genovesi (ed io con lui) non consiglierebbe normalmente ad un imprenditore: “scegli il fornitore A perché è in difficoltà economiche, anche se ha prezzi più alti di B”. Una visione fraterna non porta allora alla creazione di economie informali di “amici”, dove si scelgono i partners commerciali per ragioni di “amicizia” – credo che la sfida di esperienze di economia sociale, come l’Economia di comunione o il commercio equo o la banca etica, sia il tener assieme i segnali dei prezzi con un autentico spirito di fraternità. Se invece i due livelli si confondono, e si sceglie il fornitore soltanto o primariamente perché è un “amico” o perché è “parte del progetto”, allora questa fraternità entra in conflitto con le virtù del mercato”³⁹⁵.

*Non c’è quindi opposizione tra economia e fraternità*³⁹⁶. Vi sono anzi degli agenti economici che funzionano con questo principio, come anche l’economista svizzero *Bruno Frey*, e l’inglese Robert Sugden mostra in alcuni dei suoi studi³⁹⁷.

La fraternità è un principio che non si affianca alla libertà e all’uguaglianza, ma dà ad essi una base diversa e nuovi modi di concepire la pienezza dell’uomo³⁹⁸. Non a partire da uno solo di essi, ma da tutti e tre i principi insieme può spalancarsi dinanzi all’essere umano una visione più ampia di se stesso³⁹⁹.

La solidarietà è diversa dalla fraternità⁴⁰⁰. Nella solidarietà si può trascurare la prossimità con l’altro, mentre invece la fraternità comporta sempre una vicinanza⁴⁰¹.

La ricerca di un potere condiviso è un’altra caratteristica della fraternità⁴⁰². Si manifesta attraverso meccanismi che fanno in modo che le

³⁹⁵ L. Bruni, *Dall’econo-mia all’econo-nostra. L’individualismo è fuori corso*, in *Vita*, 3 Dicembre 2010.

³⁹⁶ L. Bruni, *Fraternità*, op. cit., p. 440.

³⁹⁷ B. S. Frey - K. Rost - E. Inauen - M. Osterloh, *The corporate governance of Benedictine abbeys. What can stock corporations learn from monasteries?*, in <<Journal of Management History>> 16(1) 2010, p. 91.

³⁹⁸ L. Bruni, *Fraternità*, op. cit., p. 442.

³⁹⁹ *Ibid.*, p. 442.

⁴⁰⁰ *Ibid.*, p. 443.

⁴⁰¹ *Ibid.*, p. 444.

esigenze delle autorità si affianchino a quelle della fraternità⁴⁰³, permettendo così il *convivere di una pluralità di sensibilità e opinioni*⁴⁰⁴.

Introdurre il principio di fraternità all'interno del mercato vuol dire anche introdurre nuovi concetti e dinamiche nello scambio e nelle governance aziendali⁴⁰⁵. Uno di questi sarebbe il *perdono*, che permette di accettare la ferita dell'altro e ristabilire un nuovo legame sociale⁴⁰⁶, giacché nella fraternità si rimane sempre esposti alla non reciprocità degli altri⁴⁰⁷.

La fraternità è un principio che supera la gerarchia? O è un principio che si rapporta ad essa? Può essa esistere senza una gerarchia?

3.2 Sono conciliabili la Fraternità e la Gerarchia?

Adesso che abbiamo presentato ciò che l'economia conosce come fraternità, siamo pronti a chiederci se quest'ultima sia conciliabile col concetto di gerarchia presente nelle tre teorie viste nei primi due capitoli.

In un secondo momento, dopo aver operato questo confronto fra le teorie, cercheremo di riflettere sui risultati ottenuti.

3.2.1 La gerarchia indiana

La società gerarchica indiana è caratterizzata da una evidente separazione fra le diverse caste, ma un rapporto personale fra appartenenti alle diverse caste non è dal tutto sconosciuto. Come *Dumont* insegna nel suo libro, il sistema *Jajmānī*, per il suo giusto funzionamento, richiede una relazione personale fra colui che propone un contratto e colui che lo accetta, e questa relazione può esistere anche fra diverse caste⁴⁰⁸. Ci troviamo di fronte a una relazione personale che va al di là di un rapporto mediato semplicemente da un contratto di lavoro. È necessario, dunque, un genuino interesse per il bene dell'altro e non soltanto per il proprio. È vero che il sistema delle caste indiane sembrerebbe ben distante dal mostrarsi come società fraterna, ma non è del

⁴⁰² L. Bruni – C. Calvo, *El precio de la gratuidad*, op. cit., p. 140.

⁴⁰³ *Ibid.*, p. 140.

⁴⁰⁴ *Ibid.*, p. 142.

⁴⁰⁵ *Ibid.*, p. 141.

⁴⁰⁶ L. Bruni, *Fraternità*, op. cit., p. 443.

⁴⁰⁷ *Ibid.*, p. 444.

⁴⁰⁸ L. Dumont, *Homo Hierarchicus*, op. cit., p. 98.

tutto chiuso, in quanto anche in esso si considera la possibilità di nuove forme di orientamento dei rapporti. *Gandhi* ha mostrato, nella sua lotta contro l'intoccabilità, l'apertura che la stessa gerarchia può avere nel sistema indiano.

Nel sistema delle caste vi è, però, una certa contrapposizione al principio di fraternità. Questa incompatibilità si radica nella dinamica di adesione all'autorità. Nella società indiana si nasce in una casta e si appartiene alla stessa casta fino alla fine della vita. Gli spostamenti di casta sono rari, e per questa ragione non esiste, quindi, un'adesione libera alle autorità: queste sono stabilite dalla nascita, e dipendono dalla casta a cui appartiene la persona.

Un'altra incompatibilità risiede nel concetto di esclusione. La fraternità in sé, come spiega *Bruni*, non è esclusiva ma inclusiva. L'esempio dell'intoccabilità, conseguente a una "mancanza di purezza", è un concetto che esclude le persone dal sistema.

Sono stati fatti alcuni studi sui sistemi economici e organizzativi all'interno di società economiche più fraterne. Uno di questi è dell'economista svizzero *Bruno Frey*, che ha analizzato il funzionamento organizzativo dei monasteri benedettini lungo la storia⁴⁰⁹. Possiamo qualificare questi monasteri, in termini strutturali, come una *gerarchia più fraterna* di quella indiana. Questo perché la gerarchia è presente nella forma di una differenziazione dei ruoli, per cui c'è un responsabile amministrativo per tutto il monastero, ma anche, al suo interno, coloro che vi lavorano. La differenza è radicata nel fatto che le persone aderiscono all'autorità volontariamente; e tutte le persone che fanno parte dell'organizzazione, indipendentemente dal ruolo che svolgono, sono trattate con rispetto e dignità. I rapporti fra loro sono valorizzati, così come le opinioni di ciascuno.

