

## **L'impalcatura. Individuazione e parola operaia in una fabbrica Renault**

**Livia Scheller**

CRTD (Centre de Recherche sur le Travail et le Développement)  
Cnam (Conservatoire National des Arts et Métiers), Parigi  
liviascheller@gmail.com

**Abstract** In this text the use of the word “scaffolding” is attributed to the action taken inside Renault, a French car factory. Such action must allow us to address a conflict of criteria on the quality of work between company managers, internal unions and line workers. The framework for defining and processing this conflict is proposed by a collective of “activity clinicians”, a sector of French work psychology whose research starts from situations of conflict in work activity that need to be transformed. The scaffolding that the clinicians propose will allow the development of the worker voice through the creation of a new function, that of the “worker referent”. Such scaffolding will have to find ways to structurally implant the new function, to develop its decision-making power in the exchange with the functions of managing and structuring the entire company. Only time will tell whether the innovative function will make obsolete the subordination contract that every employee and in a radical way the worker function, is obliged to undergo. A lot will depend on the dialogical balance of power between the managerial and operational functions.

**Keywords:** Dialogical competence, work psychology, Renault, Gilbert Simondon, Lev Vygotskji

**Invited paper.**

### **0. Introduzione**

Un'impalcatura è un impianto a carattere stabile e a sostegno di altre strutture non resistenti. In senso figurato si definisce come il complesso degli elementi che costituiscono il sostegno iniziale, essenziale e strutturale, di qualche cosa: per esempio, l'impalcatura sociale di un periodo storico, di un sistema politico o economico, di un'opera letteraria.

Esiste tuttavia una versione più ironica della parola impalcatura, che un medico-veterinario francese, alla fine dell'800, ci ha regalato nella sua tesi di laurea:

grande preparativo che si fa per poca cosa e soprattutto grande riflessione inutile o vana, grande dispiegamento di sentimenti, massime, argomenti su un soggetto di poca importanza. [...] Il mercante di bestiame disonesto [...] ringiovanisce, trucca,

corregge, imbellisce; ma con un po' di attenzione si può demolire l'impalcatura e svelare i difetti che si volevano nascondere (Maury 1877: 16)<sup>1</sup>.

Se la prima definizione del dizionario è quella che vorremmo attribuire al significato di questo testo, la seconda ci servirà per articolare con più concretezza le intenzioni dei protagonisti di questa storia: operai di una fabbrica auto, le funzioni gerarchiche che li dirigono e infine dei clinici dell'attività, ovvero degli psicologi del lavoro costruttori d'impalcature per una dialogia – capacità di discutere – criticamente opposta al contratto di subordinazione proprio al lavoro salariato.

Nella storia che segue, avremo a che fare con una forma tutta umana d'impalcatura. Si tratterà di una costruzione i cui tramezzi, sostegni e congegni non saranno utensili meccanici ma strumenti propriamente umani: parole, emozioni e decisioni.

I protagonisti iniziali sono alcuni dirigenti di una grande industria automobilistica, la Renault. S'interrogano su un conflitto che li oppone a dei rappresentanti sindacali interni all'impresa e cercano di risolverlo scegliendo come interlocutori diretti un collettivo di psicologi del lavoro, dei "clinici dell'attività"<sup>2</sup>. È sull'attività di lavoro che questi clinici agiscono, con l'intento di rianimare forme d'azione che, da passive, trovino i mezzi per riattivarsi. La domanda, interessata e interessante, dei responsabili d'impresa posta ai clinici dell'attività stimolerà una nuova forza, inaspettata per i primi, ma ricercata dai secondi. Tale forza nasce dallo sviluppo della capacità di dire quello che è possibile fare per mutare i rapporti di forza impari tra dirigenti, sindacati e operai. Lo scopo è di trasformarli in una dialogia intelligente, di cui vedremo gli esiti nei paragrafi seguenti.

## **1. Come costruire un'impalcatura per nuove funzioni sociali in una grande fabbrica d'auto?**

La trasformazione di funzioni operative e gerarchiche – e dunque l'impalcatura necessaria per realizzarla – nasce all'origine da una divergenza di vedute tra direzioni di fabbrica e sindacati sui criteri di qualità del lavoro di produzione. I primi rivendicano una metodologia certificata da modelli toyotisti perfezionati, grazie all'accordo che la Renault ha stipulato con la marca giapponese Nissan. I secondi criticano il sistema di fabbricazione, senza però accordarsi con i vari segmenti sindacali e nell'impotenza di mostrare gli oggetti di conflitto, totalmente inascoltati dalle direzioni. Sarà dunque necessario mettere le mani in pasta nel sistema di produzione, concentrando l'attenzione su chi realizza quotidianamente l'attività di fabbricazione. Un reparto di catena di montaggio che produce le portiere di tre modelli diversi d'auto diventerà la zona concreta in cui allestire l'impalcatura metodologica. Il fine iniziale è scandagliare ciò che fa problema per il gruppo operaio, partendo da un contenuto fondamentale: il rapporto di subordinazione schiacciante tra funzioni gerarchiche e di fabbricazione. Sintomo maggiore di questo rapporto è l'enunciato che appare nei primi dialoghi con la base operaia: "parlare con capi e direzioni è inutile". Qualsiasi tentativo di rimedio a un difetto di strumenti, alla variazione non detta dei ritmi alla catena, ai problemi

---

<sup>1</sup> Nel testo originale: «Grand préparatif qu'on fait pour peu de chose et notamment un grand raisonnement inutile ou vain, un grand étalage de sentiments, de maximes, d'arguments sur un sujet de peu d'importance. [...] Le maquignon de bas étage [...] refait une jeunesse, farde, corrige, embellit; mais avec un peu d'attention on peut démolir l'échafaudage, et mettre à nu les défauts que l'on voulait cacher».

