

# Dentro l'impresa e fuori. Riflessioni metodologiche e note a posteriori sul caso-studio di Automobili Lamborghini

Fulvia D'Aloisio

	<h2>Narrare i gruppi</h2> <p><i>Etnografia dell'interazione quotidiana, prospettive cliniche e sociali, design</i> - vol. 19, n° 1, luglio 2024</p> <p>ISSN: 2281-8960</p>
---	--

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

Titolo completo dell'articolo	
<b>Dentro l'impresa e fuori. Riflessioni metodologiche e note a posteriori sul caso-studio di Automobili Lamborghini</b>	
Autore	Ente di appartenenza
<b>Fulvia D'Aloisio</b>	Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli
Pagine 107-134	Pubblicato on-line il 30 luglio 2024
Cita così l'articolo	
<b>D'Aloisio, F.</b> (2024). Dentro l'impresa e fuori. <i>Riflessioni metodologiche e note a posteriori sul caso-studio di Automobili Lamborghini</i> . In <i>Narrare i Gruppi</i> , vol. 19, n° 1, luglio 2024, pp. 107-134 - website: <a href="http://www.narrareigruppi.it">www.narrareigruppi.it</a>	

#### IMPORTANTE PER IL MESSAGGIO CHE CONTIENE.

Questo articolo può essere utilizzato solo per la ricerca, l'insegnamento e lo studio privato. Qualsiasi riproduzione sostanziale o sistematica, o la distribuzione a pagamento, in qualsiasi forma, è espressamente vietata. L'editore non è responsabile per qualsiasi perdita, pretese, procedure, richiesta di costi o danni derivante da qualsiasi causa, direttamente o indirettamente in relazione all'uso di questo materiale.

## *ricerche/interventi*

### **Dentro l'impresa e fuori. Riflessioni metodologiche e note a posteriori sul caso-studio di Automobili Lamborghini**

Fulvia D'Aloisio

#### *Riassunto*

L'articolo propone un'analisi successiva ad un campo etnografico svolto entro il perimetro aziendale di Automobili Lamborghini (Sant'Agata Bolognese), oltre ad una riflessione su alcune conseguenze pubbliche che hanno caratterizzato i risultati di ricerca. Si propone un breve riflessione metodologica sul campo etnografico, a partire dal dibattito definito post-modernista, dai suoi esiti, anche nel contesto italiano, che ha progressivamente portato alla considerazione che il fieldwork, 'non è più ciò che solitamente era'. In seguito, il caso-studio si focalizza sulla costruzione del dialogo di campo, sulle relazioni industriali che, attraverso la loro configurazione su modello tedesco (*mitbestimmung*), hanno facilitato l'ingresso della ricercatrice e la sua presenza in azienda, seppure con un progetto indipendente. Oltre a rilevare le oggettive difficoltà di svolgere ricerca etnografica entro l'azienda, si ragiona poi sugli esiti pubblici, che hanno visto sempre più affiancati l'antropologa e i rappresentanti (dell'azienda e del sindacato) entro il processo di disseminazione dei risultati. È possibile così ripensare le tradizionali partizioni tra ricerca indipendente e ricerca d'azienda, tra antropologia pubblica e public engagement, individuando alcuni utili punti di intersezione, secondo un'utilità diversamente configurata per le parti presenti nel campo, ricercatore e protagonisti della ricerca.

*Parole chiave:* etnografia, campo, relazioni industriali, interlocutori, public engagement

*Inside and outside the company. Methodological insights and later notes on the case-study of Automobili Lamborghini*

*Abstract*

The article proposes an analysis following a fieldwork inside an enterprise, Automobili Lamborghini (Sant'Agata Bolognese) and reflects on some public consequences of the research aftermaths. It shortly focuses on fieldwork, starting from the post-modernist debate, its outcomes, also in the Italian contest, that progressively leads to consider that the 'fieldwork is not what it used to be'. Afterwards the case-study focuses on the construction of the fieldwork dialogue, on the industrial relations that, based on the German model so-called *mitbestimmung*, facilitated the researcher's entrance and her presence in the company, even with an independent project. In addition to detecting the objective difficulty to do ethnography inside the factory, it reflects on the public outcomes that show Anthropology and HR and trade-union representatives increasingly side by side, for the dissemination of the research results. So the Lamborghini research help us to rethink the traditional splits among independent and founded-by-company research, public anthropology and public engagement, identifying useful intersection points, with an usefulness configured differently for the parties in the fieldwork, researcher and research actors.

*Keywords: ethnography, fieldwork, industrial relations, interlocutors, public engagement*

*1. Dopo il lavoro sul campo: una meta-riflessione*

In questo scritto si propone una riflessione, sia di ordine metodologico e sia su questioni applicative, rivolta ad una ricerca di durata triennale (2017-2019), che si è svolta con un campo etnografico strutturato – in maniera per certi versi inaspettata - all'interno del perimetro aziendale della nota azienda di super-sportcar Automobili Lamborghini (Sant'Agata Bolognese)<sup>1</sup>.

La ricerca si è focalizzata sull'organizzazione del lavoro e sulle sue forme, caratterizzate da un originale sincretismo di principi e valori derivanti dalla casa madre tedesca, il Gruppo VW, e da una piccola azienda di produzione

---

<sup>1</sup> Automobili Lamborghini fu fondata nel 1963 da Ferruccio Lamborghini, imprenditore emiliano già proprietario della omonima fabbrica di trattori agricoli (Borzicchi, 2001, Lamborghini, 2006). Dopo più di un ventennio di passaggi di mano, dal 1998 l'azienda è proprietà del Gruppo VW, sotto la holding Audi. Da allora, se si eccettuano brevi periodi di recessione, è stata caratterizzata da una costante crescita e, al 2022, conta 2022 addetti (fonte: Automobili Lamborghini 2023).

'artigianale' di vetture di lusso, nata in Emilia nel 1963 e divenuta proprietà del Gruppo VW nel 1998, la cui storia e tradizione si configurano come un mito emblematico dell'ingegno tipico del *made in Italy*. Il focus sul sistema di relazioni industriali, improntato alla cosiddetta *mitbestimmung* - comunemente tradotta come partecipazione dei lavoratori - tipica delle grandi aziende in Germania, ha consentito poi di esplorare, con l'ausilio della teoria delle catene globali di valore, l'upgrading realizzato dall'azienda all'interno del Gruppo VW, come testimonia la crescita progressiva negli anni delle sue specializzazioni produttive e del numero di lavoratori (D'Aloisio 2021).

L'etnografia, inizialmente programmata attraverso alcune interviste all'interno dell'azienda, previa richiesta di autorizzazione, si è svolta poi con un progressivo inserimento dell'antropologa nelle attività interne, in alcuni momenti cruciali del lavoro e delle relazioni industriali. La riflessione qui presentata si colloca al termine del lavoro di campo, della scrittura e della pubblicazione dei risultati, e intende focalizzarsi sia sulle condizioni che hanno reso possibile un'etnografia dentro l'impresa, pur sulla base di un progetto autonomo, e sia su taluni esiti che hanno riguardato i risultati e la loro ricezione e circolazione, nella sfera pubblica e nei rapporti con l'azienda.

Sempre più, infatti, nell'organizzazione universitaria e degli stessi progetti di ricerca, si è modificata la vecchia distanza tra risultati intesi come fonte di riflessione e di ulteriore ricerca, entro gli ambiti della comunità scientifica di riferimento, e la possibilità, se non proprio la necessità, che quei risultati siano divulgati e resi accessibili (quindi comprensibili e se mai anche utilizzabili) entro ambiti e contesti esterni alla realtà accademica e ai ristretti ambienti degli esperti di settore. La definizione di Antropologia pubblica, invalsa da circa un ventennio, si richiamava proprio a questa svolta e veniva a rimarcare una discussione sulle nuove condizioni poste da un diverso modo di intendere lo svolgimento e gli esiti dell'attività di ricerca. Come recentemente ricordato da Severi, in un volume italiano che dibatte sul tema, *"La Public Anthropology nascerebbe quindi con due intenti principali: portare gli antropologi ad interessarsi nuovamente di questioni di interesse generale, sentite dalla società, e farlo con un linguaggio che rifiuta inutili gergalismi e che sia accessibile da chiunque"* (Severi, 2016: 8). Ad avviso di chi scrive, più che di rifiutare "inutili gergalismi", si tratta forse di una questione più complessa, che comunque non sfugge all'autore, ovvero la questione di mediare

(potremmo dire tradurre) il linguaggio strettamente scientifico e disciplinare, di per sé necessario perché fatto di categorie analitiche e interpretative sue proprie, entro uno schema linguistico più duttile ed aperto, tale da rendere le analisi e i risultati divulgabili ed accessibili per un pubblico più ampio. Traduzione è il termine che utilizza infatti Scheper-Huges per indicare *“un modo meno convenzionale di far conoscere i risultati e le interpretazioni della ricerca antropologica ad un pubblico più ampio”* (Scheper-Huges, 2009: 1). Oltre a ciò, l’autrice invoca anche un più assiduo contatto con i giornalisti e i media, allo stesso tempo consapevole del timore che investe la comunità degli studiosi verso le ‘contaminazioni’, come pure verso il rischio di scivolare in un ‘giornalismo investigativo’ (ivi, 2009).