In che forma la gerarchia indiana potrebbe appropriarsi di una prospettiva fraterna? Sembra infatti che la fraternità sia un passo avanti rispetto alla gerarchia presente nelle tradizioni, avendo un modo nuovo di guardare all'altro e alle altre caste. È possibile allora dire che più una società è fraterna e meno è gerarchica?

Se il problema fosse *l'immunitas* di cui parla *Bruni* (che porta all'infelicità le persone che sono parte di un'organizzazione), allora più che la gerarchia stessa (che rappresenta insieme una struttura e una mediazione dei rapporti), il

⁴⁰⁹ B. S. Frey – K. Rost – E. Inauen – M. Osterloh, *The corporate governance of Benedictine abbeys*, op. cit., p. 90-115.

problema è il modo di gestire i rapporti. Se la gerarchia si impone solo come struttura, e il principio di fraternità interviene a mediazione dei rapporti, possiamo dire che non c'è più gerarchia, come nel caso dei monasteri benedettini?

Può esistere una gerarchia senza rapporti superficiali o strumentalizzati. La gerarchia è presente, come i vari ruoli, ordinata ad uno scopo; la differenza sta nel modo di vedere i rapporti fra i diversi ranghi. E questo nuovo modo di considerare i rapporti all'interno della gerarchia dipende dal principio di fraternità: così che abbiamo una gerarchia fraterna in una struttura gerarchica, per il fatto che è il principio di fraternità a mediare i rapporti,.

Sono conciliabili la gerarchia indiana e la fraternità? A prima vista sembrerebbe di no. Il sistema delle caste indiane vede i principi di uguaglianza e libertà da una prospettiva assai diversa. Ci sarebbe bisogno di un nuovo modo di vedere i rapporti all'interno della gerarchia indiana.

3.2.2 *La gerarchia economica*

Il contratto è il principale mediatore di rapporti presente nelle organizzazioni economiche. Sappiamo, però, che le aziende cercano nuove strutture, tese verso una maggiore orizzontalità, soprattutto a riguardo della presa di decisioni nell'organizzazione. Secondo la teoria economica, devono esserci almeno tre figure in una gerarchia: il presidente (che non abbia un supervisore), il supervisore intermedio, e l'operaio (che non abbia subordinati). Ma cosa succede se il presidente ha un supervisore (l'intera organizzazione), e gli operai hanno dei subordinati (i compagni di lavoro)? In termini economici, può ancora essere chiamata questa struttura una "gerarchia"? La struttura rimane gerarchica, anche se i rapporti sono condotti verso un'altra dimensione.

Ricardo Semler, un imprenditore brasiliano, in un suo libro mostra come un'azienda chiamata *Semco* (fondata da suo padre e di cui l'autore del libro è presidente), rovesciando una gran parte delle regole conosciute dalla gerarchia aziendale, arriva ad essere la numero uno nel proprio ramo⁴¹⁰. Lui chiama "democrazia" aziendale, contrapponendo questo termine alla parola "gerarchia". La loro struttura partiva da una rigida piramide per andare verso una struttura più circolare, in cui c'erano meno direttori e più coordinatori.

⁴¹⁰ R. Semler, *Senza gerarchie al lavoro*, Bompiani Overlook, Milano 2007, pp. 82-89.

La fraternità conduce a una nuova dimensione nell'esercizio dei ruoli che si svolgono, ma ci sono anche altri aspetti nei quali le aziende possono crescere. Come dice *Bruni*, la fraternità non è amicizia (che allo stesso tempo, anche se include, può escludere quelli che non scelgo come miei amici), ma qualcosa di specifico con proprie caratteristiche. Anche se possiamo dire che la *Semco* di *Semler* è una struttura più libera e uguale, non sarà necessariamente una organizzazione fraterna.

In che modo si può manifestare il principio di fraternità in una gerarchia economica? Nella dinamica del contratto, bastano desideri e bisogni per realizzare lo scambio; dimensione che la nuova fraternità che presenta *Bruni* (non religiosa, ma politica e sociale) riesce a trascendere.

In una dimensione fraterna, i rapporti sono uno dei valori più importanti dentro e fuori l'organizzazione. Le dinamiche relazionali, in cui si coinvolge anche la dimensione emotiva dell'essere umano, iniziano ad avere una parte considerevole nelle decisioni aziendali. Ma questo deve succedere attraverso un interesse genuino verso gli altri.

Sono conciliabili la gerarchia economica e la fraternità? Le organizzazioni aziendali possono esistere in una dinamica fraterna⁴¹¹, ma la gerarchia, così come la conosciamo, si trasforma in una gerarchia fraterna.

3.2.3 *La catena del comando di Sennett*

Sennett chiama la gerarchia con il nome di *catena del comando*. Come già visto, l'autore non presenta una teoria sulla gerarchia in sé, ma sviluppa un'analisi e una riflessione sul rapporto forte-debole, quando il concetto di autorità è presente.

Secondo *Sennett* un'autorità, a differenza di una comune figura di potere, mostra come caratteristica principale la libertà di adesione ad essa da parte del subordinato, quando invece le figure di potere non permettono necessariamente una libera adesione da parte dei sottoposti: possono essere figure imposte. Tuttavia la gerarchia può esistere in entrambi casi, quando il subordinamento è volontario come quando non lo è.

La domanda che scaturisce a partire da questa teoria è la seguente: la teoria di *Sennett* è conciliabile col principio di fraternità?

⁴¹¹ Esistono delle aziende che assumono il principio di fraternità e operano all'interno del nostro mercato attuale. Per saperne di più visitare il sito: <http://www.edc-online.org>.

Nell'ultima parte del suo libro, *Sennett* dice che abolire la gerarchia è un'idea sinistra, perché nessuno sarebbe responsabile dai propri atti, e nessuno dovrebbe rendere conto a nessuno. In qualche modo, la presenza della gerarchia garantisce un minimo livello di responsabilità da parte di quelli che ne fanno parte, senza trascurare il fatto che l'esistenza di questa responsabilità non è una garanzia per il suo "buon" uso.

Continuamente, nel suo libro, *Sennett* sostiene che il problema principale non è la presenza di una gerarchia, ma la forma in cui si svolge il rapporto forte-debole. Per *Sennett*, ci sarebbe spazio per un altro principio dell'agire nella mediazione dei rapporti, all'interno di una gerarchia. Egli presenta anche diversi modi in cui questa catena del comando può essere spezzata, sempre permanendo la convinzione che l'annullamento totale della gerarchia non riconosce la diversità fra i membri dell'organizzazione.

