

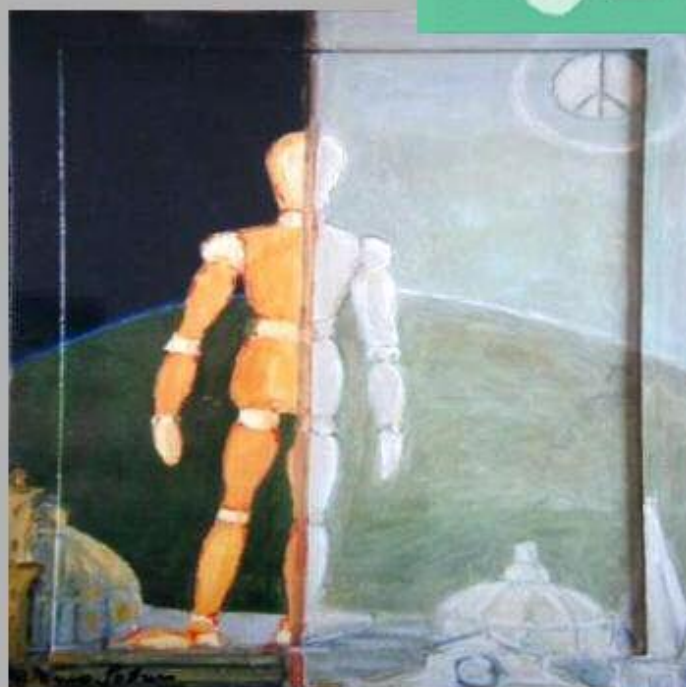
# IDEATARI

Psicologia del Lavoro e  
delle Organizzazioni  
Immateriali

GUIDO CONTESSA

Collana Gruppi,  
Organizzazioni,  
Comunità

# GOC



## GRUPPI, ORGANIZZAZIONI, COMUNITÀ

Collana promossa da ARIPS, diretta da Margherita Sberna

È la naturale continuazione della collana Gruppi & Comunità già edita da Città Studi dal 1993 al 1998. Il desiderio di conservare questa tradizione affonda le sue radici innanzitutto nel proposito di continuare ad offrire esperienze concrete ed orientamenti teorici attuali rispetto a quanto concerne l'area dell'immateriale e dei suoi servizi.

Non sono solo i professionisti ad essere i destinatari ideali di questa iniziativa. Anche tutti coloro che vivono nelle aggregazioni umane come semplici membri di esse, o come cittadini interessati ad influenzarne i destini attraverso l'impegno politico o civile o nel volontariato possono trovare argomenti interessanti nei volumi che saranno pubblicati.

Le aggregazioni umane, da quelle più piccole (come i piccoli gruppi e le famiglie) a quelle più estese (come le organizzazioni, le istituzioni, le città) sono da sempre oggetto dell'interesse dell'associazione. La quale fin dalla nascita ha concentrato i suoi studi sulla ricerca di strategie utili a mantenere vitali le aggregazioni e a stimolarne il continuo sviluppo. L'immateriale, come oggi viene chiamato, si mostra come il settore più vivace e vitale nell'attuale società, a cavallo fra due millenni: qui si troverà lavoro nei prossimi anni, qui è concentrata l'attenzione dei legislatori che vogliono promuoverne l'evoluzione verso un maggiore benessere, qui vengono investiti patrimoni della neonata Unione Europea.

I gruppi, le organizzazioni, le comunità, i modi in cui gli individui vi abitano e le modalità per aumentarne la qualità, sono l'oggetto della ricerca, della sperimentazione e degli interventi di cui si parlerà nei contributi che verranno pubblicati in questa Collana.

Caratteristiche dei volumi saranno:

- la presentazione delle posizioni teoriche più avanzate ed evolute
- il collegamento fra principi e sperimentazione concreta sul campo
- la professionalità come procedura da applicare per raggiungere dei risultati.

ARIPS – Associazione Ricerche e Interventi Psicosociali e di Psicologia di Comunità – è un'aggregazione di ricerca, intervento e formazione, non profit e sostenuta dai soli soci. Fondata nel 1978, ha dato significativi contributi allo sviluppo delle scienze e delle pratiche psicosociali.

Autori ed esperienze saranno membri di ARIPS, ma – nella filosofia di scambio e di confronto tipica dell'associazione – saranno accolti contributi di professionisti, studiosi, ricercatori esterni, che si sentono affini alle nostre impostazioni e alle nostre esperienze e che condividono la passione per lo studio e il desiderio di rifondazione delle scienze e delle pratiche sociali.

Ulteriori informazioni: [www.arips.com](http://www.arips.com)

Collana: Gruppi, Organizzazioni, Comunità

Guido Contessa

IDEATARI

Psicologia del Lavoro e delle  
Organizzazioni Immateriali

© Copyright 2004 Edizioni Arcipelago

Edizioni Arcipelago

Via Bertelli, 16

20127 Milano

Prima edizione elettronica dicembre 2004

I diritti di traduzione, memorizzazione elettronica, riproduzione e adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi.

**Guido Contessa**

# **IDEATARI**

**Psicologia del Lavoro e  
delle Organizzazioni  
Immateriali**

## INDICE

8	PRESENTAZIONE
---	---------------

18	ALLEGATO
----	----------

### **Primo capitolo**

29	COSA È IL LAVORO IMMATERIALE
35	1.1- Breve storia del lavoro immateriale
39	1.2- Lavoro, mestiere, professione
42	1.3- Ambiguità del lavoro immateriale
51	1.4- Le categorie degli ideatori
54	1.5- Motivazioni e senso del lavoro immateriale
60	1.5.1- Fantasie e sogni
71	1.5.2- Come si arriva al lavoro immateriale
77	1.5.3- Lavoratori della mente
80	1.5.4- Lavoratori dei simboli
82	1.5.5- Lavoratori con le persone
84	1.6- Il lavoro con le persone come cambiamento-influenzamento

### **Secondo capitolo**

110	IL MERCATO DEL LAVORO IMMATERIALE
111	2.1- Mercato consolidato,

	mercato in crisi, nuovi mercati
113	2.2- Le differenze fra piccola e grande, privata e pubblica impresa
118	2.3- Le differenze fra piccola e grande impresa in relazione al lavoro
131	2.4- Le differenze fra piccole imprese materiali e immateriali
142	2.5- Reclutamento, selezione, inserimento come pratiche impossibili

### **Terzo capitolo**

159	LE ORGANIZZAZIONI IMMATERIALI
163	3.1- Dimenticare Taylor
175	3.2- Capi intermedi e dirigenti: fine della gerarchia di comando
178	3.3- Le competenze
181	3.3.1- Le skills dei capi intermedi e dei dirigenti nelle organizzazioni immateriali
191	3.4- Una politica per la formazione dei dirigenti

### **Quarto capitolo**

201	SENSO DEL LAVORO E LAVORO DEL SENSO
203	4.1- Senso come valore
204	4.2- Senso come significato
206	4.3- Senso come finalità
207	4.4- Attribuzione del senso
210	4.5- Senso e lavoro

214	4.6- Senso e consenso
222	4.7- Lavoro dipendente e non-senso
226	4.8- Aporie del lavoro dipendente

### **Quinto capitolo**

236	PECULIARITÀ DEGLI IDEATARI: VITA PRIVATA, SALUTE ED ETICA-ESTETICA
236	5.1- Il rapporto lavoro-vita privata
244	5.2- La salute
252	5.3- La questione etico-estetica

### **Sesto capitolo**

257	IL FUTURO DEL LAVORO IMMATERIALE: IMPRESA AUTONOMA E AVANGUARDIA POLITICA
257	6.1- Bisogni, servizi, impresa immateriale
265	6.2- Soddisfattori che fanno crescere
271	6.3- Né dipendenti né pubblici
272	6.4- Né lavoro individuale né lavoro professionale
274	6.5- Piccola impresa autonoma multi-professionale
275	6.6- Ideatari al centro dell'Immaterialesimo
280	LETTURE SU CARTA E PAGINE WEB

## **PRESENTAZIONE**

Questo libro si propone di offrire alcune idee sul lavoro e sulle organizzazioni immateriali. La maggior parte dei libri sul tema del lavoro presenta le teorie formulate nel secolo scorso, tutte basate su premesse implicite:

- il lavoro non si discute, è sempre cosa buona (più ce n'è, meglio è)
- il lavoro è quello dipendente
- il lavoro è quello materiale
- le "organizzazioni" sono quelle con tanti addetti e grande fatturato.

Da Taylor a Schein, nel mondo anglosassone, e da Gemelli a Spaltro in Italia, tutti i contributi significativi del XX secolo si fondavano su queste quattro premesse.

Il mio primo tirocinio come aspirante psicologo del lavoro l'ho impegnato nella fase terminale di un intervento sulla sicurezza di una grande acciaieria. Tutti gli autori "classici" di psicologia del lavoro (da Gemelli a Schein, da Argiris a McGregor, da Munstenberg a Drucker) si sono occupati essenzialmente di lavoro dipendente nella grande industria manifatturiera. Fino dagli inizi, ed in gran parte ancora oggi, sono molto rari i testi relativi al lavoro nella libera professione, nella



piccola impresa, nella grande impresa agricola o turistica, o nelle grandi organizzazioni immateriali (centri di ricerca, networks televisivi, case editrici, studios cinematografici, pubblici servizi). Tutti i problemi relativi alla motivazione, al clima, alla selezione, al management, all'orientamento o allo stress sono sempre letti a partire dal paradigma della grande industria manifatturiera. La premessa implicita della Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione è che "lavoro" è quello dipendente, in una grande impresa di beni materiali. E che ogni tipo di lavoro può essere interpretato come una fattispecie di quello. I classici riferimenti a Taylor, Ford, e Mayo sono il tributo a questa impostazione. Ancora oggi è normale trovare testi di psicologia del lavoro che partono dai classici, per fondare le nuove teorie e le nuove pratiche.

Il fatto è che oggi il lavoro è cambiato: è sempre meno materiale, meno dipendente e meno inserito in grandi organizzazioni. Possiamo affermare che il lavoro dipendente, nella grande industria manifatturiera è ormai, in Occidente, minoritario.

Nell'ultimo quarto di secolo l'Occidente ha subito una mutazione epocale rispetto al lavoro:

- il lavoro è diminuito, prima per l'automazione poi per la globalizzazione, e quello restante, non è detto che sia "buono"

- a diminuire è stato soprattutto il lavoro dipendente
- a diminuire ancora di più è stato quello materiale (contadini e operai si sono progressivamente rarefatti)
- le "organizzazioni" sono quelle che producono un grande valore, il che non è sempre legato alla quantità di addetti o al livello del fatturato, e tanto meno alla materialità.

Relativamente ad un lavoro rarefatto, smaterializzato ed autonomo, la psicologia sembra essere diventata afona, tanto sono rari i contributi. È sorprendente quanto la psicologia del lavoro, come tutte le altre pratiche immateriali di cambiamento (la terapia, l'educazione, l'insegnamento) sia avara di riflessioni sul lavoro immateriale: area cui appartiene essa stessa. Paradossalmente, la riflessione delle pratiche immateriali sul lavoro immateriale, cioè su se stesse come lavoro, è stata fiorente finché queste erano minoritarie, marginali, élitare. Sulla soglia del XXI secolo, quando le pratiche immateriali stanno diventando la prima forma di lavoro in Occidente, la riflessione e il dibattito sembrano cessati.

Questo libro ha l'ambizione di voler stimolare una ripresa della riflessione sul lavoro della psicologia del lavoro e delle pratiche immateriali in generale.

1- La letteratura tradizionale è costituita dai sei classici capitoli che sono: la motivazione, l'orientamento e la selezione, la formazione, il management, la sicurezza e l'organizzazione. Come si presentano questi temi in una scuola o in uno studio televisivo, in una software house o in una comunità per ex tossicodipendenti?

2- La concezione tradizionale del lavoro concepiva il tempo occupato come un'entità circoscritta e ben distinta dal resto della vita:

- lavoro come fase seguente lo studio
- lavoro separato dal tempo libero
- lavoro come sfera pubblica, scissa dalla sfera personale e privata
- lavoro come occupazione retribuita, distinta dal volontariato.

Come si presenta e come si gestisce un lavoro come quello immateriale, che per sua natura riduce (quando non elimina) i confini con lo studio, col tempo libero, col volontariato e con la sfera privata dell'operatore?

Le mie esperienze culturali e simil-lavorative da studente poco in regola con gli esami, erano legate alla scuola, al turismo ed alla musica. Tre settori lontani, per molti aspetti, dalla grande industria manifatturiera. A quel tempo, tutto ciò che non riguardava il mondo dell'impresa veniva

definito genericamente "sociale". Dal 1973, anno in cui terminò il mio training post laurea in psicologia del lavoro, avevo iniziato ad applicare le mie competenze nei settori turistico e scolastico. Per cui mi sembrò naturale, nel 1977, pubblicare sulla storica Rivista di Psicologia un articolo dal titolo eloquente: "Psicologia del lavoro sociale" (v.allegato)<sup>1</sup>. In questi trent'anni il mio lavoro è stato centrato, sia pure con eccezionali escursioni nella grande industria, sulla fornitura di servizi psicologici ad operatori e organizzazioni immateriali e/o di piccole dimensioni: comunità terapeutiche, servizi socio-sanitari, volontariato, servizi educativi, cooperative, associazioni sindacali, sistemi territoriali. Reclutamento e selezione delle risorse umane, formazione, sviluppo organizzativo, supervisione d'équipe, consulenza manageriale e ricerca sono le azioni che ho realizzato, nell'ottica della psicologia del lavoro, per i miei clienti, che raramente erano grandi imprese manifatturiere.

Il tentativo di applicare al settore immateriale un bagaglio scientifico e tecnico pensato per il settore dei beni materiali mi ha spinto ad un'approfondita riflessione critica, che presento in

---

<sup>1</sup> Vedi "Allegato" pag.13

questo libro. Il quale si fonda sui seguenti assiomi:

- Il lavoro e l'organizzazione immateriale hanno caratteri molto diversi dal lavoro e dall'organizzazione materiale
- Il lavoro e l'organizzazione nella piccola impresa hanno un carattere molto diverso da quelli nella grande impresa
- Il lavoro e l'organizzazione nell'era post-industriale subiscono un processo di smaterializzazione
- Il lavoro e l'organizzazione nell'era post-industriale stanno mutando il loro significato ed il loro ruolo.

In conseguenza di questi assiomi si pongono alcune domande, cui il libro cerca di dare qualche risposta.

- I teorici della motivazione, cui la psicologia del lavoro ancora oggi si richiama (Maslow, McClelland, Herzberg, per citare i più noti), sono ancora utilizzabili in uno scenario in cui il lavoro, insieme al suo valore sociale, ha subito enormi modificazioni?
- Il declino del modello organizzativo taylorista e fordista è evidente, anche nelle grandi organizzazioni, ma da quali altri modelli è in effetti rimpiazzato?

- Come si reinterpreta il concetto di carriera, in un mondo nel quale il lavoro perde il suo carattere di stabilità?
- Come deve evolvere la formazione quando prevalgono fenomeni quali la transitorietà del lavoro e l'accelerazione del cambiamento nei mercati e nelle forme di produzione?

Al centro del libro si pone la questione del senso del lavoro. La Costituzione italiana ha posto il lavoro come base della sua stessa fondazione. L'industrialismo ha messo il lavoro al centro, sia nella ideologia capitalista che in quella comunista. Il capitalismo, a partire dal calvinismo come primo ispiratore, considera il lavoro come elemento cruciale della dignità e del riscatto degli uomini dal peccato originale. Il comunismo vede il lavoro come condizione centrale della emancipazione. Possiamo dire che l'ideologia del lavoro ha seguito la traiettoria dell'industrialismo capitalista. Per tutti i secoli precedenti il XVIII, il lavoro era associato alla servitù, concepito come condanna, identificato con il dolore e la fatica. Che senso assume il lavoro nella nostra era di declino dell'industrialismo?

3- Esiste un'ampia convergenza della letteratura che segnala le modificazioni progressive delle strutture organizzative. Dalla vecchia struttura a

piramide a quella detta "a rete". Dal sistema gerarchico, al sistema di delega e decentramento. Dalle forme organizzative solide a quelle "liquide". Per le organizzazioni materiali, si tratta di evoluzione, a volte radicale, ma più spesso si tratta di vedere affiancare le tradizionali strutture e modalità di gestione a quelle nuove. Che dire invece per il lavoro immateriale che non ha una consolidata esperienza organizzativa e che si trova a dover inventare strutture del tutto nuove nella storia? Gestire il lavoro in un'organizzazione che fornisce servizi telematici 24 ore su 24, cura tournèe di pop stars o crea giochi televisivi, manda avanti 20 comunità terapeutiche o fa formazione alla contadine della Namibia, è cosa molto diversa che gestire la vecchia fabbrica metalmeccanica, paradigma di molti studi nel Novecento.

4- Infine, questo libro vuole riflettere sui cambiamenti della funzione politica dei lavoratori. Tutto il secolo XX è stato caratterizzato dalla centralità politica di questo ceto o classe (scegliete voi), che ha avuto il ruolo di motore dell'industrialesimo e delle socialdemocrazie. Il "lavoratore" simbolo del Novecento aveva la tuta blu, il viso un po' sporco, un'istruzione molto bassa, una famiglia, e un grande impegno politico, sindacale, sociale. Avrà un ruolo nella storia (e

quale) l'operatore immateriale single, in abito casual firmato, il viso pulito ma con l'orecchino e il tatuaggio, un diploma o spesso una laurea, fortemente impegnato nel ballo sudamericano, le feste di beneficenza e il windsurf?

Il volume esce anche in occasione dei miei trenta anni di attività come psicologo del lavoro, formatore, libero professionista, e costituisce una sorta di "ultimo sforzo" in prossimità dell'arrivo di tappa. Due anni fa ho annunciato di voler smettere di operare sul campo e di cambiare professione: l'ho fatto. Ho iniziato il mestiere (immateriale) di webmaster e di studioso della Rete. La psicologia del lavoro, dell'organizzazione e della formazione continueranno ad interessarmi, ma in forma di impegno culturale: come presidente dell'ARIPS<sup>2</sup>.

Ho deciso di uscire "dal campo" per il semplice motivo che, salvo rare eccezioni, il lavoro della psicologia è diventato un mestiere con un solo senso: mantenere le famiglie degli psicologi. La psicologia, come ogni altra pratica immateriale (terapia, educazione, insegnamento, animazione, orientamento, ecc.), è diventata impossibile sia come lavoro dipendente, sia come libera

---

<sup>2</sup> [www.arips.com](http://www.arips.com)



professione, sia come impresa. Forse è normale che il lavoro immateriale, diventato centrale nella società post-moderna, assuma il carattere di mestiere-merce e perda il senso, l'autonomia e l'etica che lo caratterizzavano alla nascita. Il fatto è che mentre l'alienazione dei lavoratori materiali colpiva solo (si fa per dire) loro, l'alienazione degli operatori immateriali colpisce loro, ma anche gli utenti ed i clienti. Non ho mai voluto accettare un lavoro-merce insensato, quando la vittima ero solo io, come potrei accettarlo ora che le vittime sarebbero anche i miei allievi, i miei consultanti, i miei clienti?

Questo libro dunque parla di un lavoro diventato impossibile, anche se il disincanto dell'analisi non riesce a nascondere, qua e là, la speranza che non solo ri-diventi possibile, ma indispensabile.

***Guido Contessa,  
Marsa Alam, agosto 2004***

**ALLEGATO*****Psicologia del lavoro sociale***

*(di Guido Contessa, su Rivista di Psicologia,  
anno LXXI, n.3-4, luglio-dicembre 1977)*

*Al recente XVII Congresso degli Psicologi Italiani, tenutosi a Viareggio, non ho frequentato la sezione dedicata alla psicologia del lavoro. In parte perché psicologi del lavoro iscritti alla S.I.P.S. siamo così pochi che ci siamo già letti a vicenda più e più volte. Ma soprattutto perché desideravo misurare quanta psicologia del lavoro ci sia sul "territorio", cioè nel settore tradizionalmente considerato non produttivo. Chi era a Viareggio può immaginare la mia delusione. Il Congresso ha confermato chiaramente che la psicologia del lavoro ha a che fare ancora essenzialmente con l'impresa. Ho cercato di pormi qualche domanda su questo fenomeno: come si spiega? È utile? Come è superabile? Deve essere superato?*

*Questa separazione della psicologia del lavoro dalle altre psicologie che operano nel sociale si può spiegare in molti modi, ma non si giustifica in alcun modo ed è assai dannosa. Il fenomeno è sconosciuto in Inghilterra, negli Stati Uniti ed in*

*Francia, tanto per citare i paesi cui la psicologia del lavoro italiana è più debitrice. Ricordiamo per esempio che il T-group fu inventato da Lewin e dal suo gruppo, nel corso di un seminario per operatori sociali. Bion fece le sue osservazioni sui gruppi lavorando con personale ospedaliero. I maggiori studi sulla leadership furono fatti in ambito educativo (Sherif) o per l'esercito (Slater). Tutte le ricerche sul cambiamento culturale sono nate negli USA per far fronte ai problemi urbani e razziali. Lapassade in Francia si occupa di problemi educativi. Il lavoro di Oury e della Mannoni si svolge fra gli handicappati, ed il lavoro di Jones (da cui nascono la psichiatria sociale e l'antipsichiatria) si sviluppa nell'ospedale psichiatrico. Tutti costoro traggono concetti, metodologie e tecniche da quel crogiuolo che in Italia definiamo psicologia del lavoro. È solo da noi che vige ancora la separazione fra psicologia del lavoro per l'impresa e altre psicologie per il "territorio".*

*Si finge di non sapere che la psicologia del lavoro è un modo di fare psicologia, e non un settore di applicazione. Si trascura che la psicologia del lavoro italiana degli ultimi quindici anni non è più la vecchia psicologia industriale o la vetusta psicotecnica. Il danno di questa ipocrisia lo pagano proprio gli psicologi del "territorio", che*

*stanno riscoprendo a spese loro e degli utenti ciò che la psicologia del lavoro ha scoperto da venti o trent'anni.*

*Le cause di questa separazione sono molteplici, come dicevo. Ci sono cause storiche. La psicologia del lavoro è fra le più giovani in Italia (i primi tre ordinariati universitari sono stati assegnati due anni fa) ed il suo promotore (Gemelli) l'ha spinta dall'inizio sul terreno dell'impresa.*

*Questo primo terreno ha dato per decenni alla psicologia del lavoro spazi di occupazione, occasioni di ricerca, e riviste specializzate. Questa settorializzazione da una parte è servita per far progredire la psicologia del lavoro molto più di ogni altra psicologia, dall'altra, però, ha rallentato la sua diffusione nel terreno sociale. L'isolamento è andato così avanti da ostacolare l'identificazione col ruolo di psicologo a tutti gli operatori che nell'impresa hanno a che fare con la psicologia. I contributi di Calvi e Spaltro, in margine alla ricerca sullo psicologo in Italia promossa dalla S.I.P.S., evidenziano bene questo fenomeno. Centinaia di operatori della psicologia lavorano nelle aziende italiane come ricercatori di mercato, selezionatori, formatori, esperti di organizzazione e P.R., consulenti di pubblicità, ma hanno difficoltà a definirsi psicologi. Il Congresso di Viareggio dimostra peraltro che gli psicologi del*

*"territorio" a loro volta hanno molte resistenze a considerarli colleghi. Fra le cause storiche possiamo indicare anche la situazione del "territorio" fino alla fine degli anni '60. Scuole, ospedali, istituti assistenziali, centri sociali non si consideravano né erano considerati sistemi organizzati, spazi di conflittualità e di cambiamento, organizzazioni produttive. Operavano sulla base di una impostazione assistenzialista ed individualista, senza alcun criterio di efficacia, proteggendo il loro isolamento e l'isolamento delle coppie insegnante-allievo, medico-malato, benefattore-assistito.*

*Ma la separazione ha anche origini socioeconomiche. La psicologia del lavoro si imparava (e forse anche oggi) all'estero, con un training costoso. È naturale che questi psicologi cercassero sistemazioni ben remunerate, in organizzazioni che offrissero possibilità di carriera, come quelle produttive. Molto spesso poi la formazione avveniva a spese dell'impresa stessa, per cui nell'impresa trovava applicazione. Le organizzazioni sociali invece hanno sempre offerto sistemazioni poco edificanti oppure nessuna sistemazione. Inoltre le organizzazioni sociali avevano (e spesso hanno) alcune caratteristiche speciali: una struttura burocratica fortissima, una totale assenza di verifiche con*

*l'utenza, una larga omogeneità culturale-ideologica.*

*La struttura burocratica con le assunzioni per concorso, la carriera automatizzata, i ruoli codificati per legge, gli stipendi per parametri, fanno venir meno le esigenze sulle quali la psicologia del lavoro tradizionale si è cimentata, come la selezione, l'assessment, il merit rating, il job design, la formazione. La mancanza di rapporto con l'utenza (mercato) e quindi il mancato regime concorrenziale, hanno portato per decenni le organizzazioni sociali a disinteressarsi di altri problemi tipici della psicologia del lavoro come le ricerche sui bisogni del consumatore, o sulla comunicazione, come le strategie e le tattiche dello sviluppo o le dinamiche dei processi decisionali.*

*Infine, l'omogeneità ideologica degli addetti, facilitata dai meccanismi di selezione del personale, ma anche dalla meno chiara contraddizione fra capitale e lavoro (rispetto all'impresa), ha fatto trascurare problemi essenziali come il cambiamento organizzativo, il conflitto, gli stili di comando, l'ambiente di lavoro e la morbilità.*

*Questa separazione si basa anche su due grossi pregiudizi politici che esistono fra gli psicologi del*

*lavoro e gli altri psicologi. Per la psicologia del lavoro, il settore sociale è considerato (anche se implicitamente) come improduttivo, quasi un'area di non-lavoro. Questa posizione denuncia una visione del lavoro di tipo produttivistico, cioè che lega il concetto di lavoro con quello di ricchezza. Poiché il settore sociale non produrrebbe ricchezza, esso non sarebbe neppure un settore di lavoro. Non c'è bisogno di scomodare un economista per capire l'infondatezza di una simile impostazione. Essa non è vera nemmeno in un'ottica economicistica: basterebbe valutare il bilancio dei ministeri sociali (sanità, assistenza, istruzione, cultura, sport e turismo) per rendersene conto. Ma è ancora meno vera in un'ottica da psicologia del lavoro "moderna". Il settore sociale produce alla stregua di quello industriale: malattie, conflitti, inefficienze, contraddizioni, alienazione, cultura, scienza, potere e così via.*

*Il "territorio" o il settore sociale sono ambiti di lavoro nei quali la psicologia del lavoro è chiamata a dare gli stessi contributi che dà all'impresa: formazione, ricerca motivazionale, orientamento, tecniche di comunicazione, strategie di cambiamento, diagnosi organizzative. Resta fuori solo la selezione, ma credo non per molto; anche*

*questo è un discorso da aprire con il "territorio", in modo serio, da parte degli psicologi.*

*Anche gli "altri" psicologi hanno però un pregiudizio (abbastanza esplicito) verso la psicologia del lavoro. Per molti di loro la psicologia del lavoro non avrebbe le carte in regola a causa della sua eccessiva frequentazione col capitale. Arrivano a fare il quadro fosco di una psicologia del lavoro prona davanti al padrone, sadica aguzzina del proletariato, scienza del consenso. Questa ingenuità è smentita dalla realtà: una media impresa italiana è almeno il doppio più umana, conflittuale, dinamica di una media scuola o di un medio ospedale. Se si nega che su tutto ciò abbia influito, almeno in parte, anche la psicologia del lavoro, allo stesso modo bisogna negare ad essa un'influenza nelle dinamiche della repressione e del consenso. È ovvio che in una situazione capitalistica tutta la scienza tenda ad essere usata dal capitale per i suoi scopi (anche quella che opera sul «territorio»!). Come è ovvio che nelle situazioni di crisi di un sistema politico-economico si aprano alla scienza possibilità di uso diverso o alternativo. È assurdo parlare di contaminazione di una scienza in base alla sua distanza fisica dai manager; così come è mistificante pensare a*



*psicologi scolastici o di consultorio, alternativi per definizione, in opposizione a psicologi del lavoro, conformisti per vocazione.*

*Non possiamo trascurare un tentativo di spiegazione psicologica di questa separazione della psicologia del lavoro dal settore sociale. Credo che da parte dell'altra psicologia esista verso quella del lavoro un atteggiamento di amore-odio analogo a quello provato per la psicoanalisi. Queste due psicologie sono più focalizzate sull'intervento rispetto ad altre psicologie, e sono quelle che esprimono il tentativo più completo di interpretazione dei fatti individuali e sociali. Psicoanalisi e psicologia del lavoro sono i modi più filosofici e più politici insieme, di fare psicologia. Di fronte a questa loro ambizione, gli altri psicologi restano insieme affascinati e diffidenti. Esiste inoltre un problema psicologico da parte dei clienti: il problema del cambiamento. La psicologia del lavoro dichiara di occuparsi dell'intero sistema-cliente, tenta di favorire il suo cambiamento ed a volte vi riesce. In tal modo la psicologia del lavoro è l'unico approccio che rifiuta, per metodo, il riduzionismo soggettivista nel quale invece sono sospinti gli psicologi del «territorio». La paura ed il rifiuto del cambiamento si sposano così con gli oggettivi*

*interessi di potere, nel tenere la psicologia del lavoro fuori dal sociale. Anche nell'impresa esiste questa paura, che però viene attutita dal confronto col mercato e dal conflitto capitale-lavoro che spingono in permanenza verso il cambiamento. L'ultima spiegazione psicologica della difficile uscita della psicologia del lavoro dall'impresa sta proprio negli psicologi del lavoro. Nell'organizzazione produttiva il conflitto di classe è esplicito e ben definito; lo psicologo del lavoro opera in interstizi precisi e contrattati dalle parti; quando il conflitto è «guerreggiato» egli non ha difficoltà nel ridurre ad unum, almeno psicologicamente, la dialettica fra capitale e lavoro e schierarsi col management o col sindacato.*

*Sul «territorio» la questione si complica, perché il conflitto più che duale è plurale. La contraddizione principale, che è forse quella fra potere istituzionale e utente, è offuscata e annebbiata da altre contraddizioni che si accavallano. L'utente è magmatico, ha tante voci che lo rappresentano, cioè nessuna voce. La psicologia del lavoro sociale costringe gli psicologi ad operare nel plurale, che è lo scenario più ansiogeno che si possa immaginare. Lo strumento dell'Ideologia, che sostituisce l'utente nella mente dello*

*psicosociologo, è una difesa perversa da contrapporre al potere istituzionale, perché l'Ideologia è proprio la difesa principe del potere stesso.*

*Se prendiamo Viareggio come specchio della psicologia italiana, possiamo notare che in essa trovano spazio ricercatori quantitativi e contemplativi, fisiopsicologi, behavioristi, cognitivisti, relazionalisti oltre che psicoanalisti e psicologi del lavoro. Fra tutti questi approcci credo che solo la psicoanalisi e la psicologia del lavoro (nei due filoni: psicosociale e socioanalitico) possono offrire tentativi di lettura ed azione a vasto raggio e a livelli profondi. Tutti gli altri approcci non escono dal ridotto soggettivismo o dall'inconsistenza politica.*

*I nuovi psicologi del «territorio» o del sociale si trovano ogni giorno di fronte ad una domanda psicologica che proviene dal profondo, e si pongono intenzionalmente come operatori del cambiamento istituzionale e sociale. Più che di fronte a problemi strettamente terapeutici, essi si trovano a lavorare come sensibilizzatori, formatori, analisti culturali, co-progettatori di sistemi sociali. Per questi motivi penso che la psicologia del lavoro debba anche divenire*

*psicologia del lavoro sociale, offrendo le sue metodologie e le sue tecniche come bagaglio indispensabile per ogni psicologo del «territorio».*

## **Primo Capitolo**

### **Cosa è il lavoro immateriale<sup>3</sup> (\*)**

Il lavoro immateriale è quello nel quale i fattori invisibili e intangibili hanno una prevalenza. Si tratta di lavoro che riguarda il trattamento di simboli, immagini, informazioni, emozioni. Non conta se siano lavori fatti con la testa, col cuore, col corpo o con le mani. Ciò che definisce il lavoro immateriale è che il prodotto deriva il suo valore dagli elementi immateriali, anche se può godere di supporti materiali. Il lavoro immateriale riguarda la creazione o trasformazione di prodotti o servizi, nei quali il valore è dato prevalentemente da fattori intangibili. Il valore di un CD rom, di un software, di un film, di un vestito, di una poltrona, non è più dato dalla somma dei costi più la remunerazione, anche esosa, del capitale, come nella società industriale. Nel valore sono incorporati elementi immateriali come la bellezza, la rarità, il significato ed il valore sociale. La società immateriale rende quasi trascurabili i costi

---

<sup>3</sup> <http://www.psicopolis.com/ergopolis/servizi.htm>

materiali della merce e moltiplica a dismisura i costi immateriali incorporati.

Il lavoro immateriale ha a che fare prevalentemente con l'essere, l'etica e l'estetica, laddove quello materiale concerne il fare, la fisica e la pragmatica. Il lavoro materiale riguarda le cose ed è tendenzialmente "oggettivo". Il falegname costruisce una sedia che si vede, si tocca e si usa come sedia. Possono essere discutibili il prezzo, l'estetica, la robustezza, la comodità. La sedia può anche essere usata come scaffale, come scala, o come ferma-porta ma è facile trovare un generale consenso sulla sua natura di "sedia". Il lavoro immateriale riguarda l'intangibile ed è tendenzialmente "soggettivo". Il suo prodotto va comunicato, decodificato, interpretato e valutato in una spirale di soggettività che coinvolge l'operatore, la sua organizzazione, il cliente, l'utente, il committente, i partners, il contesto micro e macro. Un pensiero filosofico, un articolo di giornale, un progetto assistenziale, un quadro non hanno elementi "oggettivi" se non irrilevanti, come il numero di parole, la lingua usata, il materiale di supporto. La sedia parla e si racconta da sé. Può essere pensata per una frangia di consumatori, che è comunque molto impersonale ed aspecifica. I prodotti immateriali esprimono messaggi oscuri,

ambigui, polisemici, e richiedono un'attribuzione di senso e valore da parte di attori diversi. Il lavoro materiale produce oggetti, cioè "espone" opere esterne rispetto a chi lo svolge. Fra lavoratore e risultato del lavoro la separazione è evidente. Il lavoro immateriale produce idee, immagini, emozioni, ed il suo risultato è difficilmente separabile dal lavoratore. I produttori di un saggio filosofico, di un articolo di giornale, di un quadro sono gli "autori" dei loro prodotti anche se la proprietà può essere venduta. L'autore e la sua produzione sono inseparabili. Un servizio di assistenza non può prescindere dalla soggettività dell'assistente come dell'assistito. I servizi alla persona si chiamano così perché riguardano le persone concrete (non le categorie) una alla volta, e si definiscono mediante la soggettività di questa persona, oltre che del prestatore e del contesto.

Questa relazione fra lavoro e prodotto, che nel materiale è blanda mentre nell'immateriale è stretta, stravolge il concetto di lavoro e la tradizionale dicotomia fra tempo di lavoro e tempo libero. Se il prodotto è esterno al lavoratore, questi può distinguere quando lavora e quando no. Il tempo per produrre risultati esterni (lavoro) è separato dal tempo impiegato per produrre "risultati interni" (tempo libero). Se prodotto e

lavoratore si intrecciano, i risultati esterni ed interni si sovrappongono. Chi canta, sta lavorando o esprimendosi? Chi pensa per professione, come distingue il lavoro del pensare dal pensare per sé? Dove è la diversità fra la scrittura di articoli e la scrittura del diario? Educare un utente è diverso dall'educare i propri figli?

Chi lavora oggetti deve possedere le competenze relative al fare quegli oggetti. Chi lavora beni immateriali, deve possedere anche competenze relative al modo di essere. Prendiamo un libro che comprende aspetti immateriali (il contenuto, il design, la promozione) ed aspetti materiali come la carta, la rilegatura, l'inchiostro della stampa. Chi si occupa dei primi deve "possedere" il libro, compenetrarsi nei contenuti, "sposare" il prodotto, identificarsi fino a sovrapporre l'immagine del libro alla propria. Chi si occupa dei secondi può tranquillamente astenersi dalla lettura del libro, non conoscerne nemmeno l'argomento. Il lavoro materiale è ciò che una persona fa; il lavoro immateriale si basa su ciò che una persona è. Il lavoratore materiale è pagato per fare qualcosa, il lavoratore immateriale è pagato per essere (pensare, sentire, creare) in un certo modo. La distanza fra produrre ed essere nel lavoro materiale non è mai assoluta, poiché anche la millesima sedia incorpora una parte dell'essere del



falegname: la motivazione al lavoro, la fatica, la precisione. Nemmeno è assoluta la sovrapposizione fra lavoro e persona nel lavoro immateriale: esiste sempre una piccola separazione fra la persona al lavoro e la persona tout court. Il lavoro è pur sempre una merce che va venduta, e quindi richiede un controllo in vista dei risultati promessi.

**Sovrapposizione fra area di lavoro  
e area personale**

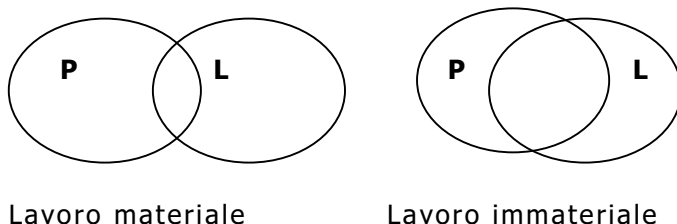


Fig.1

Come genitore sono più libero di sbagliare e di trasgredire, che come educatore professionale. Come scrittore devo controllare con più attenzione ciò che scrivo su un giornale, piuttosto che ciò che scrivo su un mio libro o sul mio diario. Se canto o ballo dietro compenso, devo controllarmi di più che se cantassi o ballassi in famiglia. Tuttavia, nel caso del lavoro materiale la separazione fra operatore ed opera è per solito più facile e chiara che nel lavoro immateriale (v. Fig.1). Questa

separazione mette in campo una differenza anche a livello organizzativo. L'organizzazione che produce materiali è più distanziata dalle sue merci dell'organizzazione che produce immateriali. Il cliente e l'utente raramente conoscono la "fabbrica" delle merci che acquistano. Il fruitore di beni o servizi immateriali è più invasivo e penetra in gran parte, quando non del tutto, l'organizzazione erogatrice. Questo ha effetti decisivi sulla natura e tipologia dell'organizzazione. Struttura, clima, dinamiche, qualità di un'organizzazione di lavoro materiale possono essere in larga misura "indipendenti" dal cliente. Mentre le stesse variabili in un'organizzazione di lavoro immateriale diventano "interdipendenti" col cliente. Possiamo dire che nel materiale il produttore fornisce un prodotto che il cliente compera; nell'immateriale il produttore ed il cliente sono corresponsabili del prodotto. Il libro, che appare come "cosa" compiuta, trae valore dall'interpretazione integrativa fornita dal lettore. L'insegnante non fornisce che metà del prodotto-apprendimento: l'altra metà deve fornirla l'allievo. Questo implica che l'organizzazione scolastica, come quella editoriale, non possano essere assimilate a quella dell'industria delle cose.