Negli intenti di questo scritto si discute, più ristrettamente, degli esiti di una ricerca che pongono in maniera piuttosto imprevista degli interrogativi, rivolti alla questione del ruolo e dell’efficacia pubblica della ricerca condotta. Una premessa va infatti rivolta alle svariate questioni, convergenti ma differenti, che concorrono a definire la dimensione pubblica del lavoro antropologico. Esse concernono la mera diffusione pubblica di risultati e contenuti delle ricerche, ma anche il coinvolgimento politico attivo dell’attività di ricerca, nelle sue varie possibili forme, ovvero il cosiddetto public engagement. A questo riguardo, Law e Merry distinguono sei livelli del public engagement, che partono da forme di condivisione e di supporto dei propri protagonisti di ricerca, fino ad arrivare all’attivismo vero e proprio<sup>2</sup>, il che ci rimanda anche alla delicata questione relativa al fatto che la ricerca possa implicare un impegno in grado mutare lo stato delle cose (Law, Merry 2010). In merito a quest’ultimo aspetto, già un trentennio fa Borofsky, tra i pionieri quanto meno di quella parte di dibattito che si colloca sotto l’etichetta di *public anthropology*, si diceva piuttosto dubbioso, fino ad asserire che *“coloro che credono nel ruolo attivo dell’antropologia come agente di cambiamento positivo – nel suo ruolo di scienza riformatrice (per dirla con Edward Tylor) – hanno, oggi, poco di che rallegrarsi”* (Borofsky, 2000: 500).

---

<sup>2</sup> A scopo di facilitazione analitica, Law e Merry individuano sei diverse modalità di public engagement per l’attività di ricerca, secondo uno spettro ad intensità crescente, così articolati: 1 *sharing and support*; 2 *teaching and public education*; 3 *social critique*; 4 *collaboration*; 5 *advocacy*; 6 *activism* (Law & Merry, 2010).

Molti degli spunti *a posteriori*, che riguardano la ricerca condotta in Automobili Lamborghini e che sono oggetto di riflessione in questo scritto, sembrano rivolgersi ad esiti pubblici della ricerca stessa, evocando questioni retrostanti già poste in questi anni anche nel dibattito nazionale: a partire dall'interrogativo di fondo del 'per chi scriviamo' (Matera 2013, 2015, 2017), passando ad interrogarsi sull'utilità delle competenze di settore antropologico per operatori e funzionari di vario tipo (Biscaldi, 2015), come pure sulle profonde questioni etiche che accompagnano queste commistioni (Biscaldi, 2016). Da ultimo, in stretto legame con gli interrogativi su esposti, è legittimo chiedersi anche quanto e con quali strumenti l'antropologia possa entrare nel campo della formazione (Riccio, 2016), dal momento che, proprio in quest'ambito essa può prendere legittimamente parola pubblica. Come rimarcato da Riccio, l'antropologia è infatti in grado di rifunzionalizzare saperi e competenze mutuati dalla sua tradizione, verificandone una loro utilità di fronte a committenti eterogenei, in ambiti pure essi diversificati ma pur sempre di "*forte impatto sociale*" (Riccio, 2016: 214). In altri termini, in molteplici campi, tanti quanti i nostri oggetti contemporanei di studio dischiudono, si pone ormai la questione di come e quanto le caratteristiche professionali degli antropologi, come pure le peculiari esperienze di ricerca da essi condotte, possano di fatto rivelarsi di una qualche utilità. Si tratta di un interrogativo tutt'altro che nuovo, come ha recentemente ricordato Malighetti (2020), che ha ribadito sia le tracce antesignane già rinvenibili nei classici, come quelli di Malinowski, sia le nuove urgenze, legate alla ridefinizione dell'antropologia cosiddetta applicata nella fase post-coloniale e più in generale connesse alle nuove professionalizzazioni dell'antropologia stessa. Nuove e crescenti richieste per il sapere dell'antropologia arrivano infatti di fronte alle esigenze contemporanee poste dal capitalismo globale, dalle identità nomadi transnazionali, da uno sviluppo lesivo dell'ambiente, come pure dalla fine del patto nazionale fondato sul welfare (Malighetti, 2020).

Rispetto a questi rilevanti interrogativi, si intende qui seguire un percorso che parte da una riflessione sul lavoro di campo, in parte teorica ed in parte etnografica, quest'ultima legata al caso-studio di Automobili Lamborghini, esplicitando come il progetto iniziale e gli interrogativi di ricerca si siano incontrati poi, parzialmente modificandosi, con le concrete dinamiche dialogiche ed interattive che sempre gli incontri sul campo comportano,

concorrendo a rimodulare la metodologia. Da ultimo, verranno proposte delle riflessioni conclusive, a partire da taluni eventi che hanno seguito la ricerca e che hanno condotto ad esiti di risonanza pubblica. Si riflette così, a partire da un caso specifico, con lo scopo di considerare a livello più generale le oggettive difficoltà di un ambito di studi – l'impresa – che si scontra sempre con l'*intra moenia* aziendale, cioè con la concreta possibilità di entrare e partecipare all'interno dei luoghi di lavoro, soprattutto nei casi in cui la ricerca non sia finanziata dall'impresa e non risponda ad esigenze da questa proposte. In termini metodologici, si ripercorrono le tappe della costruzione del campo, iniziato bussando alle porte dell'impresa in forma autonoma ed indipendente, con un finanziamento del Dipartimento universitario di appartenenza della ricercatrice, e che è stato poi svolto secondo imprevedibili soggiorni dentro l'impresa, prima a livello locale e poi multi-situati, nelle sedi internazionali del Gruppo VW-Audi. Si riflette infine sul ruolo 'pubblico', poco previsto a monte, prodotto dalla restituzione dei risultati e dalla loro divulgazione, fino ad un'inattesa circolazione del volume conclusivo, che ha assunto (diverso) senso per i vari protagonisti dell'attività di ricerca. La distinzione così tra ricerca autonoma e ricerca di impresa, tra riflessione interna al campo antropologico e riflessione che più direttamente coinvolge gli interlocutori di campo, appare più complessa e densa di connessioni, assieme alla questione dell' 'utilità' dei risultati e delle forme pubbliche che essi hanno assunto, e che più in generale possono delinearci, anche al di là degli intenti programmati a monte.

## 2. Cos'è diventato il campo?

L'interrogativo su che cosa sia diventato il campo oggi, appare pressoché ineludibile, di fronte alle grandi trasformazioni storiche che hanno investito la fase cosiddetta classica degli studi antropologici e al contempo l'epistemologia della disciplina. La definizione del campo etnografico, topos per eccellenza della prospettiva antropologica, rappresenta una questione di rilevanza centrale, per molti versi ancora aperta, dopo il cosiddetto 'rimpatrio' dell'antropologia nei contesti domestici, ma ancor più con il profondo mutare di questi. A tal proposito, la metafora del cambiamento accelerato di Eriksen rende bene l'idea che ci sia *“qualcosa di qualitativamente nuovo rispetto alla*

*portata, alla velocità e al raggio delle reti internazionali attuali*" (Eriksen, 2017: 13). Se il focus principale dell'autore si concentra sul cambiamento climatico e sul surriscaldamento globale, tuttavia egli chiarisce che la crescita della popolazione a livello globale, delle migrazioni, del turismo, come pure dell'urbanizzazione e del commercio internazionale, danno conto di quel 'mondo troppo pieno', di fronte al quale la prospettiva antropologica è costretta a radicali ridefinizioni dei propri ambiti di ricerca.

Dopo la svolta cosiddetta post-modernista, che ha concorso a ribaltare pesantemente le premesse classiche e l'oggettivismo implicito nella originaria strutturazione del metodo etnografico, il dibattito si è recentemente incrementato, anche in Italia, investendo necessariamente l'epistemologia stessa della prospettiva di ricerca antropologica. Nuove piste di riflessione sono state infatti aperte, a partire dalla perimetrazione e strutturazione del campo, per passare ai modi di approcciarsi ad esso, alle dinamiche che caratterizzano i rapporti con gli interlocutori e il loro ruolo nelle ricerche (Clifford e Marcus, 1997; Marcus e Fisher, 1998; Faubion e Marcus, 2009).

In un volume che ha fatto seguito alle celeberrime argomentazioni di *Writing culture* (Clifford, Marcus, 1997), Faubion e Marcus hanno raccolto, circa un ventennio dopo, una serie di riflessioni, anche rivedendo alcune delle originarie posizioni contenute nel primo, celebre lavoro. Come sostengono gli autori, l'intento è di produrre un discorso che "sfugga alle costruzioni restrittive del campo mentre preserva le sue valide caratteristiche" (Faubion e Marcus, 2009: 5). Tuttavia, in realtà gli autori non sembrano aver risolto le crescenti difficoltà di ridefinizione del campo, quando esprimono la necessità di una 'cultura dell'artigianato', presentata nell'introduzione come uno dei punti principali della nuova formazione dell'etnografo.