Il punto è che l'autore riconosce la necessità di un principio diverso, che permetta di superare la superficialità possibile in un'organizzazione quando ci si attiene alle semplici regole della gerarchia per rapportarsi con gli altri.

La Fraternità e la Gerarchia sono conciliabili a partire dalla prospettiva di *Sennett*: l'autore sottolinea la necessità di una gerarchia, ma anche il fatto che questa non è sufficiente per lo sviluppo di rapporti che rendano più felici i suoi membri.

Un rapporto fraterno può avere inizio da un giorno all'altro: basterebbe mettersi in gioco in questa dinamica, ma questo richiede anche una libera adesione e una volontà da parte di entrambe le parti (tanto del forte come del debole) nello sviluppo di questa cultura.

Quando ci sentiamo forti, perdiamo la dimensione del debole, e vediamo i suoi bisogni come ostacoli che possono essere superati con la disciplina. Non riusciamo tante volte a vedere la difficoltà del debole, fino a che noi per primi ci troviamo in una situazione di debolezza. Questo rapporto deve essere sempre di reciprocità, fra uomini uguali che riconoscono la loro diversità.

3.2.4 *La gerarchia è un bisogno?*

Descrivendo la teoria di *Richard Sennett*, abbiamo segnalato che esiste un bisogno di riconoscimento dei nostri desideri e bisogni, e che l'autorità è una

via tramite cui poter esprimere questi desideri⁴¹². Allo stesso tempo vi sono i bisogni di protezione e assicurazione, che si possono esprimere nell'accettare la presenza di un'autorità⁴¹³. *Sennett* presenta diverse strategie per spezzare la *catena del comando*⁴¹⁴.

Dumont sostiene invece che la gerarchia riconosce la dimensione di *valore*, e parte da questo concetto per differenziare due enti⁴¹⁵. Identifica la differenza che c'è fra questi due elementi e li ordina⁴¹⁶, e li unisce con il riferimento a un livello superiore⁴¹⁷. Spiega che c'è bisogno di una figura trascendente all'interno di un sistema sociale⁴¹⁸. E che questa figura, secondo la visione di Dumont, deve esprimersi per forza attraverso una gerarchia⁴¹⁹.

Dal punto di vista dell'economia, *le organizzazioni sono associazioni di persone costituite per compiere compiti che superano la capacità di un solo individuo*⁴²⁰. *Tutti gli uomini sono uguali, ma i membri di un'organizzazione non lo sono*⁴²¹. La scienza economica presuppone, nel presentare le proprie teorie, la presenza di una gerarchia, essendo quest'ultima la struttura di base della prima.

Possiamo sostenere che la gerarchia è proprio una struttura di base a partire da cui si può andare oltre. Anche sistemi più orizzontali hanno almeno una figura trascendente, che permette che tutto l'insieme vada verso un determinato obiettivo.

L'atteggiamento fra i membri può variare, ma c'è sempre una gerarchia originaria. Il rapporto di un padre e una madre nei confronti di un figlio non necessariamente sarà di semplice controllo: la gerarchia lo origina, ma il rapporto varia con il tempo.

Una domanda da farsi a questo punto è: esiste un modo diverso di ordinare individui disuguali in un insieme senza classificarli gerarchicamente? Ci può essere controllo senza gerarchia?

⁴¹² R. Sennett, *Autorità*, op. cit., pp. 113-114.

⁴¹³ *Ibid.*

⁴¹⁴ *Ibid.*, p. 155.

⁴¹⁵ L. Dumont, *Homo Hierarchicus*, op. cit., p. 244.

⁴¹⁶ *Ibid.*, p. 242-244.

⁴¹⁷ *Ibid.*

⁴¹⁸ *Ibid.*, p. 245.

⁴¹⁹ *Ibid.*, p. 240-241.

⁴²⁰ M. J. Beckmann, *Rank*, op. cit., p.64.

⁴²¹ *Ibid.*

Controllo e comunione sembrano essere due aspetti in continua concorrenza nelle organizzazioni, quando invece essi sono complementari.

3.2.5 Gerarchia: un principio o una struttura?

Esistono due idee di base sulla gerarchia. La gerarchia è un principio che può essere in rapporto con altri come quello della fraternità? O è una struttura che può essere superata da altre strutture come quelle orizzontali o quelle fraterne?

A partire da quest'analisi, possiamo vedere che la gerarchia è compatibile con strutture come quella orizzontale e con principi come quello di fraternità. Le strutture orizzontali e quelle fondate sul principio di fraternità mostrano di possedere almeno alcuni segni di gerarchia.

L'uomo ha costitutivamente bisogno dell'autorità, e quindi anche di una gerarchia originaria, per seguire modelli che lo possono portare oltre se stesso e far crescere continuamente. *Sennett* riconosce che l'autorità è uno dei vincoli emotivi necessari per conservare la coesione in una società⁴²², ma non è l'unico. L'uomo deve vivere l'autorità insieme ad altre dimensioni, come quella della fraternità, che gli permetta di sviluppare relazioni profonde, necessarie per la sua realizzazione⁴²³. Chiedersi se la gerarchia sia un principio o una struttura è materia per un'altra tesi.

3.3 Verso una gerarchia dinamica

Louis Dumont presenta una propria teoria della gerarchia, basata sullo studio della cultura e della religione indù. La teoria economica, attraverso i diversi autori presentati in questa tesi, mostra il funzionamento della gerarchia nell'economia, nelle organizzazioni, nel mercato. *Richard Sennett* presenta invece una teoria su come sono e come dovrebbero essere i rapporti fra i subordinati e le autorità.

Approfondendo queste tre teorie complementari, siamo arrivati a una definizione minima di gerarchia, individuando sei caratteristiche comuni nelle tre teorie.

⁴²² R. Sennett, *Autorità*, op. cit., p. 3.

⁴²³ L. Bruni, *Fraternità*, op. cit., p. 442.

Ripartendo da qui, vorrei proporre alcuni spunti per ricerche future.

3.3.1 Una gerarchia dinamica

Dumont si soffermava sull'importanza della presenza di una figura superiore, capace di unire due o più elementi che inizialmente potrebbero sembrare in contrasto fra loro⁴²⁴. Questa considerazione era presente anche nelle altre due teorie, tanto in quella economica come in quella di *Sennett*.

La presenza di un'autorità è fondamentale nelle organizzazioni, giacché ha come compito quello di unire tutti gli elementi della stessa, superando le loro differenze e creando un solo corpo. Uno dei compiti più importanti dell'autorità è quello di favorire la fiducia di tutti in lei, di tutti fra loro, e fra lei e loro⁴²⁵.