## **1.1- BREVE STORIA DEL LAVORO IMMATERIALE**

Il lavoro materiale è una forza applicata alla trasformazione di cose materiali, merci, beni tangibili. Solo nella seconda metà del XX secolo il lavoro immateriale ha visto una progressiva prevalenza. Esso è sempre esistito, ma in ridottissime minoranze: mercanti, ambasciatori, interpreti, funzionari statali, poeti ed artisti, sportivi, filosofi e scienziati, scribi, scrivani e amanuensi, capi e condottieri. Ma raramente queste funzioni erano considerate "lavoro". Quello del mercante, il lavoro materiale più intrecciato con l'immateriale, è sempre stato considerato con diffidenza, proprio per il suo sovrapporre elementi immateriali a quelli materiali: saper vendere era troppo vicino al saper illudere, affabulare, ingannare. Fino all'epoca moderna, il lavoro materiale era la sola attività chiamata lavoro. L'identificazione del lavoro con la vile materia, per secoli ha associato il lavoro al disprezzo e l'ha riservato alle classi inferiori. Dall'antica Grecia alla rivoluzione industriale, sono esistiti due settori separati: il lavoro materiale, retribuito e svolto da classi subalterne, e l'attività (non il lavoro) immateriale, autofinanziata o sostenuta

dal mecenatismo. L'ascesa alla ribalta della borghesia, parallela alla società industriale e moderna, ha iniziato a considerare lavoro anche l'attività immateriale. Notai, farmacisti, medici, tipografi, insegnanti, scienziati, commercianti, tecnici e inventori, contabili, artisti divennero "lavoratori" immateriali a fianco di quelli materiali, collocati però su un gradino superiore. Solo nel XIX e XX secolo, il lavoro materiale è diventato progressivamente "nobile" ed ha assunto la forma prioritaria di lavoro dipendente, gradualmente regolato mediante conflitti sindacali. E solo nel XX secolo è diventato l'ideologia centrale dell'Occidente. L'ascesa del lavoro dipendente, prevalentemente materiale ma anche, in piccola parte, immateriale, è andata in parallelo con la trasformazione del lavoro immateriale in professioni. La fine dell'Evo industriale (processo iniziato dall'ultimo quarto del XX secolo e che continua tuttora), sta registrando una nuova trasformazione. Il lavoro come fatica manuale (Vulcano), passa all'impiego intellettuale (Atena) e infine si trasmuta in attività sociale (Mercurio): dalle fucine, alle biblioteche, all'informazione/connessione.

Molto del tradizionale lavoro materiale si è trasformato in tutto o in parte in lavoro immateriale. Il lavoro materiale tout court

diminuisce e torna ad essere socialmente squalificato, al punto da diventare appannaggio quasi solo degli immigrati. L'automazione ha trasformato i lavoratori "con le braccia" in controllori di macchine elettroniche. I sarti, anche quelli che continuano a fare manualmente i vestiti, affidano la creazione del valore del loro prodotto ad un "logo" immateriale. Persino l'agricoltura, per secoli il comparto a maggiore impiego di manodopera, si è automatizzata riducendo drasticamente la forza-lavoro manuale, e mediante i meccanismi della "denominazione di origine" affida sempre più il suo valore a quello della "marca". In compenso, molto del lavoro manuale tradizionalmente ricco di senso, si sta trasformando in esecuzione squalificata. Per esempio, il lavoro agricolo, pur associato alla fatica fisica, per secoli è stato legato alle pratiche religiose, la comunità, le relazioni umane. Oggi, cento immigrati di diversi Paesi sostano per tre mesi in una fattoria, eseguono un lavoro magari anche pagato regolarmente (spesso nemmeno questo) e poi ripartono: senza legami col territorio, senza godere di simbolismi religiosi o comunitari. La trasformazione in industria di molte imprese artigianali tradizionali, ha dapprima parcellizzato il lavoro, poi lo ha automatizzato ed infine lo ha ridotto alle mansioni più insignificanti:

facchinaggio, immagazzinamento, etichettatura. È sparita da questi lavori ogni soddisfazione del "fare" le cose, costruirle, finirle. Il mutamento nei servizi di ristorazione toglie dal lavoro il valore di "servizio al benessere" (che nobilita lavori come quello del cameriere, del barman, del cuoco) sostituendolo con mansioni prive di senso come urlare l'ordinativo in un microfono e deporre sui vassoi i piatti cotti da macchine. Il lavoro materiale diminuisce sempre di più e si squalifica progressivamente. Quella parte di lavoro materiale che si innalza di qualità e livello, diventa sempre più immateriale. L'artigiano di classe diventa artista; il bravo cuoco diventa "chef" e va in televisione; persino il bravo parrucchiere, si trasforma in "stilista". Non si tratta di meri salti linguistici, ma di progressive mutazioni da lavori a prevalenza manuale e materiale a lavori a prevalenza immateriale.

Il lavoro immateriale delle corporazioni consolidate si sta trasformando in impresa: non solo medici ma cliniche, non solo avvocati ma studi legali, non solo commercianti avventurosi ma multinazionali di import-export. Il lavoro immateriale dei settori di frontiera, non ancora corporativizzato, aumenta vistosamente e si esprime in numerose forme di lavoro: precario, dipendente, autonomo, organizzato. Esiste una

maggioranza di lavoratori immateriali che vivono in stato di precarietà. In certo modo possiamo dire che il lavoro immateriale è il più precario nel sistema industriale occidentale. Una minoranza ha un ruolo dipendente stabile, garantito e privilegiato, per lo più nel comparto pubblico. Un'altra minoranza opera in modo autonomo, con attività di libera professione, o con piccole imprese individuali, cooperative, associazioni. Il lavoro immateriale nei settori non consolidati (la maggioranza) è talmente precario da intrecciarsi ambiguamente col volontariato e il non profit.

## **1.2- LAVORO, MESTIERE, PROFESSIONE**

Lavoro è un termine che deriva dalla parola latina che indicava fatica, sforzo, pena, strapazzo, disagio, travaglio (da cui i francesi hanno tratto "travail"), sofferenza, dolore, angustia, inquietudine, affanno, afflizione, calamità, disastro, e, più raramente, anche malattia. I latini davano al lavoro il termine di opus o opera (ciò che si fa con le mani e con l'ingegno). La prevalenza della parola "lavoro" nell'ideologia moderna occidentale è già un annuncio delle sue caratteristiche psico-sociali. "Lavoro" è un termine onnivoro che comprende: occupazione, impiego, mestiere, professione, attività. Occupazione e

impiego sono specificazioni o sinonimi di lavoro dipendente. Il termine "mestiere" indica "qualsiasi attività, di carattere prevalentemente manuale, appresa perlopiù con la pratica e il tirocinio, ed esercitata quotidianamente a scopo di guadagno" (Devoto-Oli). I latini, più nobilmente, usavano "ars", oggi riservata a quei lavoratori nobilitati che sono gli "artigiani". E l'origine latina della parola mestiere è "ministerium": servizio o ufficio. Accezione nella quale si nasconde il concetto di dipendenza ed esecuzione. Professione è un termine derivante dal latino "profiteor": dichiarare e promettere. È termine limitrofo a quello di "professore" (chi dichiara e insegna pubblicamente) e di "profeta" (chi predice, cioè dice prima). La professione è perlopiù appresa mediante percorsi di studio, ed è caratterizzata dalla parola (cioè da un "oggetto" immateriale) come suo elemento centrale.

Per tutto il Medio Evo ed il Rinascimento i mestieri hanno avuto una grande rilevanza sociale e politica, quando riuscivano a darsi un'organizzazione autonoma, una serie di codici comportamentali, dei sistemi di giustizia e solidarietà interni. Gilde e corporazioni sono state l'ossatura del lavoro pre-moderno, ma sono state sostituite in epoca moderna dai sindacati e dagli ordini professionali. La crescita progressiva delle



professioni ha favorito la creazione di uno spartiacque fra lavoro materiale, esecutivo, dipendente (i mestieri) e lavoro immateriale, creativo e largamente autoregolato (le professioni).

Oggi il termine mestiere richiama l'arte, cioè il lavoro auto-codificato, e il ministero, cioè il lavoro esecutivo e dipendente. Come tale il mestiere è il lavoro che si esegue, secondo regole proprie o altrui; il lavoro non negoziabile ("si fa così" oppure "...a regola d'arte"); il lavoro il cui senso esclude il fruitore e spesso anche l'esecutore. Il termine professione non poteva che diffondersi dopo il secolo dei Lumi, dal momento che il suo senso di dichiarazione, promessa, insegnamento e profezia, rimanda alla pratica scientifica fatta di ipotesi, risultati e possibilità di replicazione. Il mestierante fa, realizza ed esegue, spesso senza sapere come e perché, o eseguendo ordini. Il professionista promette, programma, esegue e verifica, negoziando ogni passo col cliente o fruitore.

In termini di struttura sociale, il mestiere è solitamente una funzione, la professione un ruolo. La funzione è un compito specifico, transitorio, impersonale e dipendente. Il ruolo è un compito generale, permanente, personalizzato e con larghi gradi di discrezionalità. Funzione è quella di un

addetto al banco del MacDonald, ruolo è quello del cuoco. Questa distinzione fra mestiere e professione dipende dal grado di autonomia del lavoro. La funzione è sempre qualcosa di delegato da una fonte del potere, per la quale il delegato è fungibile e largamente espropriato dalla sovranità sul suo lavoro. Il ruolo si caratterizza per un certo grado di indipendenza e di autoregolazione. La funzione tende a definire il lavoro come merce, il cui senso si riduce alla sopravvivenza e al mantenimento. La professione caratterizza il lavoro come area potenzialmente arricchita da un senso attribuito dal soggetto.

### **1.3- AMBIGUITÀ DEL LAVORO IMMATERIALE**

Lo stato di precarietà di gran parte del lavoro immateriale è sostenuto da intrecci per niente limpidi con il volontariato ed il non profit. Fino agli Anni Novanta il termine volontariato indicava tutte le attività a favore di terzi, prestate da un individuo gratuitamente. Esso non doveva essere applicato né ad attività retribuite (in tutto o in parte) né ad attività gratuite ma rivolte a propri interessi. I soci della Società degli scacchi, anche se si adoperano gratuitamente nell'organizzare tornei, non dovevano percepire alcunché. È

implicito che chi è socio di un'organizzazione culturale o sportiva o artistica, abbia interesse a sviluppare la mission originaria. Un lavoro di questo tipo non può essere chiamato volontario, ma semmai "associativo". Ancor meno se l'attività è remunerata in qualche modo. Se la remunerazione è simbolica, non si tratta di volontariato ma di puro "lavoro nero". A questa impostazione sono sottratte le spese concrete che non dovrebbero pesare sul volontario, ma sul bilancio della organizzazione. Ci riferiamo alle effettive spese documentabili effettuate per prestare l'azione volontaria o associativa. Dietro questo problema si nasconde spesso l'ambiguità di mascherare un lavoro nero, sottopagato, che viene retribuito con finti rimborsi spese e chiamato "volontario". Non profit indica un'organizzazione il cui scopo non è e non può essere il profitto. Un'organizzazione di volontari o un'associazione di persone con lo stesso interesse, è per definizione non profit. Significa che a fine anno il bilancio dovrebbe essere in pareggio: tot entrate = tot uscite. Importa poco se le attività svolte dall'organizzazione siano gratuite o a pagamento. Ciò che importa è l'inesistenza di un profitto per l'organizzazione. A questo elemento se ne aggiunge un altro, molto sottovalutato. Le organizzazioni non profit non possono avere una

forma giuridica simile a quella delle imprese profit: devono avere uno statuto di forma democratica, e dunque un bilancio controllato e controllabile da tutti i soci. Esiste poi una terza forma di equivoco che riguarda coloro che occupano cariche elettive di associazioni o altri organismi civili. Queste cariche sono l'espressione di un diritto civile, e dovrebbero essere chiamate "partecipazione civica", ed essere svolte a titolo pienamente gratuito.

Questo quadro astratto ed idealistico è in realtà contraddetto dalle realtà concreta, che vede una miriade di situazioni ambigue, fra cui:

- *attività di partecipazione che godono di numerose forme di retribuzione mascherata*

Gli Ordini professionali, il giorno dopo l'insediamento, deliberano l'attribuzione di un telefonino ad ogni Consigliere e di un "gettone di presenza" alle riunioni. A questo si aggiunge la possibilità di ottenere, grazie alla posizione raggiunta, gettoni per Commissioni varie, inviti remunerati a Convegni, consulenze retribuite per organizzazioni pubbliche e private: ecco che un incarico di "rappresentanza civile" diventa un lavoro. Questo schema, mutuato dall'oligarchia politica, è applicato a migliaia di organizzazioni

non profit che continuano a definire "volontariato" il lavoro dei membri.

- *lavoro all'estero chiamato volontariato*

Se un muratore va all'estero per avere un lavoro che in Italia non trova o che è meglio pagato, si chiama "emigrante". Se un ideatario va all'estero per avere un lavoro che in Italia non trova o che è meglio pagato, si chiama "volontario". La maggioranza di coloro che lavorano nelle cosiddette "missioni umanitarie" sono pagati regolarmente ed anche meglio che se facessero lo stesso lavoro in Italia. Non c'è nulla di male in questo, se non per la mistificazione terminologica. Non si fanno chiamare lavoratori, per godere di un maggiore prestigio sociale. Le organizzazioni cui appartengono possono nascondere sotto la categoria "volontariato" le decine di miliardi che spesso gestiscono. Una media organizzazione di questo cosiddetto "volontariato internazionale" ha un bilancio superiore a quello di una piccola impresa metalmeccanica, un potere ed un prestigio sociali – con benefici secondari indotti - molto maggiori.

- *volontariato prestato ad organizzazioni pubbliche*

È diffusa la pratica di ricorrere al lavoro volontario presso ASL, Enti Locali, Servizi pubblici. In certi casi questo volontariato è chiamato stage o tirocinio, in altri non viene neppure mascherato. I cosiddetti volontari non sono altro che aspiranti all'inserimento in organico, che accettano una forma di lavoro nero come investimento per futuri "concorsi". Ci sono Enti locali che invece di fornire un servizio di raccolta rifiuti, ricorrono ad un'associazione ecologica che lancia campagne volontarie di pulizia di spiagge o boschi. L'organizzazione sanitaria che paga (e piuttosto bene) i portantini interni, ricorre al volontariato delle varie Croci per i "portantini esterni". In questi casi i volontari sono motivati dagli ideali dell'organizzazione di appartenenza, la quale ottiene benefici da spartire fra i dirigenti.

- *benefits principeschi chiamati rimborsi spese*

Per evitare di inserire sotto la voce retribuzione molte somme versate ai "volontari", queste vengono tradotte in ricchi benefits, spesso versati a forfait in modo da non richiedere giustificativi. È il caso degli arbitri di calcio, le cui prestazioni continuano ed essere considerate gratuite. La

stessa modalità viene usata per i membri delle migliaia di Commissioni e Comitati, attivati con dovizia proprio nel settore immateriale.

- *organizzazioni non profit che vanno in pareggio di bilancio semplicemente distribuendo ricchi stipendi ai dirigenti*

L'idea è iniziata con le cooperative, che per Statuto non possono avere guadagni e dividendi. Queste meritorie organizzazioni hanno iniziato col fare statuti che distinguono fra soci e lavoratori. I lavoratori vengono retribuiti più o meno regolarmente. I soci decidono e si distribuiscono laute prebende, quando il bilancio rischia di andare in attivo. Le cooperative più ricche (alcune sono diventate vere multinazionali) usano gli attivi per acquisti faraonici, ottenendo sul territorio un potere negoziale foriero di ulteriori benefici per l'organizzazione e per i singoli dirigenti.

- *statuti democratici aggirati con trucchi giuridici o con irregolarità di gestione, in modo da lasciare il controllo del bilancio nelle mani dell'élite*

Gli statuti delle organizzazioni non profit devono essere improntati ai principi democratici. Elezione dei dirigenti, ogni testa un voto, trasparenza dei bilanci. Essendo la democrazia un fatto di forme e

procedure, bastano pochi accorgimenti per trasformarla in oligarchia. I Partiti e i Sindacati sono giuridicamente associazioni non profit, ma i loro bilanci sono più occulti e meno democratici di quelli delle più avido imprese di capitali. Sul modello di queste "nobili" organizzazioni, le realtà non profit pilotano e controllano le elezioni interne, consentendo alle élites il totale controllo e facendo in modo che i volontari diventino forza-lavoro gratuita a loro favore.

- *lavoro sottopagato o retribuito irregolarmente che viene definito in modi impropri (collaborazione, volontariato, consulenza, stage, tirocinio, apprendistato, ecc.)*

In conclusione, le organizzazioni non profit e molti Enti pubblici, ricorrono abitualmente a lavoro dipendente in forme mascherate che, se fossero utilizzate da imprese profit, farebbero scattare denunce e arresti di massa. I termini "collaborazione coordinata e continuativa", "volontariato", "consulenza", "stage", "tirocinio", "apprendistato" sono abituali maschere di lavoro nero, precario, sottopagato.

Tutte queste ambiguità non sono attribuibili ad una voracità particolare dei responsabili delle organizzazioni di volontariato o non profit. Si tratta di un sistema creato da un mercato



economico turbolento e di frontiera, nel quale convergono interessi dello Stato Assistenziale, delle oligarchie del settore immateriale e dei 3-4 milioni di "ideatari" coinvolti in questo mercato del lavoro. Lo Stato Assistenziale, favorendo questa tipologia di mercato immateriale, ha ottenuto almeno due obiettivi. Il primo è stato quello di creare una gigantesca clientela, fedele e controllabile mediante un accorto dosaggio dei finanziamenti e della normativa. Il secondo è stato quello di fornire, sia pure in precariato, risorse minime a circa 4 milioni di cittadini che in via ufficiale sarebbero da inserire nelle statistiche dei disoccupati. Le oligarchie cresciute in questo tipo di mercato immateriale hanno ottenuto danaro ma soprattutto potere negoziale, arrivando, di fatto, ad avere un'influenza politica ben oltre i confini del settore. I circa 4 milioni di ideatari hanno avuto una qualche forma di retribuzione, ma, quel che più conta, hanno ottenuto in questi anni un'identità sociale ben diversa (e migliore) di quella del disoccupato.

D'altro canto è nella natura del lavoro immateriale contenere forti valenze di volontariato. Il volontariato intanto ha una funzione formativa, per cui quasi tutti gli "ideatari" considerano le prestazioni volontarie come arricchimento del curriculum. Ma il volontariato esprime bene anche

la sostanza del lavoro immateriale, che si basa sull'espressione di sé dell'operatore, il quale non bada a orari, non recrimina sui regolamenti, non tiene conto delle festività in virtù del fatto che il suo lavoro non solo lo mantiene ma riempie di senso la sua vita. Così, le norme sia statali sia interne alle organizzazioni, diventano una mera arma di "gestione delle crisi", e vengono strumentalmente invocate dal management o dall'operatore quando sono insoddisfatti di qualche comportamento.

A ciò si aggiunge che oggi quasi nessuna organizzazione privata o pubblica, profit o non, del settore immateriale è in grado di gestire il lavoro immateriale secondo i canoni del lavoro materiale tradizionale. Sia per la normativa esistente sia per il carattere del mercato immateriale. Nessuna organizzazione immateriale (forse anche materiale) funzionerebbe se non potesse godere di comportamenti assimilabili al volontariato.

Questa commistione rende tuttavia difficile sia il controllo dello sfruttamento da parte delle organizzazioni, sia la creazione di un'identità professionale da parte degli operatori. A tutt'oggi il sistema di riconoscimento vigente è quello economico, e se un operatore non è pagato o è sottopagato, percepisce che la sua prestazione

perde di senso. Le cose potrebbero migliorare, non già prevedendo maggiori garanzie economiche (peraltro sempre più ostiche, dopo la morte del Welfare), ma sistemi di remunerazione immateriale: riconoscimenti simbolici, maggiore considerazione sociale, più frequenti consultazioni da parte delle organizzazioni e delle istituzioni.

#### **1.4- LE CATEGORIE DEGLI IDEATARI**

Abbiamo definito come ideatari tutti coloro che non producono o vendono beni o servizi immateriali. Cioè tutti coloro che traggono sostentamento dall'avere a che fare essenzialmente con la Mente, con le Persone, coi Simboli. Non è detto che un operatore dell'immateriale non possa avere a che fare anche con aspetti materiali (per esempio, un pittore usa i colori), ma ciò che distingue il lavoro immateriale è che il valore degli aspetti immateriali del prodotto supera di gran lunga il valore degli aspetti materiali. Neppure è detto che gli operatori della mente non abbiano attenzioni anche per le persone e per i simboli o viceversa. Le tre categorie sono indicative e servono solo a creare distinzioni pratiche.

Fra coloro che operano soprattutto con la mente possiamo citare tutti i lavori di scienza,

conoscenza e sapienza: ricercatori, pensatori e divulgatori, saggisti, guide e istruttori, esperti e consulenti, traduttori e interpreti, operatori bibliotecari e museali, archivisti, storici e archeologi.

Fra coloro che operano soprattutto con le persone elenchiamo tutti i lavori che si occupano di contatti, cure, relazioni: medici e terapeuti, baby sitters, infermieri, assistenti anziani e disabili, animatori, ludotecari, dirigenti, commessi, venditori e rappresentanti, addetti alle pubbliche relazioni, operatori di sportello.

Fra coloro che operano soprattutto con i simboli possiamo comprendere i lavoratori che si occupano di parole, immagini, segni: artisti, operatori dello spettacolo, insegnanti e formatori, educatori, lavoratori informatici, pubblicitari, giornalisti e operatori dei media, politici e sindacalisti, managers e dirigenti.

Questo elenco è approssimativo e formale. Può essere arricchito mediante una disamina del mercato odierno, reale e potenziale, dei beni e servizi immateriali. Il passaggio dalla società industriale alla società dello spettacolo è segnato da un evidente sviluppo dei lavori immateriali rispetto a quelli materiali. Spettacolarizzazione e smaterializzazione hanno moltiplicato i lavori legati alla mente ed ai linguaggi. Il Welfare State,

che oggi è in via di estinzione, ha contribuito a creare numerosi lavori legati ai servizi alle persone. Anche se, in una logica circolare, è stato causa ed effetto della progressiva sparizione del capitale sociale. Questo capitale era dato dalle competenze di aggregazione e solidarietà molto diffuse nei secoli precedenti il XX. Famiglie allargate, circoli, legami di vicinato, linguaggi espressivi condivisi (musica, canto, ricamo, erano capacità diffuse) hanno costituito per secoli un capitale sociale fornendo una base per scambi di socialità, cura, cultura. La progressiva rarefazione di questo capitale sociale ha dato vita a molte professioni immateriali legate ai simboli ed alle persone. Ma si può anche affermare che la nascita di molte professioni immateriali ha facilitato la liquidazione del capitale sociale.

L'economia post-moderna vede ai primi posti le industrie informatica, turistica e dell'infotainment (informazione e spettacolo). E queste industrie sono prevalentemente immateriali. Creano ricchezza mediante la produzione e distribuzione di idee, relazioni ed immagini.

La società occidentale contemporanea si è emancipata dai bisogni primari. Negli Anni Settanta è stata superata la soglia della povertà. Tenendo conto del prodotto lordo, per la prima volta nella Storia, il reddito pro-capite per

abitante potrebbe essere maggiore di quello che definisce convenzionalmente la povertà. Il fatto che continuino ad aumentare i poveri, in difficoltà circa i bisogni primari di alimentazione e abitazione, riguarda la iniquità del sistema oligarchico e burocorporativo nel quale si sono trasformate le democrazie occidentali. Resta il fatto che almeno l'80 per cento della popolazione vive al disopra della soglia della povertà.

Questo implica per molti una corsa consumistica ai beni materiali, ma anche una progressiva propensione alla soddisfazione dei bisogni immateriali. Musica, arte, turismo e vacanze, telematica, fitness, spettacolo, informazione, estetica, assistenza, integrazione educativa, crescita culturale, sono diventati mercati perché sempre più cittadini spendono quote sempre maggiori dei loro redditi nella soddisfazione dei bisogni secondari o immateriali. E questi mercati hanno dato vita a nuovi lavori e nuove organizzazioni.

### **1.5- MOTIVAZIONI E SENSO DEL LAVORO IMMATERIALE**

Abbiamo definito il lavoro immateriale come quello il cui valore prevalente è intangibile. Il lavoro immateriale comprende le professioni della mente,

delle relazioni e dei simboli. Naturalmente questo schema ha la limitazione di essere tale. Ogni lavoro comprende aspetti intellettuali, relazionali e simbolici. Tuttavia può essere utile penetrare il carattere specifico di ogni tipologia lavorativa, per capirne le motivazioni. A quali bisogni rispondono questi lavori? Quali bisogni soddisfa il lavoro materiale per coloro che lo fanno?

Il lavoro immateriale della mente comprende il lavoro di scienza, conoscenza e sapienza. L'epistemofilia o "amore del sapere" soddisfa il bisogno di esplorare, cartografare ed in ultima analisi controllare il mondo. Molta letteratura e filmografia relativa agli "scienziati pazzi" che vogliono dominare il mondo è la rappresentazione sublimata del legame fra lavoro immateriale, curiosità e controllo. L'idea di fondo è di carpire i segreti del mondo e magari di generare nuovi mondi, ad imitazione del lavoro di Dio. "Sapere è potere" è il detto che identifica la conoscenza col dominio. L'epistemofilia a livello patologico è una sorta di divoramento del mondo per via immateriale. L'erudizione è l'illusione del possesso della biblioteca universale come modo per controllare la propria (ed a volte altrui) vita. L'idea platonica riguardava l'ipotesi del "governo dei filosofi" non degli artisti o degli artigiani. Proprio questo legame fra sapere e potere assegna

ai lavori intellettuali un elevato prestigio sociale, a prescindere dalla remunerazione. Chi per lavoro viene pagato per pensare, riesce a sposare il bisogno di sopravvivenza col bisogno insito in ogni uomo di avere un certo potere sul mondo. Scienziati, ricercatori, filosofi, divulgatori, insegnanti e formatori, educatori, saggisti, medici e terapeuti, guide e istruttori, traduttori e interpreti, operatori museali e bibliotecari, tecnologi, esperti di infinite discipline, sono lavoratori immateriali che mettono al centro il lavoro della mente, e dunque il potere della conoscenza. La preconditione essenziale perché il bisogno epistemofilico sia soddisfatto col lavoro è l'autonomia. Chi sceglie di lavorare col pensiero spera di non avere vincoli, limiti, condizionamenti. Cerca la stima, l'ascolto, l'autorità, e spera di averle senza dover fare indegni compromessi.

Il lavoro immateriale coi simboli, comprende le immagini, i linguaggi, i segni, le informazioni. Possiamo assegnare a questa categoria il lavoro di artisti, operatori dello spettacolo, operatori del web, pubblicitari, giornalisti, fotografi e cineasti, grafici, artigiani di qualità. Si tratta di una categoria sviluppatasi nel XX secolo, il secolo dell'immagine per eccellenza. Con la trasformazione della società dell'immagine in società dello spettacolo, anche i politici e



sindacalisti possono essere catalogati in questa classe. La motivazione sottostante al lavoro immateriale coi simboli è l'affiliazione. Chi lavora coi simboli cerca o crea il consenso. Il termine simbolo deriva dal greco "mettere insieme". Il lavoro di questa classe si fonda sul bisogno di rappresentare, servire, interpretare l'umanità in generale che a sua volta può essere ascritto al bisogno di fusione di una parte con l'insieme. La condizione sine qua non per soddisfare il bisogno profondo di questi lavori è il consenso, ottenuto il quale il lavoratore "ha successo". Il lavoro con la mente può anche essere svolto in modo solitario ed isolato, anche emarginato. Il lavoro coi simboli, no. Si esprime per ottenere il consenso. Il fascino di questo tipo di lavoro deriva anche dalla sua forte componente narcisistica: il consenso è perseguito su di sé, la propria espressività, la propria visione del mondo. Chi sceglie questi lavori cerca, in ultima istanza, l'affetto.

Il lavoro con le persone comprende i lavori di contatto e di relazione, ma anche di aiuto e di cura (quando le persone hanno particolari disagi). Possiamo comprendere in questa classe: baby sitters, infermieri, assistenti ai disabili, animatori, rieducatori, ludotecari, psicoterapeuti, dirigenti di persone, addetti alle pubbliche relazioni, commessi e banconisti, venditori e rappresentanti,

operatori allo sportello. Tutti i lavori che hanno al centro la relazione con persone si fondano sui bisogni di socialità, di scambio, di condivisione. Questi bisogni suppongono l'accettazione di un'identità da completare nella relazione. Mentre i lavoratori della mente e dei simboli esistono e si definiscono tali in modo autonomo, i lavoratori con le persone si atualizzano solo nel legame. L'infermiere senza malato, il venditore senza compratore, la babysitter senza bambino non esistono. La relazione in questo caso non è accessoria o integrativa, ma sostanziale. L'Altro è una precondizione di ruolo in questi lavori. E non l'Altro generico, inteso come simbolo o concetto, bensì un Altro fisico, concreto, reale. Questo lavoro si atualizza nella relazione, senza la quale galleggia nel limbo del virtuale. Chi lavora con la mente può avere un'idea, che sarà divulgata oppure no, cambierà il mondo oppure no: in ogni caso il lavoro è stato fatto. Un giornalista o un pittore possono scrivere un articolo o dipingere un quadro, che saranno resi pubblici oppure no, ed avranno successo oppure no. Anche qui il lavoro è stato fatto. Un venditore che non prova a vendere, un commesso che non ha clienti, uno psicoterapeuta senza pazienti, che lavoro svolgono? Possiamo dire che i lavoratori immateriali con le persone sono lavoratori

dimezzati, la cui metà mancante è quella del cliente. Il bisogno di fondo dell'operatore della relazione è colmare una mancanza, un vuoto che può riempirsi solo con l'Altro.

La psicologia del lavoro e dell'organizzazione ha fatto della ricerca sulla motivazione uno dei suoi capisaldi. Non esiste manuale che non citi Mayo, Maslow, MacClelland, Herzberg<sup>4</sup> (\*) e tutti gli altri che nel XX secolo si sono impegnati per rispondere alla domanda: "cosa spinge gli essere umani a lavorare, a lavorare di più, a lavorare meglio?". Qui daremo per scontate queste letture e ci occuperemo di un tema meno indagato. Il tema è la motivazione a certi lavori o professioni, in organizzazioni particolari (prevalentemente immateriali). Le grandi teorie del secolo scorso hanno dato risposte piuttosto soddisfacenti relative al lavoro in generale. Forse perché tutti questi autori partivano dall'assunto implicito del lavoro come merce, anziché del lavoro come scelta o come relazione. Teorie generali che valevano per il lavoro in generale, manuale o comunque materiale. Anche le teorie sulle motivazioni dei dirigenti sono generali, nel sottinteso che la scelta della carriera fosse slegata dalla scelta del settore. Tutte le teorie più note parlano di

---

<sup>4</sup> <http://www.psicopolis.com/dirigere/maslow.htm>

motivazione al lavoro ed al management, in generale. Un altro concetto implicito in quasi tutte le teorie è che fossero universalmente applicabili: a tutti i comparti produttivi e in tutte le aree geografiche del pianeta. Anche se queste teorie usavano come paradigma implicito la grande impresa materiale (estrattiva, manifatturiera, distributiva).

Cosa motiva un essere umano a fare l'insegnante di lettere, il redattore di una casa editrice, il grafico pubblicitario, l'educatore di disabili? È questa la domanda cui cercheremo di rispondere nei prossimi capitoli.

### **1.5.1- FANTASIE E SOGNI**

Cosa vuoi fare da grande? Tutti abbiamo ricevuto e fatto almeno una volta questa drammatica domanda. Le risposte date in genere da minori dai 3 ai 13 anni nascono da due fonti: la famiglia o i mass media. Fino all'adolescenza è raro che un bambino abbia una qualche idea di cosa sia il lavoro, almeno in Occidente.

La demonizzazione del lavoro minorile ha fondate motivazioni, tuttavia è evidente il carattere ideologico di questa concezione che formalmente non ammette eccezioni o discussioni. Ho il sospetto che prima o poi questa ideologia sarà

oggetto di revisione. Se il paradigma è quello dei "carusi" o dei "sciuscià" è evidente che il lavoro minorile non può e non deve uscire dal suo interdetto. Ma oggi sono numerose le situazioni di lavoro minorile tollerato e persino acclamato. Campioni delle due ruote e sportivi in genere, cantanti e attori, indossatrici e cubiste, tutti minorenni, sono da tempo alla ribalta. Numerose sono le organizzazioni ambientaliste, ecologiste o culturali che coinvolgono i minori in azioni educative la cui apparenza è molto simile a quella di un "lavoro temporaneo". I campi estivi di lavoro come gli infiniti laboratori espressivo-manuali hanno ufficialmente una funzione ricreativa, ma anch'essi contengono molti caratteri del lavoro. Infine, il volontariato verso le persone è pur sempre un lavoro non retribuito svolto anche da minorenni. Tutte queste realtà informali testimoniano che il lavoro ha una forte valenza educativa e che la totale distanza dei minori dal lavoro non sempre è una buona idea.

Tuttavia, ufficialmente, un minore fino al completamento dell'Obbligo scolastico viene tenuto lontano dal lavoro reale. La prima fonte di conoscenze della maggioranza dei minori circa il lavoro deriva dalla famiglia (genitori, parenti, fratelli maggiori e cugini) che ne discute quotidianamente. La risposta alla domanda fatidica

“Cosa farai da grande?” si basa sull’imitazione (farò lo stesso lavoro di...) o sulla ribellione (farò il lavoro opposto di...). La prima – che a volte prevale – deriva dai mass media. Il calciatore, la “velina” o la cantante, il poliziotto o il giudice, il medico o la commessa sono sogni che derivano dalla frequente esposizione di queste professioni alla televisione. È raro che un personaggio televisivo faccia il grafico, il panettiere, l’idraulico o il falegname, la cassiera o l’insegnante, il taxista o la sartina. Dunque questi lavori si riscontrano raramente nei sogni dei bambini.

#### - *Le scelte premature*

Finita la Scuola dell’Obbligo ci sono due categorie portate a scegliere prematuramente il lavoro, con l’iscrizione ad un Centro Professionale. La prima è una categoria numericamente più modesta, ma socialmente più fortunata: quella degli “eredi”. I figli di piccoli imprenditori vengono istradati verso Scuole Professionali per imparare in fretta un mestiere da utilizzare nell’impresa familiare. Di fatto, vengono spinti a scegliere il lavoro paterno o comunque un lavoro che si integra con quello. È recente la polemica apparsa sui mass media sulla precocità dell’inserimento al lavoro nel NordEst, una delle zone italiane con la maggiore concentrazione di piccole imprese. È tutto da

discutere che il fenomeno sia negativo, visti gli esiti di molti giovani che frequentano scuole fino alla soglia dei 30 anni, ma certo non è possibile definire "scelto" un lavoro nel quale si entra a 13 anni e senza avere conoscenze precedenti. La motivazione al lavoro di questa categoria è l'eredità familiare. La situazione è simile a quella di chi si sposa con un partner deciso dalla famiglia. Non necessariamente si tratta di una imposizione o una violenza. L'adolescente segue il corso naturale del "fiume" familiare.

La seconda categoria, maggioritaria, è quella che raggruppa giovani appartenenti a famiglie di basso reddito e scarse ambizioni; con modesto profitto scolastico e bassa motivazione allo studio; residenti in luoghi troppo lontani da altre Scuole che non siano Centri Professionali; desiderosi di una veloce emancipazione dalla famiglia. La motivazione all'iscrizione può essere una sola o più di una fra queste. Malgrado i grandi passi avanti compiuti dalla Scuole Professionali nell'ultimo quarto del secolo scorso, esse non sono riuscite a superare la tradizionale percezione sociale che attribuisce loro la formazione per lavori "di serie B". Fin dal dopoguerra, la scuola elementare si concludeva con un verdetto a due strade: 1) l'allievo può proseguire gli studi in ogni ordine; 2) si consiglia per l'allievo l'iscrizione ad

una scuola professionale. Il verdetto n.2 era la condanna di classe riservata ai bambini che a 11 anni erano considerati poco intelligenti o poco motivati. Non possiedo statistiche in merito, ma conoscendo molte scuole professionali non credo che, anche oggi, siano molte le famiglie con uno o due genitori laureati che iscrivono un loro figlio o figlia ad un Centro Professionale. Il motivo di questa ghetizzazione non va ricercato nel reddito, come mezzo secolo fa, ma nel prestigio sociale. I Centri professionali preparano a lavori con scarso "appeal". Anche se un aiutante di parrucchiere guadagna più di un professore di lettere, chi non è nelle condizioni deficitarie su elencate non iscriverà mai suo figlio ad un Centro per parrucchieri. Anche in questo caso è difficile parlare di motivazione e di scelta. La situazione ricorda quella di chi si sposa con un partner "perché nessun altro avrebbe accettato".

Il basso livello di scelta e motivazione è visibile a chiunque studi dall'interno una Scuola professionale nella quale i livelli di attenzione, curiosità culturale, continuità sono inferiori che in ogni altra Scuola Superiore. Siccome la scelta è basata prevalentemente sul criterio di entrare nel lavoro prima possibile, assenze e ritiri non sono rari. Le discipline seguite con profitto sono quelle strettamente tecniche, spendibili da subito sul



mercato. Per coloro per i quali la Scuola professionale non è che un limbo per arrivare all'età in cui il lavoro è legale, l'attenzione diventa un inutile spreco.

Se sommiamo i lavoratori analfabeti, a quelli con la sola licenza elementare o media, a quelli con un diploma professionale non veramente scelto, abbiamo una quantità rimarchevole di lavoratori che fanno un lavoro senza averne alcuna motivazione specifica. Questo non significa che siano condannati alla povertà o all'infelicità, ma solo che il loro avvio al lavoro è casuale. Si tratta di lavoratori più propensi a considerare il lavoro come merce e si tratta di lavoratori del materiale. Per qualche anno la motivazione a questi tipi di lavoro è sorretta dal baratto tempo-danaro. Per molti il baratto funziona fino alla pensione, con soli avanzamenti monetari. Per certuni subentrano col tempo nuovi bisogni immateriali e allora si riapre il problema di ricominciare una carriera.