L'appello esplicitamente rivolto al rifiuto di qualunque *a priori* metodologico lascia infatti qualche aspetto insoluto, circa le concrete modalità di svolgimento del *fieldwork*, mentre si opta per un'adattiva riformulazione che dipenda, di volta in volta, dai termini e dalle specifiche esigenze poste dalle diversificate domande di ricerca (Marcus, 2009).

La sensazione di incompiutezza può essere legittima, se pensiamo che, come è stato rilevato da Satta, il dibattito post-modernista ha focalizzato l'attenzione soprattutto sulla questione della scrittura e sulla connessa produzione di un testo, tralasciando invece l'aspetto delle relazioni e delle dinamiche di

campo, in senso più stretto (Satta, 2007). In realtà, come rilevava Satta (2007), la crisi conseguente alla svolta post-modernista si è confrontata con la centralità considerata fino ad allora ineludibile del metodo antropologico inteso come localizzazione definita del campo etnografico, tanto che spesso ci si trova di fronte ad una linea di demarcazione, che nettamente separava coloro che avevano condotto l'ineludibile dimensione esperienziale del campo e coloro che, all'inverso, ne risultavano privi (Levi-Strauss, 1988, Rabinow, 1977).

Qualche anno più tardi, anche Matera (2015) ha ribadito la necessità di fronteggiare talune irrisolvibili contraddizioni del campo etnografico, soprattutto di fronte alla frantumazione dalle categorie di spazio e tempo dell'etnografia tradizionalmente intesa. Di fronte ai processi culturali odierni, infatti, l'autore rimarca la necessità di una nuova consapevolezza di come questi si snodino sempre più al di fuori delle dimensioni meramente locali e ben oltre il tempo, necessariamente limitato, che generalmente è possibile dedicare all'etnografia stessa (Matera, 2013). Insomma, pur ribadendo una necessità inderogabile di focalizzare la pratica etnografica entro contesti locali, delimitati e specifici, al contempo Matera ha ribadito che l'etnografia non deve spezzare legami che vanno al di là dei nostri ambiti d'osservazione, né deve ignorare il fatto che i gruppi e le situazioni scelte per l'indagine continuano a muoversi e ad articolarsi oltre la dinamica che l'osservazione tende a fissare (Matera 2015). Più recentemente, Malighetti & Molinari (2016) hanno riflettuto sulla complessità degli esiti a più ampio raggio della svolta interpretativa, tra cui va sottolineato, ad avviso degli autori, lo spostamento dell'ago della bilancia da una prospettiva oggettivante e positivista ad una opposta centralità dell'autore, con chiaro rischio di una soggettività esasperata, che può sfociare nel soggettivismo (Malighetti, Molinari, 2016). A questo stesso proposito, Signorelli qualche anno prima, tornando a ragionare sulla metodologia di de Martino nell'indagine di campo della nota spedizione in Salento (1959), aveva denunciato i rischi che si potevano generare da letture troppo semplicistiche della critica dell'autorialità e delle teorie interpretative (Signorelli 2010). Infatti tali studi, riportando l'attenzione sul soggetto dell'etnografia e sull'autore, hanno concorso a produrre, a suo giudizio, un "*autobiografismo estetizzante e in definitiva narcisistico*" (Signorelli, 2011: 10), che rischia spesso di inficiare l'etnografia contemporanea.

Dal canto suo, Pavanello (2010), che ha dedicato molta attenzione al metodo in un manuale rivolto specificamente al 'Fare etnografia', ha ricordato che il terreno antropologico, fuori ormai da ogni idea che si tratti di un 'altro luogo' rispetto alla quotidianità di vita dell'antropologo, è soprattutto un luogo 'altro', dove è appunto possibile sperimentare l'alterità, oramai tutt'altro che configurata esclusivamente sulla base della distanza geografica (Pavanello, 2010: 87). Risulta anche azzerata la ormai vecchia preoccupazione legata alla contraddizione tra la necessità di essere esterni al campo prescelto, come principio metodologico fondativo, e la classica immersione nelle dinamiche del campo (Kilani, 2011; Piasere, 2002). In realtà, anche la nozione di alterità necessita di una radicale revisione, dal momento che la crescente globalizzazione e i suoi esiti, ci costringono a ridefinirne i contorni (Matera, 2017). Come si esprime Eriksen (2017), *"quando ci si confronta con il diffondersi – incompleto e frammentario, ma forte e significativo – della modernità, è necessario riconoscere, una volta e per tutte, che il mescolamento e il cambiamento accelerato, la connessione e la diffusione della modernità sono l'aria che respiriamo nel mondo di oggi"* (Eriksen, 2017: 6).

Nelle nuove situazioni contemporanee, che di per sé superano il problema limitato all'effetto perturbante dell'antropologo sul campo, sono necessarie nuove metafore come quella dell'iperluogo (Gupta e Ferguson, 1997), intendendo con questa un luogo dove si ritrova la condensazione di molteplici realtà esistenziali, per lo più in grado di concentrare più livelli temporali e persino diverse dimensioni geografiche, non immediatamente coesistenti (Pavanello, 2010). Si tratta sempre più di un campo dove, in altre parole, ciò che è vicino e ciò che è lontano, ciò che è dentro e ciò che è fuori risultano profondamente ridefiniti, e diviene sempre più di difficile la determinazione dei confini e dei contorni.

In suo recente lavoro dedicato al ripensamento dell'etnografia e del suo ruolo nel sapere antropologico, Palumbo (2020) ha rimarcato la necessità di considerare in una più ampia prospettiva epistemologica la dimensione del campo, richiamandosi criticamente alla distinzione operata da Ingold tra il livello dell'antropologia e quello più propriamente etnografico (Ingold, 2017). Questa distinzione alquanto artificiosa, che attribuisce all'etnografia un ruolo eminentemente descrittivo, sembra svilirla, secondo l'autore, al solo livello esperienziale del mero contatto con diverse visioni del mondo. La necessità

di una più stretta connessione delle due dimensioni, etnografica e antropologica, si annuncia invece come necessaria, tenendo in debito conto le ricadute epistemologiche fondamentali della dimensione etnografica sulla prospettiva del ricercatore (Palumbo, 2020: 9).

Anche Pavanello (2015) ha considerato la trasformazione del fare etnografia molto più che una questione relativa al metodo. Al contrario, essa si interseca strettamente, nella sua radicale trasformazione, alla questione epistemologica, a sua volta articolata a partire dallo statuto della disciplina, dalla sua legittimazione pubblica e dalla delicata questione della restituzione e dell'uso dei risultati nei confronti dei protagonisti delle ricerche. Lungi dal limitarsi dunque alla sola questione della scrittura, secondo Pavanello (2015) la pratica etnografica si giova invece di una necessaria legittimazione da parte degli interlocutori di campo, soprattutto, a parere dell'autore, con l'avvento della delegittimazione post-coloniale. I due cosiddetti filoni dell'antropologia cosiddetta applicata e dell'antropologia critica di matrice marxista resterebbero allora alquanto invischiati nelle nuove logiche economiche e comunicative di scala globale, mentre in questo quadro la legittimazione – intesa come assunzione di ruoli e reciproco riconoscimento tra i protagonisti del campo, lo studioso e i soggetti interni – si configurerebbe come un problema sostanzialmente irrisolto, bisognoso di nuove riformulazioni (Pavanello, 2015).

Per restare dunque, nello spazio di questa digressione, alla trasformazione del campo etnografico e alla valenza epistemologica della pratica etnografica, l'antesignana riflessione di de Martino (1959, 1961), di gran lunga antecedente alle svolte sia interpretativa e sia post-modernista, ci riporta all'idea dell'etnocentrismo critico e alla sua portata di strumento in grado di rinnovare criticamente la prospettiva gnoseologica dell'osservatore' (de Martino 1959, 1966). Attraverso i decenni che ci separano dalla formulazione del pensiero di de Martino e dalle sue ultime elaborazioni pubblicate postume (De Martino, 1966), è legittimo chiedersi se l'etnocentrismo critico costituisca ancora un potente strumento conoscitivo, che si fonda nell'incontro etnografico e che, a partire dalla scoperta e dalla duplice tematizzazione delle diversità, generava una nuova prospettiva cognitiva attraverso una *“riforma delle categorie di osservazione di cui [l'antropologo occidentale] dispone”* (de Martino, 2002: 396). Come rimarcato di recente da Satta (2018), l'etnocentrismo critico ha però mostrato i suoi limiti, nelle osservazioni compiute prima da

Gallini (1979) e poi da Lanternari (1983): la prima, avendone rimarcato soprattutto la carenza di una visione relativa all'origine di classe delle categorie interpretative occidentali, il secondo allorquando ha illustrato la necessità per l'antropologia di raggiungere *"qualcosa di più di una autocoscienza critica dei misfatti passati"* (Lanternari 1978, cit. in Satta 2018: 525). In sostanza secondo Satta, l'umanesimo etnografico, inteso da de Martino (1966) come ampliamento dell'autocoscienza occidentale, si è scontrato con la necessità di una critica più radicale degli esiti del colonialismo e delle forme di neocolonialismo, da cui è discesa la necessità di riconoscere il pluralismo delle storie, dei percorsi e delle voci dei popoli altri da noi (Satta, 2018). Se dunque l'umanesimo etnografico sembra – nel giudizio di Satta (2018) – sfiorare la riproposizione di un idealismo che attribuisce all'Occidente la sola capacità di analizzare culture altre, tuttavia egli ricorda come la formulazione dell'etnocentrismo critico possa rappresentare uno dei punti più alti della teorizzazione demartiniana. Si tratta di un passaggio ineludibile e necessario, soprattutto in anni precoci - quelli in cui de Martino operava - rivolto a mettere a fuoco la ricaduta epistemologica che l'incontro con le alterità è stato in grado di produrre, ai fini di una nuova consapevolezza antropologica. Nell'opinione di Satta, dinanzi alle odierne forme di post-colonialismo e alle disuguaglianze su scala globale, ivi inclusa quella tra lo 'sguardo' del ricercatore e i suoi campi di ricerca, si pone in scacco l'originaria formulazione dell'etnocentrismo critico *"rendendone difficile la trasposizione nel contesto di una reale decolonizzazione dei saperi, nonostante tutti i tentativi di lettura attualizzante"* (Satta, 2018: 530).