<sup>2</sup> La "clinica dell'attività" è un campo della psicologia del lavoro francese che si occupa di ricerche sulle attività di lavoro, a partire da interventi trasformativi presso le industrie, i settori pubblici e l'insieme di attività che domandano di capire e modificare le proprie difficoltà. La metodologia utilizzata si articola attorno all'analisi dell'attività, individuale e collettiva. Qualche riferimento bibliografico in Clot 1999, 2010 e 2020, Clot, Bonnefond, Bonnmain, Zittoun 2021, Scheller 2022.

muscoloscheletrici prodotti in alcuni settori della linea si risolve unicamente come un parlare al vento.

L'impalcatura delineata dai clinici dell'attività si fonda sulla proposta fatta agli operai di approfondire questo verdetto d'inutilità. Accettata, permetterà loro di commentare concretamente le operazioni di montaggio cui sono sottoposti. Lo potranno fare rivedendosi nelle immagini-video realizzate dai clinici, che li hanno filmati durante il lavoro. Nascerà così un primo collettivo, la cui funzione sarà di poter analizzare individualmente e collettivamente i gesti scelti per rispondere, o no, alle prescrizioni imposte, per discutere le strategie inventate al fine di sopperire ai problemi che appaiono. Insomma, tutto quello che le ore di lavoro alla catena impongono come problema e che sembra perennemente indicibile.

Lo strumento di trasformazione dell'impossibilità di dire – chiaramente espressa dagli operai nello scambio con i clinici dell'attività e ammessa in seguito dai dirigenti della fabbrica – sarà quello dell'istituzione di un'attività dialogica tra le forze in relazione. Non si tratta, chiariamolo, della pura possibilità di parlare. Non è certo l'atto di parlare in quanto tale che conta. Sono piuttosto le forze che lo portano e lo sviluppo dei significati che si delineano. In prima istanza tra i membri del collettivo operaio, veicolate poi da loro stessi nelle zone di discussione aperte dai clinici con i diversi rappresentanti delle funzioni di comando – dai capi squadra ai quadri intermediari, fino ai direttori della fabbrica e poi ai dirigenti nazionali dell'impresa.

Le dinamiche di questa trasformazione – una critica dell'attività quotidiana argomentata in maniera precisa dagli operai, indirizzata concretamente alle funzioni organizzative, supportata affettivamente da tutti i protagonisti dell'azione in corso – si materializzeranno in nuove funzioni. Gli individui che hanno interagito nella situazione assumono così, nel corso dell'analisi dell'attività, una funzione transpersonale, generalizzabile. “Transpersonale” poiché non si tratta di relazioni tra persone concrete, ma del risultato che è emerso come necessità comune: *istituirsi* altrimenti nell'attività di produzione.

## 2. Quali forme d'azione?

I metodi d'azione suggeriti dai clinici dell'attività possono essere considerati come degli strumenti psicologici, nel senso vygotkiano del termine. La loro funzione, in effetti, consiste nell'elaborare, approfondire, aprire il significato degli atti che si compiono, quelli del lavoro per esempio. La metodologia in questione, chiamata “autoconfronto incrociato”<sup>3</sup>, stimola la disputa professionale tra gli operatori di una stessa attività, fuori dal controllo delle funzioni di comando. Tale metodo sollecita gli individui, nella dimensione collettiva, a ripensare i rapporti che possono stabilire tra quello che pensano di fare, ciò che dicono di fare e quello che fanno materialmente.

Di fatto, filmare i gesti quotidiani di un operaio volontario che accetta poi di rivedere le sue azioni e di ascoltare i propri commenti indirizzati ai clinici; l'essere indotto a definire le proprie strategie concrete ponendo delle domande sulle operazioni realizzate; rivedere via video i gesti di un collega che lavora sulla stessa postazione, ma con strategie diverse, permette ai protagonisti di rilavorare con le parole le proprie azioni, le abitudini, le difficoltà, le tattiche per diminuire i ritmi esagerati e il loro carico troppo pesante. Ripensandone il senso e il significato, tramite gli scambi e le controversie che

---

<sup>3</sup> Questa metodologia fa uso di film video dell'attività di un lavoratore (nel caso descritto di operai che accettano di essere filmati) che confronterà i suoi gesti e le sue scelte d'azione con quelli di un collega che compie la stessa attività, al fine di mettere in evidenza tanto le sue ragioni personali che la loro origine collettiva (cfr. Clot, Fàita, Fernandez, Scheller 2001).

sperimentano tra loro, s'impadroniscono di forme di pensiero fino allora non utilizzate. Si avvia in questo senso un movimento nel rapporto pensiero-linguaggio che apre a percezioni più ampie, liberando mente e corpo dal *déjà-vu*, dalla ripetizione.

Tali passaggi riflessivi, filmati e montati dai clinici dell'attività per essere approvati dal collettivo di operai volontari e poi presentati – con il loro consenso – ai sindacalisti interni e all'insieme dei rappresentanti delle funzioni direttive, permettono degli scambi di un altro spessore, nel quadro proposto e condotto dai clinici dell'attività. Tale quadro d'azione, accettato dall'insieme dei presenti, permette non di arbitrare i disaccordi tra le diverse funzioni, ma di sperimentare nuovi mezzi di dialogo su una concezione diversamente definita della qualità del lavoro. Questione conflittuale per natura, poiché i criteri degli uni non corrispondono a quelli degli altri. L'impalcatura deve permettere d'*istituire* una dialogicità reale per costruire degli arbitraggi organizzativi nuovi. Il fine non esplicitato è, per la base operaia, di cominciare a scrollarsi di dosso la polvere antica dei rapporti di subordinazione. Meta storicamente perseguita, sfiorata e poi azzerata, dall'epoca dei consigli operai del secolo scorso in su, di cui converrà, un giorno, definire meglio gli scogli, i conflitti, la bellezza e le cadute.