- *Lavoro per caso*

Molti sono coloro che arrivati a sedici anni entrano nel mondo del lavoro, a prescindere dal corso di studi precedente. Essendo stata la scelta della formazione professionale coatta o causale, non hanno particolari legami con un lavoro e accettano il primo lavoro che trovano. Anche per costoro il

lavoro assume il valore di merce: vendono il loro tempo in cambio di una retribuzione necessaria a sopravvivere. Costoro vivono la stessa esperienza dei soggetti precedenti. Lavori per caso sono anche i cosiddetti "lavoretti" temporanei che quasi tutti gli studenti fanno per mantenersi o per soddisfare i propri bisogni secondari (se quelli prima sono soddisfatti dalla famiglia). La irrilevanza della scelta aumenta qui per la natura di temporaneità del lavoro. Siccome il 70% degli studenti universitari non arriva alla laurea, significa che molti di coloro che iniziano con "lavoretti" temporanei, continuano fino a trasformarli in permanenti. Ciò che connota questi soggetti è spesso il rimpianto, il senso di sconfitta, per l'impegno in un lavoro subito per necessità. Questo stato d'animo confligge con la motivazione e spesso cova per anni fino all'età matura, quando il soggetto ha la possibilità di ritornare sui suoi passi e "prenderci una rivincita".

#### - *Orientamento*

In alcuni casi già nel secondo e terzo anno delle Scuole Medie Inferiori, ma sicuramente nelle Scuole Superiori ed all'università, i giovani vengono coinvolti in qualche attività di orientamento al lavoro. I programmi di orientamento, come il reclutamento, la selezione e

l'avvio al lavoro, sono diventati col tempo un discreto mercato ed uno dei settori di impiego di lavoratori immateriali (come gli psicologi). Attività di informazione, fiere, stages e tirocinii, prove attitudinali, colloqui sono molto diffusi. Sulla loro funzione è tuttavia doveroso riflettere. In genere l'orientamento consiste in due grandi categorie di azioni. Quelle finalizzate a far conoscere al soggetto il maggior numero di informazioni su un certo numero di lavori, e quelle finalizzate a fargli conoscere meglio le attitudini e le capacità di cui è in possesso. L'attività di informazione è quella prevalente nel mercato dell'orientamento perché è la più facile e la meno costosa. Analisi del mercato del lavoro, descrizione dei tipi di lavoro, ragguagli sulle mansioni e le retribuzioni, hanno il limite di essere generali e di solito poco aggiornati. Si parla dell'infermiere o del geometra in astratto, sulla base delle definizioni normative, a prescindere dalle reali condizioni lavoro. Le statistiche e le informazioni distribuite sono in genere raccolte 1 o 2 anni prima dell'azione di orientamento, e siccome fra questa e l'inserimento al lavoro passeranno tre, cinque o magari otto anni il giovane inizierà un lavoro del tutto diverso da quello descrittogli. Il ricorso a "testimoni" di un certo lavoro è uno strumento distorto dal fatto che coloro che considerano criticamente il loro

lavoro o non fanno i testimoni o non vengono chiamati a parlare.

L'attività di profilo attitudinale ha anch'essa il limite di essere generale, e semmai escludente più che orientante. Le attitudini, i tipi di intelligenza, i fattori di personalità sono indicatori generali che possono servire ad escludere la scelta di un indirizzo, ma non a scegliere un lavoro. I dati rilevati da prove diagnostiche possono individuare i "picchi", cioè soggetti con dati talmente alti o bassi da essere facilmente classificabili. La maggioranza dei soggetti si colloca sui gradini medi di una scala. Inoltre, l'analisi individuale esclude i fattori del tempo e del "campo". Chi può dire che una diagnosi fatta a 15 anni valga per lo stesso soggetto anche a 25 o 45 anni? Chi può giurare che un'attitudine modesta venga sviluppata in un certo ambiente di lavoro, o un'attitudine elevata non ne venga soffocata?

Le azioni di orientamento hanno un limite sostanziale che riguarda l'assunto di base della "libertà di scelta". L'assunto è che ognuno può fare il lavoro che sceglie e l'orientamento serve a fare questa scelta. Questa presunzione di libertà è infondata. Quasi tutti i lavori appetibili oggi richiedono investimenti economici cospicui e prolungati. Richiedono la possibilità economica di

non lavorare almeno fino ai 20 o addirittura 30 anni.

Non esiste una totale libertà di accesso alle scuole per i lavori consolidati. Se un giovane fosse orientato ad inoltrarsi in uno dei lavori dell'aeronautica, dove trova le scuole per pilota, controllore di volo o steward? Per decine di settori anche piuttosto consolidati la prospettiva è frequentare una scuola che esiste solo nel capoluogo di Regione, o addirittura in altra Regione. Ma la cosa si aggrava per tutti i lavori più recenti e meno consolidati. Dove sono le scuole adatte per settori che comprendono decine di lavori diversi come la telematica, lo show business, il fitness o il turismo? L'orientamento è una "pratica impossibile" perché:

- i soggetti non sono liberi di scegliere (per problemi economici o per carenza di strutture formative)
- il lavoro cambia più rapidamente delle sue statistiche, delle conoscenze degli orientatori e della costruzione di strutture formative aggiornate
- il soggetto cambia nel tempo e nello spazio (l'adolescente "orientato" a 16 anni in una Scuola Superiore è diverso dal giovane di 26 anni che entra al lavoro in una multinazionale o nel laboratorio sotto casa).

L'unico orientamento che ha un senso è quello che si intreccia all'educazione familiare ed all'istruzione scolastica per tutti gli anni dall'infanzia alla giovinezza. Questo orientamento consiste nell'aiutare il minore, l'adolescente ed il giovane a sviluppare le proprie capacità e ad indirizzarle in qualcosa di molto appassionante. In tal modo la scelta del lavoro sarà la naturale conclusione il libero compimento di un percorso di crescita. Il primo difetto di questa proposta sta nella difficoltà di disporre di genitori, educatori ed insegnanti capaci. Il secondo sta nel trovare una forma alternativa di sussistenza per gli "orientatori".

- *Cultura del "campo" ed esperienze di tempo libero*

I giovani più fortunati ricevono un orientamento al lavoro attraverso la cultura del loro "campo giovanile" e le esperienze socio-culturali maturate nel tempo libero. Dalla fine della Scuola dell'Obbligo all'entrata nel lavoro, per coloro che non entrano subito nel lavoro, passano dai 7 ai 15 anni. Fino ai 13 anni il lavoro viene ispirato dalla famiglia per imitazione o per antagonismo, o dai mass media. Più o meno dopo quell'età il lavoro viene ispirato dal "campo giovanile". Con questo termine intendiamo il gruppo di amici, e gli

ambienti da questo attraversati. Il gruppo dei pari passa tutto il tempo disponibile in attività di socializzazione o espressive, in situazioni ludiche o sportive, in esperienze gratificanti di volontariato o di impegno civico e comunitario, in vacanza o in luoghi di festa. Tutte queste esperienze sono gratuite, cioè senza obblighi, e perlopiù soddisfacenti. Consentono al giovane di mettersi alla prova, conoscere le sue capacità, esplorare possibilità. Alcune di queste attività appassionano più di altre e diventano gradualmente più impegnative. Nel "campo giovanile" si costruiscono le "immagini" del lavoro, dei mestieri e delle professioni e si sperimentano le attitudini e si scoprono le motivazioni. Voler fare per lavoro, quello che si fa per divertimento o passione, nel tempo disponibile è la risposta più realizzante, più libera, più foriera di benessere possibile. Che lavoro vuoi fare da grande? Quello che per divertimento e passione faccio ora, rispondono gli ideatari.

### **1.5.2- COME SI ARRIVA AL LAVORO IMMATERIALE**

L'entrata nel lavoro immateriale è raramente casuale. Per il semplice motivo che esso si presenta di rado come un'occasione economica.

Nei casi migliori procura ai giovani poco più di un "argent de poche" del tutto precario. Si escludono quindi tutti quei soggetti che finiscono presto o sospendono gli studi, per trovare una propria autonomia o per aiutare la famiglia. Può succedere che l'entrata nel lavoro immateriale avvenga nel caso di "lavoretti" temporanei (il lavoro estivo nei soggiorni per minori o nei villaggi turistici è di questo tipo) anche se in genere chi è interessato al danaro trova lavori più remunerativi come quello della cameriera, della guida turistica o del vendemmiatore.

Il principale percorso per entrare nel lavoro immateriale nasce dal perfezionamento di un hobby. Scrivere un diario, fare musica in cantina, organizzare feste e gite, disegnare fumetti o abiti, decorare muri, fare parte di una qualche squadra sportiva, fare teatro, con amici. La prima spinta è quella espressiva e si traduce in una mera attività interna ai praticanti. La pratica di un hobby ha come prima molla il piacere personale: l'investimento è gratuito perché la retribuzione è la soddisfazione del bisogno di esprimersi o di socializzare con pari dai bisogni simili. Un rafforzatore dell'attività hobbistica è l'identificazione con un personaggio famoso che pratica quella attività a livelli professionistici: il calciatore, il campione di motociclismo, il grande



disegnatore, la rockstar, il divo cinematografico. Ma questo fattore non sempre è presente. In molti casi anzi, l'eccessiva identificazione rende il mito inarrivabile e quindi si presenta una spinta alla fruizione passiva piuttosto che alla pratica. L'attività hobbistica rappresenta per il praticante un terreno di esplorazione delle proprie potenzialità, ma anche di ricerca creativa e di sperimentazione di nuove soluzioni tecniche. Quando l'esplorazione, la ricerca e la sperimentazione pervengono ad un certo grado di qualità, l'hobby passa dalla fruizione interna ad una fruizione condivisa. L'attività viene offerta o mostrata gratuitamente a terzi, che diventano sostenitori del praticante. L'area della socialità si allarga dai praticanti al giro degli amici, dei fans, degli altri praticanti più giovani. Fa parte di questa fase, l'esperienza di sporadici contatti col mercato. Uno scritto pubblicato e poveramente remunerato. Un concerto che viene pagato. La vittoria nel primo torneo con qualche sponsor. La festa o la gita che, tolte le spese, consentono un interessante guadagno. I primi soldi vanno a rafforzare la motivazione iniziale, e servono da investimento per l'acquisto di attrezzature più sofisticate, un viaggio di cultura, l'affitto di una sede più appropriata, la rinuncia a "lavoretti" pagati che tolgono tempo all'hobby. L'impegno

aumenta e si traduce in una progressiva conoscenza dell'ambiente, del mercato, di soggetti che hanno da tempo scelto quell'attività hobbistica come vero e proprio lavoro. Se ai primi successi economici ne seguono altri, prende sempre maggiore forma l'ipotesi di trasformare ciò che piace tanto fare gratis in un lavoro retribuito. A volte la decisione viene posposta ad una scelta formativa. Il giovane si iscrive ad un corso o ad una scuola per dare una disciplina al suo hobby. Sono ormai centinaia le proposte, perlopiù informali e slegate dal riconoscimento pubblico, di formazione ad attività espressive, ricreative, socializzanti, creative. "Campi" per tutti i tipi di sport; seminari di teatro, musica o danza; scuole di grafica o fumetti; corsi di scrittura, ceramica, o ricamo; scuole per disc-jockeys, animatori, webmasters, indossatrici e fotomodelle. Mentre il giovane frequenta queste attività formative, i "lavoretti" non sono più avulsi dal suo interesse primario, non sono più solo legati alle necessità economiche, ma diventano veri e propri stages, tirocini sul campo coerenti con l'iter di studi e con la passione per l'espressività, la socialità e la creatività. Queste esperienze di autofruizione, condivisione, formazione e contatti col mercato costituiscono un iter che dura anche dieci anni e più. In molti casi l'iter viene interrotto da un

diploma o una laurea, dalla offerta di una posizione lavorativa garantita ed attraente, dall'emersione di una qualche necessità cogente (come la creazione di una nuova famiglia o l'inaspettato impoverimento della famiglia di origine). Qui il giovane abbandona la sua motivazione principale ed entra nel mercato del lavoro come merce. Vende il suo tempo per danaro. A volte si adatta e mantiene il suo hobby come tale. A volte inizia un lungo periodo di rimpianti e nostalgie.

Un secondo percorso particolare riguarda il lavoro immateriale "con le persone", che nasce da una spinta di impegno civico e di altruismo. Molti iniziano nella pre-adolescenza. A 10/11 anni le bambine si occupano di fratellini o cuginetti, qualche volta anche disabili; i bambini, entrati negli scouts, provano a responsabilizzarsi per i più piccoli. Questo basta a molte giovani per decidere di iscriversi alle Scuole magistrali, finito l'Obbligo. In certi casi, l'inserimento di disabili nella Scuola dell'Obbligo spinge i compagni di classe a farsene carico e non è infrequente uno sviluppo dell'interesse altruistico del "prendersi cura". Lo stesso vale per l'integrazione con immigrati o rom, la cui diversità per la maggioranza è un elemento escludente ma per i più sensibili è attraente.

Nell'adolescenza, molti sono coloro che fanno l'esperienza di operatori del Catechismo o dei Centri Estivi nelle Parrocchie; alcune fanciulle fanno qualche ora di baby-sitting, anche a pagamento; i ragazzi partecipano ad attività comunali e vengono in contatto con educatori ed animatori. Chi frequenta le Scuole superiori sperimenta qualche azione di volontariato come le visite a Case di riposo, l'impegno eco-ambientalista, la peer education. Verso la fine delle Scuole superiori e l'inizio dell'università, non pochi giovani si affacciano alla vita civica: come rappresentanti degli studenti, come membri di qualche gruppo di opinione, come cittadini attivi della loro comunità. Oggi, questo tipo di esperienza è sempre più rara, ma è stata decisiva per gli ideatori che operano coi simboli avendo più di 40 anni.

Per tutti, l'adolescenza e la giovinezza sono la stagione della socialità. I giovani si staccano dalla famiglia e si inseriscono in reti di coetanei che assumono una importanza ed un valenza educativa che può orientare l'esistenza. Molti pre-adolescenti, adolescenti e giovani passano tutto il loro tempo "con e per" gli altri, siano diversi, a disagio, coetanei o concittadini. Inizialmente si tratta di un puro stile di vita. La famiglia e la scuola diventano il tempo obbligato, mentre il

tempo disponibile è tutto speso con gli altri. Socialità, altruismo e responsabilità civica sono le prime molle a questo stile di vita. I più motivati scelgono "lavoretti" che mettano a contatto con le persone e un iter formativo legato ai lavori immateriali con le persone: psicologia, pedagogia, pubbliche relazioni, animazione, vendita, sanità, assistenza.

### 1.5.3- LAVORATORI DELLA MENTE

<b>Lavoratori della mente</b>	
<b>Motivazione</b>	<b>Achievement</b>
<b>Attitudine</b>	<b>Pensiero</b>
<b>Senso</b>	<b>Autonomia e Divergenza</b>
<b>Patologia</b>	<b>Conformismo</b>

I lavoratori con la mente scelgono la loro strada in base ad una miscela di motivi molto composita. Il valore sociale è certamente una molla importante. Come l'eredità familiare. Sono molti i casi di figli di lavoratori materiali che entrano nell'immateriale, mentre sono pochi i casi contrari. Cerchiamo qui di indagare la motivazione, le attitudini, il senso più individuali. E di segnalare le patologie e le disfunzioni da lavoro conseguenti.

Se usiamo lo schema di McClelland<sup>5</sup> (v.Fig.3), i lavoratori delle idee sono quelli più sospinti dal "bisogno di riuscita" (achievement). Non sono esenti dai bisogni di affiliazione o potere, ma il loro primo interesse è "fare bene", diventare esperti in un campo, riuscire ad eccellere, perseguire la qualità. La prima attitudine di questi lavoratori è verso i processi cognitivi, la riflessione, l'indagine.

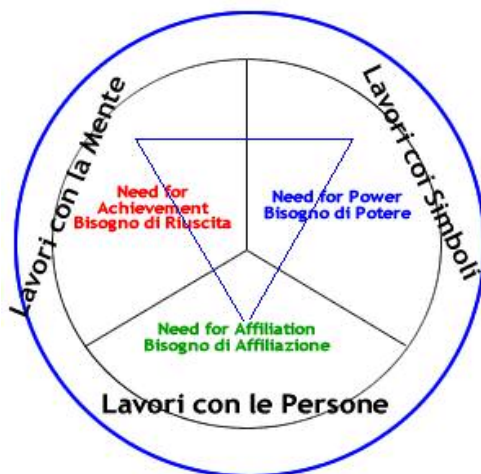


Fig.3

Si tratta di soggetti mossi da curiosità intellettuale, desiderio di trovare risposte, bisogno di collegare frammenti e arrivare ad una precisa "visione del mondo". Conoscenza, scienza e sapienza sono i territori di questi ideatari, in tutte le forme possibili. Il paradigma di questi lavoratori

<sup>5</sup> <http://www.psicopolis.com/dirigere/maslow.htm>

è il ricercatore scientifico o umanistico, ma sono tanti i lavori in cui si declina questa categoria. Quando all'achievement si affianca un grado elevato di motivazione all'affiliation, abbiamo tutti i lavori di insegnamento. Se vi si affianca un certo livello di "need for power", troviamo i divulgatori scientifici, i saggisti, alcuni tipi di giornalisti.

Il senso, questi ideatari, lo trovano soprattutto nell'autonomia, nella divergenza, nella libertà di seguire solo il proprio "filo" mentale. Il lavoro con le idee risponde al bisogno profondo di trovare risposte individuali, che possono avere valore universale, ma si radicano su domande personali profonde. È già stato osservato che molte famose teorie sono nate dal bisogno di dare risposte ai bisogni, i dubbi, i quesiti di chi le ha formulate. La convergenza fra lavoro ed esistenza è testimoniata dal fatto che questi ideatari riescono a farsi retribuire per soddisfare le proprie curiosità. La sottomissione, la dipendenza, il conformismo sono causa di insoddisfazione di questi ideatari e causa dell'annichilimento della loro funzione sociale primaria. Quando chi lavora con la mente e le idee arriva, è spinto o è costretto a lavorare con idee altrui non soddisfa il senso profondo del suo lavoro, tradisce i suoi bisogni personali e perde ogni utilità sociale. La perdita dell'autonomia non giunge solo per imposizione ma anche per

rinuncia. Il tradimento del senso può avvenire per quieto vivere, per baratto, per rassegnazione. Qualsiasi ne sia il motivo, il soggetto e la comunità pagheranno un prezzo, non sempre commisurato al beneficio.

#### **1.5.4- LAVORATORI DEI SIMBOLI**

<b>Lavoratori con i simboli</b>	
<b>Motivazione</b>	<b>Power</b>
<b>Attitudine</b>	<b>Poiesi</b>
<b>Senso</b>	<b>Espressività e Consenso</b>
<b>Patologia</b>	<b>Isolamento</b>

I lavoratori dei simboli sono prima di tutti ideatari del linguaggio: si occupano di parole, immagini, gesti, segni. Lasciare una traccia, disegnare una forma sulla lavagna del mondo, abbellire o riempire, modificare, trasformare, modellare, plasmare sono la traduzione di quella che McClelland chiama "spinta al potere". Il termine non sta per controllo, comando o dominio, o almeno non si estingue in queste accezioni. Il potere che questi ideatari cercano è essenzialmente poetico, influenzante, generativo. Chi scrive, dipinge, recita, danza, fa musica, o semplicemente parla, è motivato dal bisogno di



influenzare, inseminare, innestare. Questi ideatari hanno le attitudini alla poiesi, la costruzione, la creazione. Se i lavoratori della mente mettono al primo posto la domanda "perché?", coloro che lavorano coi simboli antepongono l'interrogativo del "come?". I primi possono essere contemplativi e solitari, i secondi sono sempre operativi e socializzati. La spinta al potere si traduce sempre nel fare e nell'agire, e questo offre grande importanza alla tecnica. Gli ideatari della mente cercano di sapere perché, gli ideatari dei simboli sanno "come si fa". Questa categoria di lavoratori dell'immateriale attribuisce al proprio lavoro principalmente il senso della espressività. Sceglie un lavoro che consente di esprimersi e insieme di ottenere consenso. Delle tre categorie di ideatari presentate, quella dei lavoratori dei simboli è quella che ricerca maggiormente il consenso. Il fatto è che la espressività richiede un linguaggio e questo richiede almeno un consenso sul vocabolario. Ogni linguaggio è tale solo se è simbolico, cioè "gettato insieme". L'espressività e il consenso su di essa è ciò per cui questi ideatari trovano un senso alla loro attività retribuita, trasformandola in lavoro. I due elementi sono inestricabilmente legati, al punto che la principale patologia di questa categoria di ideatari è l'isolamento. Se il linguaggio non diventa simbolo,

attraverso il consenso, l'espressività si avvicina al delirio.

L'artista è il ruolo esemplare di questo gruppo di ideatori, spinto dalla espressione di sé ma anche dalla ricerca di un linguaggio che parli al mondo. Se il need for power si unisce ad un elevato bisogno di achievement troviamo gli artigiani del made in Italy ed i supertecnici. Se si unisce ad un buon livello di "affiliation" troviamo gli educatori e i medici.

#### **1.5.5- LAVORATORI CON LE PERSONE**

<b>Lavoratori con le persone</b>	
<b>Motivazione</b>	<b>Affiliation</b>
<b>Attitudine</b>	<b>Socialità</b>
<b>Senso</b>	<b>Benessere e Cooperazione</b>
<b>Patologia</b>	<b>Fusione</b>

Il bisogno di affiliazione caratterizza coloro che lavorano con le persone. Si tratta di un bisogno di appartenenza e di legame, di relazione e condivisione. L'Altro, remoto negli ideatori della mente e generico in quelli dei simboli, qui diventa una persona in carne ed ossa. La motivazione affiliativa concerne l'affettività, la comunicazione, l'incontro, le relazioni interpersonali ed intime. Gli

ideatari dei simboli cercano un consenso, cioè un senso comune basato sulla propria espressività. Gli ideatari delle persone sono spinti dal bisogno di comunicare, cioè "mettere in comune". I primi hanno una visione del mondo e cercano di diffonderla. La visione del mondo dei secondi viene costruita sugli incontri con l'Altro. L'attitudine prevalente di questo gruppo di professioni è la socialità: solidale o competitiva, genitoriale o fraterna, conviviale o negoziale. Tutti i lavori aggregabili nel gruppo degli ideatari con le persone trovano il loro senso principale nel "migliorare insieme" o "stare meglio mediante un rapporto". Benessere, cura e condivisione sono il senso profondo di coloro che operano con le persone. Il termine benessere qui non è limitato alla salute fisica o materiale, ma si estende ad ogni miglioramento nell'istruzione, nella pace interiore, nel tempo libero, nella vita quotidiana. E il termine condivisione non deve essere ridotto alle relazioni solidali: anche condividere un atto di vendita aumenta il benessere dell'acquirente come del compratore. La stessa parola cura va intesa nelle sue diverse accezioni: si prende cura del malato l'infermiere, mentre il rappresentante cura il cliente e l'addetto cura le relazioni pubbliche di un Ente.

Il lavoro paradigma di questo gruppo è quello della baby sitter, ma se l'affiliation si incontra con un adeguato need for power abbiamo i dirigenti; se si unisce ad un adeguato bisogno di achievement troviamo animatori o venditori.

I lavori con la mente hanno un carattere monopolare, cioè sono definiti dall'individuo. I lavori coi simboli sono multi-polari: legano la loro sostanza alla relazione individuo-collettività. I lavori con le persone sono bi-polari: l'operatore e l'Altro. La patologia di questi ultimi risiede nella negazione o riduzione della sostanziale bi-polarità. Quando uno dei due poli della relazione rifiuta, nega, o ingloba se stesso o l'altro, il lavoro con le persone subisce un attacco mortale.

## **1.6- IL LAVORO CON LE PERSONE COME CAMBIAMENTO-INFLUENZAMENTO**

- *Il lavoro con le persone come stimolatore e gestore del cambiamento.*

Il lavoro sociale<sup>6\*</sup> è un tentativo di superare la casualità e di contrastare il destino. Senza

---

<sup>6</sup> Usiamo qui la dizione "lavoro sociale", per indicare il lavoro con e per le persone. In realtà tutto il lavoro è sociale, per il contesto, l'uso, il valore che lo riguardano. Oggi è erroneamente diffuso assegnare al "lavoro sociale" il significato di mero lavoro

l'intervento dell'operatore sociale, l'utente segue il corso della sua vita secondo una traiettoria causale od obbligata, a seconda di quanta importanza diamo al caso ed al determinismo. Si può uscire dalla tossicodipendenza da soli e si può morire. Si può diventare più colti o più abili senza insegnanti, formatori o educatori, da soli o con il solo aiuto dei pari, come è dimostrato dall'infotelematica (milioni di persone hanno imparato da sole o con aiuti amicali). Ma si può anche restare ignoranti ed incompetenti a vita. Persino i malati possono guarire o migliorare col tempo e cambiando abitudini di vita, o possono morire prematuramente. Senza educatori, molti bambini crescono normalmente e possono o no "ereditare" i mali cui sono stati esposti nella prima infanzia. Senza consulenti, milioni di esseri umani vivono e affrontano i loro problemi, talvolta uscendone vittoriosi talaltra soccombendo. Senza assistenza, molti soggetti si auto-assistono o fruiscono della solidarietà dei vicini e riescono così a lenire le loro pene, oppure registrano un

---

assistenziale, operando una riduzione concettuale di sentore vistosamente colonialista. Identificare il "socius" (da cui deriva il sociale) solo con colui che va assistito/aiutato significa depotenziarlo.

progressivo decadimento psicofisico, degradando velocemente.

Il lavoro sociale ha ragione di esistere come un intervento di cambiamento mirato ed intenzionale. Esso si propone di creare una differenza progettata fra uno stato attuale di desiderio, mancanza, disagio o sofferenza ed una condizione futura di soddisfazione, integrazione, agio o equilibrio. Il lavoro sociale è sempre mirato all'aumento del benessere soggettivo. Intendendo come benessere non certo l'ebetudine ridanciana dell'intrattenimento, ma il raggiungimento dell'obiettivo posto dal desiderio, dalla mancanza, dal disagio o dalla sofferenza. Desidero diventare competente in una certa cosa e dunque il mio benessere sarà condizionato dal suo raggiungimento. Sento la mancanza di una risorsa, intellettuale, psichica, fisica o relazionale e cerco di raggiungere il mio benessere integrandola. Mi sento a disagio e voglio superare questa condizione, per raggiungere uno stato di agio. Soffro per qualche disturbo psichico o fisico e mi sforzo di raggiungere il benessere riducendo o eliminando il disturbo. Si tratta sempre di cambiamenti, cioè di passaggi di stato fra un prima e un dopo, che il soggetto può realizzare con il solo impegno personale, con l'aiuto di esseri

umani solidali, oppure col semplice passare del tempo.

Quando questi cambiamenti sono ricercati con l'aiuto di un professionista, ecco che interviene il lavoro sociale ed il processo di cambiamento si chiama educazione, formazione, terapia, rieducazione, riabilitazione, cura, assistenza. Un operatore sociale che non disponga di un metodo di progettazione intenzionale, nonché di specifici strumenti per i "passaggi di stato", non è diverso da un normale essere umano e dunque non giustifica il salario che percepisce. Il salario si assimila al compenso per la prostituta se il lavoro è retribuito per la semplice prestazione "umana". Oppure assume una giustificazione perversa se, al posto del cambiamento, il lavoro sociale è mirato ad altri scopi come la soddisfazione dei bisogni dell'operatore, o il consenso, il controllo, la repressione a nome del committente.

- *Il lavoro con le persone come processo di influenzamento*

Un operatore che lavora con le persone non può non influenzarle. Fare un lavoro sociale significa essenzialmente influenzare. La stimolazione e gestione del cambiamento, cioè del passaggio di stato che è la radice del lavoro sociale, non può essere ottenuta per istruzione, comando o

imperio. Queste azioni realizzano cambiamenti che sussistono tuttavia solo in presenza della fonte che le esprime. Dire a qualcuno cosa deve fare, e cercare di condizionarlo mediante premi e punizioni, minacce o ricatti, raccomandazioni o prediche è un'operazione sperimentata da secoli senza avere mai dato risultati persistenti. Il solo risultato ottenibile con questi mezzi è una modificazione del comportamento visibile "in presenza". Quando la presenza cessa, sparisce il comportamento assunto. L'unico correttivo possibile a questa volatilità è la ripetizione continua per lungo tempo, magari accompagnata da elementi punitivi o gratificanti fortemente emozionali. Questa pratica di cambiamento conculcato può funzionare se introiettata, cioè se viene fatta propria dal soggetto. Tale introiezione può essere ottenuta mediante la reiterazione delle istruzioni e dei comandi accompagnata da forti componenti emozionali. Dai semplici ed innocui "castighi" somministrati ai bambini, fino alle scariche elettriche inflitte in certi programmi di trattamento dell'omosessualità, si tratta di una scala di tentativi di produrre cambiamenti attraverso il comando reiterato e legato a esperienze emotive forti. La ripetizione e le emozioni forti hanno lo scopo di ottenere ciò che è decisivo per il cambiamento: il consenso.



Il fattore decisivo che può trasformare il comando in un cambiamento stabile è il consenso. I sistemi umani, sia intrapsichici sia sociali, hanno la peculiarità di non essere mutabili senza un consenso attivo. È questa la conseguenza del possesso del libero arbitrio. Gli esseri umani sono l'unica realtà dell'universo che ha la libertà ed il potere di sottrarsi al determinismo, al caso, all'istinto. I sistemi umani godono della libertà di scegliere se e come cambiare, decidendo soggettivamente il proprio livello di benessere. Questo, sebbene gli sforzi continui operati dal potere per asservire la volontà umana a progetti coatti di benessere. La salute, la felicità e la santità del soggetto possono essere raggiunte solo col suo libero ed attivo consenso. Da solo, con un sostegno solidale o con un appoggio professionale, ma mai senza la sua partecipazione. Questo implica, per chi s'impegna nel favorire il benessere in tutti i suoi aspetti, l'abbandono dei deliri di onnipotenza, cioè la rinuncia al tentativo di ricorrere all'imperio, al comando, al suggerimento. Il cambiamento verso un grado maggiore di benessere può essere favorito solo da un influenzamento intenzionale, cioè da un'azione che può essere realizzata solo col consenso. Il termine consenso sta per significato e valore condiviso o comune. Solo se utente e operatore condividono il

significato ed il valore del passaggio di stato, il cambiamento può essere effettivo e dalle conseguenze verificabili "in assenza". Il cambiamento risulta effettivo e duraturo quando persiste in assenza dell'operatore che l'ha promosso e favorito. Per esempio, un tossicodipendente viene "contenuto" in una comunità, ma sapremo se è cambiato solo se smetterà di assumere droghe fuori dalla comunità. Un allievo può essere attento e diligente in classe, ma sapremo se ha imparato solo quando si troverà ad applicare gli apprendimenti nella vita.

- *Il lavoro con le persone come lavoro fra liberi contraenti*

La necessità del consenso come base per un cambiamento teso al raggiungimento del benessere, riguarda tutte le fasi del processo. E in particolar modo la fase di avvio. Non serve che l'utente aderisca al processo richiesto dal lavoro sociale, finché non si verifica un consenso all'avvio di questo processo. Il soggetto, che è sempre il sovrano del suo sistema intrapsichico e del sistema sociale cui appartiene, deve pervenire ad un contratto responsabile con l'operatore. Cioè è indispensabile che sappia che sta per impegnarsi a migliorare la sua condizione, ne senta il bisogno e scelga di soddisfarlo. La parola chiave per

l'avvio di un processo teso al benessere è la consapevolezza di un desiderio, di una mancanza, di un disagio o di una sofferenza. Il soggetto deve cioè sentire il bisogno del cambiamento, volere abbandonare la situazione in cui sta per raggiungerne un'altra migliore, ed essere disposto a pagare il prezzo di questo tragitto. Nel lavoro sociale odierno, annebbiato dall'ideologia del benessere coatto, si presta poca o nessuna attenzione a questi fattori che invece risultano cruciali per i risultati che si spera di ottenere. La scuola, l'educazione, la terapia, la cura, l'assistenza, la formazione sono sempre più spesso imposti o vissuti come tali. Il che è in parte la causa della scarsa efficacia di queste pratiche. La scuola viene presentata come dovere (si chiama dell'Obbligo e non del Diritto) nei primi anni, e poi come ricatto (senza diploma o laurea è possibile solo il lavoro di manovalanza semplice). L'educazione e la rieducazione, offerte a ex tossicodipendenti, carcerati, minori e adolescenti in difficoltà sono il canale obbligato per la libertà. La medicalizzazione ha invaso ogni settore della vita, rendendo la terapia più spesso un obbligo che una libera scelta. La stessa assistenza viene spesso imposta dai servizi sociali, e sempre resa obbligatoria negli "asili" per anziani, disabili, emarginati. La formazione "sul lavoro" è un

obbligo imposto dai capi dell'organizzazione, o un gradino necessario alla carriera. Non sono rari i casi di pratiche sociali rese appetibili da punteggi, attestati, o addirittura compensi. Tutto ciò non ha nulla a che fare con la libera scelta e la motivazione dell'utente. Quindi il percorso viene portato avanti senza la consapevolezza, la volontà e la disponibilità a pagare i costi del cambiamento. L'utente si inoltra in un percorso sulla base di un contratto non liberamente sottoscritto, e quindi fra operatore e utente si apre un sotterraneo conflitto, mascherato con finzioni formali.

Anche laddove il processo di cambiamento è scelto liberamente, sulla base di una consapevolezza, di una volontà, di un impegno, esiste sempre nel soggetto una condizione di ambivalenza. La quale consiste nel volere una cosa ma anche non volerla, desiderare una cosa ma anche temerla, impegnarsi a cambiare ma percepire come eccessivo il costo di questa scelta. Il fatto è che, qualsiasi sia la configurazione di un sistema intrapsichico o interumano al momento dato, il soggetto vi è pervenuto con fatica e come scelta fra alternative peggiori. Il desiderio, la mancanza, il disagio e la sofferenza attuali, per quanto possano sembrare costosi ed invalidanti dall'esterno, per il soggetto sono il migliore

risultato possibile rispetto ad alternative percepite come più dannose. Desiderare sempre qualcosa e non muoversi per ottenerla può essere una condizione meno difficile che fallire nel perseguirla. Sentire la perenne mancanza di qualcosa o qualcuno, può essere meno doloroso che scoprire che il "riempimento" di quella mancanza, rende visibili mancanze più radicali. La sensazione di disagio è più accettabile di quella del dolore. Una sofferenza accettata può essere meno pesante di quella che nasconde. Essere tossicodipendenti è scomodo ma offre il vantaggio di nascondere un possibile tragico disagio di esistere. Continuare a desiderare di esprimersi col teatro, mentre si fa la cassiera o l'operaio, può essere un modo per fantasticare il possibile senza prendere atto del reale. Persistere in uno stato di disagio consente di attribuirsi il ruolo di vittima, ed esonera dalle responsabilità della vita. Sopportare una sofferenza è accettabile perché attribuisce un ruolo sociale, altrimenti difficile da trovare. Lo stato attuale di cose è in definitiva la miglior cosa che il soggetto riesce a fare. Dunque il soggetto si affeziona ad esso, perché sarebbe insopportabile la costante percezione di insoddisfazione. Il cambiamento è rischioso, perché nessuno può garantire come andrà a finire. È anche costoso perché nessuna transizione di

stato avviene senza fatica, impegno, talvolta dolore. Quando dunque un individuo stipula con un operatore un libero contratto per imparare, crescere, guarire, stare meglio, significa che una buona parte del suo mondo interno è divenuta consapevole, vuole mutare, accetta il prezzo da pagare. Ma non è sparita quell'altra buona parte del suo sistema intrapsichico che trova più comodo negare la consapevolezza, sente la fatica di volere e male sopporta il costo del processo di cambiamento. La riuscita di un qualsiasi lavoro sociale dipende dalla alleanza fra le parti interne dei due contraenti (utente e operatore) che vogliono cambiare, contro le loro parti interne che si oppongono, resistono, stanno in difesa. Quindi, in via normale il lavoro sociale è già difficile. Quando il contratto è inquinato da obblighi, coazioni, scelte vincolate il lavoro con le persone diventa impossibile. L'alleanza non si attiva e tutto si basa solo sulle risorse, anch'esse ambivalenti e non sempre qualificate, dell'operatore.

- *Il lavoro con le persone come lavoro sulla relazione*

Il lavoro per il benessere, con le persone, è un processo di mutamento intenzionale e consensuale. Il lavoro sociale è teso ad un

miglioramento di qualche aspetto della vita dell'utente, raggiunto con una strategia mirata da parte dell'operatore e con la cooperazione attiva e consapevole dell'utente. La catena progetto-consenso-cambiamento è fondata sulla relazione, cioè sull'alleanza fra operatore ed utente. La relazione è la condizione, il contesto ma anche il medium del lavoro sociale. Perché avvenga un qualsiasi cambiamento verso un maggior benessere dell'utente, è indispensabile che questi accetti una relazione cooperativa, un'alleanza, con l'operatore. La relazione è dunque una condizione per l'avvio e la prosecuzione del processo. In quanto tale essa deve instaurarsi all'inizio del percorso e nel minor tempo possibile. Questa relazione si basa sulla reciproca accettazione di uno scambio: l'utente offre il massimo impegno e l'operatore offre la massima competenza. Finché tale relazione non è stabilita si può affermare che il lavoro sociale è "in attesa", cioè non pienamente avviato. La relazione è anche il contesto, il quadro, lo scenario dentro il quale si svolge la tortuosa storia del cambiamento. Questo carattere implica un linguaggio, un insieme di simboli e di significati, del tutto privati, cioè specifici per quella coppia operatore-utente. Avvenimenti e comportamenti che si verificano dentro quella certa relazione, hanno valenze del

tutto particolari e possono essere compresi solo dai due membri coinvolti. Questo è il motivo principale della non formalizzabilità del lavoro sociale. Questo tipo di lavoro non può essere comandato, comunicato, controllato o valutato se non dagli attori coinvolti nella relazione. Il lavoro "sulle" persone può essere formalizzato in quanto mette l'operatore in posizione di soggetto e l'utente in quella di oggetto. Il lavoro "con" le persone vede in campo le soggettività degli attori, che sono in relazione interdipendente. Ciò che uno fa dipende da e insieme è causa di ciò che fa l'altro. Il significato ed il valore delle transazioni fra gli attori sono attribuiti dal e nel contesto della relazione. Infine, la relazione è il mezzo, lo strumento, il dispositivo principe del lavoro con le persone. L'intervento di chi lavora con le persone non è basato su macchinari, danaro o tecnologie avanzate. Esso può avvalersi di attività o ambientazioni facilitanti, può usare il sapere o le tecniche come oggetti transazionali, ma l'arma principale del lavoro con le persone resta la relazione. Gestire o alterare la relazione in modo intenzionale e strategico è lo strumento principe dell'operatore che vuole favorire, accelerare o dosare il mutamento. La famosa formula lewiniana (il comportamento dipende dalla personalità e dal campo) applicata al lavoro con le persone diventa:



il comportamento dell'utente dipende dalla sua personalità e dalla relazione con l'operatore, che costituisce il "campo" del lavoro di cambiamento. L'introduzione controllata di mutamenti nel "campo" relazionale è dunque l'unica strada per cambiare il comportamento dell'utente verso il suo maggiore benessere. Il lavoro con le persone è anzitutto un lavoro sulla relazione fra operatore e fruitore attivo. Attivare, consolidare, alterare, far evolvere ed alla fine estinguere la relazione è il compito primario e dunque la capacità più indispensabile per chi lavora con le persone.