All'insegna di queste riflessioni critiche, impennate attorno al campo etnografico e alla sua radicale trasformazione, possiamo quindi a descrivere il campo interno ad un'impresa, così come si è configurato nel corso della ricerca su Automobili Lamborghini, di proprietà della multinazionale tedesca dell'auto costituita dal Gruppo Volkswagen. Tale campo ha posto alcuni dilemmi metodologici centrali: primo fra tutte la distinzione tra la committenza da parte dell'impresa, o viceversa l'autonomia della ricerca; la possibilità di praticare etnografia entro il perimetro aziendale, di osservarne i processi interni, oppure la necessità di restare al di fuori, questione direttamente collegabile alla prima, ovvero quella della committenza/autonomia; da ultimo, la necessità di estendere la ricerca, per quanto possibile, lungo le dimensioni

geograficamente dislocate, proprie di una multinazionale. Partecipando ed osservando alcuni dei gangli della produzione capitalistica contemporanea, all'interno di contesti di lavoro, tenendo in conto le forme di organizzazione del lavoro che li caratterizzano, ci focalizziamo dunque sulla rifrazione di sguardi, che sempre caratterizza il lavoro sul campo, e che in questo caso si è basata su una precisa triangolazione: la ricercatrice, la parte aziendale/manageriale e la parte sindacale. All'interno di questa terna, che si sostanzia nel modello di relazioni industriali che vede affiancati in azienda HR (*Human Resource*), da un lato, e sindacato, dall'altro, secondo il modello di ispirazione tedesca della casa-madre, si è strutturato il dialogo di ricerca e la costruzione del campo. Per concessione da parte dell'azienda, attraverso una progressiva presentazione del metodo e degli obiettivi da parte della ricercatrice, il campo ha potuto articolarsi all'interno del perimetro aziendale ed oltre. Da ultimo, ci concentreremo sul tipo di legittimazione ricevuta dall'antropologa all'interno dell'impresa e su alcune conseguenze di questo.

### *3. Attori all'interno del campo. Valori partecipativi e prospettiva antropologica*

Il caso studio è relativo ad una ricerca svolta in un'azienda automobilistica, Automobili Lamborghini, situata a Sant'Agata Bolognese, nel cuore del locale distretto ad alta specializzazione meccanica. All'interno del distretto industriale situato tra Bologna, Modena e Reggio-Emilia è presente una concentrazione di marchi di vetture super-sportive di lusso (le super-sport car), come appunto Lamborghini<sup>3</sup>.

La ricerca è nata come progetto di ricerca autonomo, maturato sulla base di una precedente frequentazione del distretto e della locale Università di

---

<sup>3</sup> Nel distretto emiliano sono presenti cinque marchi di super-sportcar, quali Ferrari, Maserati, Pagani, Dallara e Lamborghini. L'economia regionale dell'Emilia-Romagna, al 2023, al netto di un quadro di crisi e rallentamento produttivo (dovuto al calo delle esportazioni) che interessa l'Italia tutta, conserva una sua dinamicità che, nei termini usati dal Rapporto Unioncamere 2023, vedono riproporsi la narrazione della Regione con un ruolo pilota, legato a "la sua capacità di conseguire risultati migliori rispetto al resto del Paese, anche all'interno di uno scenario di rallentamento. Emilia-Romagna locomotiva quando le condizioni internazionali hanno consentito di viaggiare a ritmi sostenuti, laboratorio di nuove idee per intercettare e rilanciarsi nei momenti meno favorevoli" (Unioncamere Emilia Romagna, 2024: 17). Entro questo panorama, il settore industriale a migliore tenuta è la meccanica.

Modena-Reggio. L'ipotesi principale riguardava il processo sincretico che aveva visto una grande multinazionale dell'auto, il Gruppo Volkswagen, impossessarsi, nel 1998, di una piccola fabbrica emiliana, sorta nel 1962 con poche centinaia di lavoratori, che ha poi attraversato un'intensa crescita negli ormai 26 anni della proprietà Audi-VW. Il focus sulle relazioni industriali<sup>4</sup>, improntate alla tedesca (la cosiddetta *mitbestimmung*), è apparso subito come uno dei gangli del sincretismo organizzativo e del lavoro, localmente realizzato, nonché come punto d'osservazione del ruolo dell'azienda e dei suoi lavoratori rispetto alla casa-madre Audi ed entro il Gruppo VW.

Il progetto, nato con una impostazione multidisciplinare e condiviso inizialmente con un'economista, si è basato su di una convenzione, inizialmente biennale, stipulata con l'azienda e con Il Dipartimento di Economia Marco Biagi (Uni-MoRe)<sup>5</sup>. La convenzione di ricerca, non onerosa (cioè senza finanziamenti da parte dell'impresa), ha richiesto una delicata costruzione di rapporti di campo, fatti di reciproca conoscenza, iniziata nel 2016 e durata alcuni mesi, prima di condurre alla stipula dell'accordo. La difficoltà principale è stata innanzitutto quella di individuare i referenti, convincerli della bontà del progetto ma, soprattutto, ispirare negli interlocutori una fiducia tale da consentire loro di accettare la presenza e lo sguardo invasivo di un'estranea, in una forma non del tutto definita a monte. L'assenza di questa precisa definizione era dettata dall'impossibilità di prefigurare quali spazi si sarebbero potuti aprire all'osservazione e all'approccio partecipante, per un'etnografia che non fosse limitata solo ad interviste ai dipendenti. Va tenuto anche in conto che, nel caso dell'Italia, la prospettiva antropologica non è sempre nota nel senso comune nelle sue svariate aree di ricerca, e nel caso specifico un'antropologa non costituiva di certo una figura nota e "accreditata" nello studiare un'azienda (Bonetti, 2017). Tra le poche donne rappresentanti sindacali

---

<sup>4</sup> Nel linguaggio giuridico ed organizzativo, per relazioni industriali (RI) si intende il complesso di relazioni che a livello nazionale, settoriale o aziendale regolano i rapporti tra i datori di lavoro (o le loro organizzazioni), da un lato, e i lavoratori rappresentati dai loro organismi sindacali, dall'altro. La definizione è ricavata da: Dizionario Simone, <https://dizionari.simone.it/6/relazioni-industriali> (consultato il 19 dicembre 2023).

<sup>5</sup> L'economista dei distretti industriali Margherita Russo è stata partner, per i primi due anni (2017/2018), della convenzione di ricerca. Per la parte antropologica, la convenzione è stata rinnovata per il terzo anno, nel 2019. Per la parte economico-giuridica sono stati analizzati i contratti di secondo livello e la maturazione dei principi di relazione industriali di stampo partecipativo (Russo, Pavone, Cetrulo, 2019).

in azienda, mi è stato fatto notare, quando siamo entrate in maggiore confidenza, che la battuta di spirito riguardante la mia presenza era: 'Ma cosa ci hanno mandato, un'androloga?'

Si configura quindi la questione della legittimazione del ruolo antropologico entro il campo di ricerca, di cui si è discusso nel precedente paragrafo. Tale questione si è aperta in tutta la sua pregnanza dopo la crisi delle posizioni dettate dall'asimmetria coloniale, e secondo quanto indicato da Pavanello (2018) il ruolo dell'antropologo cerca spesso con fatica, di volta in volta, nuove giustificazioni, a fronte delle variegate domande storico-sociali poste sempre più alla disciplina (Pavanello, 2018).