La domanda emerge: come garantire l'iniziativa del collettivo operaio protagonista di questa prima apertura, per spartirla con gli altri reparti? Come impedire che i problemi che ogni operaio può segnalare non siano negati o banalizzati dai capi squadra o dai dirigenti di reparto? La risposta nasce dagli stessi membri del collettivo: creare una funzione di "operaio referente". Tale figura deve essere eletta unicamente dagli operai in ogni reparto, con un mandato di sei mesi che potrà essere continuato o assegnato ad un altro candidato, secondo il voto collettivo espresso. Il referente diventa l'interlocutore diretto degli operai del suo reparto affinché questi possano trasmettergli i problemi specifici e ricorrenti. Non si tratta di una semplice messa in discussione del lavoro di produzione, né di una liberazione della parola. La funzione del referente eletto dai suoi pari istituisce la funzione del collettivo come mezzo d'azione dentro l'organizzazione. Si tratta di un processo che articola l'inventario dei problemi e delle possibilità di risolverli, la loro definizione, la discussione, la decisione, la validazione delle risposte richieste. Tale controllo sarà proposto eleggendo un "referente dei referenti", operaio scelto dai colleghi il cui compito è di garantire il buon funzionamento del dispositivo. Potrà circolare tra i reparti, rendendo conto alla direzione dei problemi raccolti e organizzando, congiuntamente ai vari responsabili tecnici, i mezzi per risolverli. Si deve insistere sulla necessità del dialogo e della decisione, poiché nel passato tutte le iniziative in materia di semplice espressione dei salariati sono state globalmente banalizzate, sottomesse alla gerarchia e infine soppresse<sup>4</sup>.

Per riassumere le proprietà dell'impalcatura metodologica in questo contesto specifico si può avanzare che:

- 1) La funzione "operaia" come funzione di produzione concreta di oggetti si sviluppa attraverso l'istituzione della figura di "referente" grazie alla sua capacità di reperire e poi di valutare i problemi, per contribuire a correggerli.
- 2) Tale funzione, riconosciuta e istituzionalizzata, può modificare le forme standardizzate del lavoro comandato: la nuova attenzione rivolta alla qualità reale della produzione sviluppa l'efficacia di ogni livello operativo, permette di focalizzare lo sguardo sulla protezione della salute, rinnova il rapporto all'attività

---

<sup>4</sup> Si fa qui riferimento alla legge *Auroux*, promulgata nel 1982 in Francia, che aveva accordato la possibilità ad ogni squadra di salariati di discutere regolarmente del loro lavoro. Queste discussioni erano dirette dai responsabili di squadra, differenza importante in rapporto alla figura del "referente" (cfr. Coffineau 1993).

degli operai, perché possono affrontarne le problematiche, e non più solo subirle.

- 3) La funzione rivitalizza le capacità d'azione inibite dalla divisione del lavoro taylorista e si sviluppa come lo fa l'attenzione volontaria rispetto all'attenzione istintiva.

### **3. Il referente operaio come impalcatura di una forma d'individuazione collettiva**

L'azione introdotta dall'incontro tra dirigenti d'impresa, clinici dell'attività, operai di un reparto di montaggio auto, quadri intermediari e sindacalisti ha creato una nuova metastabilità all'interno di una situazione problematica. È la relazione tra individui esterni alla situazione di lavoro (i clinici dell'attività) e individui interni a questa che smuove le risorse proprie a interrogare e trattare i problemi posti dai conflitti tra direzioni e sindacati. Conviene ora distillare la sostanza di questa relazione e la composizione della sua messa in forma. In altri termini, significare l'impalcatura che ha permesso di costruire inizialmente la funzione di referente operaio per cercare poi d'istituirlo all'interno dell'organigramma industriale. L'oggetto di tale impalcatura contiene implicitamente il concetto d'individuazione, che sarà significato nelle dinamiche che condensa e negli atti che ne risultano. Limitiamo i fondamenti di tale concetto a due fonti epistemologiche differenti: la psicologia dello sviluppo di Lev Vygotskij e la filosofia dell'ontogenesi di Gilbert Simondon. Tre questioni possono chiarire questa scelta.

La prima concerne l'individuazione come operazione che *trasforma i collettivi* ingaggiati nella situazione esposta. Questa trasformazione può essere riferita al risveglio della parola operaia che da inutile diventa utile in seguito all'introduzione della funzione di referente.

La seconda raffigura l'individuazione come *funzione di sviluppo degli individui* che, all'interno dei loro collettivi, hanno partecipato alla realizzazione delle trasformazioni, introducendovi una forza personale inizialmente ingabbiata. Questa forza ha potuto svilupparsi tramite l'analisi della loro attività di lavoro, all'interno del collettivo d'appartenenza, risvegliando un potere d'azione fino allora inibito.

La terza questione interroga l'estensione potenziale delle operazioni d'individuazione *all'insieme della struttura* industriale in questione. Tale potenzialità può avere luogo grazie all'istituzione, nel corso del tempo, di funzioni direttive proprie agli strati professionali più subordinati ma può essere bloccata dalle forze che si oppongono al loro sviluppo. Nel campo del lavoro, come del resto in qualsiasi dimensione sociale, le forme di sviluppo – ogni individuazione ne è una – possono essere interpretate come il risultato di rapporti di forza tra i collettivi che le compongono, gli individui che ne dispongono e le istanze che gestiscono le regole del loro funzionamento. Sono le forme di queste operazioni che bisogna ora descrivere. Ciò che è essenziale, è comprendere cosa si sviluppa quando una funzione si trasforma.