Possiamo chiederci quale tipo di relazione è quella che si istaura fra operatore ed utente. Il fatto che si tratti di una relazione fra soggetti implica che entrambi gli attori godono di una piena sovranità. Sia l'operatore sia l'utente sono liberi di consentire o dissentire, di continuare o interrompere la relazione, di avanzare o arretrare rispetto alla meta condivisa. Non va tuttavia dimenticato che alla base di questa relazione c'è uno scambio finalizzato al cambiamento, cioè al maggior benessere, dell'utente e non dell'operatore. È per questo che nel lavoro con le persone, l'operatore è retribuito e l'utente no. La sovranità del soggetto utente si esprime col diritto all'ultima parola sul processo in corso e la direzione che può assumere. La sovranità del

soggetto operatore si esprime col diritto all'ultima parola sui mezzi per camminare nella direzione con-decisa. Detto in altro modo, l'utente è sovrano nel decidere dove andare, l'operatore è sovrano nel decidere come arrivarci. Il primo ha un potere esclusivo sui fini, il secondo sui mezzi. La competenza tecnica è legata ai mezzi, cioè non ha titolo a scegliere i fini, ed è esclusa dalla sovranità politica. Al contrario, la competenza politica non ha titolo nella scelta dei mezzi, ed è esclusa dalla sovranità tecnica. Queste distinzioni, chiare in teoria, risultano spesso offuscate dalla relazione interdipendente fra le soggettività di operatori ed utenti e sono la causa dei peggiori guasti che registriamo ogni giorno nel lavoro sociale. La natura relazionale del processo di cambiamento intenzionale rende difficile la visione dei ruoli, delle sovranità e dei limiti degli attori. Tuttavia non deve mai essere dimenticato dall'operatore che egli è retribuito per "servire" l'utente, e non viceversa. L'operatore può agire sulla relazione nei modi che ritiene opportuni, la cui scelta è di competenza sua e non dell'utente. Ma è l'utente che decide se cambiare e dove arrivare. Queste indicazioni non sono meramente etiche, ma sono prese d'atto. Ogni volta che l'onnipotenza dell'operatore (o peggio, del

committente) porta al tentativo di togliere all'utente la sovranità sui fini, l'intervento fallisce.

- *Il lavoro con le persone come lavoro su di sé*

Nel romanzo del cammino verso il cambiamento si incontrano due libere e complesse soggettività: quella del soggetto che vuole cambiare e quella del soggetto che viene retribuito per aiutarlo. La relazione che si instaura è lo strumento primario per raggiungere il fine deciso dall'utente. Tornando alla teoria di K. Lewin, l'operatore può alterare la relazione modificando il suo comportamento. In estrema sintesi possiamo affermare che il lavoro con le persone viene effettuato mediante la plasticità del comportamento dell'operatore. Possiamo affermare che tutto il comportamento dell'operatore, compresi i silenzi e le omissioni, sono meta-messaggi "attached" ai messaggi forniti dalle affermazioni, gli inviti, le parole che l'operatore rivolge all'utente, ed anche delle eventuali attività svolte insieme. Anche laddove esiste una sorta di oggetto transazionale, come il fare un'attività educativa, espressiva, terapeutica, formativa assistenziale, questa è accessoria e strumentale e soggetta alla qualità della relazione e dunque al comportamento dell'operatore. Il comportamento dell'operatore, come di qualsiasi essere umano, è

l'aspetto osservabile della sua personalità. Comportamento e personalità non sono esattamente sovrapponibili, anche perché la personalità è qualcosa che nessuno può dire di conoscere. Non è neppure sicuro che esista. Noi non vediamo la personalità, vediamo solo i comportamenti. La personalità è come il fotone, di cui non possiamo che vedere gli effetti. Chiamiamo personalità un insieme di atteggiamenti e comportamenti stabili o ripetuti nel tempo e teoricamente indipendenti dal campo. Il problema è che quando cerchiamo di definire la personalità lo facciamo qui ed ora, cioè in un tempo definito, e alla presenza di un qualche operatore della misurazione (testista, osservatore clinico, videocamera, vetro unidirezionale, ecc.). Una definizione della personalità di uno stesso soggetto, fatta a intervalli di 5-10 anni è evento raro. Ma una definizione della personalità fatta in assenza di un agente esterno è praticamente impossibile. Non esistono personalità staccabili da un qualche "campo" influenzatore. La stessa auto-narrazione della personalità fatta dal soggetto, non si sottrae dal tempo e dal campo in cui è fatta. Noi ci descriviamo diversamente a dieci anni di distanza, ed anche in contesti diversi. Possiamo sostenere che la personalità è quella parte di sé che ciascuno di noi si porta dietro, prima di

entrare in un determinato campo. E che presiede al nostro modo di interagire in quel campo. La personalità può essere definita come l'insieme di credenze, atteggiamenti e comportamenti che ciascuno cerca di mettere in atto entrando in una relazione.

Cosa rende diverso il lavoro con le persone dal mero solidarismo familiare o amicale? Cosa legittima il pagamento di qualcuno per fare qualcosa che un parente o un amico non possono o non sanno fare?

Le persone che aiutano per motivi solidali (genitori e parenti, amici, vicinato, volontari) lo fanno senza compenso monetario e lo fanno come sentono sia giusto. Sono ispirati dall'istinto, dal senso del dovere, dalle abitudini, dalle buone maniere, dalla simpatia o dall'amore. Non hanno il dovere della competenza, ma solo quello della dedizione. Non sono persone che "lavorano" con le persone, ma che esprimono il bisogno tipicamente umano della solidarietà. Questo non sminuisce affatto, anzi nobilita l'aiuto solidale, che per secoli è stato sufficiente alla vita ed alla convivenza degli esseri umani. Ancora oggi educazione, assistenza, formazione, terapia e animazione sono quotidianamente espressi in via informale da relazioni solidali. E restano il fattore principale del benessere esistenziale. Nei casi in cui queste

azioni solidali mancano o sono insufficienti o inadeguate, il che avviene sempre più di frequente, nasce il bisogno di un aiuto professionale competente. Tale competenza è prima di tutto relazionale, e cioè riguarda la capacità di attivare e gestire una relazione non "al meglio" ma secondo una precisa intenzionalità. L'operatore, per agire sulla relazione, deve essere in grado di esprimere comportamenti plastici, sulla base di una personalità adeguata. Quegli operatori che, per mancanza di preparazione, non sono in grado di agire sul proprio comportamento facendo leva su un'adeguata personalità, nei casi migliori rubano la remunerazione e in quelli peggiori producono guasti vistosi. Vediamo alcuni casi partitamene.

Anzitutto le credenze. Ogni essere umano si comporta sulla base di un complesso di credenze, più o meno consapevoli, che costituiscono la sua visione del mondo. La preparazione di un operatore immateriale dovrebbe prevedere una modellazione di queste credenze, mediante la rimozione di quelle più ingenue e meno fondate, la riduzione dei più banali pregiudizi e stereotipi, la diminuzione delle contraddizioni. Per questo, una formazione seria di coloro che lavorano con le persone prevede l'assunzione di teorie e metodi

che formino nell'operatore un sistema cognitivo e teorico unitario di riferimento. Per questo, si pone l'accento sulle capacità di osservazione e ascolto, nonché d'interpretazione, della realtà. Un operatore che fosse diffidente verso le persone di colore, o che considerasse l'espressione dell'emotività cosa disdicevole, o che valutasse negativamente il conflitto di idee, non può fare a meno di comportarsi di conseguenza quando lavora. Come reagirà questo operatore di fronte ad un gruppo di utenti minori che emargina un piccolo emigrato? Cosa farà in un gruppo di adolescenti attraversato continuamente da scoppi di ira e di pianto? Come tratterà il dissenso fra cittadini, in un gruppo di impegno civico? Il complesso delle credenze dell'operatore è una parte della sua personalità e presiede al comportamento abituale. Malgrado di questo tema si parli pochissimo, la prima differenza fra un dilettante ed un professionista dell'aiuto è quella del possesso (da parte del secondo) di un sistema teorico-metodologico fondato e coerente al posto di un assemblaggio di credenze del senso comune, o peggio, di un'ideologia. Il sistema cognitivo e teorico che deve caratterizzare la personalità di un operatore dovrebbe avere una base scientifica. Una base teorica è scientifica quando è fondata sul metodo della falsificazione: che significa

cercare le prove della falsità di una teoria, e non averle ancora trovate. Quando appartiene alla tradizione scientifica, cioè ha subito o sta subendo il vaglio della comunità scientifica e professionale. Quando infine ha un carattere sistematico e non episodico o occasionale. Un'affermazione come quella che "l'espressione dell'emotività è cosa disdicevole" dovrebbe basarsi su un sistema di pensiero capace di dare conto di cosa sia l'emotività, quale ruolo abbia nelle interazioni umane e nei processi di crescita. Molte delle simil-teorie circolanti oggi hanno una base nel senso comune o nelle uscite episodiche del pubblicista di moda. Il loro smascheramento parte dalla frammentarietà e non appartenenza ad un sistema di pensiero. Gli operatori possono fare riferimento a diverse teorie, anche fra loro concorrenti, purché si tratti di teorie capaci di rispondere in modo articolato e fondato ad almeno tre questioni: 1) come funzionano gli esseri umani; 2) come cambiano ; 3) cosa significa "lavorare con le persone".

In secondo luogo, gli atteggiamenti. Con questo termine intendiamo l'insieme dei meta-messaggi che ognuno invia con le sfumature relative al suo modo di porsi in relazione. Sono disposizioni d'animo acquisite nel tempo e che importiamo nelle differenti situazioni che affrontiamo. Di



fatto, si traducono in micro-comportamenti corporei, mimici, posturali e prossemici che possiamo considerare meta-messaggi non verbali. Curiosità ed apertura sono atteggiamenti, come l'empatia e la fiducia negli altri, la stima di sé e la pazienza, la motivazione e la disponibilità al rischio. Gli atteggiamenti sono percepiti da segnali deboli come i sorrisi, il tono di voce, lo sguardo, il modo di camminare o sedersi. Essi sono raramente nella consapevolezza del soggetto, come di coloro che li percepiscono: un individuo si atteggia senza rendersene conto, e senza rendersene conto gli altri percepiscono i suoi atteggiamenti. Queste percezioni, pur inconsapevoli, contribuiscono a rafforzare o attenuare gli atteggiamenti degli altri, talché si crea, ancor prima che si avviino le interazioni comportamentali, un "campo" virtuale che definisce e caratterizza il campo relazionale in costruzione. Gli atteggiamenti sono una zona intermedia fra le credenze e i comportamenti e sono l'elemento centrale di quella che chiamiamo personalità. La differenza fra un volontario ed un operatore professionale, che giustifica la retribuzione di uno e non dell'altro, è che il primo ha gli atteggiamenti che ha, il secondo ha gli atteggiamenti che servono al progetto di cambiamento. Anche qui, dovrebbe avere un ruolo la formazione di base e la supervisione

permanente, se fosse diffusa la consapevolezza della diversità del "lavoro con le persone" rispetto al "lavoro con le cose". Un individuo che fosse "timido" cioè con la paura di essere giudicato, oppure con una bassa autostima e poca apertura verso gli altri, o incapace di attendere o di rischiare, come potrebbe sottoporsi agli sguardi valutativi degli utenti, o cercare negli altri le risorse meno visibili, o ascoltare e attendere i tempi dell'utente, o ancora, affrontare questioni e decisioni e responsabilità rischiose?

Infine, i comportamenti. Questi sono la parte emersa della personalità, l'aspetto visibile ed anche più influenzabile dal "campo" relazionale. Ciò che uno fa od omette, dice o trascura. Qui si colloca la maggior parte dello sforzo dell'operatore. Se è vero che i suoi comportamenti non possono non essere influenzati dal campo, è anche vero che egli può e deve saper influenzare il campo col suo comportamento. Questo influenzamento, come ho detto sopra, non può avvenire per imposizione, ma per alleanza con la parte dell'utente che serve al progetto. Un utente "ignorante" che però si rende attivamente disponibile partecipando ad un'azione formativa, significa che possiede una parte del suo sistema interno motivata ad apprendere, curiosa, legata all'oggetto da apprendere. Il "campo" che

l'operatore contribuisce a creare con la relazione contiene dunque un elemento ambivalente che lo influenza: l'utente che vuole imparare e l'utente che non vuole imparare. Il comportamento dell'operatore deve riuscire a influenzare e farsi influenzare dall'utente che vuole imparare.

- *L'operatore sociale ed il clima culturale del tempo*

Recentemente ho condotto un gruppo autocentrato per operatori impegnati nell'educazione, la formazione e l'animazione. Pur essendo di provenienze culturali diverse (lauree o diplomi differenti) i partecipanti presentavano una visione del mondo molto simile. La questione centrale e più sorprendente era la concezione dell'assoluta impossibilità del cambiamento. Operatori del cambiamento altrui che non hanno la minima volontà o speranza di cambiare le loro condizioni e modalità di lavoro non promettono molto circa la credibilità e l'efficacia dei loro interventi. I quali si tramutano in palliativi, quando non assumono il più negativo carattere della repressione. Il fatto è che questa ideologia costituisce l'ossatura del clima italiano dagli Anni Ottanta. Gli anni Cinquanta e Sessanta sono stati ispirati alla fiducia nel futuro e alle speranze nella ricostruzione e nello sviluppo. Gli anni Sessanta e

Settanta hanno messo al centro le prospettive di cambiamento sociale e culturale con le rivoluzioni dei giovani, delle donne, dei lavoratori, dei Paesi poveri. Più o meno dagli Anni Ottanta ad oggi il vento è cambiato e prevale il senso della conservazione in tutti i settori. Il determinismo economico, culturale, sociale contro cui si era battuto l'Occidente nei primi tre decenni post-bellici, è tornato ad essere la filosofia sottostante alla cultura italiana. Le cose sono come sono, e possiamo soltanto abbellirle, renderle più amichevoli, meno faticose o sgradevoli. I figli dei poveri restano poveri; i figli degli analfabeti arrivano tutt'al più alla licenza media; gli studenti devono ubbidire e tacere; gli emarginati possono, al massimo, aspirare al sussidio; il lavoro è una pena e può solo cercare qualche compensazione. Qualsiasi sia la parola d'ordine politica del momento, l'ideologia ubiquitaria è la conservazione quando non la reazione. Se nei primi trent'anni del dopoguerra il lavoro immateriale poteva essere letto come un mandato ai tecnici per il cambiamento della società, oggi sembra che il mandato sia la conservazione, le ghettizzazione, il controllo. E operatori che sentono questo mandato non riescono a credere nel cambiamento dei loro utenti e clienti, ed ancor meno del loro lavoro. Il conflitto è aborrito a tutti

i livelli e il solo modo di esprimere disagio o dissenso è la fuga, la sottrazione, la ricerca di nicchie "sinecura".

## **Secondo capitolo**

### **Il mercato del lavoro immateriale**

La gestione della motivazione nell'impresa tradizionale di media e grande dimensione si fonda sullo scambio fra la subalternità e la fedeltà del lavoratore, e la fornitura da parte del datore di lavoro di un salario regolare, unito alle garanzie sindacali ed alla promessa di una relativa sicurezza, fino alla prevista pensione. Un incentivo alla motivazione è dato dalla possibilità di carriera, resa più concreta dall'ipotesi di espansione dell'impresa. Ipotesi realistica in un mercato dei beni consolidato. Un'impresa di media e grande dimensione raramente esce dal mercato, e più frequentemente si espande. Salvi casi particolari di crisi del settore o di mala amministrazione, le imprese crescono parallelamente alla crescita del sistema industriale nel suo complesso. Questa sicurezza dell'impresa e della sua progressiva espansione, consente una promessa di sicurezza e di carriera anche ai lavoratori.

Tutto ciò è seriamente in crisi oggi che l'intero sistema economico occidentale, ed in particolare quello europeo e italiano, è in stato di grave recessione. Ma alla crisi economica non corrisponde una revisione dell'immaginario, che continua ad assegnare alle imprese medio-grandi le stesse caratteristiche positive delle fasi di espansione.

## **2.1- MERCATO CONSOLIDATO, MERCATO IN CRISI, NUOVI MERCATI**

La gestione della motivazione nell'impresa tradizionale di piccola dimensione si fondava sull'ipotesi di "imparare un mestiere" utilizzabile nella creazione di una nuova impresa autonoma. Questa possibilità espansiva era affidata anch'essa all'ipotesi di uno sviluppo progressivo del mercato. Il garzone del panettiere come l'apprendista meccanico, avevano una ragionevole prospettiva di potere aprire nel giro di una decina d'anni, un negozio o un'officina autonomi.

Il mercato attuale dei beni materiali non si può più definire consolidato e infatti il lavoro è in crisi ovunque. È in crisi l'idea di sviluppo ma anche di stabilità delle medie e grandi imprese, quindi sono smentite le promesse di salario, garanzie sindacali, sicurezza, carriera e pensione, di

conseguenza vacillano la motivazione al lavoro e la fedeltà dei lavoratori. Le piccole imprese materiali hanno da tempo saturato il mercato, e a ciò si aggiunge che oggi la creazione di nuove imprese ha oneri elevatissimi, per cui la motivazione al lavoro fondata sulla "preparazione all'autonomia" si riduce drasticamente.

Il settore immateriale è composto da un enorme numero di piccole, alcune medie e pochissime grandi organizzazioni. Queste, a parte quella scolastica, che è la maggiore organizzazione del Paese, appartengono perlopiù all'unico comparto consolidato del settore immateriale: quello dell'informazione e dello spettacolo (due settori sempre più in via di fusione). Il mercato del settore immateriale è un arcipelago di mercati di frontiera, ben lontani dall'essere consolidati, anzi in perenne turbolenza. Tutta la storia della web economy dell'ultimo lustro sta a provare la fragilità, l'inaffidabilità, la precarietà del comparto immateriale. Il comparto immateriale è indubbiamente in sviluppo, ma il suo assestamento è ancora lontano e dunque nessuna impresa è realisticamente sicura della sua nicchia. Il tasso di innovazione e cambiamento del settore è elevatissimo, e l'invasione dello Stato è più grande che in tutti gli altri comparti. Il 70% del lavoro immateriale è direttamente o



indirettamente controllato dallo Stato. Questo, malgrado l'apparenza, è un fattore fortemente destabilizzante perché lo Stato moderno non è altro che il risultato delle lotte fra oligarchie, corporazioni e lobbies. Gli equilibri fra le forze in conflitto sono molto mobili, per cui da un mese all'altro un'impresa immateriale (coi suoi lavoratori) può essere drasticamente contenuta o addirittura espulsa dal mercato. La Scuola pubblica, per fare un esempio clamoroso, è la maggiore organizzazione immateriale ed anche la più storica del Paese. Con quasi 1 milione di addetti, la Scuola da sempre funziona con un quarto della forza lavoro in condizioni di precariato. I sistemi di reclutamento del personale sono congegnati in modo che la Scuola pubblica abbia di fatto un ruolo monopolistico: un insegnante che non lavora nella scuola pubblica non ha praticamente alternative.

## **2.2- LE DIFFERENZE FRA PICCOLA E GRANDE, PRIVATA E PUBBLICA IMPRESA**

La distinzione fra piccola e grande impresa è piuttosto discussa. I fattori distintivi sono essenzialmente tre: il capitale, il numero di addetti, la redditività. Nell'era industriale i tre fattori marciavano in parallelo: grandi capitali con

enorme numero di dipendenti, e una soddisfacente redditività. Nel panorama post-industriale, e particolarmente nel settore immateriale, il numero degli addetti non è più un fattore determinante. Esistono molte imprese ad alto capitale con relativamente pochi addetti. A sua volta anche il capitale è un dato meno stabile di un tempo, data la turbolenza del sistema produttivo: può liquefarsi con grande velocità. Inoltre esistono imprese ad alto reddito, che sono sostenute da capitali relativamente modesti (come certe imprese telematiche o del "made in Italy"). Alla fine possiamo dire che il fatto distintivo della vera grande impresa è la redditività assoluta. Grande è un'impresa che ha i guadagni più alti, per il numero maggiore di anni consecutivi. Naturalmente l'indicatore della redditività può essere manomesso da artifici contabili, e quindi potrebbe essere conveniente ricorrere ad altri fattori come il fatturato, il numero di utenti o clienti, gli investimenti in pubblicità. Ciò premesso, possiamo considerare la distinzione approssimativa fra grandi e piccole organizzazioni tenendo conto di tutti i fattori indicati. Per il nostro discorso, l'elemento decisivo è la disponibilità di risorse umane a supporto della produzione. Una grande organizzazione è quella che può permettersi il più ampio e qualificato

numero di risorse, interne o esterne, a supporto della sua mission. Una organizzazione esiste per uno scopo centrale: fare teatro, riparare automobili, produrre sussidi didattici, costruire capannoni, ideare campagne pubblicitarie, fare ricerca, creare oggetti di arredo. L'organizzazione deve anzitutto disporre di attrezzature e persone in grado di realizzare questo scopo. Il centro delle risorse umane è costituito dagli operatori essenziali per realizzarlo. Una organizzazione è piccola se dispone delle sole risorse umane essenziali alla mission. È grande se dispone al suo interno, o può permettersi di acquistare sul mercato quando serve, il maggior numero di risorse accessorie o integrative: consulenti legali, fiscali, economici, bancari, assicurativi; operatori di magazzino e logistica; esperti del lavoro; segretarie e impiegati d'ordine; uscieri e fattorini; tecnici della sicurezza; pubblicitari, interpreti; operatori import-export; arredatori e giardinieri; venditori ed esperti di marketing. L'elenco delle risorse umane accessorie o integrative, che distinguono la grande dalla piccola organizzazione è praticamente infinito. In termini più attuali possiamo anche dire che fra le risorse accessorie e integrative c'è la rete di cui l'organizzazione fa parte. Partners, franchisers, banche finanziatrici, competitori, azionisti, organizzazioni clienti,

fornitori costituiscono una rete di collaborazione la cui ampiezza e complessità è proporzionale alla grandezza dell'impresa che ne è al centro. Tutta la rete coopera allo sviluppo dell'impresa che la alimenta. Una grande organizzazione è il nodo principale di una ampia rete di relazioni cooperative. Il che è tanto più vero nello scenario immateriale.

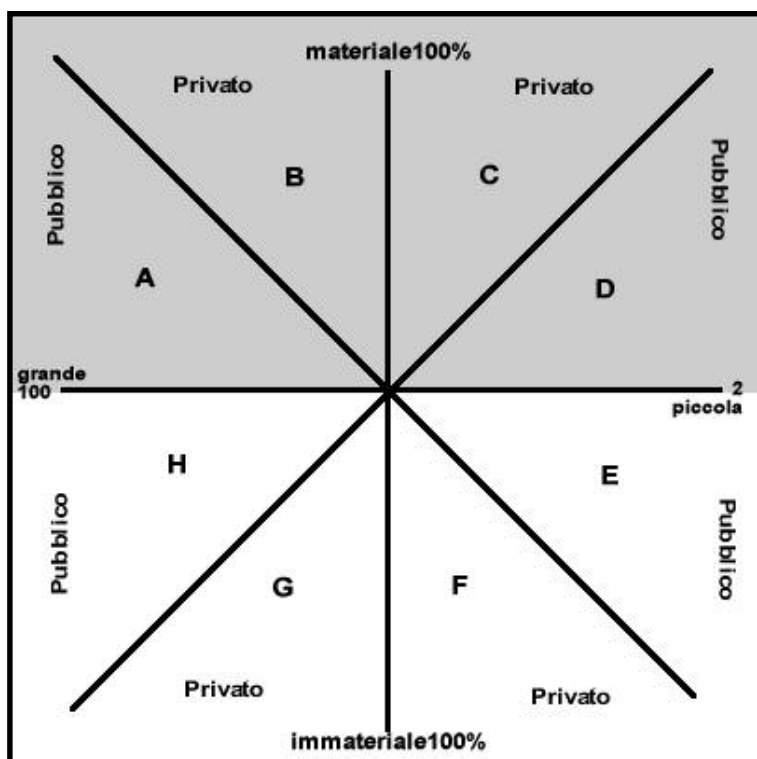


Fig.2

Come si vede dal disegno, l'incrocio fra le variabili dimensione (grande o piccola), settore (pubblico o

privato), e tipologia della produzione (materiale o immateriale) può dare origine a 8 tipologie diverse. Con differenti conseguenze in ordine alle dinamiche organizzative e lavorative.

- Comparto A: grandi organizzazioni materiali pubbliche (l'ANAS)
- Comparto B: grandi organizzazioni materiali private (acciaierie o cantieri navali)
- Comparto C: piccola organizzazione materiale privata (impresa manutenzione edile)
- Comparto D: piccola organizzazione materiale pubblica (manutenzione verde di un Comune)
- Comparto E: piccola organizzazione pubblica immateriale (una biblioteca)
- Comparto F: piccola organizzazione privata immateriale (una cooperativa di servizi alla persona)
- Comparto G: grande organizzazione privata immateriale (Fininvest, Disney, CNN. grande distribuzione)
- Comparto H: grande organizzazione pubblica immateriale (Scuola italiana, Rai)

Il modello naturalmente presenta realtà miste nella dimensione: con elementi della grande come della piccola impresa (pensiamo alla Scuola italiana ed ai singoli Istituti, o alla ASL e i suoi servizi periferici), o con dimensioni intermedie

(medio-piccole, medie, medio-grandi, ecc.). Ma anche situazioni miste nel tipo di produzione: fra le totalmente materiali e le integralmente immateriali, si colloca un'infinita scala di organizzazioni con elementi di entrambi i tipi. Pensiamo a organizzazioni come le aziende vinicole di qualità o quelle della moda, che producono oggetti materiali a fianco di "marchi" del tutto immateriali. Oppure ad organizzazioni materiali, come l'IBM, che dispone di settori immateriali come la ricerca, il marketing e la comunicazione, l'amministrazione che hanno un peso interno prevalente. Infine, esistono situazioni miste pubblico-privato, come le organizzazioni di servizi alla persona, privati ma finanziati dall'ente pubblico, o gli Enti Locali che sono pubblici ma si avvalgono di imprese appaltanti private.

### **2.3- LE DIFFERENZE FRA PICCOLA E GRANDE IMPRESA IN RELAZIONE AL LAVORO**

La distinzione fra il livello grande e piccolo (considerando la media organizzazione come un gradino transitorio) riguarda anche le condizioni concrete e psicologiche del lavoro. Uno dei maggiori equivoci sul lavoro nel XX secolo è stato quello di voler applicare normative uguali a prescindere dalla grandezza dell'organizzazione.

Una grande impresa non è una piccola impresa al cubo, né quest'ultima è un frattale della prima. Una organizzazione che dispone di risorse umane e una rete di relazioni di grandi dimensioni ha carattere, modi di funzionamento, problemi, del tutto diversi. E dunque il lavoro che in essa si svolge è del tutto diverso da quello che si svolge in una piccola organizzazione.

- *Burocratizzazione vs. personalizzazione*

Il carattere più vistoso di una grande organizzazione è la sua ineludibile burocratizzazione. Questo fenomeno, ben analizzato da Weber in piena epoca moderna, si può tradurre in una sostanziale spersonalizzazione dei rapporti, e nell'uso di procedure formali scritte. La "massificazione" organizzativa produce anonimato allo stesso modo della massificazione sociale. Retribuzioni, controlli, permessi, avanzamenti sono affidati a procedure "oggettive", cioè slegate dalle concrete esigenze sia dell'impresa che del lavoratore. Gli ordini sono affidati a "circolari" o "lettere di servizio" e valgono per sotto-insiemi, raramente per singoli operatori. Tutto ciò, in un certo senso, tutela l'attore più debole (il lavoratore) sottraendolo a discriminazioni o vessazioni ad personam. In un altro senso lo danneggia irrimediabilmente

riducendolo a numero, pratica, ingranaggio. Il modello burocratico ha successo nelle organizzazioni nelle quali il fattore umano è sostituibile con facilità. Perciò funziona nella produzione di beni materiali. Non valorizza le diversità, non soddisfa le esigenze individuali, lascia spazio ridotto alla motivazione. Soprattutto, il modello funziona in quei contesti nei quali ha ancora forza il semplice scambio fra prestazione e retribuzione. O in quelle organizzazioni nelle quali i risultati non sono tanto decisivi: come nella burocrazia pubblica o nelle imprese monopolistiche. Naturalmente non esistono organizzazioni burocratiche "pure", se non sul piano formale. Ogni organizzazione formalmente burocratica, sviluppa una vita informale spesso trasgressiva. Le relazioni formali e formalmente "oggettivate" sono rimpiazzate giorno per giorno da "relazioni materiali" personalizzate, che configurano alleanze e cordate, privilegi e persecuzioni, secondo modalità schizofreniche. Forma e sostanza sono scisse e la forma è usata come arma nella gestione della vita concreta. Le ragioni psicologiche di una organizzazione burocratica, poggiano, fra l'altro, su un'idea dell'altro come disonesto o nemico. La burocrazia è un sistema difensivo contro l'ansia persecutoria, il cui esito è la produzione ipertrofica di un clima



persecutorio generalizzato. Nessuno segue alla lettera le prescrizioni di una organizzazione burocratica perché la sua natura "standard" è contraddittoria con una realtà che non lo è mai. L'organizzazione di fatto slitta in patologie comportamentali che vengono tollerate fin quando l'arma burocratica non diventa utile per qualcuno. Tutto ciò non esiste nella piccola organizzazione che è governata sulla base di relazioni personali. Anche laddove il processo produttivo è parcellizzato, le mansioni sono necessariamente "allargate". La catena di comando è ad un solo livello, al massimo due, sicché nessun livello può rimandare la responsabilità a quello superiore. La personalizzazione, nel bene e nel male, è molto spinta. Premi e punizioni, avanzamenti e retribuzioni sono spesso erogati sulla base di relazioni soggettive. Il modello personalizzato funziona nelle organizzazioni in cui il fattore umano è difficilmente fungibile. Per le piccole imprese di 3-4 operatori, un licenziamento o una lettera di dimissioni, una malattia o una maternità sono eventi catastrofici. La perdita di un terzo o quarto della forza lavoro sarebbe un disastro anche per una grossa impresa. Questo non significa che il lavoro in una piccola impresa sia un paradiso. A partire dalla minore sicurezza, la personalizzazione dei rapporti implica il rischio di

maggiore controllo e maggiore discrezionalità, sia per il capo che per il subalterno. Tuttavia il rapporto personalizzato si basa sul presupposto della fiducia reciproca, sulla specificità dell'individuo, sull'ipotesi di un apprendimento del "mestiere" e di una possibile eredità o emancipazione. I permessi e gli aumenti o le gratifiche vengono negoziati, ad personam; le mansioni non sono mai iperparcellizzate; gli ambienti di lavoro possono essere personalizzati.

- *Parcellizzazione e gerarchia*

Le grandi imprese sono ispirate al modello tayloristico, a sua volta ispirato a quello militare. E due sono i cardini di questi modelli. Il primo è la catena di comando: dal livello più basso a quello più alto, ogni gradino risponde a quello superiore e "comanda" quello inferiore. Il gradino più basso non ha praticamente aree discrezionali. Il secondo è l'estrema parcellizzazione. In base ai dettami fordisti e tayloristi, il lavoratore deve fare un lavoro semplice, con gesti misurabili, che non prevedano dubbi o indecisioni. La mansione riguarda un segmento molto piccolo, talché chi la svolge non deve sapere né ciò che avviene prima né ciò che avviene dopo. Capita che un lavoratore, per anni, debba forgiare qualcosa con la pressa, senza sapere se l'oggetto prodotto è parte di un

missile, di una confezione alimentare o di uno strumento chirurgico. Naturalmente, la parcellizzazione e la catena di comando hanno una funzione più logica nelle organizzazioni che producono materiali.

Nelle piccole imprese, la catena di comando è molto breve ed il ricorso al vertice è molto facile. Le mansioni sono naturalmente "arricchite", perché la dimensione organizzativa impedisce una scomposizione eccessiva. Questa minore scomposizione è sia orizzontale sia verticale. Orizzontalmente, il lavoratore svolge una mansione ricca di diversi passaggi, riuscendo ad avere una maggiore incidenza sul prodotto finito. Il che significa più varietà e minore monotonia. Verticalmente, il lavoratore ingloba elementi decisionali, godendo di una certa discrezionalità. Il che si traduce in più libertà, identificazione e responsabilità.

- *Possibilità di carriera vs. possibilità di apprendimento*

La grande organizzazione offre la prospettiva di una carriera. Intesa come avanzamento nei gradini della gerarchia. L'avanzamento coinvolge la retribuzione, il grado di potere e discrezionalità, lo status. Lo svantaggio della carriera risiede nel fatto che essa si traduce in un cambiamento di

mansione, non sempre gradevole. Chi fa la pulizia delle latrine, può trovare appetibile diventare il "capo-reparto" dell'Ufficio Pulizie: migliore retribuzione, distacco dalle latrine, uso del vestito anziché della tuta, potere sulla forza-lavoro e maggiore status aziendale e sociale. Chi invece fa il meccanico di precisione, può trovare sgradevole diventare "capo-officina" perché questo significa passare da un lavoro quasi artigianale ad un lavoro burocratico. I vantaggi ci sono, ma gli svantaggi psicologici sono notevoli. Pensiamo a cosa significa fare carriera nella scuola. L'insegnante è in perenne contatto con gli allievi ed i colleghi, concentrato su problemi didattici ed educativi, spinto ad un aggiornamento culturale costante. Il dirigente scolastico ha relazioni solo con burocrati e bidelli; non ha colleghi, ma subalterni o contro-parti; è impegnato in questioni organizzative, amministrative, archivistiche e normative; il suo aggiornamento non riguarda la disciplina per cui si è laureato ma i problemi gestionali, sindacali, legali. L'insegnante, per fare carriera deve cambiare mestiere.

Nelle piccole organizzazioni il concetto di carriera si identifica con quelli di apprendimento ed emancipazione. Significa imparare il mestiere e poi prendere il posto del "capo", oppure aprire un'impresa autonoma. Qualcuno interpreta la

carriera come il passaggio da una piccola ad una grande organizzazione.

- *Anonimato vs. socialità*

La grande organizzazione burocratica, gerarchica, parcellizzata porta con sé la conseguenza dell'anonimato. Il lavoratore è una pratica dell'Ufficio Personale. Le esigenze di socialità vengono represses oppure relegate nell'informale: mensa, macchina del caffè, toilettes. Le grandi imprese dispongono di ossessivi strumenti di controllo, che vanno dalla macchina da timbrare all'ingresso alla carta magnetica, dalla video-sorveglianza agli open spaces con capo-reparto "a vista". Nelle grandi organizzazioni è più facile lo spostamento fra i reparti. Le grandi imprese hanno più spesso grandi macchinari, rumorosi e pericolosi al punto da richiedere protezioni. Non sono rari i regolamenti delle grandi organizzazioni che proibiscono esplicitamente le relazioni sentimentali fra i dipendenti. Altrettanto frequenti sono le grandi imprese che vietano la personalizzazione del luogo di lavoro. Spesso vengono imposte "divise" uguali per tutti. Tutto ciò consegue al principio dell'anonimato, ma non facilita la socialità. È vero che gli esseri umani al lavoro sviluppano comportamenti informali trasgressivi, e quindi ovunque sono messi in atto

comportamenti "filosociali" tesi a soddisfare il bisogno di relazioni. Il fatto è che questi comportamenti sono sempre sottoposti al rischio della punizione e dunque del ricatto.

Nelle piccole imprese l'anonimato è impossibile. La socialità è la regola. Il pranzo di mezzogiorno è condiviso. I lavoratori (capo e dipendenti) si chiamano per nome. Le relazioni amicali e sentimentali sono frequenti. Il sentimento di appartenenza, che verso la grande organizzazione è astratto e impersonale, nella piccola è legato a persone concrete. Orari, controlli, permessi non sono controllati da software ma decisi informalmente e discrezionalmente. Non ci sono tanti reparti o filiali nei quali essere trasferiti. Il luogo di lavoro è personalizzabile. È raro che esista una divisa obbligatoria. La socialità ha anche risvolti sgradevoli. Per esempio, il controllo è meno formale ma più costante: come in tutte le piccole comunità. Inoltre, nelle grandi imprese le relazioni sociali non sono cruciali in quanto è possibile isolarsi, estraniarsi o separarsi mantenendo rapporti formali. Nelle piccole imprese le relazioni sociali sono parte centrale del lavoro: antipatie interpersonali, i conflitti, legami emotivi sono ineludibili.

- *Maggiore o minore status sociale*

La grande organizzazione offre di solito un maggiore status sociale. Fare il fattorino alla Pirelli è socialmente più prestigioso che fare il fattorino in un'anonima organizzazione di 6/7 addetti. In qualche misura tutti coloro che lavorano per una grande organizzazione godono di maggiori benefici materiali, ma anche dell'alone di prestigio sociale ad essa attribuito. Le grandi organizzazioni derivano il loro maggiore prestigio sociale dal potere che hanno o dagli effettivi vantaggi che offrono. A volte però il potere ed i vantaggi sono controbilanciati da fattori di discredito dovuti a ragioni politiche o a conclamate inefficienze. Così per esempio chi lavora in fabbriche di armi, o per certe multinazionali accusate di inquinamento o sfruttamento, o chi lavora in certe grandi organizzazioni statali come la Scuola o le Poste non gode di grande prestigio sociale. Al contrario, certe piccole organizzazioni altamente qualificate o molto ben inserite in un territorio, possono offrire un certo prestigio sociale ai lavoratori che ne fanno parte.

- *Irresponsabilità vs. corresponsabilità*

Un fenomeno spiegabile solo in termini psico-logici è quello relativo alla attribuzione di

corresponsabilità fra lavoratore e organizzazione. Nelle grandi imprese vige una sorta di scissione per cui le Poste, la Scuola, le fabbriche di armi, le imprese di biotecnologia sono criticabili, ma coloro che ci lavorano sono per definizione innocenti. L'appartenenza alla categoria di "lavoratore" ha un effetto santificante nella ideologia moderna. Il fenomeno diminuisce di molto nelle piccole imprese. Il cameriere di un ristorante screditato, il fattorino di un'impresa ai margini della legalità, il barista di una discoteca malfamata sono più spesso considerati complici che vittime. La percezione sociale che attribuisce una completa irresponsabilità ai lavoratori delle grandi organizzazioni, considera corresponsabili quelle delle piccole imprese. La attribuzione del titolo di "lavoratore vittima" sembra essere assegnata solo a quelli che appartengono a grandi imprese e che godono di rappresentanze sindacali dirette. Fenomeno analogo riguarda i casi di fallimento. Quando una grande impresa va in crisi o fallisce, il management e la proprietà vengono messi sotto accusa, i lavoratori vengono considerati vittime innocenti. Quando va in crisi o fallisce una piccola organizzazione, ne resta danneggiata l'immagine sia dei padroni-capi sia quella dei lavoratori. Il concetto di irresponsabilità è legato a quello di



“lavoratore” e questo sembra attribuito solo a chi opera in grandi organizzazioni.