Una prima considerazione metodologica va fatta, nel caso qui descritto, sulla multidisciplinarietà. Se il confronto con gli economisti (esperti del distretto meccanico) è stato proficuo sotto molti punti vista, in primis per la comprensione degli aspetti economico-sociali del distretto, dei rapporti tra le aziende e del ruolo di Lamborghini in questo quadro, di fatto esso ha presentato molte difficoltà nella pratica di campo. La dinamica delle relazioni stabilite sul campo e la loro rilevanza ai fini dello svolgimento dell'attività di ricerca, infatti, resta del tutto estranea ad altri settori disciplinari, né risulta facile farne comprendere a fondo, entro altre prospettive scientifiche, la crucialità, in molti momenti e in situazioni differenziate. Interventi del tutto inappropriati verso gli interlocutori di campo, richieste aggressive e pressanti, coinvolgimento improprio di persone nella triangolazione dell'antropologa con azienda (area HR delle risorse umane) e sindacato, in più di un'occasione, hanno rischiato di creare diffidenza e malumori da parte aziendale, quando non propriamente di inficiare le delicate relazioni, costruite faticosamente giorno per giorno.

Il rapporto con l'azienda è cresciuto dunque progressivamente, con una strategia deliberata di lentezza e cautela, la quale, passo dopo passo, è partita da una autorizzazione prima informale, poi formalizzata nella convenzione, che riguardava la sola possibilità di svolgere interviste ai lavoratori all'interno dell'azienda, secondo una selezione dei reparti e dei ruoli professionali ritenuti utili dalla ricercatrice, coerentemente con il progetto. È risultato abbastanza chiaro come, almeno in un primo momento, l'azienda pensasse di dovermi autorizzare ad una permanenza di qualche settimana o tutt'al più qualche mese, allo scopo di effettuare una decina di interviste, per poi concludere

e lasciare definitivamente il campo. Progressivamente, e dopo la stipula della convenzione annuale rinnovabile, agli inizi del 2017, la pratica di interviste all'interno ha consentito di chiedere di partecipare, come osservatrice, a taluni momenti della vita lavorativa, come gli eventi di welcome aziendale, dedicati alle presentazioni dell'azienda e del sindacato ai neo-assunti, oppure alcune assemblee dei lavoratori svolte nella sala mensa. Poi si sono aggiunte le richieste di osservare alcune fasi dei processi produttivi, come la linea di montaggio Aventador<sup>6</sup> (con il suo tempo ciclo di 45 minuti, un tempo lungo per l'automotive), il reparto di produzione della scocca in materiale composito di carbonio, infine i nuovi reparti del modello di vettura *Urus* e la verniciatura. Ad altri eventi occasionali ho potuto assistere semplicemente perché mi trovavo all'interno, ero sul posto, ed allora l'atteggiamento discreto e di cautela nel non disturbare i processi del lavoro veniva prontamente sostituito da un momento di invasività (con richieste del tipo: 'sarebbe utile per me osservare questo...', come accaduto per la visita dell'allora premier Renzi, nel 2017). Ognuna delle mie tempestive richieste doveva comunque essere comunicata ad HR e da questi autorizzata, dapprima con una comprensibile richiesta di spiegazioni, poi via via con una maggiore facilità di concessione. Infine, sono arrivate le richieste più centrali per la ricerca e impegnative per l'azienda, ovvero la partecipazione alle Commissioni Tecniche Bilaterali (CTB), luoghi di vero e proprio esercizio delle partiche di relazioni industriali di stampo partecipativo, fino ad arrivare alla partecipazione stabile ai lavori di alcune CTB e ad alcuni eventi formativi aziendali destinati ai manager. Quello che può dirsi il coronamento della strategia di penetrazione è stata la possibilità di partecipare, quale prima ed unica osservatrice esterna, all'European Works Council e al Global Works Council del Gruppo VW, nel 2018, rispettivamente ad Ingolstadt e a Wolfsburg<sup>7</sup>. Le due tappe di un'etnografia, che in tal modo è divenuta multi-situata, possono essere considerate come il punto di arrivo di un rapporto di collaborazione e reciproca fiducia, sempre però nel quadro di un progetto autonomo, quanto a focus e finalità. A partire dall'ottobre del 2017, è iniziata una pratica, che si sarebbe poi consolidata, ovvero

---

<sup>6</sup> Aventador rappresentava, negli anni della ricerca, il modello di punta, con una scocca interamente in fibra composita di carbonio. Attualmente è stata seguita da un nuovo modello (follower), denominato Revuelto.

<sup>7</sup> Per l'etnografia entro il CAE e il CAM del Gruppo VW si rimanda a: D'Aloisio, 2019.

quella di prendere parte all'invito all'Università di Bologna, per una prima discussione sulla ricerca<sup>8</sup>. Successivamente, gli interlocutori della ricerca (nelle persone del responsabile delle relazioni sindacale di Human Resource - HR - e del coordinatore delle rappresentanze sindacali FIOM), sono stati coinvolti in altre discussioni accademiche (Sapienza di Roma, poi tre seminari al Dipartimento di Psicologia dell'Università della Campania, nel 2018, nel 2019 e nel 2024). Aprire le porte dell'università e dei contesti di ricerca, presentare a colleghi e studenti il percorso di strutturazione della ricerca assieme ai protagonisti aziendali, è servito a consolidare una reciprocità di scambi, dove alla progressiva disponibilità ad accogliermi in azienda è corrisposto, da parte dell'antropologa, la condivisione delle discussioni scientifiche, rafforzando così un dialogo di campo ed un gioco di rifrazione di sguardi, molto proficuo ai fini della ricerca stessa. In altri termini, il modo in cui l'antropologa vedeva l'azienda e quello in cui l'azienda ha considerato l'antropologa, sono divenute dimensioni oggetto di reiterate tappe di riflessione congiunta, oltre che per gli ovvi obiettivi conoscitivi dell'antropologa, anche per i protagonisti della ricerca, con il contributo degli studenti universitari e delle loro reazioni e curiosità.

È utile a questo punto soffermarci sulla triangolazione centrale della ricerca, fondata sul binomio costituito dal responsabile HR di Automobili Lamborghini e dal coordinatore e leader del sindacato aziendale maggioritario, la FIOM, titolare di una maggioranza netta in azienda<sup>9</sup>. Questo connubio si è delineato sin da subito, quando ho contattato la CGIL bolognese, in particolare un ricercatore della CGIL, responsabile delle relazioni italo-tedesche ed esperto del Gruppo VW, che mia ha messo in contatto con il leader sindacale aziendale. I ruoli dei miei due interlocutori, responsabile RSU FIOM e responsabile HR delle relazioni sindacali, che nella tradizione industriale italiana sarebbero individuabili come controparti, si configurano in Lamborghini quali gangli del sistema di relazioni industriali partecipative, mutuate dalla casa madre tedesca e dal quadro normativo e sindacale vigente in Germania.

---

<sup>8</sup> Si è trattato del seminario dal titolo 'Il lavoro in fabbrica, la fabbrica del lavoro. Cultura del lavoro tra globalizzazione e cambiamento. L'esperienza della Lamborghini', organizzato da Giovanna Guerzoni e Bruno Riccio presso l'Università Alma Mater Studiorum di Bologna, il 26 ottobre 2017.

<sup>9</sup> Al 2017 le RSU di Lamborghini erano composte da 17 rappresentanti del sindacato FIOM-CGIL ed uno di FIM-CISL.

Il dialogo tra HR, in quanto rappresentante della parte datoriale/manageriale, e il sindacato, in quanto rappresentante dei lavoratori, è uno dei pilastri fondanti della co-determinazione (*mitbestimmung*) tipica della legislazione industriale sulle grandi imprese in Germania. In questo quadro il Gruppo VW, proprietario attraverso la holding Audi di Lamborghini, rappresenta l'esempio di applicazione più avanzato, nel quadro della Germania stessa (Mason 1966, König 2004, Mc Gaughey 2015, Telljohann 2014). La 'traduzione' dei principi basilari della co-determinazione entro il quadro normativo e la prassi di relazioni industriali italiane, secondo una modalità comunemente chiamata partecipazione dei lavoratori (Santagata 2008), costituisce il vero e proprio ganglio del sincretismo di cultura organizzativa tra la vecchia impresa emiliana, fondata da Ferruccio, e la multinazionale tedesca che l'ha acquistata nel 1998 (Telljohann 2014, Santagata 2020)<sup>10</sup>.

Le procedure formali e ancor più le prassi di informazione e di dialogo tra le parti assumono un ruolo centrale nel sistema di RI improntato alla tedesca, stanti le differenze tra la cosiddetta partecipazione forte, fondata sulla partecipazione azionaria dei lavoratori e la presenza delle loro rappresentanze nei consigli di amministrazione delle aziende con più di 1000 dipendenti, come accade in Germania, e la partecipazione declinata in Italia, cosiddetta debole, cioè fondata esclusivamente su di un ruolo consultivo dei lavoratori in talune decisioni aziendali (Santagata, 2008). Le parti in dialogo e le figure che rispettivamente le rappresentano (HR e rappresentanze sindacali), si configurano nel caso di Lamborghini come parti collaborative su tutte le questioni aziendali, da quelle minute quotidiane fino ad arrivare a più ampi temi riguardanti l'organizzazione del lavoro o i salari, che poi divengono oggetto della trattativa aziendale, destinata a siglare, di triennio in triennio, il rinnovo del contratto di lavoro di secondo livello. Col senno di poi, un siffatto sistema di relazioni industriali di stampo partecipativo ha svolto di certo un ruolo incisivo, nel facilitare l'accettazione e il riconoscimento del progetto di ricerca da parte dell'azienda, con un crescente interesse di entrambi (azienda e sindacato) verso di esso.