### **4. Lev Vygotskij, lo sviluppo, le funzioni e ciò che è personale nell'individuo**

Cominciamo col chiarire cos'è un'operazione d'individuazione basandoci sulle riflessioni di Lev Vygotskij, autore di un lavoro profondo sui processi di sviluppo, la cui ricchezza è ben lontana dall'essere completamente rilevata. La sua morte, all'età di soli trentotto anni, ha interrotto un'opera rimasta ancora oggi un cantiere aperto, pieno d'idee da approfondire. Tra le tante, i rapporti tra individuo, società e cultura, attorno ai quali ha costruito la sua riflessione sui processi evolutivi. All'inizio degli anni '30 scrive una breve

nota che condensa il tema dei rapporti tra individuo e collettivo: «*Ciò che esiste di personale nell'individuo non è il contrario di sociale, ma la sua forma superiore*» (Vygotskij 1931: 548, trad. mia). Ci si chiede: in che senso ciò che c'è di personale nell'individuo, sarebbe una "forma" superiore al sociale? Sono gli effetti dello sviluppo delle funzioni psichiche superiori nel processo d'*individualizzazione* che Vygotskij ci fa comprendere. Le sue osservazioni condensano le forme di sviluppo, sostenendo che la loro fonte e le sue risorse principali si trovano nello spazio transindividuale. È il collettivo/ambiente nel quale viviamo che costituisce il substrato dal quale le funzioni elementari evolvono in superiori e imbastiscono il nostro agire personale. Quali effetti bisogna attribuire all'evoluzione di una funzione elementare in funzione psichica superiore? Valutiamo, per esempio, il gioco che la psiche realizza quando s'impara a parlare. Si conquista la capacità di costruire dei legami tra un oggetto e altri oggetti, che qualcuno, affettivamente investito, ci suggerisce: se rosa=fiore; se tulipano=fiore; se margherita=fiore, allora scopriamo che la classe dei fiori è fatta di oggetti che hanno in comune un gambo, delle foglie, dei petali con delle differenze: delle spine, dei petali larghi o stretti ecc., le quali differenze, però, non impediscono di riconoscere questi oggetti come appartenenti alla stessa famiglia (i fiori). Costruiamo contemporaneamente la possibilità di pensare a un oggetto in sua assenza, di paragonarlo ad altri, di dedurne le proprietà. Conquistiamo l'astrazione. I legami psichici che appaiono pensando *con* il linguaggio permettono di concettualizzare ciò che, nella fase preverbale, non era pensabile tramite la sola percezione immediata. Le nuove potenzialità aprono a delle possibilità d'azione prima impossibili. La domanda da porre è allora questa: qual è il destino della personalizzazione di queste nuove funzioni psichiche? E questa personalizzazione può essere considerata una funzione di sviluppo dell'ambiente nel quale l'individuo vive?

Gli studi in psicologia dello sviluppo sulla fase preverbale rendono conto delle caratteristiche specifiche dell'amodalità percettiva e affettiva del neonato (Aitken, Trevarthen 2003, Trevarthen, Aitken 2003, Moro 2002). Rivelano così le potenze sensoriali che il bebè possiede alla nascita – può "ascoltare" il suono della polvere che un raggio di sole illumina, "assaggiare" i suoi grani, "vedere" il ritmo dei suoi movimenti nell'aria, "sentire" il suo odore (Stern 1989: 98). Tali potenze, che la psicologia pone nel registro della sinestesia, saranno profondamente rielaborate dal linguaggio verbale, acquisito attraverso la relazione inevitabile del neonato agli adulti che lo circondano. In effetti, mettere delle parole sugli oggetti che si desiderano e sulle dimensioni affettive che si avvertono, interrompe, separa, fissa le variazioni percettive ed emotive che tali oggetti o affetti provocano in sé. Le parole impongono una forma che diventerà, nell'uso, un significato di ciò che si vede o di quello che si prova. Ciò che si perde in percezione e sensazione si guadagna in astrazione, grazie al linguaggio verbale. Ci si dovrebbe tuttavia domandare se la *potenza* percettiva e sensoriale iniziale sia definitivamente persa oppure soltanto scartata dalla coscienza. La quale si sviluppa in funzione riflessiva, altra forma di funzione superiore, grazie al linguaggio verbale. Vygotskij (1931: 169) definisce la coscienza come l'esperienza vissuta di un'esperienza vissuta. Si capisce in tal senso la ragione che l'ha portato a mettere al centro delle sue ricerche il divenire delle funzioni. La coscienza è la "caldaia" da cui si estraggono e si coordinano gli atti che attualizzano le nostre potenze.

Ma cos'è dunque "il personale nell'individuo", se lo si considera come forma superiore della dimensione sociale? È forse ciò che resta della potenza sensoriale iniziale, che non cessa di nutrire il pensiero anche dopo la conquista del linguaggio, a definire tale superiorità? Sarebbero allora le specificità che un individuo può far giocare nel rapporto tra pensiero e linguaggio per arricchire i significati delle parole, che gli permettono di afferrare meglio il mondo? Prendiamo in esempio il lavoro del poeta. Cos'è l'impatto

emotivo delle sue poesie e gli effetti di pensiero che sa provocare, se non la capacità di trasmettere la potenza sensoriale e i sentimenti che veicola, ricreando con le parole delle configurazioni inusuali tra loro? Le parole del poeta portano una carica significativa che le parole convenzionali, quelle usate da tutti grazie al loro senso comune, non riescono ad assicurare. Pensiamo anche alle intuizioni proprie agli inventori, ai filosofi e ai ricercatori scientifici che riescono a costruire dei legami impensati tra certi fenomeni, permettendo in tal modo di perfezionare la conoscenza del reale. Poeti, innovatori scientifici, individui comuni, ognuno porta in sé i germi di una comprensione della maniera in cui le nostre vite potrebbero attivarsi al meglio, e questo nell'intuizione di direzioni imprevedute. Tuttavia, tra tale intuizione e le realizzazioni che essa pretende, c'è l'immenso lavoro di relazione che tessiamo, viviamo, subiamo, sciogliamo nella dimensione collettiva in cui abitiamo. È nella dimensione dell'agire concreto che tali realizzazioni diventano gli atti nati dalle nostre potenze. L'immaginario non è sufficiente, si sa. Non è altro che la scintilla d'atti che devono organizzarsi in operazioni concrete, modellandosi secondo le reazioni dell'ambiente, reinventandosi se incontrano degli ostacoli, o se si sospendono per permettere alle novità che cercano di emergere nel mondo condiviso di trovare la strada per farsi capire.