- *Maggiori e minori garanzie sindacali*

Nelle grande impresa il sindacato ha ottenuto numerose garanzie. Il paradosso del sindacato è di essere nato per tutelare le categorie più deboli e trovarsi, dopo oltre un secolo di successi, a garantire i ceti privilegiati. Cioè tutti i lavoratori delle grandi organizzazioni. Chi opera nella piccola impresa gode di minori benefici, quelli garantiti dalla legislazione. Invece nelle grandi organizzazioni in aggiunta alla garanzie normative, vi sono infiniti privilegi ottenuti con la contrattazione. In certe organizzazioni vige il privilegio dell’ereditarietà del posto di lavoro; in altre esistono strutture dopolavoristiche faraoniche; in altre ancora sono offerti vantaggi edilizi ed abitativi. Ma la contraddizione maggiore circa le grandi organizzazioni è quella per cui le garanzie e le tutele conquistate da minatori, ferrovieri, metalmeccanici, braccianti agricoli (cioè categorie davvero vittime dell’industrialesimo) sono state progressivamente estese a colletti bianchi, quadri intermedi, tecnici, scienziati, funzionari delle amministrazioni pubbliche. Fino ai portieri ed ai fattorini del Parlamento nazionale o europeo che godono di retribuzioni e privilegi

incredibili. Tutti costoro, se appartengono a grandi organizzazioni, sono chiamati "lavoratori" allo stesso modo, considerati irresponsabili e garantiti al massimo. Coloro che invece operano nelle piccole organizzazioni, siano proprietari, dirigenti, quadri intermedi o lavoratori, stentano persino a vedersi applicata la legislazione minima di tutela. Il problema delle garanzie d'altronde è legato al corporativismo. Le grandi organizzazioni consentono la crescita di sindacati potenti che diventano ben presto corporazioni forti nella tutela dei loro membri. Il fenomeno è esteso anche ai diversi comparti del sistema produttivo. I comparti più tradizionali esprimono corporazioni più forti e più capaci di difendere gli interessi dei loro membri. È noto che la gran parte del bilancio europeo serve per sostenere le imprese agricole. Quando una stagione presenta un clima dannoso per l'agricoltura scattano le provvidenze. Quando va male un'annata per l'informatica, nessuno si sogna di chiedere sussidi. Anche perché essendo la corporazione degli informatici molto debole, i sussidi non sarebbero mai erogati. E questa corporazione è debole per due motivi: perché è giovane e perché è costituita da piccole organizzazioni.

- *Rigidità vs. flessibilità*

Le grandi organizzazioni, anche per la loro forte sindacalizzazione, presentano una forte rigidità nelle mansioni (stabilite da un preciso mansionario) e negli orari di lavoro. Questo non esclude che informalmente le mansioni siano modificate, né che gli orari siano accorciati o allungati (a volte in cambio di uno straordinario, a volte no). Tuttavia questa informalità è legata alle relazioni capo-dipendente o sindacato-impresa e può sempre essere eliminata in caso di conflitto. Nelle piccole imprese la flessibilità è molto maggiore. Per quanto riguarda le mansioni, non si arriva quasi mai ad un preciso mansionario. E gli orari di lavoro sono negoziati quasi giorno per giorno, con la tendenza da parte dei lavoratori come dei datori di lavoro a farne un terreno di reciproca compiacenza.

## **2.4- LE DIFFERENZE FRA PICCOLE IMPRESE MATERIALI E IMMATERIALI**

I fenomeni che distinguono la grande dalla piccola organizzazione, sono accentuati nel confronto fra piccole imprese materiali ed immateriali.

- *Personalizzazione vs. individualizzazione*

Se nella piccola impresa esiste una discreta personalizzazione dei rapporti, nell'impresa immateriale è dominante l'individualizzazione. Un lavoro immateriale è svolto in modo diverso da ciascun individuo. Prendiamo tre esempi dalle tre categorie, esposte in precedenza, del lavoro immateriale: il curatore editoriale (lavoro con le idee), l'insegnante (lavoro con le persone), il grafico (lavoro con le immagini). Cambiando l'individuo che svolge uno di questi lavori, cambierà inevitabilmente il risultato del lavoro. La collana editoriale muterà rotta, gli allievi impareranno in modo diverso e diverse cose, lo stile grafico sarà differente. Il garzone del panettiere, l'orologiaio, l'autoriparatore instaurano relazioni molto personalizzate nel luogo di lavoro, ma restano in certo modo "tecnicamente" fungibili. Dopo un certo periodo di ambientamento, il pane continuerà ad essere uguale anche con un altro garzone, gli orologi e le automobili saranno riparati con la stessa perizia. Questo avviene molto più raramente nel lavoro immateriale: nessun curatore di collana, nessun insegnante, nessun grafico è esattamente fungibile. Mentre nel lavoro materiale il carattere è dato dalla tecnica, in quello immateriale la tecnica è basata sul

carattere. Anche nel lavoro immateriale esiste una parte tecnica relativamente oggettivabile, ma il risultato è sempre un mix di tecnica e personalità dell'operatore. Questa individualizzazione è ancora più spinta nel lavoro immateriale con le persone. Essendo questo essenzialmente una relazione, il risultato che ottiene uno psicoterapeuta, un educatore, un formatore, un assistente alla persona non sarà mai uguale a quello di un altro operatore, anche a parità di competenze ed esperienza. Il lavoro immateriale con le persone si basa sulla "fiducia" che il cliente ripone in quell'operatore, e sul tipo di investimento che quel preciso operatore fa con quel preciso cliente. Questo rende il lavoro immateriale con le persone non fungibile e non trasferibile. Naturalmente, sostituzioni e vicariamenti vengono operati spesso, per motivi diversi, ma non senza registrare rilevanti variazioni sulla qualità ed i risultati del lavoro.

- *Possibilità di apprendimento vs. possibilità di crescita*

La piccola impresa materiale offre, rispetto alla grande, una maggiore possibilità di apprendere un mestiere. In molti casi il mestiere comprende anche elementi manageriali, per cui chi lavora in una piccola organizzazione può anche

ragionevolmente aspirare ad imparare "come si gestisce". La piccola impresa, diversamente da quella grande, è "proliferante". A volte capita anche nella grande impresa che qualcuno esca per avviare una piccola organizzazione, che magari diventa fornitrice della impresa "madre". Ma nella piccola impresa questa "ereditarietà" è quasi un elemento costitutivo: nell'edilizia come nella ristorazione, nella piccola meccanica come nel commercio. Nelle piccole imprese immateriali, l'apprendimento del "mestiere" ha una minore valenza in quanto le professioni sono spesso mono-rappresentate e il "capo" non sempre proviene dalla stessa professione. Un capo-officina è sempre un bravo meccanico, il padrone del negozio è di solito un bravo commerciante, il capo-cantiere è sempre un esperto edile; inoltre i compagni di lavoro sono meccanici, commessi, muratori più anziani. E dal capo come dai compagni è possibile imparare. Al contrario, il grafico web di una piccola software house non ha colleghi grafici, ed il suo capo magari è un esperto di sistemi informatici del tutto ignorante di grafica. Lo psicologo di una comunità per tossicodipendenti, non lavora con colleghi psicologi e risponde ad un dirigente della comunità che è un prete o un ex-tossicodipendente o un ragioniere.

L'apprendimento del mestiere sta dunque sullo sfondo nel lavoro immateriale. Anche se avviene sempre un "apprendimento dal contesto" che in qualche modo è utile ad ogni tipo di lavoro. Quello che sta in primo piano nel lavoro immateriale è l'ipotesi di una possibilità di "crescita" globale, come persona, del lavoratore. Il lavoro immateriale coinvolge una larga fetta del modo di essere (pensare, sentire, comportarsi) del lavoratore, ed ogni esperienza di lavoro è un fattore di crescita complessiva. La scarsa separazione fra lavoro e persona, nel lavoro immateriale, fa sì che sia difficile distinguere fra esperienza di lavoro ed esperienza di vita. Questo spiega anche la grande diffusione del volontariato. Che sia puramente gratuito o equivocamente spurio (un po' gratuito un po' sotto-pagato), un impegno del settore immateriale costituisce in ogni caso un patrimonio di crescita personale. Gli ideatori svolgono a pagamento un lavoro che farebbero anche gratis, se non dovessero preoccuparsi di sopravvivere. Perché esso coincide con l'espressione e lo sviluppo del sé.

- *Socialità più appartenenza*

Le piccole imprese materiali hanno un punto di forza nella socialità. Le piccole organizzazioni immateriali aggiungono alla socialità

l'appartenenza ideologica, la fidelizzazione, la condivisione di una qualche esplicita visione del mondo. La socialità nel lavoro immateriale è arricchita dal fatto che il cliente non è qualcuno cui si fornisce un prodotto, bensì qualcuno con cui questo viene costruito. La smaterializzazione del lavoro incrementa il suo carattere relazionale. Nella grande organizzazione ogni carattere relazionale o negoziale col cliente è affidato ad appositi uffici ma è sottratto alla generalità dei lavoratori. La cassiera di un ipermercato non negozia i prezzi col cliente. Il metalmeccanico di una grande impresa non negozia col cliente il progetto. Nella piccola organizzazione materiale invece gli aspetti relazionali sono maggiori: la commessa può negoziare un servizio; l'autoriparatore discute col cliente le modifiche; il cameriere compone il menù insieme all'avventore. Nella impresa immateriale i livelli negoziali si estendono fino ad una vera e propria partnership fra lavoratori e col cliente/utente. Il curatore di una collana editoriale, di una grande come di una piccola impresa, lavora "insieme" all'editore, al grafico, agli autori. L'insegnante deve negoziare continuamente coi colleghi, gli allievi e le famiglie. Il grafico, l'arredatore, lo stilista devono fare lunghe interviste col cliente per capirne le esigenze e integrarne le idee. La socialità dunque



va aumentando dalla grande impresa materiale alla piccola organizzazione immateriale. Tuttavia, il vero appeal della impresa immateriale sta nell'appartenenza ideologica. Il lavoro immateriale viene svolto di solito all'interno di organizzazioni di cui si sposa la "visione del mondo". Chi lavora in panetteria o in un elettrauto può avere in comune con gli altri solo l'amore per la squadra di calcio, a volte nemmeno quello. Chi lavora in una casa editrice, in una cooperativa di assistenza, o in una software house condivide molto di più: una visione etica o estetica, un'appartenenza ideologica, una concezione della professione. Si può lavorare in una pasticceria e non amare i dolci, ma non si può lavorare per il web senza essere un po' tecnofili. Il legame che unisce gli attori di una piccola impresa è la relazione interpersonale. Nella impresa immateriale il legame è dato, oltre che dalla relazione interpersonale, dall'appartenenza ad una "filosofia". Questo elemento della condivisione filosofica o ideologica a volte assume la forma del settarismo, talché molte piccole organizzazioni immateriali presentano il carattere e le patologie di confraternite religiose. Pensiamo a certi lavori di pensiero filosofico o psicologico, alle "scuole" di estetica, ai patiti dei generi musicali, agli

“adoratori” di Linux, a certe cooperative “no global”.

- *Minore status sociale vs. maggiore status sociale*

La curva dello status sociale ha oggi l'aspetto di una “campana rovesciata” o a “U”. Nel primo picco sta il prestigio sociale offerto dalla grande organizzazione; nella “pancia” sta quello della piccola impresa materiale; il secondo picco rappresenta la piccola impresa immateriale. Lavorare con le idee, le persone o le immagini offre oggi un considerevole prestigio sociale. A parità di competenze e titolo di studio, fare l'avvocato in una grande impresa è prestigioso; fare il chimico in una piccola casa farmaceutica è di prestigio modesto; fare il medico in una piccola organizzazione umanitaria è prestigiosissimo. Il livello più basso del prestigio attiene alle piccole imprese materiali. Le imprese immateriali, grandi o piccole, offrono uno status sociale di gran lunga maggiore che le organizzazioni materiali. La cultura dominante oggi è centrata sul valore del lavoro immateriale, non tanto per la retribuzione, che spesso è modesta, quanto per il valore intrinseco. Il fattorino di un panificio, di una officina, di piccola fabbrica di scarpe, di un supermercato è sul gradino più basso

dell'apprezzamento sociale. Il fattorino di un editore, di una organizzazione formativa, di uno studio notarile gode di uno status molto maggiore.

- *Minori garanzie vs. nessuna garanzia*

La piccola impresa materiale offre ai lavoratori meno garanzie della grande impresa. La piccola impresa immateriale ne offre ancora meno. Il primo fattore critico è quello della sicurezza del posto di lavoro. La grande impresa è esposta a modeste turbolenze della forza lavoro, e gode comunque di ammortizzatori sociali potenti. Questo è vero nel settore pubblico, meno vero in certi settori consolidati (vedi recente crisi Fiat), ed ancora meno vero nei settori di frontiera (tipo new economy). Tuttavia la sicurezza del posto di lavoro nella grande organizzazione è in ogni caso maggiore che nella piccola impresa materiale. La quale non dispone di ammortizzatori sociali e soffre delle turbolenze del mercato proprio per la sua dimensione. Nelle piccole imprese immateriali le garanzie spariscono. Queste infatti hanno tutti i limiti delle organizzazioni materiali (fragilità sul mercato e assenza di ammortizzatori), più la fragilità del settore e la cronica precarietà dei contratti di lavoro. Il settore immateriale è molto turbolento, fragile, mobile, quindi nessuna piccola impresa è al sicuro. Questo incide anche sulle

tipologie dei contratti di lavoro che, proprio per la precarietà del settore, sono del tutto evanescenti. Chi lavora in una piccola organizzazione immateriale raramente ha un posto di lavoro regolare, in un'impresa garantita, in un settore sicuro. La maggioranza dei lavoratori immateriali non ha un posto di lavoro legalmente regolare, opera in un'organizzazione fragilissima e in un comparto che cambia carattere ogni anno. Garanzie vicine al grado zero.

- *Rigidità vs. flessibilità*

Le mansioni e gli orari sono molto flessibili nella piccola impresa immateriale: quasi non esistono. Sia perché sono rari i contratti in senso giuridico, sia per la natura del lavoro, gli ideatori lavorano molte più ore di tutti gli altri lavoratori ed hanno mansioni dai confini molto più imprecisi. In compenso godono più facilmente di "permessi", non rischiano il lavoro per quanti ritardi accumulino. Questa flessibilità non deriva solo dalla scarsa formalità del contratto di lavoro, ma si basa sulla motivazione al lavoro e sulla natura del lavoro. Se uno fa un lavoro che lo rappresenta, non smette solo perché l'orario di lavoro è terminato. Quando un saggio deve essere consegnato alla tipografia; un articolo deve andare in stampa; un genitore arriva in ritardo a

ritirare il figlio dalla scuola materna, non esiste operatore dell'immateriale che interrompe il suo lavoro perché sono le 17. La motivazione qui si intreccia con l'etica e la responsabilità, ed il lavoro assume spesso la forma del volontariato.

	MPuG	MPrG	MPuP	MPrP	IPuG	IprG	IpuP	IprP
Esempi	Anas	Fiat	NettUr	Officina	Scuola	Mediaset	Ass. Munic.	Serv. Soc.
Burocratizzazione	-	-	-		-	-	-	
Personalizzazione			+	+	+	+	+	+
Individualizzazione						+		+
Parcellizzazione e gerarchia	-	-	-		-	-	-	
Mansioni arricchite e partecipazione				+		+	+	+
Integrazione e autonomia								+
Carriera	+	+	+		-	+		
Apprendimento				+		+	+	+
Crescita								+
Anonimato	-	-	-		-	-	-	
Socialità		+	+	+			+	+
Appartenenza				+				+
Alto apprezzamento sociale						+	+	+
Bassa responsabilità	+	+	+					
Alta responsabilità								-
Alte garanzie sindacali	+	+	+		+	+	+	
Massima rigidità	-				-		-	
Regime misto		X	X			X		
Massima flessibilità				+				+
ALTA RETRIBUZIONE	+		+			+	+	

## **2.5- RECLUTAMENTO, SELEZIONE, INSERIMENTO COME PRATICHE IMPOSSIBILI**

Le fasi di reclutamento, selezione e inserimento al lavoro sono importanti per definire tipologia e qualità del lavoro. Come si raccoglie la forza lavoro sul mercato, come si effettua la scelta fra più risorse disponibili, come s'inserisce il lavoratore nel contesto? Questo processo è molto diverso in ciascuna delle categorie organizzative possibili: grandi e piccole, materiali e immateriali, pubbliche e private. La tendenza per tutto il XX secolo è stata quella di unificare i sistemi di reclutamento, selezione e inserimento, modellandoli su quelli via via elaborati per le grandi organizzazioni. I guasti registrati e la mutazione del mercato del lavoro avvenuta a cavallo del millennio hanno portato ad una situazione odierna molto confusa, che vede compresenti e mescolati tutti i modelli possibili. È difficile trovare modelli applicabili a tipologie precise. Le disfunzioni e le ipocrisie, i trucchi e le ingenuità connessi alla fase dell'avvio al lavoro che sono già numerose per il lavoro materiale, per quello immateriale sono infinite.

Il reclutamento avviene per avviso pubblico o bando, caporalato, chiamata amichevole, nepotismo. La selezione viene fatta per concorso,

per colloquio, per raccomandazione, per fidelizzazione. L'inserimento si attua mediante formazione, affiancamento, immersione.

#### - *Reclutamento*

Il reclutamento per avviso pubblico o bando ha dei costi per stampare manifesti o pagare spazi sui media, ma ha anche dei costi per lo smistamento e l'esame delle domande pervenute. Questo spiega perché a questa forma ricorrono per lo più le organizzazioni di grandi dimensioni o pubbliche. Il reclutamento per "caporalato" è una pratica molto criticata d'intermediazione del lavoro, per cui alcuni "caporali" sceglievano ogni giorno in piazza i lavoratori manuali da inviare in questa o quella impresa. Oggi questa pratica è quasi scomparsa nel lavoro manuale, ma è diffusissima nel settore immateriale. Solo che ha cambiato nome: se si applica ai dirigenti si chiama "head-hunting"; se si applica ad animatori turistici, musicisti, modelle, scrittori, si chiama "agenzia"; se riguarda lo sport si chiama "procura". Nella sostanza si tratta di reclutare la forza lavoro quando serve, mediante qualcuno che la cerca e rastrella sul mercato giorno per giorno.

Il reclutamento tramite "chiamata amichevole" è la pratica più diffusa, insieme alla sua estremizzazione che è il nepotismo. Chi ha bisogno

di un lavoratore chiama amici, parenti, collaboratori, compagni di studio del figlio, ex colleghi, magari anche competitori, per mettere insieme un gruppetto nel quale selezionare il soggetto da inserire. Il sistema è pratico, veloce, economico e non dà peggiori risultati di quelli meno informali. La sua forma più sgradevole è il nepotismo o familismo, che consiste nel chiamare solo parenti o parenti di parenti. Basta scorrere i titoli di testa dei programmi della televisione pubblica per trovare tutti i cognomi famosi della prima e della seconda Repubblica. Questi ultimi tre sistemi garantiscono una certa fiducia da parte dell'assuntore, a motivo del fatto che il "caporale", l'amico o il parente, diventano in qualche modo garanti dei candidati. Se qualcosa va storto durante il lavoro, (magari il neo-assunto ruba) il datore di lavoro può sempre lamentarsi col garante ed ottenere un controllo alleato o una qualche forma di risarcimento. Nei casi di chiamata amichevole e nepotismo si presenta un secondo vantaggio: quello di ottenere un punto di credito verso gli amici ed i parenti. Se il soggetto sarà inserito, il conoscente o parente avrà un debito di gratitudine che presto o tardi dovrà essere ricambiato.

Il fenomeno interessante è che questi metodi di reclutamento non si escludono a vicenda. È



sempre possibile infatti fare un avviso pubblico o un bando per motivi formali, ma poi gestire l'inserimento in base al modello del caporalato, della chiamata amichevole o del nepotismo. Per esempio basta divulgare l'avviso o bando solo in certe zone e non in altre, o in certi periodi dell'anno. Oppure è sufficiente divulgare il bando due giorni prima della scadenza della presentazione delle domande, avvisando chi di dovere dieci giorni prima. I più ricorrono al trucco di fare avvisi e bandi pubblici talmente precisi da essere certi su chi lo vincerà. Le università e molti Enti Locali hanno fatto di queste tecniche una scienza.

#### - *Selezione*

La selezione dei candidati reclutati è diventata col tempo un mercato rigoglioso, e resta il nodo cruciale del processo di avvio al lavoro. I concorsi sono la forma tipica delle organizzazioni pubbliche. Il loro costo è enorme e la loro funzione è duplice: mascherare la natura di mero sorteggio della selezione, oppure mascherare una selezione prefabbricata. I concorsi hanno forme molteplici: per titoli, per titoli ed esami, per prove, i corsi-concorsi. Malgrado ciò, nessun concorso può superare la sua doppia natura di casualità o arbitrio. Quando il concorso riguarda

bassi profili lavorativi (postini, netturbini, guardaboschi, bidelli, ecc.) il concorso con prova consiste nel sottoporre magari 5.000 o 10.000 persone a dei quiz le cui domande sono di cultura generale. Nella presunzione che sarà miglior postino chi farà meno errori di ortografia o chi sa elencare i nomi degli ultimi tre Presidenti della Repubblica. Siccome è possibile che coloro che rispondono esattamente siano più dei candidati da assumere, vince chi consegna prima, oppure chi ha la famiglia più numerosa. Tutti criteri fantasiosi e discrezionali, ma che hanno la veste di "obiettività". A parte i brogli scoperti in moltissimi concorsi (e quelli non scoperti), anche i concorsi regolari non riescono a nascondere il fatto che la loro unica giustificazione è quella di dare gettoni a commissari, consulenti, scrutinatori. Un sorteggio sarebbe più oggettivo e controllabile.

Nei casi di profili medi o alti (funzionari, dirigenti, magistrati, docenti universitari, ricercatori, ecc.) i concorsi possono essere per titoli o per titoli ed esami. Consistono nell'ammassare una documentazione che in rari casi sarà effettivamente analizzata, e nel sottoporre i candidati a prove. Il primo problema è che raramente queste prove hanno a che fare con le competenze relative al lavoro del concorso. Quasi sempre le prove sono meramente burocratiche o al

massimo disciplinari. L'idea sottesa è che sarà miglior dirigente scolastico quello che meglio conosce le leggi dell'Istruzione; miglior insegnante di lettere quello che conosce Dante a menadito. Il secondo problema è che le prove, ovviamente, dovranno essere valutate. Da chi ed in che modo? A discrezione dei Commissari. La pratica del passarsi i candidati da promuovere (io promuovo tre dei tuoi a Palermo, tu tre dei miei a Udine) è estesa a tutte (o quasi) le Commissioni di Concorso della Penisola. Anche nei casi di buona fede, il concorso non riesce a mascherare la sua soggettività con l'obiettività della forma.

Il sistema di selezione per colloquio è quello più diffuso nelle organizzazioni private. In una grande impresa ci sono appositi uffici con intervistatori, psicologi, testisti, ecc. per i colloqui. Nelle piccole o medie imprese la procedura di selezione viene affidata a servizi esterni. Nelle piccolissime viene svolta dal "capo" o dal datore di lavoro. Malgrado la floridezza del mercato della selezione sarebbe giusto ammettere che non solo essa non serve a trovare "la persona giusta per il posto giusto", ma che anche se riuscisse in questo scopo sarebbe del tutto inutile. In realtà la selezione, in qualsiasi modo venga fatta, serve solamente a eliminare candidati in qualche modo incompatibili con la posizione o con l'organizzazione. Serve solo ad

eliminare i soggetti fortemente distonici, non a trovare i candidati più adatti. Come mai?

La selezione avviene all'interno di un gruppo più o meno ampio di candidati, non sull'universo della popolazione. Sono al contrario sempre più frequenti i casi di avvisi pubblici che non raccolgono candidati. I lavori scomodi, sporchi, faticosi; i lavori che richiedono spostamenti di residenza o frequenti viaggi; i lavori con orari festivi o notturni; i lavori di vendita faticano moltissimo a trovare candidati. Il solito candidato sognato da tutte le organizzazioni ("esperto, di bella presenza, socievole, intelligente, plurilingue, motivato e di poche pretese economiche") non esiste. Nel migliore dei casi la selezione evidenzia il "meno peggio" fra i candidati, non il "meglio" rispetto alle esigenze dell'organizzazione. Inoltre, non è raro che il numero dei meno peggio sia superiore al fabbisogno dell'organizzazione. Quindi il selezionatore si trova con un elenco di candidati "equivalenti", all'interno dei quali la selezione diventa del tutto casuale ed arbitraria. L'idea di trovare il candidato "che risponda alle esigenze dell'organizzazione" si basa sull'ingenua negazione delle ben nota Teoria del Campo, elaborata da K. Lewin oltre 70 anni fa<sup>7</sup> (\*). Secondo Lewin, il

---

<sup>7</sup> <http://www.psicopolis.com/Kurt/egg.htm>

comportamento delle persone dipende dalla interazione fra la personalità ed il "campo psicologico" in cui il soggetto è immerso ( $B=f P.F$ ). La selezione che cerca "la persona giusta per il posto giusto" testando attitudini, atteggiamenti, comportamenti e magari la personalità dei candidati, trascura il fatto che il lavoratore inserito si troverà ad operare in un campo organizzativo la cui influenza sarà decisiva. L'ipotesi di studiare il campo in cui il candidato sarà inserito non è mai preso in considerazione, se non negli aspetti formali, mansionari, procedurali. Ma anche se il campo fosse studiato per selezionare il candidato "giusto per quel campo" la selezione non otterrebbe benefici perché anche il campo è influenzato dal singolo ( $F=f P.B$ ). La teoria lewiniana è giunta in parallelo con ricerche empiriche fatte nel corso di circa 7 anni da Mayo e la sua équipe sulla produttività di reparto. Ricerche che hanno dimostrato come il cambiamento di un solo soggetto in un luogo di lavoro (e l'immissione di un candidato è sempre un cambiamento) altera i livelli di produttività, più di ogni altro fattore ambientale. Allo scopo di evitare le sacche soggettive del colloquio, la selezione avviene anche con l'appoggio di elementi documentali: solitamente un curriculum, per certe mansioni anche documenti fotografici (il famoso

“book”) o scritti. A parte l’eccentricità di certi curricula o di certi “books”, questi pongono sempre il problema della loro verifica e valutazione. Il voto di diploma o di laurea ha un significato solo in certe professioni. Nei settori umanistico o sociale è noto che i voti vengono assegnati in base a criteri molto soggettivi o molto casuali. In certe mansioni è facile usare una prova pratica, a fianco del colloquio (sulla scia delle pratiche di Assestment). Per esempio, se il candidato dichiara di conoscere una lingua si può chiedergli di parlare in quella lingua o tradurre un brano; se dichiara di conoscere un certo software, è possibile chiedergli di usarlo per un piccolo compito. Ma nelle competenze più immateriali, la questione si complica molto. Come verificare la qualità e i risultati di apprendimento da una dichiarazione del tipo: “Corso sul lavoro di gruppo”, “Seminario sul parto indolore”, “Convengo sull’educazione continua degli immigrati”, “Stage sulla new economy”? Occorrerebbe indagare sul monte ore, l’ente erogatore, i formatori effettivamente coinvolti, la valutazione ottenuta dal candidato. Ma non avremmo comunque dati sull’effettivo apprendimento. L’ipotesi di ricorrere a prove mutate dall’Assestment è percorribile solo se i candidati sono numerosi e se il budget per la

selezione lo consente. Senza contare che comunque le prove di Assessment vanno valutate e quindi rientrano nell'area soggettiva. La selezione per colloquio dunque è un rituale il cui scopo principale è l'incontro. Il selezionatore ed il candidato partecipano ad un incontro nel quale si esplora il reciproco gradimento soggettivo e si stipula una sorta di "patto" guardandosi negli occhi. Tutto il colloquio si concentra in due domande che gli attori si fanno: 1) ci piaciamo? 2) possiamo impegnarci a lavorare insieme?

La selezione per raccomandazione è la modalità concretamente più diffusa. Il raccomandante è il garante del candidato presso il datore di lavoro. Nel raccomandare, il garante guadagna un credito verso il raccomandato ed apre un debito (o estingue un credito) presso il datore di lavoro. Il candidato elimina o riduce le formalità ed i rischi di un'effettiva selezione. Non è vero che i raccomandati siano sempre incapaci. Solo le organizzazioni pubbliche (e non tutte) sono talmente indifferenti ai risultati da non dare importanza alle competenze. E l'aspetto sgradevole delle raccomandazioni sta nei casi in cui individui incapaci ottengono immeritate sinecure in organizzazioni del tutto disinteressate alle prestazioni. Le organizzazioni in genere, ricevono un danno dall'inserimento di persone

palesemente incapaci. Sono pochi i selezionatori felici di inserire in un'impresa lavoratori col solo merito di essere raccomandati. E quindi la raccomandazione diventa un "plus". A parità di capacità, il raccomandato presenta una garanzia ed un beneficio in più: la garanzia di appartenere ad una rete di relazioni ed il beneficio di fornire un "credito" al datore di lavoro. La raccomandazione per posti di lavoro in cui occorre effettivamente lavorare, è una forma di credenziale assimilabile ad una lettera di referenze o un riconoscimento di merito. La tendenza attuale all'omologazione in tutti i settori fa sì che è sempre più difficile esaminare candidati che mostrino vantaggi competitivi. Cento laureati nella stessa Facoltà sono tragicamente equivalenti: stessi studi, uguali esperienze giovanili, identici hobbies, persino identiche integrazioni formative (letture, corsi, seminari, convegni, ecc.). Perché dunque preferire il candidato A rispetto a B? Perché A è raccomandato.

La fidelizzazione è un sistema di selezione molto diffuso nel settore immateriale. È una sorta di raccomandazione interna. Il candidato entra in rapporti con l'organizzazione come utente, poi diventa volontario, poi stagista o tirocinante ed infine viene inserito come operatore. Questa è la carriera tipica degli operatori di molte comunità



terapeutiche per tossicodipendenti. Ma anche di molte imprese di formazione. Come le università. Nella Scuola cambiano i nomi, ma l'iter è simile: studente, supplente temporaneo, supplente incaricato, precario ed infine (forse) di ruolo. Negli Enti Locali l'iter passa dal volontariato al tirocinio al concorso. Fra il primo e l'ultimo gradino possono passare 1 o 2 ma anche 15 o 20 anni. Questo sistema è molto costoso per il lavoratore che deve mettere in conto anni di precariato, ma molto garantista per l'organizzazione. La quale inserisce fra i suoi ranghi individui che ha visto operare per mesi o anni. E se questi individui non sono stati espulsi prima, significa che garantiscono il massimo livello di integrazione e fedeltà, unitamente a competenze sufficienti.

- *Inserimento al lavoro*

La fase dell'inserimento al lavoro si attua mediante formazione, affiancamento, immersione. Le grandi organizzazioni, se sono serie e possono permetterselo, dispongono di programmi permanenti di inserimento. Ogni organizzazione ha una propria anima ed un proprio corpo, che non è possibile conoscere all'università o presso il più prestigioso dei masters. Il che è anche giusto: la formazione extra-aziendale non può e non deve

formare ad una specifica organizzazione. Questo diventa purtroppo un alibi per rendere la formazione del tutto slegata dal lavoro, ma non è questa la sede per parlarne. L'anima di un'organizzazione è la cultura, lo stile, l'insieme dei valori, la visione del mondo da cui è permeata. La struttura è l'insieme delle procedure, delle norme e delle risorse di cui dispone l'organizzazione. Entrare in questi due aspetti dell'impresa può richiedere un mese o due anni, a seconda della complessità organizzativa. L'inserimento prematuro o sbagliato di un nuovo operatore nel "campo" organizzativo può causare costi enormi per il lavoratore, per l'impresa o per entrambi. Esistono grandi organizzazioni che di questi tempi si espandono, si fondono o si ristrutturano in un battibaleno, inserendo o disinserendo forza-lavoro a centinaia di unità. Quando ciò avviene senza efficaci ammortizzatori, il prezzo pagato da tutti diventa molto alto. Nell'essere umano, l'amputazione di un seno o il trapianto di una mano sono processi che richiedono mesi di cure mirate. Non parliamo dell'amputazione delle gambe, del trapianto di cuore o dei trapianti multipli. I problemi messi in campo da simili eventi traumatici sono fisici (chirurgici, immunitari, funzionali) ma anche psichici (riadattamento, riapprendimento, gestione

dell'ansia precedente e della depressione seguente al trauma). È assurdo pensare che operazioni simili possano essere fatte "al volo" in un'organizzazione. Ancora più assurdo è pensarlo nel caso di un'organizzazione immateriale, nella quale la risorsa principale è quella degli ideatori. Le organizzazioni avvedute e che possono economicamente permetterselo attivano dunque programmi di formazione d'aula, formazione sul campo, supervisione.

Le organizzazioni più modeste prevedono periodi più o meno lunghi di affiancamento. Il neo-inserito viene affiancato da un operatore più anziano, che lo accompagna nel processo di inserimento. A volte l'affiancamento è rafforzato da momenti di supervisione col capo o con un apposito consulente. Questo è frequente soprattutto nelle piccole imprese materiali.

Nelle imprese immateriali il sistema prevalente è quello della "immersione" immediata. Il neo inserito viene messo nel posto di lavoro e comincia. Il modello è quello della Scuola, almeno fino ad oggi. Si finge che l'acquisizione di un titolo o l'attribuzione di un incarico, ancorché precario e casuale, siano la base sufficiente per iniziare un lavoro in una qualunque organizzazione. In molte piccole imprese immateriali la "immersione" è resa quasi obbligatoria dal fatto che le mansioni e le

professioni sono uniche: un solo psicologo, un solo grafico, un solo redattore. Questo rende difficile un affiancamento e d'altronde un programma di formazione iniziale avrebbe dei costi troppo onerosi. Alcuni operatori, soprattutto coloro che lavorano con le persone a disagio, arrivano a pagarsi da sé una supervisione esterna che li accompagni nel periodo dell'inserimento. Ma è un fenomeno molto limitato e comunque, essendo la supervisione attuata all'esterno, essa riguarda più i risvolti personali che organizzativi. Il costo degli errori e delle incertezze iniziali è tutto a carico dei clienti/utenti, senza contare che i "malvezzi" acquisiti nelle fasi iniziali dell'inserimento diventano abitudini comportamentali difficilmente cambiabili in futuro.

- *Impossibilità a gestire il lavoro immateriale  
come lavoro*

Quello che le procedure di reclutamento, selezione e inserimento cercano di negare è la natura prevalentemente soggettiva e relazionale del lavoro. Che è tale, tanto più il lavoro si smaterializza. Tali procedure di avvio al lavoro, che peraltro hanno creato una nicchia di mercato del lavoro, non possono superare le contraddizioni prodotte da un'idea di lavoro come merce. Il lavoro è stato sicuramente una merce per gran

parte dell'industrialesimo. Il carattere di merce assegnato al lavoro lo assimila a tutte le altre merci materiali: è comprato e venduto in base a puri criteri economici; può essere gestito da terzi non contraenti (sindacati, mediatori, caporali, esperti, ecc.); è regolato in base a norme giuridiche. Tutto ciò aveva un senso fin quando esisteva la necessità assoluta per il lavoratore di "vendere" il suo tempo in cambio di danaro per sopravvivere. Il lavoro accettava di essere trattato come merce, per necessità. Questa necessità è diventata relativa nel tardo industrialesimo, con l'aumento del benessere e del livello culturale; ed ancor più nella società immateriale, che non può sopravvivere sul mero scambio tempo-danaro. I lavoratori ambiscono sempre più a soddisfare i loro bisogni secondari, e le organizzazioni richiedono ben di più che il mero tempo. L'idea del lavoro come merce ha sempre meno senso nella gestione ordinaria del rapporto di lavoro. La sua compravendita non è più riducibile ai soli fattori tempo e danaro. La sua gestione è sempre meno standardizzabile e quindi gestibile da terzi. La regolazione per vie legali è sempre meno ragionevole (ha poco senso aprire una causa legale che magari dura tre anni, per un lavoro che ne dura 1 o 2). Ma l'idea del lavoro come merce ha ancora meno senso, per le fasi di avvio. Se il

lavoro è una relazione, sarebbe come applicare le procedure di reclutamento, selezione e inserimento anche per gli amici, il partner, il coniuge. È vero che oggi si sta estendendo il fenomeno delle agenzie matrimoniali o delle organizzazioni per la socializzazione, ma per fortuna non esistono ancora procedure, bandi e concorsi. Come una relazione affettiva viene intrapresa, resta ancora affare individuale. Il lavoro immateriale è sempre più una "questione affettiva" e presto o tardi la società dovrà prenderne atto.

## **Terzo capitolo**

### **Le organizzazioni immateriali**

La letteratura ed ancor più la cultura dell'organizzazione, continuano a basarsi sull'immagine dell'organizzazione come piramide. Il tradizionale "organigramma" con un vertice, tante sezioni orizzontali e tanti "quadri" orizzontali corrispondenti a funzioni e uffici, sopravvive nell'immaginario e influenza i modi di parlare e riflettere sull'organizzazione. In verità non esiste più un solo tipo di organizzazione, ed anzi quelle basate sulla piramide stanno diminuendo a vista d'occhio, almeno nel panorama occidentale. In termini strutturali ciò è dovuto alla progressiva automazione, che ha ridotto numericamente la quantità di lavoratori nelle organizzazioni. Un'organizzazione con migliaia di addetti è qualitativamente diversa da una con meno di 5.000 addetti, ed entrambe sono diversissime da una con 5 addetti. Una piccola impresa non è un frattale di una grande impresa, ma è qualitativamente diversa. La mutazione delle organizzazioni è legata, oltre che alla tecnologia,

ai cambiamenti della cultura e del mercato, i principali dei quali sono:

- **la globalizzazione**
- **la presentificazione**
- **la smaterializzazione**

Il concetto di globalizzazione è ormai molto diffuso ed evidente. Il mercato è sempre meno locale o nazionale. La tendenza all'espansione delle imprese non è più tanto in orizzontale (fare tante cose nello stesso territorio) ma "puntuale" (fare una cosa sola su tutto il pianeta). Questo mutamento implica una concentrazione su un solo prodotto, unita ad un'enorme differenziazione dei contesti; al contrario dell'espansione orizzontale che richiede una concentrazione sul contesto, unita ad una forte differenziazione dei prodotti.

In qualche maniera, le multinazionali hanno sempre operato in un'ottica globale. Tuttavia, dagli inizi dell'era industriale agli Anni Settanta la filosofia delle multinazionali era sostanzialmente colonialista, cioè tendeva ad impiantare all'estero una cultura, con organizzazioni piramidali destinate ad evolversi in orizzontale. Negli anni più recenti il "colonialismo" delle multinazionali (anche a causa del loro progressivo aumento qualitativo) si limita al prodotto e cerca una sintesi fra prodotto e cultura locale. I più avanzati



e noti strumenti organizzativi della globalizzazione sono il franchising e il networking.