---

<sup>10</sup> Il dibattito sulla partecipazione dei lavoratori, intesa come un derivato dei principi di ispirazione propri della tedesca *mitbestimmung* (co-determinazione), ha visto in questi anni in Italia una nuova crescita. Si rinvia qui a: Baglioni, 2000, 2003; Garibaldo, 2010; Carrieri, Nerozzi, Treu, 2015; Carcano, Ferrari, Volpe, 2017; Antonazzi S., Carcano M., Volpe V., S. Zaninelli, 2018; Cipriani, 2018; Bulgarelli e Telljohann, 2022.

In un primo momento, i principi organizzativi e le prassi comportamentali orientate alla partecipazione hanno agevolato la discussione e la comprensione di quanto il progetto proponeva di indagare, grazie alla consolidata consuetudine al dialogo tra le parti aziendali e all'ascolto delle questioni. La sostanziale apertura di HR e in generale del ceto manageriale, ha poi accolto con curiosità la proposta che veniva loro sottoposta, quella di contribuire con poderose interviste alla mia comprensione della loro organizzazione. Il modello di relazioni industriali vigente in Germania prevede, infatti, come si è detto, un costante dialogo, e nella sua applicazione italiana comporta una serie di strutture e momenti, formali e informali, che consentano tale dialogo. Successivamente, la ricerca ha avuto un effetto non programmato, ovvero quello di fornire all'azienda stessa – secondo quanto dichiarato dagli interlocutori – un punto di vista esterno sul faticoso esperimento di adattamento al contesto emiliano delle prassi organizzative e di relazioni industriali di matrice tedesca, concorrendo ad accrescere nei protagonisti la consapevolezza stessa del processo in atto. Questo aspetto mi è stato fatto notare dallo stesso responsabile HR, nel corso della nostra lunga intervista. Anche taluni manager, durante i colloqui delle interviste, hanno manifestato l'idea che uno sguardo esterno sul loro lavoro potesse riuscire a notare cose diverse, ed anche a fornire spunti critici sui processi in corso.

Da ultimo, ad una scala più generale, possiamo guardare agli esiti degli articoli pubblicati sul loro 'esperimento' di relazioni industriali su *Sociologia del Lavoro*: (D'Aloisio, 2017) e poi su altre riviste, in particolare un articolo pubblicato prima in una rivista antropologica *Etnoantropologia*: (D'Aloisio, 2018), poi ripreso e ripubblicato sul sito della rivista on line di relazioni industriali *Mittbestimmung* (20 marzo 2020)<sup>11</sup>. Essi hanno avuto l'effetto di accendere un faro su quanto veniva realizzato in Lamborghini, attraverso una disciplina che non si occupa propriamente di RI e di sindacato, ma - forse proprio per questo - è riuscita a riverberare questo interesse fuori dell'ambito antropologico. Questo aspetto non è secondario, dato il basso profilo tenuto sempre dall'azienda sulle questioni interne, e ancor più una certa iniziale riluttanza, degli ambienti sia sindacali e sia industriali, a discutere a viso aperto delle dimensioni partecipative in Lamborghini. Difatti, al mio arrivo in azienda sono stata avvertita del fatto che lo stesso termine di 'partecipazione dei

---

<sup>11</sup> L'articolo è reperibile sul sito [www.mitbestimmung.it](http://www.mitbestimmung.it).

lavoratori' andasse usato con cautela, e spesso riscontravo quasi un imbarazzo, sia da parte HR e sia dal sindacato, nel discutere chiaramente e all'esterno delle loro prassi. Successivamente ho compreso che questa riluttanza era legata al fatto che, sia negli ambienti sindacali e sia in quelli industriali in cui i rispettivi rappresentanti erano invitati, Lamborghini pativa una sorta di sottovalutazione dettata dal suo profilo ingombrante, legato all'essere un'azienda ricca, a sé stante, come tale incapace di rappresentare esperienze organizzative da ritenersi utili e praticabili altrove. In più, il loro sistema di relazioni industriali era guardato con diffidenza, se non propriamente con sospetto, tanto a livello sindacale quanto negli ambienti industriali, perché giudicato esogeno, poco coerente con la realtà italiana e per certi versi addirittura lesivo di una tradizione sindacale e manageriale, strutturatosi all'insegna di due controparti, concepite come impossibilitate a collaborare tra di loro.

Col passare degli anni, ed arrivando all'oggi, non solo il termine partecipazione è stato slantizzato e ufficializzato, ma è divenuto centrale nei dibattiti pubblici che hanno riguardato Lamborghini, anche attraverso il percorso che il volume pubblicato (D'Aloisio, 2021) ha intrapreso, in quanto finalista al premio Letteratura di Impresa 2022, e che ha visto i due interlocutori di ricerca, di HR e sindacato, prendere parte alla presentazione del volume a Bergamo, nel corso della settimana dell'Industria<sup>12</sup>. Dal canto loro, nel sindacato si sta attualmente svolgendo un dibattito, crescentemente formalizzato, entro cui la cosiddetta 'via emiliana della partecipazione' (D'Aloisio, 2018, 2021) viene riconosciuta dal segretario CGIL emiliano come un'esperienza in grado di influenzare, su questo tema, la contrattazione a più ampio livello nazionale (Bulgarelli, 2022).

Per tornare alle domande teorico-metodologiche più generali oggetto di questo scritto, la ricerca entro l'impresa, che entra con la sua prospettiva etnografica in spazi che generalmente le sono schermati, pone un problema metodologico iniziale, relativo al posizionamento del ricercatore, intendendo con questo termine, sulla scorta di Bourdieu, principalmente le determinanti oggettive che vincolano il ricercatore e le sue attività, a cui si collega anche

---

<sup>12</sup> Il premio Letteratura di Impresa, organizzato dall' Editore Italtypost (Padova), ha visto il volume di cui si discute tra i quattro finalisti, ed è stato presentato a Bergamo, durante la settimana dell'industria, il 18 novembre 2022.

la posizione di osservatore partecipante dentro o fuori dell'impresa stessa. Tale posizione, ovviamente, è connessa direttamente ad una questione fondamentale, ovvero che la ricerca sia su committenza d'impresa, e quindi risponda direttamente ad una domanda da essa posta, oppure che sia strutturata come progetto autonomo, ed è evidente che in quest'ultimo caso la penetrazione e la presenza all'interno sono vincolate alle possibilità che altri (l'impresa in questione) stabiliscono per il ricercatore. Non è sempre impossibile per un ricercatore autonomo penetrare nelle imprese, ma di certo è tutt'altro che facile, a partire da banali vincoli come la sicurezza nei luoghi di lavoro, il segreto aziendale, la privacy dei lavoratori, come pure la questione della potenziale difesa, o del semplice disinteresse, che un'azienda può legittimamente manifestare verso un progetto elaborato da altri, che coinvolge le attività di produzione e i lavoratori. Il caso-studio di Lamborghini ha rappresentato una felice congiuntura tra un progetto indipendente, che ha via via incontrato un interesse d'impresa, in direzione di una più profonda analisi e presa di coscienza della complessa applicazione di un sistema di RI esogeno, verso cui l'attenzione in Italia sta progressivamente crescendo. Il dibattito sulla partecipazione si è infatti rafforzato in questi anni, di fronte alle nuove questioni emerse con la crisi economica globale (2007/2008), e successivamente con la crisi pandemica (2021/2022).

A partire dal caso Lamborghini, ci si sta interrogando negli ambienti industriali e sindacali sulla possibilità che il 'modello' di RI proprio di Lamborghini sia replicabile, mentre noi antropologi ci interroghiamo sul come e quanto una siffatta ricerca etnografica, indipendente negli obiettivi ma svolta entro le mura dell'impresa con la sua pratica etnografica, sia possibile non in una forma occasionale ed episodica, ma secondo nuove forme di riconoscimento e di legittimazione, che la possano rendere più ampiamente praticabile.

##### *5. Conclusioni. Possibili ricadute per un'antropologia oltre l'impresa*

La ricerca sull'impresa in Italia non ha ancora uno spazio ampio e una mole consistente di studi, tali da consentire di fare dei primi bilanci, se non per rilevarne ancora una certa esiguità. In questo panorama, la questione della ricerca nell'impresa, svolta entro il suo perimetro, lascia aperti molti interrogativi, sia sulle sue concrete possibilità di realizzazione, sia sulle ricadute

che ricerche di questo tipo possono avere, non solo nella comunità dei ricercatori ma anche per le imprese stesse. Tra i pochi esempi italiani, nella sua ricerca-azione svolta per UniCredit negli anni 2011/2013, Bonetti ha rimarcato l'importanza di una metodologia antropologica, perché nei gruppi che compongono un'organizzazione d'impresa sussistono questioni e problemi non solo coincidenti con quanto viene esplicitato e affrontato abitualmente, ma ancor più questioni soggiacenti e invisibili, che come tali non vengono affrontate (Bonetti, 2018). In questi 'silenzi sociali', per usare i termini dell'autrice, consisterebbe a suo avviso un importante contributo dell'antropologia (Bonetti, 2018: 31).