Il *personale* nell'individuo si elabora e germina attraverso gli strumenti appresi e acquisiti nella dimensione sociale e culturale, dove ciascuno vive la sua vita. Si esprime in maniera più costruita quando l'individuo entra in rottura con la dipendenza infantile, trasformandola in una dipendenza di tutt'altro tipo. Quella, per esempio, di una relazione con interlocutori le cui risonanze incitano lo sviluppo delle peculiarità specifiche dell'individuo. Può cercarli o è trovato da loro. Nell'uno o nell'altro caso possiamo constatare che il personale nell'individuo può divenire una funzione di sviluppo sociale. Lo fa tramite gli apporti specifici che sa introdurre in un ambiente, dove possono sbocciare dei germogli instabili ma potenzialmente capaci di arricchire il suolo nel quale sono stati seminati.

Ma occorre capire il legame che esiste tra la formulazione di Vygotskij e ciò che è implicito nell'ipotesi di una dimensione personale "superiore" al sociale, quella che si potrebbe definire una potenza individuale che cerca di realizzarsi in forme d'attività elaborate nel contesto collettivo.

## **5. Simondon e l'individuazione psichica e collettiva**

Il lavoro di Gilbert Simondon, la cui opera è centrale per chi vuole pensare i rapporti tra individuo e collettivo, tratta della complessità dell'individuazione e delle operazioni che la realizzano. Tali operazioni indicano il rapporto individuo/collettivo come una ristrutturazione reciproca, ove l'uno dei termini trasforma il secondo, ricevendo in ritorno gli effetti di tale trasformazione. Individuarsi significa mutare i modi d'azione in sé superati, costruire altre forme d'esistenza, realizzare dei potenziali che diventino attuabili. In breve, divenire.

Le operazioni d'individuazione si articolano attorno a due poli: dipendenza e autonomia. Almeno se si concepisce il senso dell'individuazione psichica e collettiva simondoniana come un tentativo di rispondere a una problematica che concerne le dipendenze riconosciute come obsolete, per stimolare l'autonomia necessaria alla loro trasformazione. Cercheremo di spiegarne il senso nel contesto specifico del lavoro, là dove la dipendenza iniziale – quella per esempio alle funzioni gerarchiche, alle prescrizioni da seguire per realizzare l'attività, ai suoi tempi pre-programmati – può svilupparsi in una forma intensamente soggettivata e collettivamente riorganizzata.

Il soggetto umano, dice Simondon, è un essere *di* relazione in costante divenire che nei collettivi che costituiscono il suo ambiente mobilita dei processi d'individuazione,

trasformando l'individuo e il collettivo. Piuttosto d'interessarsi a ciò che è un individuo, Simondon attira la nostra attenzione sull'individuazione: «è all'attività, alla sua genesi che bisogna risalire perché l'individuo non è un essere, ma un atto, e l'essere è l'individuo come agente di questo atto d'individuazione attraverso il quale si manifesta e esiste» (Simondon 2017: 190). Di fatto considera il "comune" del vivente sotto forma di un costante divenire – una successione d'individuazioni – forgiate dalle conquiste riorganizzate dalle individuazioni del presente, sempre sottoposte ad altre individuazioni successive.

Afferma innanzitutto il primato dell'operazione d'individuazione su quello del *principio* d'individuazione. Tale principio, che la filosofia greca deve ad Aristotele, sostiene che ogni individuo è il risultato di una materia che prende forma. Per Simondon si tratta di una constatazione inadeguata. Bisognerebbe, secondo lui, concentrarsi non sull'idea iniziale di un *principio* d'individuazione che imporrebbe la forma come fase decisiva, ma sul *processo* d'articolazione tra forma e materia. Ne emerge un'equivalenza con l'idea vygotkiana legata alla ricerca sullo sviluppo: afferrare come punto centrale *ciò che* si sviluppa, non il suo risultato.

Questi due autori ci invitano a scoprire nelle tracce delle nostre ricerche, là dove vogliamo vedere ciò che si sviluppa per comprendere cosa si è trasformato, i passaggi – le operazioni – che si srotolano da una forma di attività per arrivare alla sua trasmutazione. Per esempio, come ha preso forma la funzione di referente operaio nella fabbrica d'automobili. Quali sono stati i passaggi necessari per decretare questa nuova figura professionale? Si possono cercare tali passaggi seguendo le operazioni che realizzano delle individuazioni psichiche e collettive secondo Simondon o, in maniera equivalente, ritrovando per via indiretta le tracce di *ciò che* si è sviluppato e che continua a farlo, come lo direbbe Vygotskij nelle sue considerazioni sulla metodologia "indiretta"<sup>5</sup>.

Per precisare le cose con un esempio ampiamente paradigmatico, Simondon utilizza la fabbricazione di un mattone d'argilla. Secondo l'ontologia dominante derivata dalla filosofia aristotelica, il principio secondo il quale tutto l'esistente si fonda sull'azione di una forma che modella una materia, riduce la forma come termine dominante di tale rapporto. L'esempio del mattone è ovviamente tutto aneddótico, poiché convoca l'individuazione di un oggetto fisico anziché un soggetto vivente. Per Simondon, tuttavia, l'esistenza di un soggetto vivente, come quella di un oggetto non vivente, esige il legame e la stabilizzazione di un sistema proprio a riunire forma e materia. Basta saper cogliere le operazioni che permettono questa "messa in forma" per capire cos'è un'individuazione. Seguendo l'esempio del mattone d'argilla gli elementi sono i seguenti: a) della materia, l'argilla; b) una forma, lo stampo; c) un terzo ingrediente fondamentale, il lavoro di manipolazione realizzato sull'argilla dall'operaio. È lui che impasta l'argilla con le sue mani, permettendo in tal modo alle molecole di prendere forma nello stampo, cosa che non sarebbe possibile senza tale operazione. Simondon precisa:

Non si può dire che lo stampo dà forma (al mattone d'argilla): è la terra (l'argilla) che prende forma nello stampo perché comunica con l'operaio. La positività di questa presa di forma appartiene alla terra e all'operaio; essa è questa risonanza interna, il lavoro di questa risonanza interna. La materia e la forma non devono più

---

<sup>5</sup> Vygotskij giustifica la necessità del "metodo indiretto" sostenendo che è impossibile catturare il reale in maniera diretta: «Ogni scienza – dice – definisce i suoi concetti indipendentemente dall'esperienza immediata. Esse ricostruiscono, ricreano il loro oggetto di studio tramite dei metodi indiretti. In tale maniera lo storico interpreta delle tracce, dei documenti, dei memoriali, dei giornali ecc. Non è lo storico delle tracce del passato, ma piuttosto lo storico del passato. Ciò che gli è essenziale sono le tracce» (Vygotskij 1931: 551, trad. mia).



essere opposte astrattamente, ma capire che la forma è un divenire delle forze materiali, una norma immanente e flottante (Simondon 2017: 45, trad. mia).