L'autorità ha bisogno della fiducia degli altri e deve averne cura, mostrandosi responsabile nel servirsene: un potere a servizio degli altri, verso un ideale più alto, che trascende l'insieme già dato⁴²⁶.

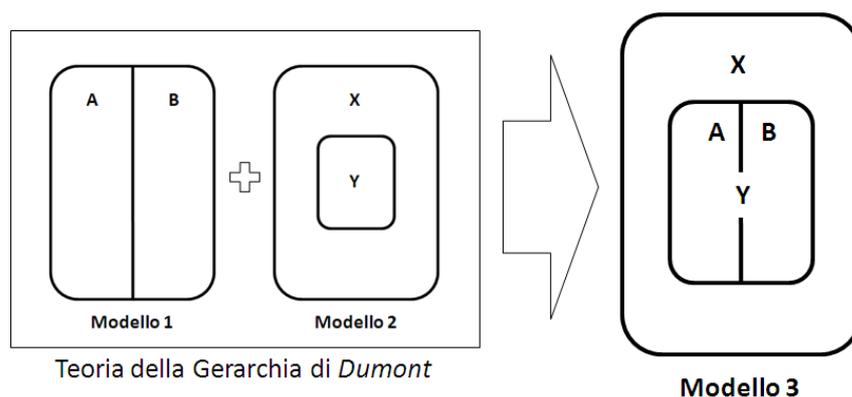


Figura 3 – Altra interpretazione del Modello di Gerarchia di *Dumont*.

Secondo la teoria di *Dumont*, presente nella *Figura 3*, senza la presenza della gerarchia, *A* e *B* non si potrebbero riconoscere l'uno all'altro (*Modello 1*). Il *Modello 2* mostra come, con la presenza di un'autorità, *X* e *Y* possono riconoscersi l'un l'altro, perché *X* contiene *Y* in se stesso⁴²⁷.

Dumont riconosce che la gerarchia include queste due dimensioni⁴²⁸. Partendo da qui, possiamo forgiare un terzo modello. Nel *Modello 3*, *A* e *B* sono

⁴²⁴ L. Dumont, *Homo Hierarchicus*, op. cit., pp. 239-245.

⁴²⁵ R. Sennett, *Autorità*, op. cit., pp. 17-18.

⁴²⁶ *Ibid.*, pp. 17-18.

⁴²⁷ L. Dumont, *Homo Hierarchicus*, op. cit., pp. 239-245.

⁴²⁸ *Ibid.*

rappresentate da Y , e allo stesso tempo fanno parte di X . Così presentiamo graficamente ciò che sostiene l'autore: all'interno della gerarchia, a un livello inferiore c'è distinzione ($Y = \{A, B\} \& A \neq B$), ad uno superiore c'è unità ($Y \in X$). Questo modello riconosce la diversità; tuttavia implica anche un altro presupposto: X è superiore a Y ($X > Y$).

Fra A e B sembra non sia riconosciuta una certa equità (tanto la diversità quanto l'uguaglianza), ma fra X e Y c'è solo subordinazione e superiorità. Come possiamo portare a X e Y ad un piano più equo? A questo riguardo, il modello di *Dumont* si mostra statico. Per una risposta a questa domanda è necessario un modello più dinamico.

Come la teoria economica ci ha mostrato, un contratto di lavoro ha in sé una natura gerarchica⁴²⁹, ed è lo strumento principale utilizzato per entrare a far parte di un'organizzazione aziendale. Però il rango originario non è necessariamente definitivo⁴³⁰: un impiegato può spostarsi nella gerarchia, in relazione alle sue abilità e alle necessità dell'organizzazione.

In linea con questo pensiero, *Richard Sennett* presenta, con *lo scambio di ruolo*, un'alternativa per spezzare quello che chiama la *catena del comando*.

Se introduciamo queste possibili variazioni, nel tempo, al modello statico di *Dumont*, possiamo simulare la presenza di una dinamicità.

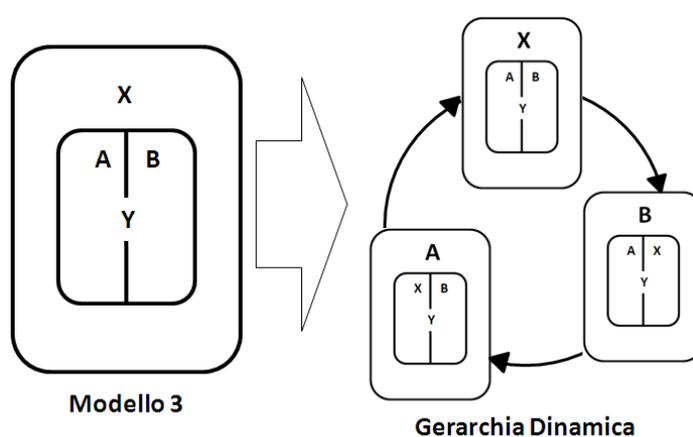


Figura 4 – Una gerarchia dinamica.

⁴²⁹ G. Costa - R.C.D. Nacamulli (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, op. cit., p. XXXII.

⁴³⁰ M. J. Beckmann, *Rank*, op. cit., pp. 64-65.

La gerarchia si può presentare in forma dinamica se X (che ha un'autorità originaria) decide di condividere il proprio potere con i subordinati: gli agenti A e B. Questa dinamica è mostrata nella *Figura 4*.

Se le competenze di A sono più adeguate per un determinato compito, A potrebbe prendere il posto di comando di X, per un determinato periodo. La stessa cosa può succedere con B. Questo non vuol dire che la gerarchia originaria deve essere ignorata, ma può funzionare come un'aggiunta alla gerarchia dinamica. X sempre rimarrà l'autorità originaria.

Il compito dell'autorità sarebbe garantire questa dinamicità nello svolgimento dei compiti dell'organizzazione. In questo modo, chi è più capace di eseguire un determinato compito, sarà colui che riceve il potere fino alla fine del compito. X dovrebbe fare un atto di *fiducia* verso gli agenti A e B nel momento in cui si mostri opportuno che loro prendano il potere. Un nuovo dovere di X sarebbe legato alla supervisione della *responsabilità* degli agenti A e B. Se essi non mostrano responsabilità nell'uso del potere, X può riprendere il potere che aveva consegnato loro previamente.

Questa dinamicità porta ad una diminuzione della disuguaglianza dentro l'organizzazione, giacchè tutti possono essere in grado di prendere il potere, secondo la loro competenza e responsabilità.

3.3.2 *Reciprocità tra la Responsabilità e la Fiducia (F2R)*

Il modello della gerarchia dinamica potrebbe portare un'organizzazione ad avere maggiore equità, in quanto il potere può essere condiviso.