Questa prospettiva sembra essere inclusa negli sviluppi della cosiddetta *business anthropology* di matrice statunitense, che al di là di radici antesignane entro altri campi di studi, ha un'origine anch'essa recente. Sul finire degli anni 90, nell'approssimarsi alla svolta del millennio, Pant e Alberti, interrogandosi sulle concrete applicazioni di una antropologia collegata al mondo degli affari, si appellavano ad alcune questioni, poi divenute centrali e ineludibili nel primo ventennio del nuovo secolo. Gli autori ricordano la compresenza di team di diversa provenienza e nazionalità entro la produzione e i mercati multinazionali, come pure le nuove sfide che, tanto nella produzione quanto nel consumo, richiedono cambiamenti organizzativi e riadattamenti delle forme del lavoro sempre più rapide, di fronte ad eventi ambientali e climatici in grado di richiedere grosse ristrutturazioni (Pant, Alberti, 1997). Il loro riferimento all'evento della mucca pazza sembra quasi profetico, se guardato a seguito della recente crisi pandemica e dei suoi effetti. Più recentemente Cefkin, in un volume di sintesi relativo all'etnografia nel suo 'incontro aziendale', ha rimarcato come negli Stati Uniti la domanda di ricerca etnografica abbia pervaso molti ambienti aziendali, con domande che riguardano la vita organizzativa e lavorativa nel suo insieme, come pure le grandi trasformazioni della cosiddetta *new economy*, del lavoro cognitivo, dell'era dell'informazione, non solo con riguardo ai ristretti interessi del profitto (Cefkin, 2006). La situazione italiana dell'antropologia, come si è detto, è molto differente. Il caso relativo ad Automobili Lamborghini, qui brevemente descritto, ha disegnato una traiettoria di ricerca non del tutto preordinata a monte, sulla base di due fattori principali. Primariamente, l'assenza di un filone consolidato di ricerche condotte nelle imprese, che potesse funzionare soprattutto nel

fornire credibilità e accreditamento per una prospettiva antropologica entro l'impresa. Secondariamente, le resistenze e la diffidenza verso sguardi di ricercatori esterni entro l'impresa, problema che concerne non solo la prospettiva antropologica, ma anche quella di psicologia del lavoro<sup>13</sup>. Se la psicologia delle organizzazioni, sempre nel caso italiano, sembra negli ultimi anni aver ragionevolmente ampliato il proprio raggio di azione in direzione della collaborazione e della risposta a particolari domande d'impresa, per l'antropologia il cammino è ancora tutto da fare. Nell'intraprenderlo, i problemi metodologici e deontologici sono pure essi aperti. Alcune osservazioni ricavabili dal caso Lamborghini da un lato ci rammentano la specificità di una ricerca, che si è collocata nel quadro di un sistema di relazioni industriali esogeno, molto diverso dalla tradizione italiana, la cui specificità ha sicuramente agevolato la ricerca stessa. Tali caratteristiche hanno di certo concorso, come si è illustrato sopra, all'inserimento della ricercatrice dentro un ambiente che ha favorevolmente accolto il progetto. Guardandolo con curiosità e via via considerandone gli aspetti di potenziale utilità, i protagonisti hanno potuto ricavarne spunti di riflessioni e, attraverso lo sguardo esterno, accrescere la loro consapevolezza di un esperimento organizzativo che desta oggi interesse molto al di là dell'azienda stessa. Se la forte specificità dell'esperienza in Lamborghini sembrerebbe rappresentare un caso unico e a sé stante, di difficile replicabilità, dall'altro lato, però, esso si presta invece alla riflessione sulle possibili affinità di interessi, sinergie, se non propriamente forme di collaborazione, che possono essere ricercate, costruite e praticate dalla prospettiva antropologica entro le imprese, anche senza una specifica committenza. L'impresa, dal canto suo, costituisce un osservatorio privilegiato per la prospettiva antropologica, soprattutto se intesa, coerentemente con la prospettiva mutuata da Bazin e Selim, come campo entro cui *“riposizionare i rapporti di produzione e scambio che strutturano il mondo degli affari dentro il quadro*

---

<sup>13</sup> Nel 2011/2012, come parte del network di ricerca interdisciplinare “Dentro e fuori le organizzazioni”, diretto dallo psicologo del lavoro Claudio Bosio dell'Università di Milano Bicocca, ho avuto modo di verificare, negli incontri tenuti localmente, come anche tra gli psicologi del lavoro fosse diffuso e avvertito il problema del rifiuto da parte di molte aziende di accogliere studiosi, nel caso in cui non si trattava di progetti richiesti e finanziati dalle aziende stesse. Nel corso degli anni, la psicologia del lavoro e delle organizzazioni ha ampliato la propria prospettiva analitica e collaborativa, rivolgendosi in maniera più mirata a particolari esigenze organizzative.

di rapporti sociali più globali, per rivelare le 'logiche pratiche' che governano le scelte decisionali e contribuiscono all'ancoraggio degli imprenditori e delle imprese all'interno dei contesti locali, nazionali o internazionali" (Bazin, Sélim 1996: 15). Anche Papa (1999), qualche anno più tardi, introducendo in maniera formalizzata questo campo di studi in Italia col volume *Antropologia dell'impresa*, teorizzava un approccio multisituato che tenesse conto di iniziative imprenditoriali locali, anche fortemente legate ai territori e alle produzioni regionali, entro circuiti di reciproci nessi e scambi con i circuiti globali (Papa, 1999). Oggi, dunque, l'impresa sembra configurarsi come oggetto privilegiato di una prospettiva antropologica che sappia guardare alle differenze interne all'impresa, ai livelli soggiacenti e manifesti con cui i gruppi al suo interno operano e si coordinano, anche confliggendo, mentre le crescenti dimensioni multinazionali d'impresa invocano dal canto loro l'interesse e la comprensione di contesti e lavoratori distanti e diversi, collocati spesso in maniera asimmetrica e disuguale. Di fronte a tutto questo allora l'impegno antropologico potrebbe dispiegarsi nell'analisi di questi dislivelli, ma anche nell'individuazione dei sincretismi, delle mescolanze multidirezionali, delle nuove forme di organizzazione e resistenza, e al contempo guardare ai meccanismi di regolazione, vecchi e nuovi, degli effetti del capitalismo. Della conoscenza di questi e di altri problematici aspetti possono forse beneficiare sia la consapevolezza antropologica dei processi economici e del lavoro contemporanei, ma anche – perché no – le imprese stesse, i lavoratori nei loro molti livelli e ruoli, i contesti che le imprese accolgono, se solo la disposizione disciplinare degli antropologi alle rotture epistemologiche e alle forme di serendipità viene rivolta a nuovi interrogativi, accogliendo prontamente stimoli, suggestioni e richieste non previsti a monte, anche da parte degli interlocutori aziendali e dai vari livelli di lavoratori e lavoratrici.

### *Bibliografia*

- Antoniazzi, S., Carcano M., Volpe V., Zaninelli S. (2018). *La partecipazione dei lavoratori. Una democrazia inedita*. Milano: Jaka Books.
- Baglioni, G. (2000). La partecipazione nel tempo della globalizzazione. *Quaderni della Partecipazione*, 5, 13-43.

- Baglioni, G. (a cura di) (2003). *Tutela e partecipazione per regolare il rapporto di lavoro*. Milano: Franco Angeli.
- Bazin, L., Sélim, M. (1996). Un symptome unique: l'entreprise, *Journal des Anthropologues*, 66/67, 11-17.
- Biscaldi, A. (2015). "Vietato mormorare". Sulla necessità della ricerca antropologica in Italia. *Archivio Antropologico Mediterraneo*, 17 (1), 13-18.
- Biscaldi, A. (2016). La responsabilità di esser-ci. I dilemmi della ricerca in antropologia applicata. *Antropologia Pubblica*, 2 (2), 27-39.
- Bonetti, R. (2017). *Apprendimento a Km zero*. Roma: CISU.
- Borofsky, R. (2000). Introduzione parte sesta, in *L'antropologia culturale oggi*. (a cura di) Borofsky R., Roma: Meltemi (ed. or. 1994).
- Borzicchi, F. (2001). *L'uomo che inventò la Miura. Storie, miti e curiosità dell'Italia di Ferruccio Lamborghini*. Milano: Edizioni Bietti.
- Bulgarelli, M. (2022). Dentro la fabbrica, tra Bologna e Wolfsburg, nelle grandi trasformazioni del nostro tempo. Pratiche contrattuali, solidarietà e sguardo al futuro in otto anni di cooperazione sindacale. In *Fra la via Emilia e la Germania. Intrecci economici e cooperazione sindacale tra la FIOM-CGIL e IG Metall*, (a cura di) Bulgarelli M., Telljohann V. Bologna: Editrice Socialmente, 25-33.
- Bulgarelli, M., Telljohann, V. (2022). *Fra la via Emilia e la Germania. Intrecci economici e cooperazione sindacale tra la FIOM-CGIL e IG Metall*. Bologna: Editrice Socialmente.
- Carcano, M., Ferrari R. Volpe, V. (2017). *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*. Milano: Guerini.
- Carrieri, M., Nerozzi, P., Treu, T. (a cura di) (2015). *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*. Bologna: Il Mulino.
- Cefkin, M. (2010). Introduction: Business, Anthropology, and the Growth of Corporate Ethnography. In *Ethnography and the Corporate Encounter. Reflection on Research in and of Corporations*, (ed.) Cefkin M. New York – Oxford: Berghahn Books.
- Cipriani, A. (2018). *Partecipazione creativa dei lavoratori nella fabbrica intelligente*. Firenze: University Press.
- Clifford, J., Marcus, J.E. (a cura di). *Scrivere le culture. Poetiche e politiche in etnografia*. Roma: Meltemi (ed. or. 1986).
- D'Aloisio, F. (2017). Tra le faglie della crisi. Un'analisi antropologica delle caratteristiche del lavoro e dell'organizzazione temporale nel reparto lastratura (CFK) di Automobili Lamborghini. *Sociologia del Lavoro*, 146-121.