Consideriamo allora che forma e materia sono sottoposte a un divenire che segue le operazioni d'individuazione, fonte di trasformazioni di essere viventi e di oggetti tecnici. Quello che conta è recepire il vettore essenziale di ogni materia nella sua presa di forma, che Simondon chiama "risonanza interna" tra gli elementi eterogenei che si trovano riuniti. Senza questa risonanza, gli elementi non possono incontrarsi per agire insieme: la forma non può guidare la materia, né quest'ultima può entrare in relazione con la forma.

## **6. L'individuazione come creazione di una nuova forma**

Per farci un'idea delle operazioni concrete che hanno portato alla creazione della funzione di referente-operaio nella fabbrica automobile, proponiamo una semplificazione analogica alla concezione simondoniana: la "forma" determina la divisione del lavoro (direttore d'azienda, capo reparto, quadro intermedio, operaio) e la "materia" designa l'attività dei soggetti tale quale essa è prevista dall'organizzazione del lavoro. L'individuazione è l'emergenza di ciò che fa appello a "una risoluzione nascente in seno a un sistema metastabile" e non il risultato di un incontro tra una nuova forma e una materia potenzialmente già là. Niente a che vedere con quello che, per esempio, potrebbe essere una decisione della direzione o degli operai che indosserebbero la nuova funzione, come se, già pronta, non attendesse altro che di essere investita. Ma cosa s'intende per "sistema metastabile" lo precisa Didier Debaise:

un sistema fisico è in equilibrio metastabile ogni qualvolta certe variazioni possono intrattenere una rottura dell'equilibrio. Questa rottura è possibile perché il sistema in questione è troppo teso, e gli elementi che lo compongono sono in tensione permanente (Debaise 2004: 101, trad. mia).

Tale tensione produce dei potenziali che, secondo Simondon (1989: 49, trad. mia), «quando sono liberati possono produrre una brusca alterazione che conduce a una nuova strutturazione ugualmente metastabile». Debaise (2004: 101) aggiunge: «Uno degli interessi della nozione d'equilibrio metastabile è che rende evidente l'incapacità del regime lineare causa/effetto di chiarire l'individuazione».

L'individuazione è dunque la creazione di una nuova forma prodotta dalla frizione di due ordini di grandezza asimmetrici (per esempio, nella fabbrica in questione, direzioni e operai, con dei poteri d'azione radicalmente ineguali) che riescono infine a comunicare attraverso la nuova forma individuata. Tale comunicazione, che Simondon definisce piuttosto come "informazione", nel senso etimologico di una "presa di forma", installa una nuova metastabilità. Si tratta dunque di un'operazione che dà origine a una nuova struttura, che proseguirà il suo divenire tramite operazioni successive d'individuazione.

In analogia alla fisica quantistica, Simondon fa l'ipotesi di un rapporto tra forma e materia nato da cariche energetiche, dai loro potenziali e dalle operazioni di trasduzione. Un'operazione trasduttiva è l'apertura a una differenziazione in rapporto al suo stato iniziale: essa partecipa così all'emergenza di una nuova individuazione. Secondo Simondon, nessun individuo può essere ricondotto a un solo ordine di realtà, poiché è sempre "trasduttivo", cosa che definisce l'origine di questa apertura. Il fatto è che ciascuno porta in sé delle dimensioni dell'essere che non sono tutte contenute nelle proprie individuazioni. Se l'essere individuato è ciò che tale individuo pensa e fa a un momento preciso della sua esistenza, il soggetto è, secondo Simondon, "più che uno". Nel contesto in cui agisce può trovarsi alle prese con il bisogno di risolvere una

problematica provocata da una tensione tra direzioni disparate, che scuotono quindi la sua attività. Sono le “cariche attive” provocate dalla risoluzione della “disparazione”<sup>6</sup> interna alla problematica risentita che stimolano e poi scatenano l’operazione d’individuazione. E queste cariche attive non sono, in questo senso, riconducibili al solo fatto che il soggetto sa, agisce e pensa. Sono piuttosto i residui di ciò che ogni individuo porta in sé: una dimensione – uno spazio/tempo – che lo eccede in quanto individuo, la dimensione transindividuale che attraversa il suo essere e che costituisce il suo ambiente vitale. Trasduzione e dimensione transindividuale non sono sinonimi, ma il loro significato è strettamente connesso. Ha a che fare con la storia comune di una forma di vita, con le sue riuscite, i propri fallimenti, i drammi e le istituzioni che tale forma porta in sé. Le due dimensioni sono alla sorgente di ciò che mobilita gli individui e i loro collettivi, quando devono reagire a una problematica che li riguarda.

