



Kean, Subway Sandwich

maggior parte delle persone oggi". Nel nuovo mondo ci sarebbero stati più lavoratori temporanei e meno sicurezza anche per i lavoratori a tempo indeterminato.

Se la dinamica economia del dopoguerra creò le condizioni per avere aziende e posti di lavoro stabili, la crisi degli anni settanta contribuì a far crollare tutto. La recessione e la stagnazione misero in difficoltà le grandi aziende che avevano fatto programmi a lungo termine, e tornò l'incertezza. Le imprese cominciarono a dubitare dell'opportunità d'ingrandirsi. Negli anni sessanta quasi tutte le maggiori aziende statunitensi si erano trasformate in gruppi attivi in molti settori. E per qualche anno la loro valutazione in borsa si era impennata, ma negli anni settanta, quando questo modello entrò in crisi, dovettero sbrogliare una matassa ingarbugliata. Per rimettere ordine si affidarono alle società di consulenza, che non si fecero sfuggire l'occasione di ristrutturare grandi organizzazioni secondo gli ideali di flessibilità e agilità. Per questo l'ascesa

della professione di consulente aziendale e le dinamiche interne di società come la McKinsey e il Boston Consulting Group sono elementi centrali del libro di Hyman. Le particolari culture di queste aziende influenzarono le decisioni di chi si era affidato a loro. Soprattutto agli inizi, i vertici delle società di consulenza erano dominati da giovani (maschi) privilegiati, scelti per il curriculum universitario notevole e la mancanza di esperienza. Ma tra i criteri di selezione c'erano anche la classe sociale e alcuni specifici tratti caratteriali: quando doveva assumere un consulente, Marvin Bower, uno dei fondatori della McKinsey, diceva che era importante sapere di aver scelto qualcuno con cui "sarebbe stato felice di andare a caccia di tigris".

Questi consulenti si distinguevano dalla maggior parte dei dipendenti delle aziende del dopoguerra. Lavoravano quasi sempre in autonomia e andavano in giro per le aziende scrivendo relazioni. Erano incoraggiati a "esprimere se stessi" e a tro-

vare "soddisfazione personale" in quello che dovevano fare, e non avevano aspettative sulla sicurezza del posto di lavoro. Fin dagli inizi la McKinsey adottò una politica darwiniana del tipo "o cresci o sei fuori": se un associato non veniva promosso nel giro di pochi anni, l'azienda gli chiedeva di andarsene. Negli anni sessanta solo il 17 per cento dei consulenti diventava socio. Per gli altri c'erano comunque buone possibilità di trovare subito un incarico ben pagato altrove.

Appagati e improduttivi

Secondo questa nuova generazione di consulenti, un'azienda doveva essere costruita intorno a lavoratori fatti come loro. Le aziende erano diventate troppo grandi e troppo stabili, erano zavorrate dal costo del lavoro e dagli investimenti a lungo termine e non erano in grado di rispondere rapidamente ai cambiamenti dell'economia; i loro dipendenti erano appagati e improduttivi. "Gli scheletri dei dinosauri nei musei ci ricordano che le grandi dimensioni hanno i loro rischi", diceva Gilbert Clee, il successore di Bower alla McKinsey. Per sopravvivere alle condizioni economiche degli anni settanta e ottanta, le aziende dovevano diventare più snelle e agili, esternalizzando gran parte dell'attività quotidiana e conservando solo i dipendenti più flessibili. Questi, a loro volta, non avrebbero svolto un lavoro tradizionale, ma sarebbero passati da un progetto all'altro. Mentre in passato i dipendenti formavano la spina dorsale dell'azienda, i nuovi professionisti dovevano "far parte dell'organizzazione solo su base individuale e a seconda dei casi".

Queste idee facevano risparmiare soldi, perché permettevano alle aziende di ridurre l'organico. Ma soprattutto, si ammantavano del prestigio che viene con il pensiero d'avanguardia e la rilevanza culturale. Era facile prendersela con "l'uomo d'organizzazione" e con le grandi burocrazie di cui faceva parte: alcuni intellettuali degli anni cinquanta gli davano la colpa della noia postbellica e la contro cultura degli anni sessanta si ribellava contro di lui. I guru del business, al contrario, si presentavano come innovatori che parlavano il linguaggio della "creatività", sfornando di continuo neologismi ed espressioni gergali. Warren Bennis annunciava per gli anni settanta l'epoca della "rivalizzazione organizzativa", mentre Alvin Toffler in *Lo choc del futuro* prefigurava l'avvento della "adhocrazia", un sistema senza strutture predefinite, in cui i gruppi di lavoro si scioglievano e si riformavano in base ai bisogni del momento.