- D'Aloisio, F. (2018). Dalla Mitbestimmung alla partecipazione. La traduzione culturale di un sistema di relazioni industriali in Automobili Lamborghini. *Etnoantropologia*, 6 (2), 7, 29.
- D'Aloisio, F. (2019). Una parentela di lavoratori. Etnografia di un Comitato Aziendale Europeo (CAE) di Audi-Volkswagen in tempo di crisi. *Etnoantropologia*, 7 (2), 1-27.
- D'Aloisio, F. (2020). Dalla Mitbestimmung alla partecipazione. La traduzione culturale di un sistema di relazioni industriali in Automobili Lamborghini, ripubblicato su *Mitbestimmung. Rivista dell'Osservatorio sulla Partecipazione* (online), 20 marzo.
- D'Aloisio, F. (2021). *Partecipare all'impresa globale. Una ricerca antropologica in Automobili Lamborghini*. Milano: Franco Angeli.
- De Martino E. (1961), *La terra del rimorso*. Torino: Il Saggiatore.
- De Martino E. (2002), *La fine del mondo. Contributo all'analisi delle apocalissi culturali*, (a cura di) Gallini C. e Massenzio M., Einaudi, Torino (ed. or. 1966)
- Eriksen T.H. (2017). *Fuori controllo. Un'antropologia del cambiamento accelerato*. Torino: Einaudi (ed. or. 2016).
- Faubion, D. Marcus, G.E. (eds.) (2010). *Fieldwork Is Not What It Used to Be. Learning Anthropology's method in a Time of Transition*. Ithaca and London: Cornell University Press.
- Kilani, M. (2011). *Antropologia. Dal locale al globale*. Bari: Edizioni Dedalo (ed. or. 2009).
- König, W. (2004). Adolf Hitler vs. Henry Ford: The Volkswagen, The Role of America as a Model and the Failure of a Nazi Consumer Society. *German Studies Review*, 27, (2), 249-268.
- Gallini, G. (1979). Note su De Martino e l'etnocentrismo critico. *Problemi del socialismo*, 15, 211-222.
- Garibaldo, F. (2010). Introduction, in *The Ambivalent Character of Participation. New Tendencies in Worker Participation in Europe*. (eds.) Garibaldo, F. Telljohann, V. Frankfurt: Peter Lang.
- Gupta, A., Ferguson, J. (1997). Discipline and Practice: The Field as a Site, Method and Location in Anthropology, in *Culture, Power, Place. Exploration in Critical Anthropology*, (eds.) Gupta A., Ferguson, J. Durham: Duke University.
- Ingold, T. (2017), Anthropology contra Ethnography. *Journal of Ethnographic Theory*, 7 (1), 21-26.
- Lamborghini, T. (2006). *Diventerò Lamborghini. Storia di Ferruccio Lamborghini*. Bologna: Edisai.

- Lanternari, V. (1983). *L'incivilimento dei barbari. Problemi di etnocentrismo e d'identità*. Bari: Dedalo.
- Law, S., Merry, S.E. (2010). Engaged Anthropology: Diversity and Dilemmas. *Current Anthropology*, 51 (2), 204-226.
- Levi-Strauss, C. (1988). *Tristi tropici*. Milano: Arnoldo Mondadori (ed. or. 1955).
- Malighetti, R. (2020). «Postfazione», in *Antropologia applicata. Problemi e prospettive*, (a cura di) Malighetti R. Brescia: Scholé, 355-376.
- Malighetti, R., Molinari, A. (2016), *Il metodo e l'antropologia. Il contributo di una scienza inquieta* Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Marcus, G.E., (2009). Notes Toward an Ethnographic Memoir of Supervising Graduate Research Through Anthropology's Decades of Transformation, in *Fieldwork Is Not What It Used to Be. Learning Anthropology's method in a Time of Transition* (eds) Fabioun, J.D., Marcus. G.E., Ithaca and London: Cornell University Press, 1-34.
- Marcus, G.E., Fischer M.J. (a cura di) (1998). *Antropologia come critica culturale*, Roma: Meltemi (ed. or. 1986).
- Mason, T.W. (1966). Labour in the Third Reich, *Past & Present*, 33, 112-141.
- Matera, V. (2013). Ethnography: experiences, representations, practices for studying cultural diversity. Introductory notes. *Archivio Antropologico Mediterraneo*, XVI, 15 (2), 9-18.
- Matera, V. (2015). *La scrittura etnografica. Esperienza e rappresentazione nella produzione di conoscenze antropologiche*, Milano: Elèuthera.
- Matera, V. (2017). *Antropologia contemporanea. La diversità culturale in un mondo globale*. Bari: Laterza.
- McGaughey E. (2015). The Codetermination Bargains: The History of German Corporate and Labour Law. *Law Society Economy Working Papers*, 10.
- Palumbo, B. (2020). *Lo sguardo inquieto. Etnografia tra scienza e narrazione*. Genova: Marietti.
- Pant, D.R., Alberti, F. (1997). Anthropology and Business: Reflection on the Business Application of Cultural Anthropology. *LIUC Papers – Serie Economia e Impresa*, 42, 1-25.
- Papa, C. (1999). *Antropologia dell'impresa*. Milano: Guerini.
- Pavanello, M. (2010), *Fare antropologia. Metodi per la ricerca etnografica*. Bologna: Zanichelli.
- Pavanello, M. (2015), Legittimazione e restituzione: condizioni ineludibili della ricerca etnografica. *L'Uomo*, 2, 103-126.
- Piasere, L. (2002), *L'etnografo imperfetto. Esperienza e cognizione nella ricerca sul campo*. Bari: Laterza.

- Rabinow, P., (1977). *Reflection on Fieldwork in Morocco*. Chicago-London: University of Chicago Press.
- Russo, M., Pavone, P., Cetrulo, A. (2019). Conflict and Participation in Bargaining at Company Level: The Lamborghini Case. *Economia & Lavoro*, 1, 53-74.
- Riccio, B. (2016). Antropologia applicata, politiche migratorie e riflessività professionale. In *Going Public. Percorsi di Antropologia pubblica in Italia*, (a cura di) Severi I., Landi N. Bologna: Centro Internazionale per la Storia delle Università e della Scienza.
- Santagata, R. (2008). Partecipazione azionaria dei lavoratori. In *Enciclopedia del Dritto*. Milano: Giuffrè.
- Santagata, R. (2020). Sistema tedesco di codeterminazione e trasformazioni dell'impresa nel contesto globale: un modello di ispirazione per Lamborghini. *Diritto delle relazioni industriali*, 2, XXX, 421-452.
- Satta, G. (2007). Introduzione. In *Incontri etnografici. Processi cognitivi e relazionali nella ricerca sul campo*, (a cura di) Gallini C., Satta G. Roma: Meltemi.
- Satta, G. (2018). L'etnocentrismo critico e le alterne fortune dell'umanesimo etnografico demartiniano. *Lares*, 3, 84, 521-531.
- Scheper-Huges, N. (2009). Making Anthropology Public. *Anthropology Today*, 25, 4, 1-3.
- Severi, I. (2016), Antropologia pubblica. Esperienze e riflessioni tra USA e Italia, in *Going Public. Percorsi di Antropologia pubblica in Italia*, Bologna, (a cura di) Severi I., Landi N. Bologna: Centro Internazionale per la Storia delle Università e della Scienza, 7-42.
- Signorelli, A., Panza V. (a cura di) (2011). *Ernesto de Martino. Etnografia del Tarantismo pugliese*. Lecce: Argo.
- Telljohann, V. (2014). I CAE del Gruppo Volkswagen. In *La lezione del Comitato aziendali europei a vent'anni dalla loro nascita. Una ricerca empirica in alcuni casi di CAE multisetoriali*, (a cura di) Leonardi, S. Roma: Ediesse, 97-119.
- Unioncamere Emilia-Romagna (2023). *Rapporto 2023 sull'Economia regionale*. Regione Emilia Romagna.