Abbiamo già segnalato come il più forte dovrebbe aiutare il più debole, al fine di giungere ad un rapporto più orizzontale⁴³¹. Questo è confermato dalla teoria economica attraverso il modello di sviluppo presentato da *Thomas Mayer*⁴³², in una relazione reciproca fra il potente e il debole, ma, come *Sennett* insegna⁴³³, non in un rapporto paternalistico o assistenzialistico⁴³⁴.

Come potrebbe manifestarsi questo, in un rapporto reciproco fra il potente e il debole?

⁴³¹ R. Sennett, *Autorità*, op. cit., pp. 17-18.

⁴³² G. A. Calvo, *Hierarchy*, op. cit., p. 651-652.

⁴³³ R. Sennett, *Autorità*, op. cit., p. 47.

⁴³⁴ L. Bruni – C. Calvo, *El precio de la gratuidad*, op. cit., pp. 131-142.

Per ragioni di praticità, chiameremo una determinata autorità con il termine *Poderoso*, e il subordinato come *Fragile*. Ognuno si trova ad un livello di potere, in relazione al ruolo che svolge nell'organizzazione. Per seguire la teoria economica gerarchica⁴³⁵, possiamo immaginare il Poderoso come presidente dell'organizzazione, o come un supervisore intermedio. Nel caso del Fragile, egli potrà essere un supervisore intermedio, o un operaio.

L'importante é che fra questi due agenti ci sia un *rapporto di controllo*, in cui il poderoso rappresenta l'autorità, e il fragile la subordinazione.

Se la figura del poderoso decide, in un determinato momento che chiameremo "Tempo 1" (*Figura 5*), di fare un atto di *Fiducia* verso il fragile, alcuni compiti del poderoso possono essere trasferiti verso il fragile. Questo permetterebbe alla figura del poderoso di essere più libera per concentrarsi su altri compiti, e allo stesso tempo di trasferire una certa quantità di potere verso il fragile. Ma se la figura fragile non si mostra *responsabile* nel realizzare questo compito, questo potere non rimane al fragile e torna ad essere del poderoso: si torna così al punto di partenza, e ognuno ha il grado di potere iniziale. Se invece il fragile mostra di essere responsabile nel realizzare il compito che prima era del poderoso, questo potere può allora rimanere al fragile, il quale continua a mostrarsi responsabile. La *Figura 5* mostra graficamente come il poderoso trasferisce questo potere verso il fragile. Ma c'è bisogno che questo rapporto di fiducia, da parte del poderoso, e di responsabilità, da parte del fragile, sia reciproco perché sia realizzabile.

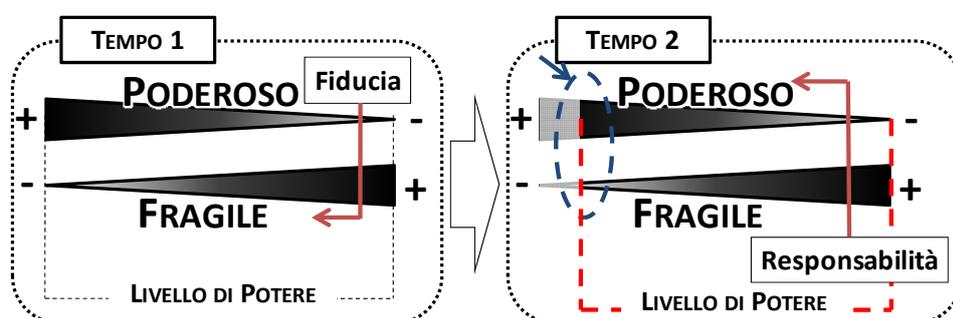


Figura 5 – Possibile rapporto fra il Poderoso e il Fragile.

In ogni ruolo c'è un limite al trasferimento di potere (*Figura 6*). Il poderoso non può trasferire tutto il suo potere verso il fragile, così come il

⁴³⁵ M.J. Beckmann, *Ibid.*

fragile non può ricevere tutta la responsabilità dall'autorità. Nel caso in cui un ruolo si modifichi, anche gli altri ruoli devono essere risegnati o cambiati. Una figura fragile, al fine di ricevere più potere, dovrebbe assumere un altro ruolo, con più responsabilità. Per praticità, chiameremo questo modello come *Modello F2R*.

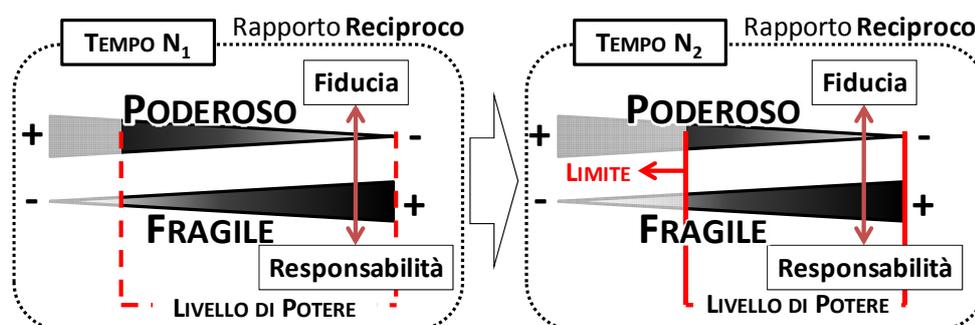


Figura 6 – Il limite di potere del ruolo.

Nel modello F2R, la figura del poderoso non perde il proprio potere quando lo dona. Semplicemente non ha più bisogno di esercitarlo. La sua funzione si riduce soltanto al monitoraggio. Il potere è restituito al poderoso solo quando si presenta una mancanza di responsabilità da parte del fragile. Questi, infatti, può perdere la quantità di potere che gli è donata nel caso di una mancanza di responsabilità.

A questo punto può sorgere una domanda: come si può essere sicuri che il fragile non agirà con astuzia in vista del trasferimento del potere? Assumersi rischi fa parte della definizione della parola *fiducia*; d'altra parte, *John Locke* definiva la fiducia *il collante della società*⁴³⁶, ossia ciò che le permette di essere coesa. Non è possibile avere la certezza che un'agire astuto non si presenti, e un atto di fiducia è in sé un atto di fede, ma la responsabilità è legata anche a un terzo fattore, che può aiutare a spiegare come sotto quest'aspetto può essere possibile la fiducia in un'organizzazione.

Questo terzo fattore è rappresentato dai *valori* e dalla *missione* dell'organizzazione. Quello che può essere paragonato al *tutto* di *Dumont*⁴³⁷, o al *modello più alto* di *Sennett*⁴³⁸. La gerarchia è (o dovrebbe essere) ordinata facendo riferimento anche a quest'aspetto, cosa che nelle organizzazioni non è

⁴³⁶ V. Pelligra, *Fiducia*, op. cit., pp. 396-398.