La presentificazione è un fenomeno meno descritto e noto, ma diffuso e importante come la globalizzazione. La brutta parola indica il processo di riduzione del futuro nell'arco temporale a disposizione dell'impresa fra produzione e consumo. Possiamo avvicinare il concetto a quello più noto di "società dei servizi", se non fosse che anche le imprese produttive, con la personalizzazione e la logica del "just in time" si sono da tempo dirette verso la presentificazione. Segnalo i principali fenomeni della presentificazione o defuturizzazione:

- azzeramento del magazzino, quindi la necessità di una sempre maggiore Qualità del processo. Il magazzino significa stoccaggio di merci per un futuro ingresso nel mercato, con una relativa possibilità di rifinitura e di correzione degli errori. La sua eliminazione, motivata anche con la necessità di risparmiare sulla immobilizzazione dei capitali, implica un aumento della Qualità nel processo di produzione: la merce deve avere zero difetti.
- sviluppo del valore aggiunto dato dal servizio, rispetto al prodotto. La merce appena sfornata è venduta, e la riduzione dei passaggi dal produttore al consumatore consente al primo di

fornire un'assistenza al prodotto (installazione, addestramento, manutenzione, riparazione)

- sempre maggiore rilevanza delle competenze relative alle variabili intangibili (immagine, rapporto col cliente, assistenza, ecc.) rispetto a quelle materiali (prodotto).

Infine, la smaterializzazione. Questo processo consiste nella progressiva rarefazione del prodotto e dell'organizzazione, sui quali vive la società occidentale: sempre meno prodotti e sempre più immagini ed idee; sempre meno spazio fisico e sempre più spazio virtuale. L'organizzazione come "solido" piramidale lascia il posto all'organizzazione come ologramma: dal cristallo al fumo è il passaggio delle organizzazioni sulla soglia del nuovo millennio. Il passaggio avviene con interventi di "dimagrimento" della forza lavoro, contratti di franchising, decentramento della produzione. Le grandi imprese diventano holding finanziarie il cui compito è detenere la finanza di costellazioni di imprese medie o piccole. Oppure mere "fabbriche di marche", col solo compito di promuovere l'immagine di uno o più prodotti. La smaterializzazione assomma in sé i processi di globalizzazione e di presentificazione. La liberazione dal vincolo spaziale e materiale consente infatti un lavoro "ovunque ed ora", e

un'organizzazione perenne, 24 ore su 24 su tutto il globo.

### 3.1- DIMENTICARE TAYLOR

Possiamo dire che l'intero panorama produttivo occidentale ha virato verso modelli organizzativi storicamente propri del solo comparto immateriale. In un certo senso, il modello dell'organizzazione dell'evo Industriale era l'esercito. Il nuovo modello organizzativo dell'Evo Immateriale è quello della "bottega artigiana". Dal cristallo al fumo, dalla piramide alla rete, dal continente all'arcipelago, dal castello all'agorà sono solo alcune delle metafore inventate per descrivere la fine del mondo del lavoro formalizzato da Taylor ed applicato da Ford.

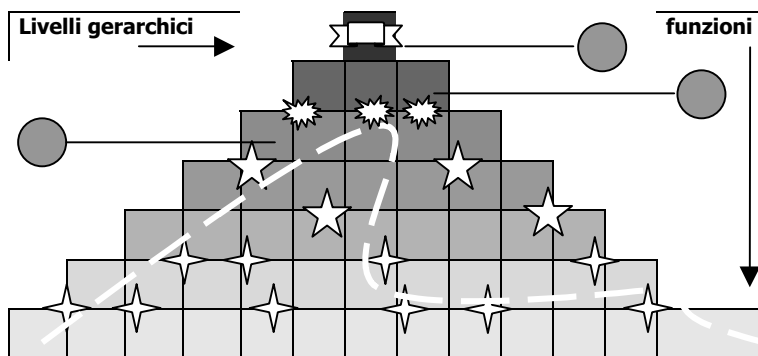


Fig.4  
Silhouette dell'organizzazione taylor-fordista

L'organizzazione formale taylor-fordista è basata su pochi, semplici e stabili principi:

- distinzione estrema fra il dentro e il fuori (sancita da sistemi di privacy, segretezza, sicurezza)
- distinzione marcata fra ogni colonna, livello e cella (frutto della competizione interna)
- la "linea" organizzativa è definita da livelli gerarchici (righe orizzontali)
- la "linea" organizzativa è definita da funzioni (colonne verticali): produzione-reparti, amministrazione-uffici, ricerca-laboratori, ecc.
- eventuali collaborazioni "esterne" sono definite "funzioni di staff" e indicate con i cerchi
- ai gradini più bassi (indicati con ✧ ) presiedono i "capi intermedi" detti anche "quadri"
- ai gradini più alti (indicati con ☆) presiedono i "managers" o dirigenti
- in cima alla piramide siedono il "top management" e gli amministratori o la proprietà
- il comando e l'autorità procedono dal vertice alla base, secondo una progressiva riduzione della discrezionalità.

La linea bianca irregolare rappresenta una delle tante "catene di relazione" informali che spesso

sostituiscono nel funzionamento l'organizzazione formalizzata. Queste catene relazionali tuttavia, pur essendo numerose ed efficienti, non hanno cittadinanza nell'organizzazione tradizionale che le mantiene in stato di clandestinità.

La modernità ha registrato una progressiva liquefazione della struttura taylorista, praticamente capovolgendone i caratteri cardinali:

- forte permeabilità fra dentro e fuori (fino a comprendere nell'organizzazione i consulenti, i fornitori, i clienti, i consumatori ed a volte anche i competitori)
- riduzione drastica dei livelli gerarchici, con ampi margini di discrezionalità attribuiti ai livelli inferiori
- minori distinzioni fra le funzioni, con il ricorso al lavoro in team e l'"outsourcing" di alcune funzioni non centrali.

L'organizzazione assume forme diverse, ciascuna delle quali presenta richieste specifiche per gli operatori, i quadri ed il management. È interessante notare che le forme organizzative oggi assunte dalla gran parte delle imprese materiali, sono tradizionalmente tipiche delle organizzazioni immateriali. Oggi le imprese assomigliano sempre di più a studi professionali o artistici, organizzazioni sanitarie o educative. Il seguente panorama delle nuove forme

organizzative ha uno scopo tassonomico, ma la realtà è molto più complessa e variegata, dal momento che non poche organizzazioni hanno caratteri misti e magari aspetti dell'organizzazione tradizionale.

- *Le Organizzazioni reticolari*

Su questo tipo di organizzazione si è già molto parlato. Esso si basa sul decentramento produttivo e sul networking, secondo una progressiva gradazione dell'autonomia della periferia dal centro. La rete prevede una pluralizzazione dell'imprenditorialità ed il rimpicciolimento ("downsizing") delle unità produttive e distributive col conseguente livellamento della scala gerarchica. I rapporti fra centro e periferia sono ampiamente negoziali. Sono organizzate su questo modello molte imprese impegnate in produzioni e servizi di massa, come le reti di punti di vendita. Il rimpicciolimento avviene spesso mediante sistemi di decentramento e delega della produzione, franchising, marketing multi-livello. Le competenze negoziali sono primarie in queste organizzazioni.

- *Le Organizzazioni transitorie*

Queste Organizzazioni sono collegate alla produzione di eventi a termine, e sono la

traduzione strutturale delle tradizionali forme di "task-forces". Sono le Organizzazioni relative a mostre, festivals, tournèe musicali, tornei sportivi, incontri politici internazionali, eventi teatrali e produzioni televisive o cinematografiche. Si tratta di risorse individuali o appartenenti a diverse Organizzazioni, che vengono assemblate per un periodo limitato, e poi si disperdono. Il carattere di queste imprese è la velocità, perché i servizi che producono devono essere allestiti e forniti in tempi strettissimi. Le condizioni di vita degli operatori coinvolti si avvicinano a quelle delle istituzioni totali. La prima competenza richiesta a tutti gli operatori è l'immediatezza: fare subito ciò che deve essere fatto, senza attese o pause. Tempo di lavoro e tempo libero si intrecciano strettamente. Il tempo di riposo si riduce. A un livello più profondo qui è importante la capacità di elaborare l'insicurezza e il lutto, che si accompagnano al carattere a termine dell'Organizzazione.

- *Le Organizzazioni bi-coniche*

Questa tipologia organizzativa si accompagna spesso alla precedente, ma non sempre. Molte organizzazioni transitorie sono anche bi-coniche; ma molte di queste non sono transitorie. Ci riferiamo alle Organizzazioni che sono disegnabili

come un doppio cono a base comune e vertici separati: per esempio i grandi teatri, le squadre di calcio, le imprese di prodotti televisivi. In questa realtà, un cono rappresenta l'organizzazione di produzione (la direzione artistica, il management sportivo) con suoi vertici, quadri intermedi e operatori di base. Il secondo cono descrive l'organizzazione di fornitura del servizio (la compagnia di giro, il grande calciatore, la star dell'evento) anch'essa con vertici, quadri intermedi e operatori. Si tratta della collaborazione, temporanea o stabile, fra due culture, due aree di bisogno, due filosofie diverse. In termini dinamici, il centro di questa organizzazione è occupato dall'oscillazione fra cooperazione e conflitto: le capacità primarie richieste riguardano la gestione di queste dinamiche.

#### - *Le Organizzazioni "Vetrina"*

Queste Organizzazioni sono caratterizzate dall'importanza che in esse assume la "front line", la vetrina appunto. Le organizzazioni commerciali, molti uffici pubblici, ma anche i ristoranti ed i bar, gli alberghi, i servizi sociali come le banche, sono fra queste. Esse sono prive di magazzino, e dunque hanno una distanza molto ridotta fra produzione e fornitura: solitamente limitata al



bancone, le doppie porte fra cucina e sala da pranzo, il retrobottega. Il tempo fra produzione e fornitura a volte è pari a zero. Riparazioni o correzioni sono impossibili o costose. Il modo di fornitura è importante quanto il tipo di prodotto. L'immagine è parte integrante del prodotto, come lo è la relazione con il cliente. La competenza principale nelle organizzazioni "vetrina" è la comunicazione interna e col cliente.

- *Le Organizzazioni mitologiche*

Queste sono le imprese che costruiscono e vendono i miti. Le agenzie di pubblicità, le società di P.R., i centri studi che fungono da "ghost writers" per i politici, le stars, gli opinion leaders, le agenzie di informazione, gli uffici stampa: tutte organizzazioni concentrate su un solo prodotto. Il loro scopo è creare, promuovere e vendere un "mito", sia esso un'idea, una persona, un'istituzione. Il prodotto mitologico è perlopiù immateriale, ma si materializza attraverso supporti come i gadgets, le T-shirt, e tutto il merchandising che si collega ad ogni mito. X. Echeverría, nel suo "Telepolis" sostiene che la più importante impresa del pianeta è "l'industria di Dio". Ma esistono Organizzazioni mitologiche concentrate su città; su pop-stars e divi dello sport; su politici defunti o viventi. Possiamo dire

che tali Organizzazioni proliferano in parallelo con la trasformazione della Società Occidentale nella immateriale Società dello Spettacolo. In via generale gli operatori coinvolti nelle Organizzazioni mitologiche hanno, in grado diverso, una forte identificazione di tipo "religioso" con l'oggetto/soggetto prodotto. Appartenenza, fedeltà, settarismo sono le competenze più richieste. Lavorare in un'organizzazione mitologica richiede un'identificazione marcata dell'operatore ai valori rappresentati dall'oggetto/soggetto della produzione.

- *Le Organizzazioni Sferiche o Sacrificali*

Le Organizzazioni Sferiche possono anche essere definite "sacrificali" perché forniscono un prodotto/servizio che è sostanzialmente sovrapposto a sé stesse. Dai villaggi turistici alle Case di Riposo, dalle cliniche alle comunità terapeutiche, tutte le Organizzazioni di convivenza non fanno altro che "vendere se stesse", per ogni ora del giorno e della notte. Il prodotto/servizio è soprattutto l'Organizzazione. L'organizzazione sferica o sacrificale produce e "vende" il modo con cui è organizzata. La Qualità del prodotto è meno che altrove separabile dalla Qualità della sua produzione e somministrazione. Manutenzione e

sviluppo organizzativo sono operazioni permanenti che si devono effettuare "a vista e in corsa". Ciò che si richiede a tutti i lavoratori è la capacità di operare in un'ottica di globalità, con un livello di integrazione e cooperazione maggiore che altrove.

### - *Le Organizzazioni a-Spaziali*

Questa è la forma più recente di Organizzazione. È collegata alla digitalizzazione planetaria, di cui Internet è solo la punta dell'iceberg. Essa comprende le imprese di produzione di software, le agenzie di servizi telematici, i produttori di programmi per le macchine virtuali. Fatturati enormi possono essere realizzati nello spazio di una stanza. Questo tipo di organizzazione non richiede spazio per funzionare, e infatti non agisce da un luogo preciso. Essa può creare e distribuire i suoi prodotti/servizi ovunque. I livelli gerarchici sono ridotti al minimo; le competenze tecniche sono molto elevate. Ma ciò che fa la differenza in queste Organizzazioni è la creatività. Si tratta infatti di immaginare e realizzare domani ciò che ieri non era neppure pensabile. In prospettiva si tratta di forme organizzative destinate a svilupparsi enormemente diventando come un carattere stabile di ogni altra forma organizzativa. Già oggi è diffuso l'impiego di organizzazioni contabili indiane che amministrano imprese

californiane. Grazie al diverso fuso orario questa routine trasforma ogni impresa in "perenne", cioè attiva 24 ore su 24. Questa dislocazione a-spaziale, consentita dalla telematica, è applicabile praticamente ad ogni comparto della produzione.

### - *Le Organizzazioni Perenni*

Con questo nome un po' roboante possiamo classificare le Organizzazioni a-Spaziali più avanzate e sofisticate. Si tratta delle organizzazioni a funzionamento continuo e onnipresente, più legate alle macchine che al fattore umano. Le agenzie borsistiche e monetarie che operano 24 ore su scala planetaria; i nodi delle reti telematiche; le imprese di erogazione dell'energia e dell'acqua; le Organizzazioni della sicurezza e della sanità; i sistemi di trasporto: ecco i tipi di organizzazione perenne. Esse sono in grado di funzionare costantemente, col minimo possibile di intervento umano, spesso su scala internazionale o globale. La necessità di pensare ed operare a livello di globo, modifica il senso dei fattori spazio e tempo. E dunque abbatte la separazione fra tempo di lavoro e tempo libero, abitazione e ufficio/fabbrica; mette in discussione lo stesso concetto di identità individuale. Il fattore umano qui ha spesso la sola funzione di prevenire e gestire l'emergenza, il che ha gravi riflessi sulla

sicurezza ma anche sull'autopercezione del lavoratore. In via routinaria esso infatti è condannato all'inutilità, mentre il lavoro acquista senso in situazioni emergenziali che spesso sono a esito infausto.

- *Le organizzazioni "fuori orario"*

La società immateriale è anche la società dei servizi e del tempo libero. Significa che la produzione della ricchezza avviene sempre meno con la trasformazione delle cose e sempre di più con la elaborazione di prodotti e servizi per coloro che trasformano le cose. Le organizzazioni materiali, nella gran parte, sono attive in un orario dalle 8 alle 17, dal lunedì al venerdì, agosto e Natale esclusi. Le organizzazioni dei servizi immateriali operano quando le altre interrompono. Nelle pause pasto, nel tardo pomeriggio o di sera, di notte e nei giorni festivi, durante le vacanze. La logica sindacale, trasferita dalle acciaierie alle latterie ed alle anagrafi, ha creato il paradosso di servizi commerciali e uffici pubblici aperti negli stessi orari in cui i "produttori materiali" sono al lavoro. Con costi sociali ed umani enormi, se è vero come è vero che per ogni contatto con un'Amministrazione pubblica occorre assentarsi dal lavoro mezza giornata (se si è fortunati con le code). O che per fare acquisti resta un'ora al

giorno, oppure il sabato. Fortunatamente questa logica non è stata applicata alle cliniche e sta cambiando nel caso dei musei o delle biblioteche. Nei servizi alla persona resiste ancora il deserto serale, prefestivo e festivo. Quando tutto il mondo si "diverte", nelle Case di Riposo, negli ospedali psichiatrici, nelle comunità terapeutiche, nei centri per Giovani, persino nelle palestre, regna un silenzio tombale. Questa rigidità oraria ovviamente non ha mai potuto essere applicata nei servizi per il tempo libero, che per loro natura si erogano di sera, nei festivi o prefestivi, o durante le vacanze. Le organizzazioni "fuori orario" sono sempre esistite, ma oggi si sono moltiplicate a dismisura. Gli ideatori lavorano quasi sempre fuori orario e ciò contribuisce a creare problemi di armonizzazione con gli altri tipi di lavoratori. Le relazioni affettive e familiari diventano più difficili. I periodi di vacanza e riposo raramente coincidono con quelli di una buona parte della società. La precarietà aumenta con la stagionalità di molti lavori, e questa si sposa con l'esistenza di un doppio lavoro o di decine di "lavoretti" integrativi. La precarietà si sposa con un tasso di turn over elevato, che a sua volta rende più ardua la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati. Tuttavia la rottura del tradizionale orario 8-17 sta invadendo diverse tipologie di organizzazioni, anche

materiali. La globalizzazione ha reso i mercati aperti 24 ore su 24, con conseguenze sui media, sui servizi di sicurezza, sui trasporti, sui servizi di ristoro, sui divertimenti. Le pulizie degli uffici si fanno in orari notturni. I servizi di ristoro e i benzinai sono aperti anche nei periodi festivi.

### **3.2- CAPI INTERMEDI E DIRIGENTI: FINE DELLA GERARCHIA DI COMANDO**

La mutazione della struttura organizzativa non poteva non avere riflessi sui ruoli di responsabilità e comando. Il passaggio dall'organizzazione a piramide a quella a rete ha in primo luogo diminuito drasticamente il numero di questi ruoli. In secondo luogo ha favorito la centratura delle funzioni da quelle di comando e controllo a quelle di coordinamento e motivazione. In terzo luogo ha aumentato gli spazi di discrezionalità e responsabilità.

Se la gestione delle organizzazioni tradizionali avveniva in "discesa" tramite la gerarchia di comando, la gestione delle nuove forme organizzative avviene in "orizzontale" tramite le connessioni.

Questo si è verificato in tutte le organizzazioni, anche in quelle materiali. Fanno eccezione da una parte le organizzazioni iper-burocratizzate e

dall'altra quelle più vicine all'illegalità. Le prime sono quelle che mettono al centro le norme e sullo sfondo i risultati (come i Ministeri): per queste comando e controllo sono tutto. Le seconde sono quelle che puntano solo ai risultati, mettendo sullo sfondo o eludendo le norme (come le organizzazioni che ricorrono al lavoro nero): per queste comando e controllo sono essenziali.

Nelle organizzazioni immateriali la trasformazione è avvenuta in modo anche più evidente e radicale. Il carattere molto personalizzato delle organizzazioni immateriali provoca una diminuzione del potere della proprietà o degli organismi di amministrazione. Per un Consiglio di Amministrazione è dieci volte più difficile liquidare il direttore di un giornale, piuttosto che il manager di uno stabilimento metalmeccanico. Nelle organizzazioni di tipo sociale spesso il consiglio di amministrazione è meramente onorifico, o viene addirittura insediato dai dirigenti. Lo stesso depotenziamento della gerarchia si registra nelle relazioni fra dirigenti e quadri intermedi, fra questi e gli operatori, e (quando ci sono) fra gli operatori e gli utenti. La catena di comando è spezzata in ogni punto ed è attivata solo in casi eccezionali. Mentre le funzioni classiche della dirigenza (progettazione,



organizzazione, valutazione) si distribuiscono in tutti i livelli e comparti dell'organizzazione, le funzioni del comando e del controllo svaniscono. Le parole chiave del dirigere diventano: stimolare, supportare, coordinare, armonizzare. La discrezionalità e la libertà aumentano verso l'alto, ma diminuiscono verso il basso. Sono più pesanti i vincoli al management che vengono dal basso, rispetto a quelli che derivano dall'alto della gerarchia. Questo si spiega per il fatto che nelle organizzazioni immateriali l'unica vera risorsa è il fattore umano. Gli operatori non sono intercambiabili e fungibili, ed il lavoro immateriale, in quanto essenzialmente relazione, non è "comandabile". Capi intermedi e dirigenti assumono sempre più la funzione di imprenditori di micro-unità produttive, che navigano autonome ma sempre interconnesse, nel grande oceano del mercato.

Queste figure non vengono elette, ma sono spinte a diventare leaders delle loro unità produttive, come se lo fossero. Il che spiega la confusione semantica, frequente nel pensiero anglosassone, fra manager e leader. Ciò rende ancora più autonomi e importanti i dirigenti che funzionano, perché il loro ruolo è, molto più che nell'organizzazione piramide, una "funzione del campo". La loro rimozione è resa più difficile dal

fatto che, spinti a diventare leader della loro unità produttiva, istaurano una rete di relazioni personali difficilmente sostituibili. Questa indispensabilità, unita alla riduzione dei livelli gerarchici, ed acuita dal carattere personale del lavoro immateriale, ostacola fortemente le carriere verticali. Le quali, per i dirigenti, si riducono spesso all'uscita dall'organizzazione verso un lavoro autonomo.

### **3.3- LE COMPETENZE**

In riferimento ad un qualsiasi operatore, col termine "competenze" si indicano sia i confini della sua azione (competenza come area riservata all'intervento) che le capacità cui egli deve ricorrere per occupare il suo territorio. Le capacità indicano l'ampiezza e la profondità d'azione (capienza) che l'operatore possiede, ma anche il tempo che gli necessita per ricorrere ad essa. Potere e velocità (cioè spazio e tempo) sembrano essere gli assi cartesiani delle capacità. Le capacità di ogni operatore possono essere classificate nelle tre aree che presiedono al comportamento: cinestetica (movimento, manualità, sensi); estetica (emozione cuore, affetti); ed etica (razionalità, mente, cultura). Naturalmente la divisione in queste tre aree è

puramente descrittiva. Ogni soggetto è infatti un insieme nel quale le parti indicate si intrecciano e si influenzano inestricabilmente. La famosa distinzione fra sapere cognitivo, saper fare strumentale e saper essere psicologico (skills) è una tassonomia delle capacità solo a fini semantici e pragmatici, non certo euristici.

La complessità del sistema uomo è tale che ogni analisi partitoria risulta forse utile ma sempre riduzionistica. D'altronde è in questo modo che ogni scienza, e soprattutto le scienze biofisiche, procedono per approssimazioni alla spiegazione e descrizione del mondo. Dall'atomo di Democrito ai quark, dalla "ghiandola pineale" agli ormoni, tutta la scienza ha sempre operato per classificazioni, schematizzazioni e riduzioni. Oltre a ciò le scienze "dure" si sono sviluppate grazie a due principi meta-teorici, solo di recente resi espliciti. Il primo, ben descritto da T. Kuhn, riguarda la natura consensuale del paradigma scientifico dominante. Dagli assiomi della geometria euclidea o della matematica pitagorica ai sistemi di misura del tempo e dello spazio, le fondamenta delle scienze sono sempre state un fatto di consenso all'interno della comunità scientifica. Il secondo, proposto da B. Mandelbrot, concerne il rapporto tra scientificità e livello di definizione. Il teorico dei frattali ha evidenziato come il profilo di una

costa prodotto dal satellite non è meno esatto o meno scientifico del disegno della stessa fatto da cartografi che camminano sulla battigia, o di quello di fisici che misurano le asperità frattali della stessa, tenendo conto di ogni granello di sabbia. Il livello di definizione cambia di valore in funzione dell'uso e in conseguenza del consenso esplicito su di esso. Il satellite, i cartografi ed i fisici descrivono la stessa costa, sia pure con enormi differenze di misura e con approssimazioni diverse, utili per usi diversi. La psicologia deve ispirarsi alle scienze più evolute, senza sentire le sue approssimazioni come debolezza o colpa. Deve dunque accettare, nella sua ricerca, le riduzioni, la consensualità e la varietà dei livelli di definizione. Con una particolarità in più, di cui la psicologia può essere orgogliosa: la inscindibilità e la reciproca influenza fra soggetto e oggetto. Da sempre la psicologia ha intuito che fra il mondo (oggetto) e lo scienziato che lo osserva (soggetto) esiste un legame d'interdipendenza, cui le scienze fisiche sono pervenute più tardi, col principio di indeterminazione e la teoria quantistica. Questo significa che per la psicologia è acclarato ciò che per le scienze "dure" è ancora discusso; che ogni paradigma è fissato in relazione al contesto in cui agisce ed è confutabile. Il concetto lewiniano di "campo", con le dinamiche correlate, è un

paradigma forte, generativo anche per la questione delle skills. Queste sono infatti sia la capacità di fare che la potenzialità di fare. La prima è un dato fenomenologico, mentre la seconda è un precipitato dell'incontro fra le risorse dell'attore e la situazione, il campo, il contesto.

### **3.3.1- LE SKILLS DEI CAPI INTERMEDI E DEI DIRIGENTI NELLE ORGANIZZAZIONI IMMATERIALI**

Dobbiamo chiederci cosa deve fare in concreto un dirigente e cosa è giusto che il sistema cui è preposto, e la comunità che fa da contenitore, si aspettino. Solitamente questi discorsi vengono affrontati attraverso un'analisi della legislazione e della contrattualistica sindacale. Questo approccio formalistico da una parte rischia la tautologia, in quanto solitamente la legislazione non è così fine e dettagliata da esaurire le libertà interpretative; dall'altra porta all'astrazione, perché nessuna normativa può rispondere alle fattispecie concrete. Ma l'obiezione decisiva all'approccio formalistico è quella che riguarda la relazione fra ruolo e campo. L'idea che esistano competenze personali di un dirigente slegate dal campo o sistema in cui opera, è stata abbandonata da tutte le scienze sociali più di mezzo secolo fa. Secondo la teoria

psicosociale di ispirazione lewiniana, tutti i comportamenti di ruolo sono in funzione della personalità del detentore e del campo circostante. Un dirigente molto severo in una scuola può ottenere ottimi risultati, ma può essere una catastrofe nella scuola vicina. Un dirigente presenzialista può risultare molto responsabile in un contesto, impiccione nell'altro. L'approccio che proponiamo dunque non fa derivare le skills del dirigente da un ruolo astratto, pensato per campi uniformi e rigidi, ma dal rapporto risultati-risorse entrambi costantemente mobili anche grazie all'azione del dirigente stesso. Il rapporto ruolo-contesto è il tipico esempio di circolarità nel senso che entrambi sono insieme causa ed effetto l'uno dell'altro.

Indichiamo in sintesi le skills del dirigente a livello molecolare:

- capacità di sintesi (senso dell'unità, capacità di mediazione, pensare per sistemi, valorizzazione delle diversità);
- capacità di costruire (progettazione, reperimento, armonizzazione risorse);
- capacità di contenimento (autorevolezza, decisionalità, senso dei limiti e del rischio, norme, ordine, supporto, elaborazione conflitti);

- capacità di motivare (valorizzare, supportare, maturare qualificare, trascinare).

Abbiamo affermato che dirigere significa saper combinare al massimo grado il perseguimento di risultati e la crescita delle risorse, fino all'eccellenza di entrambi. Entriamo nel difficile terreno di concetti la cui definizione è strutturalmente fonte di ambiguità, ma che potremmo definire come un bagaglio di risorse potenziali che si declinano in modi diversi in dipendenza del contesto.

Prendiamo il dirigente scolastico come paradigma di tutti i capi intermedi ed i dirigenti di ogni organizzazione immateriale. Il discorso può facilmente essere trasferito dalla scuola alla sanità, dalla pubblicità all'informatica.

#### - *Capacità di sintesi*

Qual è il risultato eccellente di una scuola? Definire questo risultato come il massimo grado di apprendimento del maggior numero di alunni, facilita di poco il problema perché lo sposta sul concetto di apprendimento. Che è concepito in modi diversi dal Ministero, dal corpo docente, dalla comunità territoriale, dalle famiglie e dagli allievi. La legislazione è la prima a mettere, e giustamente, il concetto di apprendimento nelle

mani di attori diversi e spesso conflittuali tra loro. Essendo il dirigente un quadro intermedio, la sua pluriappartenenza è non solo una necessità, ma un preciso carattere funzionale all'Organizzazione. Il dirigente deve sentirsi simultaneamente, ed operare, come l'esecutore degli obiettivi dello Stato, il coordinatore del corpo docente, il garante della qualità verso la comunità territoriale e le famiglie, il difensore del diritto ad apprendere di tutti gli allievi. Il suo essere responsabile della direzione della scuola si fonda dunque con tutta evidenza su una skill personale che possiamo indicare come "capacità di sintesi", nel senso chimico del termine. Il dirigente infatti deve saper trovare giorno per giorno il livello più alto di sintesi in ordine al risultato "apprendimento" così come lo intendono gli attori del sistema. Il dirigente scolastico non può dirigere nel senso di timonare una nave verso una méta decisa dall'armatore, il che peraltro non accade più per quasi nessuna organizzazione. Per il semplice fatto che l'armatore della scuola (lo Stato) gli chiede di dirigersi verso una méta imprecisata, imponendogli anche di negoziarla coi marinai, coi passeggeri, con le famiglie restate a casa, e financo con le altre navi che incrociano nello stesso spazio di mare. La capacità di sintesi è correlata a quella di pensare ed agire per sistemi,



cioè comprende il "senso dell'unità". Il dirigente è una sorta di punto di convergenza fra le diverse forze interne e di polo di riferimento per le risorse esterne. Ogni parte dell'organizzazione scolastica (docenti, non docenti, allievi, famiglie) ha il diritto di essere parziale, e questo diritto è tutelato dalla sicurezza che è il dirigente ad assumersi il compito della visione unitaria. Si può non chiedere alla parte di ragionare per il tutto, lasciandola libera di esprimersi come parte, se l'insieme viene rappresentato, tutelato e promosso dal dirigente. Chi dirige con stile *laissez faire*, alimenta fantasmi di disgregazione dell'insieme e di fatto limita la libertà d'azione e di pensiero delle parti. Dirigere per sintesi non è solo una necessità data dalla varietà degli attori, ma un modo di valorizzare le diversità interessate al sistema-scuola. Al punto che ove qualche componente (per es. la famiglia) non fosse attiva, è compito del dirigente renderla tale. Il Territorio a sua volta non può né deve rapportarsi ad un sistema attraverso le sue parti, ma deve poter interagire con chi rappresenta il sistema nella sua totalità. Il dirigente è responsabile, nel senso di "competente a rispondere", per l'intero sistema-scuola. Questo ragionare per sistemi può essere considerato parte della "capacità di sintesi", e richiede una capacità intellettuale legata all'emisfero destro (quello

artistico) ed una capacità emotiva legata al controllo dell'ansia e dell'ambiguità.

- *Capacità di costruire*

Per evitare che la capacità di sintesi sia intesa come puro atto di mediazione dell'esistente, dobbiamo assegnare al dirigente un'altra competenza a carattere proattivo: la "capacità di costruire". Egli infatti non deve solo tracciare la rotta nautica per un viaggio la cui méta hanno deciso altri, sia pure attraverso il suo ruolo di sintesi. Il dirigente deve anche saper immaginare il futuro, disegnarlo, anticiparlo e poi trovare ed organizzare le risorse per costruirlo. La Scuola tradizionale era una specie di rigido cristallo codificato, preconfezionato allo scopo di omogeneizzare la nazione, ma anche specchio di una società a sua volta cristallizzata ed omogenea. Dalla Scuola Media Unica in poi, via via con le decine di mutamenti istituzionali interni alla Scuola, e con la progressiva frantumazione sociale causata dal declino della modernità, la Scuola è, e sempre più sarà, un arcipelago in costante evoluzione, una rete di diversità articolate, un'organizzazione proteica e multiforme. Già negli anni recenti, ma sempre più in futuro, la qualità delle scuole sarà affidata alla loro capacità di costruirsi, di evolvere in senso biologico, di

trasformarsi attraverso progetti sul proprio futuro. La Scuola sta diventando più un organismo che un meccanismo. Quello del dirigente è un ruolo cruciale per lo sviluppo biologico dell'organismo scolastico: ad esso spetta di inventare il futuro e di dirigere la scuola verso di esso. Un'operazione che non deve, né può, fare da solo, ma che lo vede primo responsabile per la posizione apicale che occupa. Abbastanza vicino al terreno (territorio) ma anche abbastanza sollevato da esso, per poter vedere più in là. Esso non ha il compito delle grandi strategie che continuano a competere allo Stato, ma ha quello delle piccole e medie strategie, per la costruzione concreta del futuro.

In altre organizzazioni immateriali, nelle quali non esiste uno Stato responsabile delle strategie a lungo termine, esistono un presidente, un proprietario, un consiglio di amministrazione: i quali tuttavia possono elaborare strategie a partire dalle conoscenze e dagli stimoli offerti dal "basso", e dai dirigenti prima di tutti.

#### - *Capacità di contenimento*

L'arcipelago di forze e risorse che costituiscono il sistema scuola è inevitabilmente foriero di un costante senso di insicurezza per le diverse isole. Ciascuna di queste forse sa chi è e cosa vuole

(anche se ciò non è sempre vero), ma non può tenere conto di tutte le altre isole, non ne conosce la direzione, non riesce spesso neppure a intavolare un dialogo. I frammenti del campo scolastico agiscono al meglio all'interno di una cornice rassicurante fornita da un dirigente che sia autorevole, capace di far decidere o decidere da solo, col senso dei limiti ma anche capace di rischiare, garante delle norme e dell'ordine, disponibile a supportare gli operatori in difficoltà, abile nel facilitare l'elaborazione costruttiva dei conflitti. Chiamiamo questa molecola "capacità di contenimento" per sottolineare la funzione confinaria del dirigente. Questi è infatti paragonabile al doganiere che ha la doppia valenza di custode dei confini e di segnalatore della frontiera. Il contenimento è rivolto alle ansie persecutorie e depressive che inevitabilmente assalgono tutti i soggetti coinvolti in un flusso di cambiamento. La paura di essere attaccati e perseguitati, cioè la sensazione di essere minacciati, svalorizzati, incompresi e puniti è il risultato di una posizione (persecutoria) che attribuisce ogni valenza negativa all'esterno di sé. Il timore di essere inadeguati e colpevoli, privi di risorse e valore, impotenti e paralizzati è invece il risultato di una posizione (depressiva) che attribuisce ogni valenza negativa all'interno. Il

contenimento di questi due ordini di ansie è la condizione per l'azione ordinata e costruttiva di ogni sistema. Ed essa è garantita solo da un terzo, un arbitro autorevole, abile nel porre e difendere le regole del gioco, unica garanzia per l'elaborazione costruttiva dei conflitti. Grazie ad un dirigente capace di contenimento viene evitata o superata la trappola dell'onnipotenza, cui si oppone il senso del limite, o dell'impotenza, che viene attenuata col senso del rischio possibile. Il contenimento tuttavia non va inteso nel solo senso della repressione: esso ha anche una valenza promozionale ed espressiva. Il dirigente contenitivo è anche quello capace di sostegno e supporto verso i soggetti (gruppi o individui) in difficoltà, in modo che le ansie non vengano semplicemente sopite ma tradotte in risorsa.

- *Capacità di motivare*

La carriera dell'operatore scolastico è minata dall'immobilità verticale ed orizzontale. Chi entra nella scuola in una posizione (docente o non docente) ha scarsissime possibilità di cambiarla. Questo, come abbiamo già detto, vale per molte organizzazioni immateriali. Non esistono incentivi economici significativi. I riconoscimenti sono esili e volatili, perlopiù non pubblici. Qual è dunque la spinta motivazionale su cui si basa il lavoro

scolastico e immateriale in genere? Solitamente si ricorre al concetto di motivazione ulteriore o vocazione, la cui natura idealistica tuttavia mal si concilia sia col clima culturale generale, sia con la natura burocratica della scuola ed economica di molte altre organizzazioni immateriali. Passato il periodo dell'entusiasmo da neo-inserimento, diventa quindi naturale l'esposizione alla sindrome del burn-out che colpisce tutti coloro che lavorano con le persone. Il docente che inizia la sua carriera con alte dosi di idealismo, non tarda molto ad incontrare frustrazioni che si traducono in apatia, distacco, demotivazione e, in casi particolari, auto ed eterodistruttività. Le capacità del dirigente di motivare gli operatori, sono cruciali: possiamo dire che il dirigente è colui che insegna agli operatori scolastici a lavorare al meglio. Egli deve anzitutto valorizzare i contributi attuali e le risorse potenziali degli operatori, facendo percepire loro il valore sociale del lavoro scolastico e dell'apporto di ciascuno. Poi deve sostenere, supportare, accompagnare gli operatori nel loro processo di crescita professionale continua attraverso strumenti come il colloquio, la supervisione, l'aggiornamento, non importa se realizzati in via diretta o forniti mediante esperti esterni. Indispensabile è anche la funzione di trascinamento degli operatori verso sfide di

qualità professionale, di innovazione permanente, di progetti che alimentino e rinnovino l'investimento energetico. La capacità di motivare è anche la capacità di ricreare periodicamente un clima organizzativo da "stato nascente", nel quale le energie di ciascuno si concentrino in un'identità e in un progetto collettivi. L'entusiasmo individuale viene infatti limitato o incrementato dal clima del contesto, che può essere routinario, depresso, conformista, repressivo o euforico, ottimista, espressivo, creativo.