Ritorniamo alla “presa di forma” della figura del referente operaio. Tale figura è una funzione che è inerente al collettivo degli operai di una stessa linea, ma oltrepassa largamente questo spazio e influisce sull’attività dell’intero sistema di fabbrica. Ogni reparto, ogni dipartimento ha potuto eleggere i propri referenti. L’estensione della funzione a tutta la struttura della fabbrica ha provocato la messa in forma di un’altra funzione, quella di “referente dei referenti”. Questa figura materializza la possibilità di definire col collettivo dei referenti-operai eletti le regole non scritte della funzione, di vegliare al loro buon uso e al divenire dello strumento materiale e simbolico che è il referente operaio, per salvaguardarne gli spazi di manovra, ancora minacciati dalle funzioni organizzative precedenti alla sua istituzione. I movimenti propri alla genesi del referente dei referenti sono decisivi. Si tratta, in effetti, di un esempio concreto di creazione di una nuova funzione. È il prodotto dell’istituzione dei referenti, realizzazione di una presa di forma di nuove potenzialità del collettivo operaio, personificata in un individuo. È forse in questo senso che possiamo capire di cosa è fatta la forma “superiore” che Vygotskij rilega a ciò che c’è di personale nell’individuo. In effetti, se il “personale nell’individuo” non è l’opposto del sociale ma la sua forma “superiore”, si può considerare il significato di questa “superiorità” come funzione di sviluppo propria alla relazione che l’individuo scambia col suo collettivo. Nella riorganizzazione funzionale e potenzialmente strutturale realizzata nella fabbrica automobile, possiamo seguire concretamente l’individuazione personale e collettiva di una forma di vita e Simondon può aiutarci a chiarire questo legame.

## **7. Per una filosofia concreta dello sviluppo delle funzioni**

La generalizzazione della funzione di referente all’insieme dei dipartimenti della fabbrica ha prodotto un inizio di trasformazione delle modalità di decisione, di negoziazione e di risoluzione dei problemi. La liberazione dagli impedimenti, cioè dall’atrofia iniziale della funzione “operaia”, scuote le altre funzioni. I capi reparto, i quadri dirigenti, insieme alla direzione generale devono ora scendere sulle linee di fabbricazione per rispondere alle indicazioni poste dai referenti, rappresentanti dei collettivi operai. La creazione di questa funzione trasforma progressivamente le altre funzioni, quelle che assicurano il sistema produttivo e i suoi processi. Il tutto in mezzo a tensioni e conflitti che hanno spinto certuni – soprattutto dei quadri intermediari – a tentare d’impedire le trasformazioni in corso, utilizzando delle strategie difensive per riportare la divisione sociale alle sue forme iniziali. Solo la pertinenza concretamente dimostrata dalle proposte degli operai, e

---

<sup>6</sup> «La notion de forme doit être remplacée par celle d’information qui suppose l’existence d’un système en état d’équilibre métastable pouvant s’individualiser; l’information, à la différence de la forme, n’est jamais un terme unique, mais la signification qui surgit d’une disparation» (Simondon 2017: 35).

raccolte dai loro referenti, è riuscita a sminuire le paure dei capi reparto e dei quadri superiori. Molti tra loro si sono forse ricordati dei dinieghi che avevano opposto alla pertinenza delle domande degli operai, relativa al cattivo funzionamento di strumenti o ai ritmi insopportabili. Tale paura era comunque interessante. Sottintendeva che la figura del referente poteva, col tempo, contribuire a instillare una nuova forza tra gli operai. Era certamente una possibilità in germe di questa figura originale. Al suo stadio iniziale, era tuttavia necessario far capire che lo sviluppo del potere d'azione della funzione operaia, condensata nella figura del referente, consisteva nella conquista di un miglioramento dell'organizzazione e della gestione produttiva che le funzioni d'inquadramento avevano il compito di assumere.

Qualsiasi operaio poteva portarsi volontario per assumere la funzione di referente. Ogni sei mesi, in effetti, nuove elezioni organizzate dagli operai stessi permettevano di eleggere il loro referente. Gli eletti esploravano allora l'esperienza personale della competenza operaia, raccogliendo le indicazioni specifiche di ogni collega per riunirle nell'ambito comune del reparto. La possibilità aperta a tutti di candidarsi ha permesso d'interiorizzare questa funzione, almeno per quelli che desideravano investirla.

La rotazione sperimentata di tale funzione sarà indubbiamente una fonte di comprensione degli sviluppi che potrà, o meno, far emergere. Si tratta, di fatto, di una pratica "trasduttiva", che condensa delle azioni legate all'attività comune degli operai, dei dirigenti e anche dei clinici che ne hanno indicato la possibile realizzazione. Coloro che l'assumono e quelli che ne ricevono i riscontri la vivono tanto come un risultato dell'esperienza collettiva che come l'esercizio rispettato di una funzione individuale. Gli operai che l'hanno definita e di cui si servono affinché la loro parola sia concretamente utilizzata hanno cominciato a sviluppare un rapporto diverso con le funzioni di comando. Una relazione di scambio sull'attività ha rimpiazzato il rapporto di valutazione e di controllo che esisteva prima. Le relazioni di subordinazione possono cominciare a ridisegnarsi. Non formalmente, ma tramite l'introduzione di questa risorsa innovatrice, potenzialmente capace di de-formare le relazioni tra i diversi livelli gerarchici per trasformarne i contenuti. In tal senso, questa funzione non può che essere supportata individualmente e collettivamente da coloro che si sono investiti nel progetto di trasformazione dell'organizzazione. Il ciclo "esterno-interno-esterno" che Vygotskij rilega allo sviluppo delle funzioni superiori è in tal modo reso "concreto" dentro questo organismo vivente che è una fabbrica industriale. Qualcosa si mobilita sul piano sociale (i vari collettivi di diversi livelli che operano nella fabbrica) e produce delle modificazioni *negli* individui, pronti ormai ad accordare un'altra forza alla loro funzione. Una funzione sociale che si generalizza assume, nella durata, ciò che Vygotskij definisce una dimensione storico-culturale, nel momento in cui essa aggiunge concretamente una novità al contesto sociale, sviluppando così la sua storia.

Certo, pretendere di mettere in parallelo il sistema psichico proprio all'organismo umano con quello di un sistema organizzativo nato da un organismo industriale è senza dubbio un paragone scientificamente discutibile. Ma tale paragone può essere discusso, se si prende sul serio l'idea di piano "drammatico" che un autore ben studiato da Vygotskij – Georges Politzer – aveva suggerito<sup>7</sup>.