⁴³⁷ L. Dumont, *Homo Hierarchicus*, op. cit., p. 34.

⁴³⁸ R. Sennett, *Autorità*, op. cit., pp. 17-18.

scontato. Il fattore usato per ordinare la gerarchia principalmente è il grado d'efficienza nella massimizzazione del profitto e nel compimento della missione: sono pochi i casi in cui i valori, che permetterebbero una diminuzione del rischio che un fragile faccia il furbo nel modello F2R, sono presi in considerazione,. Essere *responsabili* è una delle chiavi per essere *affidabili*, e deve essere un riflesso della coerenza fra quello che diciamo, che facciamo e quello che gli altri percepiscono di noi⁴³⁹. Una rappresentazione grafica più completa di questo modello si mostra nella *Figura 7*.

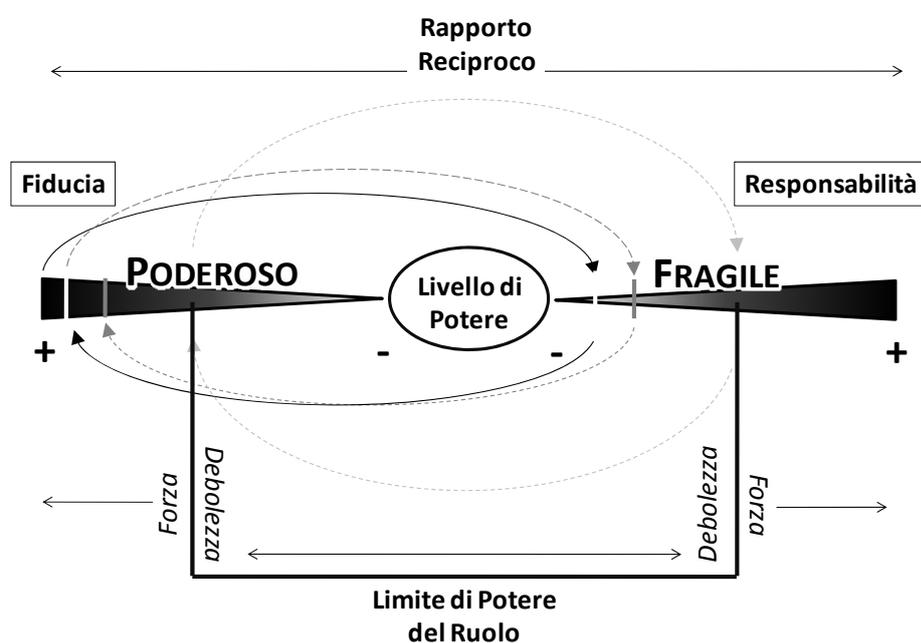


Figura 7 – Modello F2R.

Nel 1817, l'economista inglese David Ricardo spiegò i vantaggi dello scambio attraverso *il principio del vantaggio comparato*⁴⁴⁰. Egli spiegò, attraverso l'esempio di uno scambio di beni fra Inghilterra e Portogallo, che anche se uno dei due agenti è più efficiente nel produrre un certo bene, la cooperazione fra i due può portare ad una efficienza ancora maggiore⁴⁴¹. Questo principio va nella stessa direzione della teoria di *Thomas Mayer*, sulla trasmissione dei talenti fra il forte e il debole⁴⁴².

⁴³⁹ S. M. R. Covay - R. R. Merril, *The Speed of Trust. The One Thing That Changes Everything*, Free Press, New York 2008, p. 39.

⁴⁴⁰ N. Goodwin - J. A. Nelson - F. Ackerman - T. Weisskopf, *Microeconomia*, op. cit., pp. 204-206.

⁴⁴¹ *Ibid.*

⁴⁴² G. A. Calvo, *Ibid.*

La *fiducia* è uno dei fattori che possono aiutare nel consolidamento delle relazioni sociali dentro un'organizzazione. Soprattutto a riguardo delle divisioni che possono derivare dalla presenza di una persona forte e una debole, se il forte non cerca di aiutare il debole, e se il debole non si mette nella disponibilità di crescere. Come alcune teorie di pensiero ci insegnano:

L'armonia della vita sociale nasce non soltanto dal fatto di poter soddisfare i propri bisogni con beni e servizi prodotti da altri, ma dallo svilupparsi e dal consolidarsi di relazioni dirette tra le persone, basate sulla fiducia, sul rispetto e sulla gratitudine. I trasferimenti possono svolgere un ruolo molto importante nella creazione di questa forma di capitale sociale⁴⁴³.

⁴⁴³ N. Goodwin – J. A. Nelson – F. Ackerman – T. Weiskopf, *Microeconomia*, op. cit., p. 216.

CONCLUSIONI

Siamo giunti alla conclusione di questo viaggio intellettuale (tale è stato per me) e torniamo alla domanda di ricerca da cui siamo partiti: sono compatibili il principio della *fraternità* e la dimensione della *gerarchia* all'interno delle organizzazioni?

La radice etimologica della parola “*gerarchia*” viene dal greco *hieròs*, che vuol dire sacro o divino, e *arkhei*, che significa ordine o governo. La gerarchia indica un *Ordine Divino*. Purtroppo, in quest’analisi non siamo potuti entrare nel merito di discorsi teologici, tramite i quali avremmo potuto comprendere meglio la genesi di questa teoria.

La fraternità è un rapporto profondo fra simili su un piano di uguaglianza, ma non fra uguali⁴⁴⁴, perché essa ha bisogno della diversità. Riconosce che l’altro ha uguali diritti e dignità, ma sempre rispettando la sua identità e unicità. La categoria di fraternità implica anche l’esistenza di un’autorità, perché per essere fratelli c’è bisogno di un principio che trascenda i “fratelli” e li accomuni.

La gerarchia riconosce la diversità dei ranghi, così come l’autorità a seconda dei diversi status, siano essi inferiori o superiori. Essa si basa sul comando moltiplicato, come abbiamo visto attraverso la catena del comando di *Richard Sennett*. La fraternità può accettare il comando quando include ed è uno strumento per la mutua crescita.

A partire da quest’analisi, possiamo affermare che una determinata idea di gerarchia e una di fraternità sono in linea di principio conciliabili. Sia nel caso in cui la fraternità venga intesa come un superamento della gerarchia, e sia nel caso in cui gerarchia e fraternità vengano concepiti come due principi che devono restare in rapporto fra loro, dando luogo ad una gerarchia fraterna.