### **3.4- UNA POLITICA PER LA FORMAZIONE DEI DIRIGENTI**

Naturalmente non ignoriamo che il ruolo dirigente comprende conoscenze teoriche e abilità strumentali specifiche. Il fatto è che queste ultime vengono spesso indicate nella legislazione, nelle circolari ministeriali, nei concorsi, nei contratti sindacali, in maniera fin troppo particolareggiata. Al contrario, sulla voce skills le indicazioni sono sempre nel vago. D'altronde chiunque abbia esperienza di organizzazioni immateriali può confermare che difficilmente le crisi sono causate da ignoranza dei dirigenti circa le informazioni, nozioni, cognizioni. Eventuali lacune su questo fronte vengono facilmente colmate con il ricorso a

fonti informative scritte od orali sempre disponibili. A volte le crisi vengono causate da carenze strumentali, ma non sulle aree amministrativa, burocratica, manageriale perché anche qui i supporti sono numerosi e di facile accesso (superiori, consulenti, manualistica, ecc.). Le più frequenti carenze strumentali riguardano le tecniche legate alle skills su elencate. Per esempio: la conduzione delle riunioni, la progettazione e gestione di progetti interistituzionali, l'azione sul clima. Insomma i problemi principali derivano dalle skills e dalle tecniche ad esse correlate. La gestione per norme e procedure va forse bene per organizzazioni che hanno per oggetto cose materiali, numeri, danaro, certificati. È invece del tutto inutile, quando non anche dannosa, per organizzazioni come le scuole, gli ospedali, i musei che hanno per oggetto persone e idee. Il paradosso è che oggi anche le imprese che producono beni o servizi materiali, pongono più attenzione e cura alle skills personali dei dirigenti, di quanta ne ponga l'impresa immateriale. A parte iniziative sporadiche e di solito brevi, non esiste in Italia un iter formale per la formazione di base di un dirigente. Qualche anno di insegnamento, la lettura di uno o più manuali di diritto amministrativo e legislazione scolastica e, infine, un concorso ispirato a criteri



burocratici: et voilà, ecco fatto un dirigente scolastico! Un po' di esperienza sul campo (non indispensabile) e molta fidelizzazione, sono sufficienti per un dirigente di impresa immateriale. Per i dirigenti d'impresa esistono ormai numerosi Masters post-lauream, e comunque le organizzazioni produttive si fanno carico di una formazione iniziale e poi continua dei loro dirigenti, intermedi o alti che siano. I dirigenti di molte organizzazioni immateriali del settore socio-assistenziale sono esentati dalla formazione, dal momento che il loro ruolo è essenzialmente attribuito per fedeltà e affinità ideologica. I dirigenti scolastici passano per corsetti brevi in preparazione dei concorsi e brevissime iniziative di aggiornamento durante la loro carriera. Queste iniziative intanto sono opzionali, il che significa che esistono dirigenti che non hanno fatto un solo giorno di formazione specifica in tutta la loro carriera. Partecipare non offre alcun vantaggio e non partecipare alcun danno. In secondo luogo, la maggior parte delle iniziative formative rivolte ai dirigenti sono a carattere meramente informativo e perlopiù legate all'area burocratico-amministrativa. La scuola sembra essere un'organizzazione arcaica nella quale prevale ancora il "principio di incompetenza". Secondo il quale i quadri di un'organizzazione sono sempre al

più basso livello di competenza possibile. Un bravissimo insegnante, stanco e demotivato, diventa un mediocre dirigente. Se questi rimane poco competente, resta nel suo posto di dirigente. Se diventa bravo come dirigente, prima o poi aspira a diventare funzionario del Provveditorato o dell'IRRSAE, Ispettore ministeriale, professionista dell'aggiornamento o ricercatore universitario. Se in una di queste nuove posizioni il nostro soggetto è mediocre, resta dov'è; altrimenti cerca di spostarsi in un ruolo più elevato, in termini di prestigio, potere e remunerazione. Il fatto è che i passaggi di carriera non sono quasi mai legati all'acquisizione di competenze specifiche per i diversi ruoli, ma a criteri meramente burocratici (quando non anche clientelari). Naturalmente esistono molti dirigenti che restano fermi nel loro ruolo e cercano di migliorarsi per propria motivazione. Il fatto è che costoro non sono aiutati né premiati in alcun modo; e prima o poi entrano in crisi di motivazione, rischiando per primi di accusare i sintomi del burn-out. Una politica della formazione dei dirigenti del settore immateriale dovrebbe prevedere servizi di almeno tre livelli: orientamento, formazione di base, manutenzione.

- *Orientamento*

Dirigere è un compito delicato e complesso. Anche qui prendiamo il dirigente scolastico come paradigma dei dirigenti di tutte le organizzazioni immateriali. Il dirigente è il primo responsabile e garante dell'efficienza e dell'efficacia della scuola; è la figura professionale cui lo Stato, la Comunità territoriale, la famiglia, affida l'istruzione dei giovani; è il ruolo che deve fornire al personale l'organizzazione adatta a sviluppare al meglio i propri compiti. Non sembra dunque illegittimo avanzare la proposta che la posizione di dirigente sia affidata solo a soggetti che dispongano di un'adeguata motivazione e di sufficienti competenze personali di base. Un insegnante sbagliato guasta il processo di apprendimento di una classe; un dirigente sbagliato danneggia decine di classi. Non si tratta necessariamente di prevedere sbarramenti selettivi, basati sulla personalità, che purtroppo sono inapplicabili ad una cultura burocratica come quella della scuola italiana. Ma almeno si potrebbero approntare servizi e strumenti di orientamento, che eviterebbero danni sia alla Scuola sia all'aspirante dirigente. Non sono rari i casi di dirigenti incapaci e addirittura dannosi per la scuola; ma non sono nemmeno rari i casi di dirigenti "pentiti" che

hanno iniziato una carriera sulla base di motivazioni equivocate come quella di evitare l'insegnamento, o quella di godere dell'esercizio del potere. Un processo di orientamento preventivo, basato su colloqui, test, tecniche di valutazione del potenziale, stages di affiancamento, potrebbe garantire una base minima di qualità agli aspiranti dirigenti, sicuramente giovevoli a loro come alla Scuola. Queste tecniche sono largamente usate nell'impresa ed anche in alcune aree della Pubblica Amministrazione (per esempio nelle Forze Armate): qual è l'obiezione ad usarle anche per la dirigenza scolastica?

- *La formazione di base*

È ormai accettato da tutte le scienze sociali che la dirigenza sia un ruolo specifico e non solo una funzione, insomma si tratta di un mestiere autonomo, con proprie regole e un proprio statuto culturale. Lo specifico del dirigente è dirigere, e dirigere è un mestiere che si può e si deve imparare, esattamente come fare il pilota, il chirurgo, il pianista. Occorre pensare ai dirigenti come gestori di organizzazioni e non solo come traduttori e applicatori di circolari, o esecutori di ordini dall'alto (o peggio, dal basso). È legittimo perciò ipotizzare la creazione di appositi Master

per la preparazione di base di managers delle organizzazioni immateriali. In simili Master dovranno trovare posto ovviamente le conoscenze teoriche e le nozioni informative, necessarie allo svolgimento delle funzioni buro-amministrative del dirigente. Ma un uguale peso dovranno avere le abilità strumentali e le competenze psicologiche (skills). A cavallo fra queste due capacità si situano compiti che quotidianamente impegnano i dirigenti, come:

- gestione delle riunioni;
- progettazione, organizzazione e valutazione dei progetti;
- decisione, negoziazione, soluzione dei conflitti;
- promozione e supporto delle risorse umane;
- marketing e pubbliche relazioni.

I compiti indicati possono essere espletati in modo professionale da dirigenti che siano in possesso delle relative tecniche, ma anche delle skills correlate (sopra indicate come sintesi, costruzione, contenimento e motivazione). Va detto che l'apprendimento di abilità strumentali e capacità psicologiche come quelle indicate non avviene attraverso cicli di conferenze. E allora diciamo che un possibile Master per dirigenti dell'immateriale dovrebbe prevedere un addestramento delle abilità strumentali basato sulle più efficaci e moderne tecniche didattiche:

dalle esercitazioni attive al metodo dei casi; dalle simulazioni video-registrate ai computer games; dall'action learning alla ricerca-intervento; fino al lavoro di gruppo etero ed auto-centrato. Per quanto riguarda l'apprendimento delle skills, lo strumento più efficace si è dimostrato proprio il gruppo auto-centrato. Un tipo di gruppo che si fonda sul compito della riflessività e della confrontazione interpersonale; nel quale i partecipanti sono chiamati a riflettere su e misurarsi con i problemi che emergono "qui ed ora". Non esiste tecnica che più efficacemente di un gruppo autocentrato ben condotto può stimolare l'apprendimento di skills personali come quelle indicate per i dirigenti: pensiero per sistemi, gestione delle differenze, competenza decisionale, efficacia relazionale.

- *Manutenzione*

Il termine può sembrare irridente perché richiama alle macchine, ma non esiste una parola italiana migliore, che comprenda tutti i concetti necessari. Il problema non è solo quello del mantenimento delle competenze originali ed acquisite nel corso della formazione di base; né quello del solo aggiornamento, o della supervisione; o ancora della consulenza organizzativa. Per manutenzione intendo tutte queste attività insieme più qualcosa

che mantenga e rafforzi nel tempo una qualificata identità di ruolo. La prima difficoltà che il dirigente di un'organizzazione immateriale (solitamente piccola) incontra, deriva dalla sua particolare condizione di solitudine. Questa solitudine impedisce o riduce molto la possibilità di confronto costruttivo, solidarietà, supporto, crescita professionale. Le abilità strumentali e le skills personali non hanno un carattere binario, come l'andare in bicicletta (o non si sa o si sa per sempre). Esse hanno un carattere discreto, cioè possono avanzare o, se non vengono costantemente "lucidate", adattate alle diverse situazioni, corrette da un'esperienza controllata, arretrare. Per esempio la capacità di condurre riunioni, acquisita in un apposito addestramento, può trovare speciali difficoltà ad essere applicata ad un certo contesto, oppure può gradualmente slittare verso disfunzioni, oppure semplicemente appannarsi per scarso esercizio. Ciò che serve al solitario dirigente, dopo la formazione di base e l'insediamento, è una possibilità di sottoporsi periodicamente a momenti di formazione aggiuntiva, o di supervisione sui problemi di ruolo, o di consulenza su casi particolari. Infine, il nostro solitario dirigente, ha bisogno di poter periodicamente rafforzare e approfondire la sua identità di ruolo. Il che richiede la possibilità di

incontrarsi con altri dirigenti per scambiare esperienze, rafforzare l'appartenenza al ruolo, rispondere con soddisfazione alla domanda sul valore e la direzione da darsi.



## **Quarto capitolo**

### **Senso del lavoro e lavoro del senso**

Il senso è qualcosa che corre sul confine incerto fra soggettività ed attribuzione sociale. Possiamo dire che ogni soggetto stabilisce un senso per sé e per il mondo, ma possiamo anche dire che la società attribuisce un senso agli oggetti, che i soggetti possono in tutto, in parte o per niente condividere. Questa definizione sembra chiara se non apriamo la voragine dell'interrogazione su chi siano i soggetti sensificatori. Il soggetto non è l'individuo, ma qualsiasi campo identitario, il singolo come una squadra di calcio, un team come una comunità territoriale, un'organizzazione come una nazione. A maggior ragione "la società" non è che un insieme di parti. Soggetto e società sono entità plurali. Il senso è come un lago dai molti affluenti. L'individuo dà un suo senso agli oggetti, ma questo senso è una sintesi di sensi provenienti da molte fonti: la famiglia, il gruppo di amici, l'istruzione ottenuta, l'ambiente sociale, il contesto socio-economico, il clima culturale. Gli "agenti del senso" che presiedono ai comportamenti individuali sono numerosi. Il senso

che la società attribuisce agli oggetti è la sintesi precaria e mobile fra i sensi attribuiti da tutte le "regioni" che compongono la società stessa: individui, comunità, organizzazioni, stati, civiltà. La distinzione fra senso soggettivo e senso attribuito è praticamente impossibile, se non come razionalizzazione postuma. Il comportamento agito ed osservato viene spiegato attraverso il senso, e questo senso diventa soggettivo se non è condiviso, attribuito se non è introiettato. Il processo di sensificazione è il più distintivo carattere dell'umano, ma non è, come a volte sembra, solo razionale o solo emotivo. Spiegare il senso con l'intelletto è insufficiente, come limitare la sua natura alle fonti emozionali. Non accettiamo che il senso della nostra vita sia ancorato alle sole emozioni, ma insieme ci risulta difficile spiegarlo con la sola ragione. La spiegazione razionale ipertrofica del senso è sintomo di una posizione nevrotica. L'attribuzione del senso alle sole radici emozionali è un'avvisaglia di socio-patia. L'assenza di senso, o meglio, della sua comunicabilità, è un indizio di psicosi. L'equilibrio armonioso fra queste possibilità è la ricerca di un'intera vita.

#### **4.1- SENSO COME VALORE**

Il senso come valore è il nucleo semantico più filosofico del termine. La domanda di senso in quanto valore è quella più radicale. Attribuire un senso in questa accezione significa dare un valore su una scala che va dallo zero al tutto, dal niente alla vita. Il senso di valore zero è attribuito a cose e fatti la cui esistenza o inesistenza non turba, non influisce, non modifica. Il senso di valore massimo è attribuito ad oggetti la cui influenza è decisiva per l'esistenza, al punto che la loro perdita giustifica la morte. La vita senza gli oggetti o i fatti o le persone di senso-valore vicino allo zero, resta immutata. Privata di oggetti, fatti o persone di senso-valore massimo, la vita stessa perde valore fino ad accettare la propria soppressione. La vita in molti casi è superata nella scala del senso-valore da altri elementi abitualmente considerati accessori o qualificativi. In certi momenti dell'esistenza ed in certi soggetti la vita vale meno della vita in libertà, della vita in coppia, della vita coi figli. In certi casi l'onore, la fedeltà, il gusto del rischio, l'ambizione, vengono prima della vita. Fra gli oggetti insensati e quelli di valore vitale, esiste la gamma infinita degli oggetti di senso-valore intermedio. Non a caso la

sovrapposizione semantica fra senso e valore rimanda a quella fra senso e benessere, forza, salute. Dare senso è dare forza e salute. Come se domandandoci "Che senso ha? Che valore ha?", ci domandassimo: "Quanto ci rende forti e sani?". Se una cosa ha per noi molto senso-valore significa che la crediamo capace di darci molta forza e salute; se una cosa non ne ha significa che la consideriamo neutra o addirittura dannosa, disfunzionale, patogena.

#### **4.2- SENSO COME SIGNIFICATO**

Il significato è l'aspetto comunicativo del senso. Il senso qui è il messaggio che ogni significante contiene. Significante è qualsiasi fonte di messaggio, e messaggio è qualcosa che viene inviato supponendo un ricevente ed un codice condiviso. Significato è dunque il senso condiviso. Il codice condiviso può essere cognitivo o emotivo o entrambe le cose. Possiamo avere una lingua comune o possiamo avere una fede comune, che definiscono che senso hanno (cosa vogliono dire) gli oggetti. Il senso-significato è l'aspetto del senso più vicino all'aporia, come d'altronde lo è ogni atto comunicativo. L'aporia consiste nel fatto che i significati si fondano su un codice condiviso, la cui costruzione richiede significati fondati su

codici condivisi, e così via in un infinito percorso a ritroso. Il significato dunque oscilla fra il livello ipersoggettivo ed autistico, e il livello metafisico e universale. Il senso-significato nasce anzi da una identificazione fra soggettivo ed universale: condizione necessaria per la costruzione di una condivisione. Il soggetto che non comprende (prende insieme) il senso-significato di un oggetto o di un evento, vive una rottura, un isolamento, una cesura con l'universo. L'oggetto incompreso non è dentro il soggetto, quindi forse non è nemmeno del mondo. Esso vive al di fuori del codice condiviso o condivisibile. Il senso-significato incompreso è fuori dal lavoro di costruzione, è un oggetto estraneo. Naturalmente, fra il significato estraneo e quello condiviso si pone quella che chiamiamo cultura. Kantianamente, possiamo dire che la cultura è il senso che gli uomini danno al mondo, in un certo momento e in un certo luogo (qui ed ora). Il senso-significato, come la cultura, è dunque comunicazione e condivisione: condivisione del codice universale esistente e comunicazione per la costruzione dei nuovi sotto-codici condivisi.

### **4.3- SENSO COME FINALITÀ**

Il termine senso contiene anche una sfumatura riguardante la finalità, lo scopo, la direzione. Domandarsi che senso ha una cosa equivale anche a chiedersi qual è lo scopo cui tende. Lo scopo può essere ridotto o esteso. Se il solo scopo è il mantenimento del lavoratore, siamo in presenza di uno scambio "tempo x danaro", molto simile al ricatto. "Chi non lavora non mangia" è una frase popolare che segnala la diffusione dell'idea del lavoro coatto e fonte unica del diritto ad esistere. Il quale diritto ad esistere non è dato come universale e naturale, bensì come sottoposto a condizione. D'altra parte la modernità ha trasformato tutti i diritti giusnaturalistici in diritti sottoposti al ricatto statale. I diritti civili sono condizionati dalla cittadinanza. I diritti parentali sono condizionati dalla famiglia legale. I diritti alla sopravvivenza sono sottoposti al lavoro o al danaro. La frase sopra citata non vale infatti per gli abbienti e i redditieri. L'ideologia della Modernità si fonda sul concetto di lavoro-merce, più che sul lavoro come attività umana.

Il senso del lavoro inteso come finalità di libera espressione del potenziale umano, come attività indipendente ed autoregolata, come scelta di

identità appare nella Storia solo in ristrette élites di nobili, artisti, guerrieri, avventurieri e artigiani. È solo con l'avvento dell'Evo immateriale che diventa un orizzonte di massa. Mentre in prima battuta questa nuova concezione del lavoro sembra il frutto del capitalismo maturo, ben presto appare la sua vera natura anti-capitalistica. Il lavoro come attività non finalizzata all'esistenza non è accumulativo e non risponde alle esigenze della società industriale e capitalista di Occidente. La quale perciò si inoltra verso un cammino di neo-imperialismo. La ricchezza che concede all'Occidente di godere di un lavoro sempre meno mercificato, viene accumulata con risorse e in Paesi disposti ad accettare il lavoro-merce. Ma questo funziona in termini brevi. Sul lungo periodo – peraltro già alle viste – l'Occidente subirà un drastico impoverimento, e sarà posto di fronte ad un bivio: ripristinare la mercificazione del lavoro a livello di massa o modificare il proprio assetto socio-economico.

#### **4.4- ATTRIBUZIONE DEL SENSO**

*"Un cavaliere arrivò in uno spiazzo nel quale, sotto il sole, decine di operai trascinavano e spaccavano pietre. Si fermò davanti ad uno e gli chiese perché stesse faticando tanto. "Per*

*guadagnarmi da vivere" fu la risposta che ottenne. Si fermò di fronte ad uno altro manovale cui fece la stessa domanda. La risposta fu: "Per dare da mangiare alla mia famiglia". Infine, pose la domanda ad un terzo lavoratore che rispose: "Non si vede? Sto costruendo una cattedrale!".*

La principale differenza fra lavoratori materiali e immateriali sta nella quantità e qualità del senso che attribuiscono al loro lavoro. Naturalmente, esistono lavoratori materiali che hanno una notevole capacità di costruire un senso oppure che svolgono lavori materiali che possiedono un senso intrinseco. Il terzo manovale della piccola parabola in alto è un grande "sensificatore". Chi produce alimenti (dal panettiere al cuoco all'agricoltore) può attribuirsi un notevole senso in quanto soddisfattore di un bisogno essenziale come la nutrizione. Chi costruisce case, produce indumenti, arredi per la casa, strumenti sanitari può dare al proprio lavoro un senso di utilità sociale. Chi lavora le cose della bellezza o della natura, dal restauratore al gioielliere al giardiniere, può facilmente assegnare un senso estetico al suo lavoro. Tuttavia, perché questo avvenga occorre che la relazione fra lavoro e lavoratore sia molto forte ed identificatoria. L'identificazione si fonda sul grado di attaccamento ad un certo lavoro, oltre che



sull'autopercezione di grandezza. Se l'enfasi autopercettiva è un tratto di personalità, l'attaccamento è molto legato alle reali condizioni di lavoro. Il titolare della panetteria avrà più facilità ad attribuirsi il senso del "nutritore" del suo giovane apprendista. Lo stesso vale per il cuoco rispetto allo sguattero di cucina, per il fittavolo rispetto al bracciante stagionale. Il restauratore della Cappella Sistina trova un senso al suo lavoro molto più facilmente di chi restaura cassettoni comprati al mercato delle pulci. Il giardiniere di una villa del Brenta farà meno fatica del potatore dei viali cittadini a dare un senso al suo lavoro. Il tagliatore di diamanti di Amsterdam non ha un senso uguale all'operaio della fabbrica di gioielli di Valenza Po. Essere il creatore ed il titolare di un'impresa materiale aiuta all'attribuzione di senso; così come essere anche un piccolo ingranaggio, ma di una macchina prestigiosa. L'operaio che cura il prato di un famoso stadio dà maggiore senso al suo lavoro dell'operaio che pota le erbacce sull'autostrada.

Esistono peraltro molti lavoratori immateriali che non sanno dare uno speciale senso a ciò che fanno. Ci sono famosi musicisti che per uno snobistico understatement dichiarano di "fare solo un lavoro". Esistono lavoratori con le persone che non si battono mai per migliorare le condizioni di

vita dei loro utenti, ma solo per gli aumenti di stipendio. La riduzione del senso vero in un lavoro che teoricamente ne ha molto è legata al disinvestimento emotivo (la sindrome del burn-out, come vedremo, è questo) che può avere origini soggettive ma anche oggettive. Anche qui, molto dipende dal rapporto fra lavoro e lavoratore e dalle oggettive condizioni di lavoro. Non è la stessa cosa suonare nell'orchestra della scala o nella banda comunale; fare il formatore manageriale o l'insegnante statale; fare il grafico alla Disney o per le etichette delle scatole di fagioli; scrivere saggi di divulgazione scientifica o fare il redattore di istruzioni per l'uso di elettrodomestici. Anche nel lavoro immateriale conta la posizione del lavoratore nell'organizzazione: il telefonista di una casa editrice non dà al suo lavoro lo stesso senso che gli dà il direttore editoriale; la vedette di una compagnia teatrale vive il suo lavoro diversamente dal datore di luci; il vissuto di chi organizza una grande manifestazione non è uguale a quello della hostess che riceve gli ospiti.

#### **4.5- SENSO E LAVORO**

In via generale tuttavia, l'atteggiamento psicologico e le condizioni di lavoro rendono assai

più facile l'attribuzione di senso nel settore immateriale che in quello materiale. Non possiamo dimenticare che nel settore materiale il numero dei lavori in sé privi di senso, le condizioni di lavoro che limitano l'identificazione, le organizzazioni socialmente poco prestigiose sono assai più numerosi che nel settore immateriale. Perché sia attribuito senso ad un lavoro individuale occorrono almeno tre pre-condizioni: che il risultato finale del lavoro possa considerarsi valido; che l'organizzazione possa essere considerata valente e coinvolgente; che il contributo del singolo al risultato finale sia decisivo.

- *Lavori in sé privi di senso*

Ci vuole molta stima di sé per considerarsi un "costruttore di cattedrali" mentre si sta spaccando pietre sotto il sole. Ciononostante, l'affermazione è vera: la pietra diventerà la parte infinitesima di un'opera secolare. È più difficile, anche avendo un io oceanico, dare un senso apprezzabile a chi fa (tanto per citare alcuni esempi di entrambi i settori, materiale e immateriale): il pulitore delle pentole nelle mense; il produttore di gadget; il distributore di materiali pubblicitari; il contabile o l'impiegato di banca; il custode o portiere; il guidatore di mezzi urbani; il facchino o il

magazziniere; l'archivista di grandi enti burocratici; il cassiere o l'addetto agli scaffali in un grande magazzino; il pony express; la dattilografa... e così via per migliaia di lavori diffusi nella società industriale e post-industriale. La scarsità di senso deriva dalla bassa o nulla utilità sociale della mansione. Tale irrilevanza sociale è testimoniata in parte dalla progressiva sostituzione di certi lavori con le macchine: un lavoro possiede poco senso se può essere fatto da chiunque o addirittura da una macchina. Ma l'irrilevanza è data anche dalla scarsa utilità sociale del prodotto finale cui un lavoro contribuisce. Nessuno, salvo i lavoratori del settore, si accorgerebbe di nulla se si proibisse per legge la produzione dei gadgets delle merendine. O se si mettesse fuori legge l'affissione di cartelloni stradali e manifesti murali. Se il Servizio postale funzionasse come promette, il settore dei pony express morirebbe ma nessuno si sentirebbe deprivato. Bidelli, custodi e portieri, salvo casi particolarissimi, potrebbero sparire per magia e nessuno soffrirebbe (già lo fanno molto spesso). L'irrilevanza di bancari, impiegati vari e dattilografe è già stata sancita dall'informatica. I cassieri sono sempre più spesso sostituiti da macchine. Insomma esistono migliaia di lavori il

cui unico senso è la necessità di sopravvivere e mantenere la famiglia: i lavori-merce.

- *Lavori progressivamente deprivati del loro senso originario*

L'esempio più vistoso di questo fenomeno sta nella medicina. Il lavoro medico contiene forti valori simbolici, essendo legato alla salute ed alla morte. La burocratizzazione della professione ha portato gradualmente i medici a dedicare una buona parte del loro tempo di lavoro alla compilazione di ricette, moduli, schede, rilevazioni statistiche che sono del tutto privi di valore psicologico. Le ragioni della persistenza del valore sociale della medicina risiedono nell'immaginario, oltre che nella sicurezza del benessere (non esistono medici poveri). Analogo percorso, se non peggiore, è quello dei farmacisti. Una professione per la quale occorrono anni di preparazione e che discende da due genitori prestigiosi come l'alchimia e la medicina, si è ridotta all'esercizio di un commercio di "talloncini". Il valore sociale attribuito ai farmacisti permane in parte per la loro appartenenza alla sfera medica, in gran parte per il loro reddito garantito.

Ad un livello più basso, la desensificazione ha operato per il lavoro degli addetti ai punti vendita o i pubblici esercizi: negozianti, commessi,

banconisti, camerieri, baristi. Il senso di questi lavori, spesso umili e ripetitivi (possiamo immaginare un commesso di un negozio di scarpe cinquantenne?), risiede nella relazione col cliente. Cercare di capire i bisogni, suggerire soluzioni, ricevere confidenze erano il senso di questi lavori, peraltro di modesta retribuzione. Con la trasformazione dei sistemi di vendita ed erogazione, tutti questi lavori hanno perso la parte centrale del loro senso. Sono stati ridotti a compiti di immagazzinamento, scaffalatura, prezzatura, cassa. Fra non molto questi lavori spariranno e saranno sostituiti da macchine, il che dimostra la loro attuale mancanza di senso. Già ora non è raro trovare esercizi pubblici gestiti da un addetto ai lavori di fatica, e da un cassiere: entrambi potrebbero essere muti.

Pensiamo ai librai che per decenni sono stati parte integrante del sistema intellettuale, come consiglieri di lettori ed autori, ed oggi sono operatori di carico e scarico del magazzino.

#### **4.6- SENSO E CONSENSO**

L'attribuzione di senso ha tre diverse fonti: il soggetto, le condizioni oggettive, la valutazione collettiva. In una società dello spettacolo come la nostra, fortemente omologata e fondata sulla

visibilità, la valutazione collettiva diventa cruciale. Il lavoro immateriale è il caso tipico dell'importanza del consenso. In termini di condizioni oggettive, il lavoro con le idee, le persone o i simboli ha il solo vantaggio di una maggiore libertà. Tuttavia questo lavoro assume grande rilevanza grazie alla sua immagine sociale. È dagli Anni Settanta che i mass media evitano di mettere in scena operai, manovali, artigiani. Tutte le professioni che riempiono le soap operas, i films, le interviste televisive sono immateriali. L'immaginario giovanile è alimentato continuamente da miti che fanno lavori autonomi e immateriali. L'attribuzione di un senso individuale al lavoro, svincolato od opposto a quello sociale, è considerato un sintomo di stranezza, disadattamento o follia. Il figlio di un carpentiere che si laurea in lettere viene elogiato come uno che fa carriera, anche se guadagnerà la metà del padre. Il figlio di un laureato in lettere che decide di diventare metalmeccanico o panettiere viene visto come un fallito o un traditore, anche se guadagnerà il doppio del padre. Lo spaccapietre che afferma di partecipare alla costruzione di una cattedrale, viene trattato come un illuso o un paranoico. L'unica variabile socialmente accettata per un lavoro materiale è quella economica: chi lo fa può solo giustificarsi con un'elevata

retribuzione. Il consenso sociale oggi è saldamente orientato verso il lavoro immateriale in tutte le sue forme, anche le più effimere. Sono migliaia i genitori che accompagnano figli e figlie a partecipare a festival, audizioni artistiche, casting, concorsi di bellezza. La tv li presenta con compiacenza, e l'opinione pubblica è benevola verso di loro. Esattamente il contrario di ciò che accadeva fino a 40 anni fa. Quando questi genitori, nei casi migliori ricevevano la pietà della Magnani nel film "Bellissima" e nei casi peggiori lo stigma del lenocinio.

Oggi la separazione fra lavoratori materiali ed immateriali segna quasi un nuovo confine di classe. Matrimoni fra lavoratori delle due classi sono possibili solo se chi fa il lavoro materiale è molto benestante. Un idraulico può sposare una laureata in psicologia solo se guadagna molti soldi. Un'operaia può sposare un giornalista solo nella prospettiva di abbandonare il lavoro. I confini sono meno netti nei casi di lavoro con le persone. Qui alcune mansioni, specie se legate al corpo (fisioterapisti, estetisti o parrucchieri, operatori del fitness, infermieri) sono limitrofe a quelle materiali e dunque ammettono matrimoni misti. Il motivo di questa separazione di classe non è affatto legato al danaro, ma all'ideologia che diventa un discrimine nelle frequentazioni, nei



consumi, nel tempo libero. Chi sceglie un lavoro immateriale ha una visione del mondo, delle relazioni, della convivenza civile, del lavoro del tutto diversa da chi sceglie o fa un lavoro materiale. I circuiti della socialità, dell'espressività e della quotidianità si separano fin dalle prime esperienze e dai primi studi. Chi si inoltra in un percorso immateriale penetra in circuiti affatto diversi da chi entra nel lavoro materiale.

Il senso attribuito individualmente al lavoro si alimenta col consenso sociale, anche a prescindere dalle condizioni oggettive. Il lavoro immateriale è in genere "non sporco" e poco pericoloso e dannoso, ma è precario, poco retribuito e niente garantito. E il consenso sociale si costruisce coi mass media che, essendo mezzi immateriali, valorizzano il lavoro immateriale più di quello materiale. Muoiono molti più operai sotto le presse o le betoniere, che giornalisti in servizio, però è solo a questi ultimi che si riservano servizi telegiornalistici. Si sposano molte più contadine che ballerine, ma solo le prime devono pagarsi il fotografo e solo le seconde si vedono sui settimanali.

- *Conseguenze della scarsa sensificazione*

La scarsa attribuzione di senso al proprio lavoro non è una colpa, ma una tragedia. Chi non riesce a dare al proprio lavoro altro senso del "ricatto" esistenziale (sopravvivere e mantenere la famiglia) è oggi condannato ad una condizione di autosvalutazione. Non è un caso che la maggioranza dei lavori privi di senso vengano affidati a ceti marginali (poveri, disabili, immigrati). Ma il danno peggiore è psicologico e culturale, non materiale. È anche possibile che certi lavori privi di senso siano meglio pagati, più comodi, sicuri e puliti. È il caso dell'usciera, che guadagna più di un insegnante. Tutte le discipline che si occupano del lavoro, dalla psicologia al diritto, sembrano avere dimenticato le riflessioni che hanno percorso la fine del XIX e tre quarti del XX secolo. Il concetto di alienazione, da Marx a Fromm, non concerneva la fatica, né il pericolo né la bassa retribuzione, bensì l'insensatezza. Usando termini più moderni possiamo dire che l'alienazione è la disidentificazione fra il soggetto e il suo lavoro. L'esperienza di un lavoro come altro da sé, accettato solo in funzione del ricatto sottostante: "Chi non lavora non mangia e non può mantenere la famiglia".

L'alienazione è la condanna ad un lavoro il cui senso è inesistente o di difficile attribuzione. Le conquiste sindacali ed il benessere raggiunto dall'Occidente, hanno ridotto la quantità del lavoro durante il giorno, la settimana, l'anno e la vita, ma il lavoro resta l'esperienza più lunga, importante, intrusiva dell'esistenza. Il legame con il lavoro è più lungo e costante di ogni altro legame dell'esistenza di un soggetto. Nemmeno quello coi genitori, i figli e il partner è un legame lungo e costante come quello col lavoro. Con nessun parente passiamo 35 ore settimanali, e capita a pochi di avere legami continuativi che durano 35-40 anni. Se per tutto questo tempo un soggetto vive un'esperienza di alienazione, di lavoro privo o spogliato di senso, come potrà appropriarsi della sua vita privata, del suo tempo libero, della tua terza età? Il lavoro è una delle più potenti agenzie educative, nel senso che integra e sviluppa la formazione fornita al soggetto dalla famiglia, dalla scuola e dal tempo libero. La personalità, il carattere, gli atteggiamenti, ma anche le competenze umane e sociali, le credenze, le ideologie sul mondo sono il risultato di un lungo processo di costruzione, che il soggetto conduce con il sostegno e la guida prima della famiglia, poi della scuola, poi ancora dei pari ed infine dal lavoro. Chiunque entra nel

lavoro, ad ogni età, è lontano dall'essere una persona compiuta. Forse è già stata costruita una buona parte del soggetto ma è il lavoro che completa il lavoro. Anzi, la durata e l'intensità del lavoro danno a questo anche il potere di correggere, evolvere o trasformare la persona. Sono molti gli aspetti della "visione del mondo" che un individuo porta con sé entrando nel mondo del lavoro, e che mutano anche radicalmente 3, 10 o 20 anni dopo. Il potere di influenzamento del lavoratore da parte del lavoro che fa è considerevole, per quanti sforzi il soggetto faccia per separare se stesso dalla sua attività. Non portare a casa il lavoro, lasciare fuori dal privato le preoccupazioni del lavoro, distinguere fra la persona ed il lavoro che fa, sono artifici difensivi tipici di chi fa un lavoro alienante. E ne sono anche la prova. La condanna ad un lavoro alienante è resa palese dalla sola affermazione "lavoro per sopravvivere e mantenere la famiglia", che denuncia l'estraneità fra sé stessi, il proprio tempo e la propria realizzazione. Sopravvivere e mantenere la famiglia è un diritto legato alla stessa esistenza, e non può essere oggetto di scambio, o peggio, di ricatto. La nostra presenza nel mondo può anche essere sottomessa alla pena della fatica di vivere e lavorare per sopravvivere. Ma nessuno può sostenere a buon diritto che

dobbiamo anche essere sottoposti alla seconda pena di un lavoro che, oltre che faticoso, è alienante. Che ci è tanto estraneo ed alieno da finire per separare radicalmente ciò che siamo da ciò che facciamo ogni giorno, ogni settimana, ogni anno della nostra vita. L'industrialesimo ha ottenuto un consenso al patto faustiano "tempo x danaro" anzitutto eliminando le alternative. Il patto non è il frutto di una libera scelta, in quanto l'unico destino concesso a chi non aderisce è l'emarginazione quando non la repressione. Chi non lavora non ha alcun diritto ad abitare, vestirsi e nutrirsi: riesce a farlo solo con la beneficenza o con l'illegalità. Questo destino è evitabile solo per i ceti più socialmente integrati, che godono di risorse personali o familiari, e possono permettersi la scelta dell'ozio o di un lavoro autonomo.

In secondo luogo il patto è stato facilitato sostenendo l'illusione di un tempo libero compensatorio. Impegnati in un lavoro alienato, guadagna danaro e poi spendilo come preferisci, nel tempo libero quotidiano, nel weekend, durante le vacanze o quando arrivi alla pensione. La menzogna di questo baratto fra alienazione sul lavoro e realizzazione nel tempo libero è sotto gli occhi di tutti.

#### 4.7- LAVORO DIPENDENTE E NON-SENSO

Perché dobbiamo accettare il lavoro dipendente? La retorica della cultura cristiana e il capitalismo non si interrogano su questa domanda. Per la prima il lavoro è una pena resa obbligatoria dal peccato originale. In verità la concezione della Chiesa circa il lavoro è assai più nobile. L'enciclica "Laborem exercens"<sup>8</sup>, offre una prospettiva del lavoro basata sul senso soggettivo, sulla centralità del lavoratore, sul suo valore "poietico". In pratica, tuttavia né la Chiesa né le organizzazioni cristianamente ispirate gestiscono il lavoro esattamente secondo la logica capitalista. Per il secondo, il lavoro dipendente è la base dell'accumulazione di plusvalore e del consumo. Anche la cultura marxiana fa del lavoro la sua architrave, seppure per dichiarati obiettivi emancipatori. Il conflitto che oppose Marx a suo genero Paul Lafargue<sup>9</sup> aveva al suo centro il ruolo del lavoro: per Marx il lavoro era la base della rivoluzione, mentre per Lafargue la rivoluzione consisteva nel rifiuto del lavoro. In tutto l'Occidente, anzi in tutta l'area industriale del pianeta, prevale il concetto di lavoro come pena,

---

<sup>8</sup><http://www.psicopolis.com/sportello/abolav/laborenex.htm>

<sup>9</sup><http://www.psicopolis.com/sportello/abolav/lafargue.htm>

resa doverosa dal bisogno di sopravvivere. E il lavoro, considerato normale corrispettivo dell'alimentarsi, abitare, vestirsi non è una qualsiasi fatica psichica o mentale, ma uno sforzo inserito in un mercato in forma di contratto dipendente. Il lavoro autonomo e imprenditoriale è un'eccezione, quasi un privilegio di ceto.

Il presente capitolo si propone di dimostrare che nell'attuale contesto culturale ed economico il lavoro dipendente è insensato sia per chi lo cerca sia per chi lo offre. Tutta la pubblicistica usa il termine "lavoro" per segnalare indifferentemente infinite attività: il lavoro dipendente, nella piccolissima come nella grande impresa; il lavoro autonomo o professionale; il lavoro precario o nero; il commercio; il lavoro dirigenziale, addirittura il lavoro imprenditoriale. Siamo tutti lavoratori, e questa attribuzione di ruolo prevale, nella cultura politica e sociale, su quelle di essere umano, di cittadino o di membro di una famiglia. Questa prevalenza è dimostrata, a livello macro, dai conflitti che attraversano l'Occidente, la maggioranza dei quali riguarda il lavoro, le condizioni di lavoro, l'assenza di lavoro. Ma anche, a livello micro, dalla frequente associazione fra lavoro e identità che quasi sempre riguarda gli uomini, ma più recentemente anche le donne e i giovani.

Il termine "lavoro" è poco chiaro. Viene utilizzato per indicare un'occupazione dipendente, un'attività autonoma, uno sforzo retribuito o no, la funzione di una macchina. D'altro canto è ambiguo anche il termine "tempo libero", inventato quando il concetto di lavoro era limitato alle attività "coatte" e quando ciò che non era obbligatorio veniva considerato "libero". La confusione deriva dall'ambiguità dei concetti di libertà e di obbligatorietà. Se osserviamo la realtà fenomenica in termini obiettivi, non è raro oggi riscontrare attività lavorative molto meno cariche di vincoli in paragone ad attività definite come di "tempo libero".

Nel XXI secolo, rispetto a tutto l'industrialesimo, il lavoro ha subito trasformazioni radicali:

- è diminuito (si lavora meno ore al giorno, meno giorni la settimana, meno settimane all'anno e meno anni nell'arco della vita)
- si è smaterializzato (la quantità del lavoro con idee, immagini e persone – immateriale – è molto maggiore di quella del lavoro con le cose – materiale)
- si è desensificato (sono aumentate le mansioni totalmente insensate e prive della minima dignità).



Di fronte a queste mutazioni epocali, l'ideologia corrente del lavoro resta quella che è stata costruita agli albori dell'industrialismo. Questa ideologia, ancora lontana dal declino, si basa in prima istanza sull'idea che "qualsiasi" lavoro è per definizione dignitoso, in quanto serve all'autonomia del singolo, al mantenimento della famiglia, ed allo sviluppo della società in generale. Il secondo caposaldo dell'ideologia è che il termine "lavoratore" deve essere usato essenzialmente per definire i lavoratori dipendenti. Il terzo cardine è quello che identifica i lavoratori come potenziali vittime, da tutelare in tutti i modi possibili. La letteratura e la legislazione sui diritti soverchia di gran lunga quella dei doveri dei lavoratori. Il quarto pilastro è quello che identifica il lavoro con l'identità: ognuno è socialmente definito dal lavoro che svolge, e dall'organizzazione che glielo offre. Il quinto pilastro concepisce l'organizzazione del lavoro sul modello militare, per cui presume che il lavoro sia sottoposto al comando. Il sesto pilastro è quello che modella l'ideologia e l'organizzazione del lavoro su quello della grande impresa.