Vygotskij sintetizza i propositi di Politzer ricordando il metodo da questi preconizzato per definire una psicologia concreta, indirizzata al vero oggetto che deve perseguire: il fatto psicologico come segmento della vita drammatica dell'uomo.

---

<sup>7</sup> Georges Politzer è un autore di origine ungherese, fuggito in Francia nel 1917 e morto fucilato dai nazisti nel 1942. Tra i suoi scritti, due testi (Politzer 1981 e 2003), che Vygotskij ha letto all'inizio degli anni '30 e i cui commenti sono stati tradotti in francese in alcune note, pubblicate nell'ultima edizione di *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures* (Vygotskij 2014).

In alcune note, condensato ellittico ma particolarmente forte del suo pensiero, troviamo riassunta la legge che Vygotskij, ispirato da Politzer, suppone governare lo sviluppo delle funzioni psichiche superiori:

Dette in una formulazione generale: la relazione tra funzioni psicologiche superiori è stata dapprima una relazione reale tra persone [...] La riflessione è una discussione (Baldwin, Piaget); il pensiero è un discorso (conversazione con sé stessi); la parola, secondo Janet, è stata un ordine dato ad altri; ripetuto, un cambiamento di direzione l'ha fatto dissociare dall'azione [...] Le relazioni tra funzioni psicologiche sono geneticamente legate a relazioni reali tra persone (Vygotskij 1931: 546, trad. mia).

Il nostro autore sembra ritrovare negli scritti di George Politzer una forma di concretizzazione delle proprie riflessioni sui rapporti tra una dimensione “esterna” messa socialmente in forma dalla storia dei comportamenti umani e una “interna”, in cui le funzioni psichiche elementari sono trasformate da interventi esterni. Si tratta in fondo della concettualizzazione di una spirale virtuosa tra il fuori e il dentro. La dimensione transpersonale di “ogni segmento della vita drammatica umana” (la parola “dramma” ha per Politzer un significato teatrale, una rappresentazione di scene di vita) è il frutto di quello che facciamo dei gesti significanti e strutturanti che abbiamo ricevuto. Ma precisiamo: tale movimento “tra il fuori e il dentro” è reso possibile solo tramite la forza degli affetti che ne modulano la dinamica “drammatica”. Ogni funzione si sviluppa solo se è diretta da una dimensione affettiva che ne ha impregnata la costruzione.

Se negli anni a venire, in questa fabbrica, non s'impedirà il funzionamento e lo sviluppo delle nuove funzioni istituite, si potrà sostenere che qualcosa di superiore all'organizzazione precedente è avvenuto. La Storia ricorda comunque che ogni storia iniziale ha un destino radicalmente precario. Lo sappiamo, lo abbiamo osservato e studiato nelle esperienze secolari di trasformazione sociale, nelle rivoluzioni inizialmente liberatrici che hanno indossato forme e colori vitali, spazzando per un lasso di tempo le costrizioni demenziali di chi credeva che il potere fosse un affare di nascita e non di trasformazione di sé, per poi ridursi a zone asfittiche di non libertà.

Non sappiamo come questa avventura si trasformerà, ne abbiamo fatto, per ora, una storia reale, senza la *s* maiuscola... Sappiamo solo che qualcosa di funzionalmente superiore è apparso in quel luogo, poi sarà quel che sarà.

## **Bibliografia**

Aitken, Kenneth J., Trevarthen, Colwyn (2003), «L'organisation soi/autrui dans le développement psychologique humain», in *La psychiatrie de l'enfant*, vol. 46, n. 2, pp. 471-520.

Clot, Yves, Faïta, Daniel, Fernandez, Gabriel, Scheller, Livia (2002), «Les entretiens en auto-confrontation croisée: une méthode en clinique de l'activité», in *Éducation permanente*, n. 146, pp. 17-27.

Clot, Yves (1999), *La fonction psychologique du travail*, PUF, Paris.

- Clot, Yves (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, Paris.
- Clot, Yves (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, Paris.
- Clot, Yves (2020), *Éthique du travail collectif. Controverses*, Erès, Toulouse.
- Clot, Yves, Bonnefond, Jean-Yves, Bonnemain, Antoine, Zittoun, Mylène (2021), *Le prix du travail bien fait*, La Découverte, Paris.
- Coffineau, Michel (1993), *Les lois Auroux dix ans après. Rapport au premier ministre*, La Documentation française, Paris.
- Debaise, Didier (2004), «Le langage de l'individuation», in *Multitudes*, vol. 18, n. 4, pp. 101-106.
- Maury, Gabriel (1877), *Des ruses employées dans le commerce des solipèdes*, Jules Pailhès, Toulouse.
- Moro, Christiane (2002), «Heuristique des thèses sémiotiques vygotkiennes pour l'approche du développement des fonctions exécutives chez le jeune enfant», in *Rivista Italiana di Filosofia*, vol. 6, n. 2. pp. 210-223.
- Politzer, Georges (1981), *Écrits 2. Les fondements de la psychologie*, Editions Sociales, Paris.
- Politzer, Georges (2003), *Critiques des fondements de la psychologie*, Presse Universitaires de France, Paris.
- Scheller, Livia (2022), *La force collective de l'individu*, La Dispute, Paris.
- Simondon, Gilbert, (2017, dernière édition) *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Millon, Grenoble.
- Simondon, Gilbert (1989), *L'individuation psychique et collective*, Aubier, Paris.
- Stern, Daniel (1989), *Le monde interpersonnel du nourrisson*, PUF, Paris.
- Trevarthen, Colwyn, Aitken, Kenneth J. (2003), «Intersubjectivité chez le nourrisson : recherche, théorie et application clinique», in *Devenir*, vol. 15, n. 4, pp. 309-428.
- Vygotskij, Lev (1931), *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures*, trad. di F. Sève, La Dispute, Paris 2014.