Ma – altra domanda – in che modo la fraternità può trasformare il principio di uguaglianza? Riconoscendo nell’altro una presenza di me stesso. Quando l’altro mi ferisce o commette un errore, dovrei riconoscere che anch’io ero e sono capace di fare lo stesso. E, in un passo successivo, andare oltre quelle ferite e continuare il rapporto. Dare una seconda, terza, quarta e infinite

⁴⁴⁴ R. Sennett, *Autorità*, op. cit., pp. 3, 9.

opportunità all'altro. Riconoscendo che lo sbagliare e soffrire è il modo in cui normalmente cresciamo.

L'uguaglianza fraterna non vuol dire uniformità: vuol dire leggere la propria condizione con gli occhi degli altri.

E riguardo alla libertà? La libertà senza fraternità recide i legami con gli altri. L'individualismo può produrre una libertà non fraterna (anche quando assume le forme della filantropia e dell'altruismo). In questa visione, io sono libero perché non ho legami e posso fare quello che mi pare, senza che gli altri (o quelli che non sono parte della mia comunità) possano entrare in gioco.

La fraternità civile è un principio di inclusione universale. Questo vuol dire che non riconosce frontiere fra paesi, fra razze, fra amici o sconosciuti. Non sono soltanto i miei fratelli a poter essere miei amici, né quelli del mio stesso paese, ma tutti.

L'uso delle strutture gerarchiche è normalmente efficiente, ma il problema principale inizia quando la disuguaglianza sostenuta dalla gerarchia è assolutizzata. In un'organizzazione, le persone possono essere ordinate gerarchicamente in vista del raggiungimento di uno scopo. Ma questa gerarchia si deve fermare allo svolgimento dei compiti, perché ci sono aspetti che non possono (o almeno, non devono) essere gerarchizzati. È possibile gerarchizzare la dignità umana? La gerarchia in sé riconosce la diversità fra le persone che ne fanno parte, ma ad aspetti come la dignità umana non è possibile riferirsi dal punto di vista della disuguaglianza.

Il principio di fraternità rende allora diversi i principi di uguaglianza e di libertà; così come, al tempo stesso, la libertà rende diverse l'uguaglianza e la fraternità (che altrimenti resterebbero illiberali), e l'uguaglianza rende diverse la libertà e la fraternità (che altrimenti potrebbero occultare rapporti di potere). L'uguaglianza, attraverso la fraternità, rende visibile la diversità dell'altro e la accoglie. La libertà fraterna, invece, acquista un significato che inserisce in un contesto diverso i legami con gli altri. Va oltre l'individualismo (che sceglie la libertà eliminando i legami con gli altri) o la fratellanza (che esclude coloro che non sono membri di una comunità). Questa fraternità invece è universale. Richiama una libertà che si origina da un legame con tutta l'umanità. Ci possono essere dei cerchi di prossimità, ma questi non sono chiusi, e restano aperti a chi vuole farne parte.

Sono, allora, conciliabili la gerarchia e la fraternità? Una gerarchia come quella presentata da *Louis Dumont* è lontana dal mostrarsi come una gerarchia fraterna, anche se accenna ad una certa apertura. La gerarchia “economica”, invece, ha maggiori possibilità di conoscere una dimensione relazionale come quella fraterna. È vero che in entrambi i casi le persone che fanno parte dell’organizzazione avrebbero bisogno di spazi neutrali, che permettano loro di sperimentare questi tipi di rapporti fraterni. Di spazi come una pausa di 15 minuti ogni 2 ore, in cui si possano trovare tanto le persone più al vertice della piramide gerarchica quanto gli operai che sono più in basso, in un ambiente esterno in cui non c’è più un incontro fra superiore e subordinato, ma fra due persone uguali⁴⁴⁵.

Uno dei fattori che portano ad una certa artificialità nei rapporti fra le persone all’interno delle organizzazioni è il limitarsi alle regole che il contratto e la gerarchia comportano. Il problema non è dunque la presenza della gerarchia in sé, perché un livello minimo di gerarchia sarà sempre presente anche nella fraternità (dato che ci vuole un padre, perché ci siano fratelli). Il vero problema è il modo in cui si portano avanti i rapporti nelle organizzazioni e la supervisione del potere.

Il modello della gerarchia dinamica e il modello F2R presenti e solo accennati in questa tesi possono aiutare a portare i rapporti gerarchici ad una dimensione più fraterna. Ma devono ancora essere sviluppati e, soprattutto, essere confrontati con la realtà.

Tutto ciò potrebbe essere materia per un’altra ricerca.

⁴⁴⁵ Dinamiche presenti in aziende come *Cidade Nova* (<http://www.cidadenova.org.br>).

BIBLIOGRAFIA

Libri

- BAGGIO A. M., *Il principio dimenticato. La fraternità nella riflessione politologica contemporanea*, Città Nuova, Roma 2007.
- BONAZZI G., *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, Milano 1995.
- BRAISTED CARMAN J. – APFFEL-MARGLIN F. (A CURA DI), *Purity and auspiciousness in Indian Society*, E. J. Brill., Olanda 1985.
- BRUNI L., *Il prezzo della gratuità*, Città Nuova, Roma 2008.
- BRUNI L., *La ferita dell'altro*, Città Nuova, Roma 2006.
- BRUNI L., *L'Ethos del Mercato; un'introduzione ai fondamenti antropologici e relazionali dell'economia*, Bruno Mondadori, Milano 2010.
- BRUNI L., *L'impresa Civile*, Università Bocconi Editore, Milano 2009
- BRUNI L. – CALVO C., *El precio de la gratuidad*, Ciudad Nueva, Buenos Aires 2009.
- COSTA G. - NACAMULLI R.C.D. (A CURA DI), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, vol 1: *Le teorie dell'organizzazione*, Utet Libreria, Torino 1996.
- COVAY S. M. R. – MERRIL R. R., *The Speed of Trust. The One Thing That Changes Everything*, Free Press, New York 2008, p. 39.
- DAFT R. L., *Organizzazione Aziendale*, Terza Edizione, Apogeo, Milano 2007.
- DUMONT L., *Homo Hierarchicus: The Caste System and its Implications*, The University of Chicago Press, United States of America 1980.
- FUKUYAMA F. - CALDER E., *East Asian multilateralism: prospects for regional stability*, The Johns Hopkins University Press, United States of America 2008.
- GHANDI M. K., *L'Induismo*, Newton Compton Editori s.r.l., Roma 1995.
- GOODWIN N. – NELSON J. A. – ACKERMAN F. – WEISSKOPF T., *Microeconomia*, Zanichelli Editori s.p.a., Bologna 2008.
- HIRSCHMAN A., *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press, United States of America 1970.
- HOBBS T., *Leviatano*, La nuova Italia, Firenze 1987.
- JOSEPH L. ROTMAN SCHOOL OF MANAGEMENT, *The finance crisis and rescue: What went wrong? Why? What lessons can be learned?*, University of Toronto Press, United States of America 2008, p. 56.
- SEMLER R., *Senza gerarchie al lavoro*, Bompiani Overlook, Milano 2007.
- SEN A., *Development as Freedom*, Alfred A. Knopf, Inc., New York 1999.
- SEN A., *L'altra India: La tradizione razionalista e scettica alle radici della cultura indiana*, Arnoldo Mondadori Editori S.p.A., Milano 2005.
- SENNETT R., *Autorità, Subordinazione e insubordinazione: l'ambiguo vincolo tra il forte e il debole*, Paravia Bruno Mondadori Editori, Milano 2006.

Dizionari ed Enciclopedie

- Enciclopedia delle Religioni*, Vallecchi editore s.p.a., Firenze 1970.
- PAUL POUPARD (A CURA DI), *Dizionario delle Religioni*, Arnoldo Mondadori Editori S.p.A., Milano 2007.
- BRUNI L. – ZAMAGNI S., *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma 2009.
- EATWELL J. – MILGATE M. – NEWMAN P., *The New Palgrave, A Dictionary of Economics*, voll. 4, The Macmillan Press Limited, London 1998.

RICHARD A., *Egalitarianism* in *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, <http://plato.stanford.edu/entries/egalitarianism>, 10 Dicembre 2010.

Articoli

BECKER G. S. – STIGLER G. J., *Law enforcement, malfeasance and compensation of enforcers*, *Journal of Legal Studies* 3(1), January 1974, pp. 1-18.

BRUNI L., Dall'economia all'economia nostra. L'individualismo è fuori corso, in *Vita*, 3.12.2010.

BRUNI L., *Sull'idea di fraternità in economia*, in corso di pubblicazione.

CALVO G. A. – WELLISZ S., *Hierarchy, ability and income distribution*, *Journal of Political Economy* 87(5), October 1979, pp. 991-1010.

FREY B. S. - ROST K. - INAUEN E. - OSTERLOH M., *The corporate governance of Benedictine abbeys. What can stock corporations learn from monasteries?*, in <<*Journal of Management History*>> 16(1) 2010, p. 90-115.

MAYER T., *The distribution of abilities and earnings*, *Review of Economics and Statistics* 42(2), May 1960, pp. 189-195.

PAROLIN G.– GOLIN E., *Percorsi di cultura e struttura organizzativa nelle imprese di Economia di Comunione*, in <<*Impresa Sociale*>> Luglio-Settembre 2009.

ROSEN S., *Authority, control and the distribution of earnings*, *Bell Journal of Economics* 13(2), Autumn 1957, pp. 311-323.

SIMON H. A., *The compensation of executives*, *Sociometry* 20(1), March 1957, pp. 32-35; H.F. Lydall, *The structure of Earnings*, Oxford: Clarendon Press 1968.

THIBODEAU P., *Greenspan, Cox tell Congress that bad data hurt Wall Street's computer models*, in <<*Computer World*>>, 2008.

ZINGALES L., *Corporate Governance*, <http://faculty.chicagobooth.edu/luigi.zingales/research/papers/gov.pdf>, 10 Dicembre 2010.

INDICE

RINGRAZIAMENTI	3
INTRODUZIONE.....	4
<i>Capitolo primo:</i>	
LA VISIONE CLASSICA DELLA GERARCHIA: IL SISTEMA DELLE CASTE INDIANE NELLA TEORIA DI L. DOUMONT.....	8
1.1 L'uomo, le credenze e la gerarchia	9
1.1.1 <i>La società come influenza della prospettiva dell'uomo</i>	10
1.1.2 <i>Homo Hierarchicus</i>	10
1.1.3 <i>Il principio di Puro e Impuro</i>	12
1.1.4 <i>La divisione del lavoro e l'Interdipendenza</i>	15
1.1.5 <i>Una dinamicità dentro la gerarchia</i>	17
1.2 La gerarchia indiana	17
1.2.1 <i>I Quattro Varna</i>	18
1.2.2 <i>Gerarchia e potere: Le caste e i quattro Varna</i>	20
1.2.3 <i>Il rapporto fra status e potere</i>	22
1.2.4 <i>Il sistema Jajmānī</i>	23
1.2.5 <i>Separazione e interdipendenza</i>	25
1.3 L'India e il resto del mondo	26
1.3.1 <i>Il Cristianesimo e l'Islam</i>	27
1.3.2 <i>Il rapporto fra struttura e cultura</i>	28
1.3.3 <i>L'india verso l'uguaglianza</i>	29
1.3.4 <i>I cambiamenti della cultura indiana</i>	30
<i>Capitolo secondo:</i>	
LA GERARCHIA A PARTIRE DA UNA PROSPETTIVA ECONOMICA E SOCIALE	32
2.1. La gerarchia nell'economia	33
2.1.1. <i>La visione gerarchica organizzativa</i>	33
2.1.2. <i>Le relazioni gerarchiche aziendali: il contratto e l'autorità</i>	35
2.1.3. <i>Contratti completi e incompleti</i>	37
2.1.4. <i>Il sistema di classificazione</i>	39

2.1.5. <i>La visione gerarchica economica</i>	41
2.1.6. <i>Una definizione più robusta della Gerarchia Aziendale</i>	45
2.2 La teoria sociologica: rapporto fra autorità e subordinato	46
2.2.1 <i>Il concetto di Autorità</i>	47
2.2.2 <i>Sull'esercizio dell'autorità</i>	48
2.2.3 <i>Un bisogno di Autorità</i>	52
2.2.4 <i>La catena del comando</i>	53
 <i>Capitolo terzo:</i>	
FRATERNITÀ E GERARCHIA SONO REALMENTE COMPATIBILI?.....	57
3.1 Dalla Orizzontalità alla Fraternità	57
3.1.1 <i>L'orizzontalità aziendale</i>	58
3.1.2 <i>La Fraternità</i>	59
3.2 Sono conciliabili la Fraternità e la Gerarchia?	64
3.2.1 <i>La gerarchia indiana</i>	64
3.2.2 <i>La gerarchia economica</i>	66
3.2.3 <i>La catena del comando di Sennett</i>	67
3.2.4 <i>La gerarchia è un bisogno?</i>	68
3.2.5 <i>Gerarchia: un principio o una struttura?</i>	70
3.3 Verso una gerarchia dinamica	70
3.3.1 <i>Una gerarchia dinamica</i>	71
3.3.2 <i>Reciprocità tra la Responsabilità e la Fiducia (F2R)</i>	73
 CONCLUSIONI	 78
BIBLIOGRAFIA.....	81
Libri	81
Dizionari ed Enciclopedie	81
Articoli.....	82
INDICE.....	83