#### 4.8- APORIE DEL LAVORO DIPENDENTE

Come si vede nella tabella, il lavoro dipendente si basa su una serie vistosa di contraddizioni, aporie, nonsensi, aggravati nel lavoro immateriale. E la cosa riguarda sia il lavoratore dipendente, sia l'organizzazione datoriale.

<b>Per il dipendente</b>	<b>Per l'Organizzazione</b>
<b>Rischio di insensatezza</b>	<b>Mancanza di competenze</b>
<b>Sottoccupazione</b>	<b>Costi aggiuntivi</b>
<b>Responsabilità</b>	<b>Inutilità del comando e incorreggibilità dell'errore</b>
<b>Orari atipici e mancanza di carriera</b>	<b>Scarsa fungibilità delle risorse</b>
<b>Burnout</b>	<b>Turn over</b>

- *Rischio dell'insensatezza e mancanza di competenze*

Il lavoro immateriale rappresenta un capovolgimento delle tradizionali concezioni della motivazione. La maggioranza degli studiosi della motivazione al lavoro industriale ha posto ai primi

gradini delle diverse scale suggerite la soddisfazione dei beni materiali e la sicurezza. Per oltre un secolo, i bisogni cosiddetti primari sono stati considerati alla base di ogni scelta o mansione lavorativa. L'apparizione e la progressiva esplosione del lavoro immateriale ha messo al primo posto i bisogni secondari e immateriali: socialità, autonomia, autorealizzazione. Laddove la motivazione al lavoro materiale metteva i fattori di "igiene" al primo posto, la prima motivazione al lavoro immateriale risiede nel "senso". La mutazione motivazionale è stata favorita da un generale innalzamento dell'istruzione e della cultura, ma anche da un evidente incremento del benessere. I bisogni materiali primari sono garantiti alle nuove generazioni dalle precedenti, la cui ricchezza è concretamente investita nei giovani. Costoro, sollevati dalle preoccupazioni di sopravvivenza dei loro genitori, possono godersi il lusso di scegliere lavori il cui senso è considerato soddisfacente. Almeno all'inizio. Perché è molto frequente la scoperta che il lavoro (materiale o immateriale) può essere del tutto insensato. Il rischio dell'insensatezza è elevato nel lavoro materiale, ma lo è anche e spesso in quello immateriale. Soprattutto quando, il che è sempre più frequente, vengono negate le motivazioni di ingresso al

lavoro: ideatari delle idee privati dell'autonomia; ideatari dei simboli ostacolati nella ricerca del consenso; ideatari del cuore trasformati in secondini e indottrinatori. D'altra parte, la tensione al senso è in contraddizione palese col basso livello di competenze che nell'immateriale è più drammatico che nel lavoro materiale. Il lavoro immateriale richiede competenze sofisticate non solo tecniche e teoriche, ma soprattutto umane. Competenze che sono raggiungibili con una formazione molto qualificata (che non è certo quella accademica) e con un adeguato tempo di maturazione. L'aporia è palpabile nelle situazioni di stage o tirocinio che molti curricula richiedono agli allievi prima o subito dopo la fine dell'iter di studio. I giovani arrivano sul luogo di lavoro pieni di motivazioni e aspettative, mentre l'organizzazione è spesso costretta ad affidare loro mansioni di basso profilo, viste le competenze del tutto inadeguate. Un processo simile si verifica nelle fase di inserimento al lavoro. L'operatore si aspetta un ruolo pieno per mettere a frutto i lunghi anni di studio, mentre l'organizzazione è costretta a insegnare quasi tutto ciò che serve al lavoro.

La mancanza di senso e l'alienazione correlata è anche più foriera di guasti nel caso degli ideatari. Costoro non pervengono al lavoro per caso o per

mera necessità, ma per scelta. L'accesso al lavoro immateriale è fondato sul rifiuto dello scambio tempo x lavoro, sulla identificazione fra persona e lavoro, e sull'attribuzione di un senso al lavoro. È in nome del senso che gli ideatari rinunciano ai numerosi benefici ed alle garanzie offerte dal lavoro materiale. È grazie al senso che gli ideatari riescono a fornire alla società, col loro lavoro, risultati apprezzabili. Efficacia ed efficienza, utilità sociale, sono inestricabilmente legati al senso. Se questo decresce o sparisce, il lavoro immateriale assume una valenza puramente decorativa, parassitaria, o addirittura contraddittoria con le sue premesse. Le conseguenze dell'insensatezza del lavoro immateriale sono pagate dagli ideatari con la stessa alienazione del lavoro materiale. Solo che la stessa alienazione produce maggiori guasti negli ideatari, che entrano nel lavoro con un alto grado di "idealizzazione" del lavoro. Chi entra nel lavoro accettando l'ideologia del lavoro come merce e lo scambio tempo x danaro, può attivare qualche difesa contro l'alienazione (assenteismo, prestazioni minime, ricerca di privilegi, ecc.). Chi entra nel lavoro sulla scia del senso, è disarmato di fronte alla sua sparizione e subisce traumaticamente l'esperienza della riduzione del lavoro a merce. Ma le conseguenze sono anche pagate pesantemente dai

clienti/utenti. Nel lavoro materiale l'alienazione è una condizione del risultato. Nel lavoro immateriale l'alienazione è la negazione del risultato.

- *Sottoccupazione e costi aggiuntivi*

Il lavoro immateriale è sicuramente il meno pagato e il più precario di tutti lavori esistenti. A parte una ristretta élite, la maggioranza dei lavoratori immateriali guadagna meno ed è meno garantito di un metalmeccanico. Gli ideatari non trovano facilmente lavoro, ed il lavoro che trovano è occasionale e stagionale, spesso nero e sottopagato, oppure sottoposto a tutte le intemperie di un mercato precario, senza stabilità e senza ammortizzatori sociali. D'altra parte, l'organizzazione immateriale che vuole gestire legalmente la forza lavoro è sottoposta a costi aggiuntivi raramente sopportabili. Ai costi previdenziali si aggiungono i costi della formazione, della lunga inefficienza iniziale, delle riunioni necessarie frequenti. Un ulteriore costo risiede nell'inesistenza di provvidenze per le piccole imprese. Niente cassa integrazione, come avviene per imprese manifatturiere. Niente aiuti per gli "stati di crisi", come per i contadini quando piove troppo. Niente "quote" di fonte europea, come per le imprese casearie. L'ideatario aspira

giustamente ad un'occupazione stabile, ben retribuita, garantita. L'organizzazione immateriale raramente è in grado di offrire queste condizioni. Sarà per questa contraddizione che la maggioranza del lavoro immateriale vive sostanzialmente nell'illegalità. Ciò non avviene solo nel settore privato, ma anche in quello pubblico (scuole, aziende sanitarie, amministrazioni locali), anche se qui spesso intervengono normative che legalizzano l'illegale.

- *Responsabilità, inutilità del comando e incorreggibilità dell'errore*

La responsabilità etico-estetica, ma anche giuridica degli ideatari è infinitamente maggiore di quella dei lavoratori materiali. Come abbiamo già detto, il lavoro immateriale – a torto o a ragione – è sempre "firmato", nel senso che è personale. Ciò implica maggiore autonomia, ma anche maggiore responsabilità. Chi scrive deve stare attento alle parole, perché le querele sono sempre in agguato. Chi firma una perizia, può essere citato per danni. Chi fa spettacolo può essere censurato. Chi lavora con le persone risponde della loro incolumità, salute e integrità. Anche in termini di risultati, gli ideatari sono responsabili: l'insegnante risponde dell'apprendimento degli allievi; il terapeuta della cura; il saggista della qualità della sua

produzione; l'attore delle sue performaces. Non è la stessa cosa per i facchini, gli operai manifatturieri, i contadini o gli allevatori.

Aggravante della responsabilità è l'incorreggibilità dell'errore. Il pezzo di merce avariato o difettoso, una volta prodotto, va in magazzino, viene esaminato e può essere corretto o scartato, con danno minimo. Nel lavoro immateriale, gli errori costano molto e le correzioni o vengono fatte in itinere o non servono.

Questi elementi della responsabilità e dell'incorreggibilità sono insieme causa ed effetto della inutilità della catena di comando. Il lavoro immateriale è non comandabile, se non negli aspetti marginali. Non è efficace mandare un ordine di servizio perché sia ultimato un romanzo, migliorato uno spettacolo, modificato un comportamento educativo. Le pressioni, gli ultimatum, le procedure, le regole nel lavoro immateriale hanno una funzione di contenitore, ma non incidono sul contenuto che sarà sempre quello deciso dall'ideatorio. L'organizzazione immateriale non funziona per gerarchia, ma per cooperazione.

- *Orari atipici, assenza di carriera e scarsa fungibilità delle risorse*

Il lavoro immateriale raramente si svolge negli orari canonici. Salvo nelle grandi organizzazioni



pubbliche, la durata è sempre maggiore delle 35 ore e turni spesso comprendono le ore serali, le ferie, le festività. D'altro canto, nessuna organizzazione immateriale potrebbe vivere se dovesse retribuire legalmente tutte le ore in eccesso o gli orari di lavoro atipici. In compenso, in quasi nessuna impresa immateriale esiste la macchinetta di timbratura delle presenze, e qualche giorno di vacanza in più può anche essere trovato nell'arco dell'anno.

Insieme agli aspetti negativi dell'orario di lavoro, c'è quello dell'assenza dei carriera. Abbiamo spesso accennato nei capitoli precedenti a questo problema. La struttura dell'organizzazione immateriale, non più a piramide, di piccole e medie dimensioni, e con ridotti livelli gerarchici, riduce sensibilmente la possibilità di carriera in ascesa. La stessa natura del lavoro immateriale, molto personalizzato, rende la carriera verticale poco appetibile.

Questi due elementi sono cause ed insieme effetti della difficoltà per l'organizzazione di sostituire le risorse. Si può spezzare in due un turno di lavoro alla catena di montaggio, ma non si può dividere in due un colloquio, un articolo di giornale, un concerto. Si può senza danno spostare un operatore materiale da un reparto ad un altro, ma c'è sicuramente qualche disagio nello spostare un

insegnante, trasferire un assistente ad un anziano, sostituire un attore con un altro. La stessa uscita dall'organizzazione di un ideatario è solitamente più drammatica dell'uscita di un lavoratore materiale.

- *Burn-out e turnover*

Gli ideatari soffrono di una malattia professionale molto frequente e ormai ben nota. Il burn-out, traducibile come corto-circuito o bruciatura, è la malattia che gli ideatari contraggono quando le loro elevate motivazioni vengono frustrate dall'organizzazione o dal tipo di lavoro che fanno. Il burn-out si aggiunge all'atipicità degli orari di lavoro, all'impossibilità di carriera, all'elevata responsabilità, alla precarietà e sotto-retribuzione, causando un fenomeno dalle dimensioni impressionanti nel settore immateriale: quello noto come turn over. Le organizzazioni immateriali hanno una percentuale impressionante di operatori che se ne vanno, cambiando organizzazione, ruolo o anche mestiere. Poche sono le organizzazioni che possono contare sulle stesse risorse da un anno con l'altro, il che le rende ancora più fragili ed instabili, nonché scarsamente qualificate. Il turn over è il segno della debolezza degli ideatari, ed insieme della loro forza verso le organizzazioni di lavoro. Queste infatti, oltre a non poter

“comandare” il lavoro immateriale, non possono permettersi di perdere o, peggio, licenziare operatori. Gli ideatari sono poco sostituibili, il loro inserimento ha alti costi di apprendimento e inefficienza, e comunque il mercato del lavoro non offre nessuna competizione nella qualità.

## **Quinto capitolo**

### **Peculiarità degli ideatari: vita privata, salute ed etica-estetica**

Quanto detto finora sembra sufficiente a dimostrare che la natura del lavoro e delle organizzazioni immateriali è sensibilmente diversa dalla natura del lavoro e delle organizzazioni materiali. Ciò ha ripercussioni vistose su temi cruciali come la vita privata, la salute e la dimensione etico-estetica.

#### **5.1- IL RAPPORTO LAVORO E VITA PRIVATA**

- *Lasciare il lavoro fuori da casa*

Questa affermazione ha accompagnato per tutta la Modernità sia i lavoratori materiali che quelli immateriali. Il lavoro era considerato una situazione pubblica e coatta, mentre la famiglia e la casa erano il luogo della privatezza, della libertà e del piacere. Questo non era vero nelle società contadine né in quelle a dominanza artigianale. E non è più vero nell'Evo immateriale. Il caso più clamoroso di rientro del lavoro fra le pareti domestiche è il lavoro telematico, che consente di produrre reddito con una modesta

attrezzatura dalla propria abitazione. Le polemiche sollevate su questa nuova modalità di lavoro sono una prova visibile del carattere conservatore dell'essere umano. Il lavoro a casa è un risparmio di stress, di tempo, di costi di trasporto. È un'opportunità di personalizzazione degli orari. La critica della sua funzione anti-socializzante è infondata. Il lavoro telematico offre maggiori opportunità di socializzazione familiare, e di vicinato, ma paradossalmente anche lavorativa. Per via telematica è possibile una comunicazione continua e immediata fra lavoratori, che le catene di montaggio, i reparti o gli open spaces non hanno mai concesso. Il lavoro telematico non solo entra in casa, ma può anche essere condiviso con la famiglia o coi vicini, perché certe operazioni sono puramente meccaniche. In modo non dissimile da come l'artista rinascimentale faceva eseguire certe parti agli apprendisti.

Il lavoro, materiale e immateriale, è sempre entrato in casa sotto forma di preoccupazioni per la carriera, stress per i conflitti coi colleghi o coi superiori, disturbi della salute. Oggi entra in casa anche come contenuto, se corrisponde ad una "passione" personale. Si va in vacanza da un lavoro che non piace. Può sembrare una battuta ma rappresenta la realtà di molti operatori immateriali.

- *Lavoro, tempo libero e pensionamento*

Il lavoro immateriale restringe la distanza fra tempo di lavoro e tempo libero. Come distinguere chi filma le proprie vacanze per le cene invernali e chi le filma per mandarle in tv? Il curatore di collane editoriali che legge un libro sta lavorando? Il webmaster che cerca una nuova soluzione tecnica sta lavorando se è pagato mentre lo fa, ma sta divertendosi se lo fa gratis. Milioni di persone hanno imparato l'informatica e la telematica, da soli o con l'aiuto di "amici di rete". Hanno imparato per diletto o per lavoro? E chi ha fatto da supporto con consigli, tutorials, corsi, risposte sui forum stava lavorando o divertendosi? Farsi pagare per ciò che si fa come hobby, passione, divertimento è il sogno dell'Evo immateriale, è un sogno realizzato da molti.

Naturalmente questa commistione si estende anche ai problemi del pensionamento. Quanto più il lavoro immateriale si sovrappone agli interessi del soggetto e quanto meno questi considera appetibile la pensione. Non conosciamo registi, scrittori, musicisti, giornalisti, saggisti, pittori, grafici, inventori, pubblicitari che vadano in pensione volentieri. A meno che per pensione non si intenda l'uscita da un'organizzazione sgradevole unita all'entrata nell'imprenditoria o nella libera

professione o nel volontariato. I lavoratori immateriali possono cessare il loro rapporto con un datore di lavoro, ma non cessano l'attività, finché il corpo e la mente la rendono possibile. Forse è per questo che le nuove generazioni di lavoratori immateriali sono tanto disinteressate alla pensione e tanto rassegnate a non vederla mai.

- *Lavoro e relazioni affettive*

Le relazioni affettive con la creazione di rapporti sessuali o semplicemente camerateschi sono sempre stati intrecciati al lavoro, ma col lavoro immateriale le cose si complicano. Per tutti gli operatori dell'immateriale l'investimento emotivo nel lavoro è molto forte, e per quelli che lavorano con le persone l'investimento affettivo è addirittura il contenuto del lavoro. Utenti, colleghi di lavoro, clienti fanno parte di un sistema affettivo che vede al centro l'operatore immateriale. Il concetto di impersonalità è estraneo al lavoro immateriale. Salvo che nelle grandi imprese, i datori di lavoro scelgono i collaboratori anche sulla base di sintonie affettive. I colleghi lavorano al meglio solo se coinvolti empaticamente. Gli utenti vengono aiutati attraverso meccanismi affettivi, che

psicologicamente vengono chiamati transfert e contro-transfert.

Tutto ciò spiega la frequenza di relazioni sentimentali o sessuali fra colleghi. La probabilità che un panettiere si leghi sentimentalmente ad una collega è minore della probabilità che uno psicologo si leghi ad una collega d'équipe, perché i primi lavorano "a fianco" mentre i secondi operano "insieme", cioè uniti da emozioni condivise. La condivisione di emozioni forti che lega operatori dell'arte o dello spettacolo, ricercatori e studiosi, redattori e pubblicitari è molto maggiore di quella che lega operatori del ferro, del legno o del cemento.

Il fattore affettivo è anche più evidente verso l'utente. Per molti lavoratori materiali l'utente è ignoto, per altri è noto ma distante. La prestazione materiale non richiede che una blanda relazione fra lavoratore e utente-cliente. Il lavoratore materiale che opera in un'impresa, lavora per sé o per il capo. Quelli che lavorano in modo autonomo (idraulici, imbianchini, trasportatori, ecc.) hanno con il cliente una relazione minima, legata alla presa in carico e all'esazione.

Per la gran parte degli "ideatori" la relazione è centrale. Gli operatori delle idee hanno il lettore, l'allievo, il fruitore sempre presente sia pure come



astrazione. Gli operatori delle immagini vivono sul consenso, e dunque la relazione con clienti e consumatori è intrecciata al loro lavoro. Coloro che operano con le persone hanno nel coinvolgimento emotivo il loro strumento principale. Anche qui il legame può facilmente estendersi dalla sfera lavorativa a quella privata: lo scrittore che si lega ad una lettrice, l'insegnante all'allievo, l'assistente all'assistito. Molti di questi legami affettivi sono vissuti come "normali" e si svolgono come tutti gli altri. Ma quando sono coinvolti minori o soggetti in stato di disagio particolare (tossicodipendenti, disabili, carcerati) la distinzione fra legame emotivo professionale e coinvolgimento affettivo personale diventa un terreno minato e uno spazio di elaborazione e controllo continui.

- *Ruolo lavorativo e ruoli sociali*

Nessuno trova da ridire se un idraulico ripara il lavandino di casa sua. Se uno che fa il cuoco cucina per la sua famiglia. Se un falegname costruisce la libreria del figlio. Nel lavoro materiale, raramente il ruolo lavorativo e i ruoli sociali confliggono. Nel lavoro immateriale la questione è molto più complessa.

Uno che dirige 500 lavoratori, che capo-famiglia può essere? Un educatore può fare differenze fra i

suoi utenti ed i suoi figli? Lo psicoterapeuta infantile può, deve o no usare ciò che sa coi suoi figli? Cosa fa con la sua famiglia un mediatore familiare? Un attore recita anche a casa? Il consulente sessuale come gestisce il rapporto con il/la partner? Un avvocato matrimonialista in che modo affronta il suo divorzio? L'esperto di gruppi deve usare le sue competenze nelle riunioni di condomino?

L'opinione corrente è molto ambigua in questi casi. Oscilla fra "il chirurgo non può operare suo figlio", e "i figli di una psicologa non possono avere nevrosi". Insomma il pensiero comune contempla sia la separazione sia la sovrapposizione fra ruolo lavorativo e ruoli sociali. La questione dovrebbe essere suddivisa in segmenti, ciascuno con riflessioni diverse.

In linea generale, mentre il lavoro materiale è efficace a casa quanto in fabbrica, il lavoro immateriale non lo è. Per il motivo che il lavoro immateriale si basa su un contratto che fonda il riconoscimento del ruolo. Lo psicoterapeuta viene riconosciuto nel suo ruolo dal paziente, mentre suo figlio lo riconosce solo come genitore. Gli esiti ottenuti da Freud e da Klein nel trattamento dei figli, sono una prova nota dell'impossibilità dello psicoterapeuta nel fornire alcun servizio benefico ai propri cari. Il capo di 500 lavoratori trova le

radici della sua autorità dall'alto e dagli stessi dipendenti. La stessa autorità gli è difficilmente riconosciuta da mogli e figli.

Naturalmente, la tentazione di usare anche nel privato strumenti efficaci sul lavoro è molto forte. Ma è spesso causa di forti delusioni. C'è da chiedersi come mai il ruolo lavorativo non viene quasi mai riconosciuto nel privato. Una spiegazione possibile risiede nella parzialità del ruolo lavorativo, per cui sul lavoro resta ignota la rotondità della personalità e viene considerata solo quella parte che attiene al lavoro. Nel privato, al contrario, è nota una grande parte della personalità o una parte diversa (lo psicologo, è visto dai co-inquilini come vicino di casa prima che come psicologo).

Il problema si aggroviglia quando lo affrontiamo dal punto di vista delle competenze personali. Un ideatario che sviluppa sul lavoro le sue capacità di ascolto attivo, difficilmente se ne può separare nel privato. Lo stesso vale per l'entusiasmo, la loquacità, l'aggressività, l'empatia e le altre infinite competenze umane. È questo che si intende quando diciamo che il lavoratore materiale "vende" una merce, un ideatario vende prima di tutto se stesso. Il problema diventa drammatico quando avviene un travaso al contrario. Che fare quando l'empatia per un cliente o paziente slitta

verso l'innamoramento? Gli psicologi in genere hanno una formazione adatta a facilitare un controllo delle emozioni, per evitare il passaggio da un sentimento ad un atto. Ma non sempre questa formazione è sufficiente. Cosa succede a insegnanti, educatori, secondini, assistenti di disabili, ma anche artisti, scrittori, pubblicitari che non hanno alcuna formazione specifica e sentono la propria empatia scivolare verso qualcosa di diverso, oppure constatano che si trasforma in qualcosa di diverso l'empatia sollecitata nel cliente o nell'utente?

## **5.2- LA SALUTE**

### *- La sindrome del burn-out*

Attribuire, come viene fatto spesso, la sindrome del burn-out alla presunta debolezza dell'io degli ideatori è come attribuire la silicosi alla fragilità dei polmoni dei minatori. O, come avveniva negli anni Cinquanta e Sessanta, gli incidenti sul lavoro alla fantasiosa "propensione autolesionista" dei lavoratori. Il burn-out è una tipica malattia lavorativa causata dalle contraddizioni crescenti fra la motivazione idealistica (indispensabile per il lavoro immateriale) e la qualità e l'organizzazione del lavoro reale. L'ideatore che sceglie il lavoro con la mente e si trova privato dell'autonomia.

L'ideatario dei simboli che si sente rifiutato e messo ai margini. L'ideatario che voleva aiutare le persone e si trova costretto a reprimerle. Ovviamente, la privazione dell'autonomia, l'emarginazione e lo stravolgimento del ruolo sono eventi che capitano anche ai lavoratori materiali. Costoro tuttavia sono entrati nel lavoro con l'idea di un mero baratto tempo x danaro. Nessuno si aspetta che il lavoro di cameriere dei McDonald sia autonomo; quello di operaio edile porti il successo; fare il meccanico d'auto favorisca la crescita dei clienti. Nel lavoro materiale i fattori idealistici o immateriali sono un plus inaspettato. Nel lavoro immateriale, anche viste le condizioni economiche e giuridiche in cui viene svolto, i fattori idealistici sono necessariamente più elevati. E quindi la loro frustrazione è inevitabilmente più patogena.

La gravità del burn-out risiede anche nel suo carattere di contagiosità. L'ideatario colpito da burn-out disinveste emotivamente dal lavoro, ed arriva anche a sentire il lavoro come nemico, ostile, sfruttatore. Non solo questa sindrome presenta disturbi del comportamento e psicosomatici, che rendono sofferente il soggetto singolo. Essa si riflette sull'organizzazione con inefficienze, assenteismo, vissuti di persecuzione, veri e propri sabotaggi, eventuale ritiro

dell'ideatario dal campo. Ma, e ciò è più grave, il burn-out si riversa anche sui clienti-utenti che possono subire anche veri e propri attacchi sadici. Le cause dell'impotenza e delle frustrazioni dell'operatore vengono attribuite in parte all'organizzazione, che però ha abbastanza potere per difendersi. Ed in parte ai clienti-utenti, che verso l'operatore sono spesso in stato di dipendenza.

La prevenzione e la cura del burn-out sono azioni possibili per l'organizzazione, mentre sono fuori della portata del singolo, che ha come unica prospettiva l'adattamento ad una concezione del lavoro come merce, con l'aggravante di condizioni economiche e giuridiche spesso inaccettabili.

#### - *La salute dell'Organizzazione*

È davvero incredibile constatare quanto poca attenzione sia stata data finora alla salute dell'organizzazione immateriale, solitamente dedicata alla salute o al benessere. Paradossalmente, gli interventi per la salute e la qualità dell'organizzazione sono stati finora quasi tutti concentrati in organizzazioni materiali. Tutte le organizzazioni immateriali si dedicano alla salute o al benessere, intesi in senso lato. Per le organizzazioni sanitarie o assistenziali questo è evidente, ma anche le organizzazioni che si

occupano di cultura, educazione o formazione, di arte o di spettacolo, di turismo o di sport, di informazione o di pubblicità hanno come fine ultimo la salute, il benessere, la qualità della vita. Le organizzazioni immateriali, rispetto a quelle materiali, hanno nelle risorse umane la loro principale ricchezza. In teoria dunque, queste ultime dovrebbero essere attentissime alla salute dell'organizzazione, cioè allo stato di benessere che norme, procedure, clima e ruoli organizzativi inducono negli operatori. A parte certe grandi organizzazioni immateriali private (rarissime), il panorama delle medie e piccole imprese è privo di sensibilità organizzativa. Qualcuno imputa questa situazione all'assenza dei sindacati, ma la Scuola nonché le grandi burocrazie ministeriali e regionali, o la Rai, sono una prova dell'infondatezza di questa ipotesi. Le grandi organizzazioni immateriali pubbliche gestiscono le risorse umane e la salute dell'organizzazione a meri colpi di circolari; le medie e piccole organizzazioni pubbliche e private le gestiscono in puro regime di servitù (anche se benevolo). L'unico paragone possibile per definire le condizioni organizzative diffuse nelle piccole organizzazioni immateriali del settore sociale è quello delle ferriere e delle miniere del XIX secolo. La maggioranza delle piccole e medie

organizzazioni immateriali è organizzata secondo criteri lontanissimi dalla salute: i diritti (spesso anche i doveri) degli operatori sono discrezionali, regole e procedure sono variabili in base all'umore, i ruoli sono inventati al momento e modificabili a piacere, il clima è perlopiù hobbistico, le competenze sono opzionali. Possiamo dire che la salute delle organizzazioni della salute è spesso gravemente compromessa.

La salute di un'organizzazione è data dall'equilibrio fra esigenze produttive ed economiche ed i bisogni secondari degli operatori, o almeno dalla ricerca permanente di questo equilibrio. Un'organizzazione è sana se vive e si sviluppa senza vampirizzare l'eros di chi ci vive e lavora. Al contrario lo è se riesce a far esprimere tutta l'energia ed il potenziale esistenti. Il burn-out, a meno che non sia ristretto ad un singolo soggetto, è un sintomo della "malattia" dell'organizzazione. Il contesto non è solo lo scenario, lo sfondo, ma anche il co-generatore del disagio. Questo è tanto più vero e cruciale nelle organizzazioni immateriali che, a differenza di quelle materiali, hanno poca o nessuna distanza fra produzione e fruizione. Le organizzazioni immateriali non sono mai altra cosa dai beni o servizi immateriali che erogano. E gli operatori di queste organizzazioni, anche se offrono



prestazioni personalizzate, non possono prendere le distanze. Un buon medico non può operare a lungo in un pessimo reparto. Un buon insegnante non ha spazio in una scuola dequalificata. Un buon giornalista non fa carriera se lavora in un giornale semi-pornografico. Un buon attore non ha successo se lavora in una compagnia scadente. Così, la cura della qualità professionale di un operatore immateriale deve andare di pari passo con la cura della qualità dell'organizzazione in cui lavora. Nelle organizzazioni materiali questa cura può anche essere affidata ad esperti specifici (direzione risorse umane, top management, staff di consulenti), nelle organizzazioni immateriali essa non può che essere affidata a tutti gli operatori. Ciò da una parte è causato dai problemi di grandezza e di costo: le piccole organizzazioni immateriali non possono permettersi alcuna risorsa specifica. Ma soprattutto si deve alla specificità del lavoro immateriale.

Le prestazioni materiali possono essere separate e distanti: dal cliente-fruitori, dal management, e fra loro. Il mezzo di collegamento, il filo che lega questi soggetti è il prodotto, la merce, la cosa. Un falegname fa un pezzo di sedia, poi lo spedisce in un altro capannone o tavolo, a qualcuno che la rifinisca, per poi inviarla ad un magazzino, da cui partirà con un camion, se venduta da un ufficio

apposito; il processo viene amministrato da un ufficio anche lontano geograficamente; e il tutto viene gestito da una direzione, che a sua volta può stare altrove. Il falegname, il rifinitore, il magazziniere, il venditore, il camionista, l'amministratore ed il management potrebbero anche non conoscersi né vedersi mai: è la sedia che costituisce il legame organizzativo. Il lavoro immateriale funziona bene solo per fasi integrate e cooperative. L'autore del libro, l'editore, il grafico ed il compositore-stampatore si consultano per decidere il titolo, la copertina, lo stile e a volte anche la carta di stampa. Un film è il frutto della cooperazione continua e diretta fra regista, sceneggiatore, produttore, musicista, fotografo, attori. Anche più stretta è la cooperazione in una compagnia teatrale o di ballo; in un'orchestra; in una squadra di calcio. La Scuola è organizzata per organismi collegiali (anche se raramente funzionano). Gli ospedali per reparti e le sale operatorie per équipes. Il lavoro immateriale è un lavoro di gruppo, anche quando è svolto individualmente. È uno dei tanti paradossi che proprio questo lavoro, immateriale e dunque collettivo, sia soggetto al diritto d'autore. Sono più "d'autore", cioè prodotti da un individuo singolo preciso, un vestito fatto da un sarto, una forma di pane, un muro, un gioiello, che un libro,

una canzone, un film, una foto o un quadro. Infatti una merce può anche essere realizzata da un singolo individuo, isolato dal contesto. Un oggetto immateriale è sempre frutto di relazioni, anche se è prodotto in solitudine. Le parole di uno scrittore, le note di un musicista, i colori di un pittore, il soggetto di una foto sono nell'aria, ed anche il modo in cui sono assemblati può essere ispirato dai discorsi ascoltati al bar, o dagli oggetti visti al mercato. L'immateriale è sempre collettivo, ed ancora di più lo è quando è prodotto da organizzazioni di uomini. Gruppo, team, squadra, équipe, comitato, associazione, banda, ensemble, compagnia, studio, laboratorio, ufficio, crew, staff, cast, sono i tanti sinonimi di un'aggregazione di lavoro immateriale. Questo si produce quasi sempre collettivamente, a volte si eroga anche collettivamente, ma sempre in ogni caso la dimensione plurale, sociale e collettiva, presiede la psicologia dell'ideatario. Se non altro perché il lavoro dell'operatore immateriale si attua e si completa in collaborazione col fruitore. Il libro viene completato dal lettore, come il film dallo spettatore. L'insegnamento è un passo a due fra docente e allievo, come la terapia. Il venditore si definisce con un atto condiviso col compratore. Possiamo dire che il servizio immateriale è sempre un fatto plurale, nella produzione, nella fornitura

e nella fruizione, anche se l'ideatario e l'utente sono due singoli.

### **5.3- LA QUESTIONE ETICO-ESTETICA**

Il metalmeccanico della Fiat ha scarse responsabilità circa la bellezza o la qualità delle auto prodotte. Il muratore raramente viene ritenuto responsabile del crollo del palazzo cui ha lavorato. Se il panettiere fa un errore di cottura, il pane viene rifatto e verso il cliente è responsabile il titolare del negozio. L'imbianchino non firma i soffitti che dipinge, e nessuno lo può criticare se il colore è brutto. Il lavoro materiale è caratterizzato dall'irresponsabilità di chi lo svolge. Responsabile dal punto vista etico, estetico o giuridico è l'organizzazione impersonale per la quale il lavoro viene svolto. Nel lavoro immateriale la situazione è opposta. Se un insegnante commette errori viene personalmente ritenuto responsabile: sono rari i casi in cui viene chiamata in causa l'organizzazione scolastica. Se un imbianchino dipingesse gratuitamente di grigio la facciata di una casa sarebbe considerato un benefattore; se lo fa un graffitario, viene arrestato. Chi scrive un libro, un articolo o un saggio lo firma e ne assume la responsabilità. Il venditore che inganna il cliente perde la faccia. Se

un manifesto pubblicitario è brutto, è il grafico ad essere svalutato, non l'attaccino o lo stampatore. Si potrebbe dire che ciò è dovuto al fatto che l'attaccino si limita ad eseguire un ordine. Ma questo argomento si basa sulla presunzione che il grafico non abbia ordini o vincoli. Invece anche il lavoratore immateriale è sottoposto a comandi o vincoli provenienti dal cliente, dal suo capo, dai colleghi. Tuttavia, mentre ci si aspetta che il lavoratore materiale debba solo eseguire, per l'ideatario l'aspettativa è che negozi e difenda la sua libertà d'azione. Il lavoro immateriale è caratterizzato dalla responsabilità, reale o percepita, di chi lo fa. In un'organizzazione materiale avviene per solito che la sua buona immagine si estenda fino ai lavoratori. Al contrario la situazione nel lavoro immateriale: la valutazione si estingue nella prestazione del singolo ideatario. Se un insegnante è bravo non è mai la scuola ad essere meritoria. Se un attore è di qualità, nessuno estende il suo merito all'intera compagnia teatrale. Se un operatore dell'aiuto non funziona, pochi pensano ad incolparne l'organizzazione di appartenenza. Nel lavoro materiale la responsabilità individuale è oscurata da quella organizzativa; nel lavoro immateriale la responsabilità organizzativa è sullo sfondo, mentre quella individuale è in primo piano. Il motivo di

questa differenza va ricercato nella natura del contratto fra cliente e fornitore del bene o servizio. Nelle transazioni materiali il cliente si relaziona con l'organizzazione: compriamo una tv di una certa impresa, non perché chi l'ha assemblata si chiama Brambilla o Chao Pang. Nelle transazioni immateriali il cliente si affida a quel particolare operatore, con lui negozia la relazione, compra i servizi o prodotti elaborati o garantiti da un preciso ideatario. Nel caso in cui il rapporto sia con un'organizzazione immateriale, è frequente che la scelta avvenga perché essa è composta da particolari individui: ci si affida ad un'agenzia pubblicitaria perché lì lavora quel grafico che ci interessa; si legge un giornale sul quale scrivono quei particolari giornalisti o saggisti; si compra quel servizio o prodotto finché c'è quel venditore o quell'account. Non sono rari i casi in cui l'organizzazione perde i clienti quando se ne va un certo lavoratore immateriale; o in cui addirittura i clienti seguono l'ideatario, quando cambia organizzazione. Nel materiale la fiducia è accordata alla "marca", al punto che sempre più spesso le grandi imprese sono solo proprietarie del "logo". Nell'immateriale la fiducia è riservata alle persone, al punto che succede di seguirle nei loro trasferimenti da una marca all'altra. Ne consegue che l'impegno etico dell'ideatario è

molto maggiore di quello del lavoratore immateriale. Il lavoratore materiale è esonerato dal dovere morale di sindacare su quello che fa l'organizzazione. Se questa evade il fisco, sfrutta gli immigrati o i lavoratori del terzo Mondo, adultera i prodotti, mistifica sui prezzi, i lavoratori non vengono caricati da alcuna responsabilità. Anche nei casi in cui le illegalità riguardano la qualità dei prodotti e dunque non possono non essere note ai lavoratori. Questo crea paradossi sconcertanti. Il lavoratore che carica e scarica casse di droga è ritenuto complice di associazione per delinquere; il muratore che impasta la malta in parti inadatte a reggere i palazzi, quando la ditta viene chiusa gode della cassa integrazione. Ma tant'è. Nel caso del lavoro immateriale esiste una presunzione di corresponsabilità fra organizzazione e ideatori, se non giuridica, almeno nell'opinione pubblica. Anzi, a volte riesce il gioco di prestigio di far considerare responsabili solo i lavoratori e non l'organizzazione. È la regola nelle organizzazioni immateriali pubbliche, come le ferrovie, gli enti locali e le municipalizzate, la Rai, l'esercito o la magistratura. Se in un ospedale vengono scoperti i topi o i pazienti vengono avvelenati dalle cucine, il buon nome del chirurgo vacilla. Se un giornale pubblica notizie false, i redattori in toto subiscono una disistima sociale.

Un eccellente musicista non trova riconoscimenti se lavora in una band scadente; come un ottimo insegnante in una scuola malfamata; o un buon fotografo di pornografia. Chi fa le foto per un'impresa, anche legale, di pornografia danneggia la propria immagine lavorativa, molto di più del tipografo che stampa la rivista o dell'edicolante che la vende. Per questo i servizi pornografici sono raramente firmati. La cosa cambia se la pornografia assume il valore simbolico – cioè socialmente consensuale – di "erotismo": allora fotografo e attori si firmano apertamente e chi vende il materiale pubblicato si definisce collezionista d'arte. Il fatto è che non solo il fotografo, ma anche il datore di luci, il parrucchiere e il truccatore, il sarto di un servizio o un filmato pornografico, non possono andare in giro a vantarsene. Almeno non quanto può farlo un operaio di una fabbrica che produce gas nervino, considerato presuntivamente irresponsabile dall'opinione pubblica. Mentre dunque il lavoratore materiale può disinteressarsi dell'organizzazione in cui opera, l'ideatario non può non tenerne conto ed è costretto a sottoporla ad un costante controllo etico-estetico.



## **Sesto capitolo**

# **Il futuro del lavoro immateriale: impresa autonoma e avanguardia politica**

### **6.1- BISOGNI, SERVIZI, IMPRESA IMMATERIALE**

L'evidente declino del Welfare State ha fornito agli Enti Pubblici un alibi per disfarsi progressivamente dello scomodo problema dei bisogni immateriali. Questo non sorprende se si considera la natura e la storia degli Enti Pubblici, avvezzi a confrontarsi con mattoni o pandette più che coi Cittadini. E il Welfare è questione di esseri umani, non di norme o piani regolatori e licenze.

Sorprende invece lo stato di torpore e stupore che ha colpito coloro che per scelta culturale, ideologica o professionale hanno intrapreso la via della responsabilità (cioè della risposta) verso i bisogni non legati alle cose. Psicologi, sociologi, pedagogisti, formatori, animatori, educatori, operatori culturali e sociali in genere, intellettuali, scrittori, giornalisti, persino insegnanti (la categoria di operatori dell'umano che è più tradizionale), vivono da oltre un decennio in stato di trance. Sentono di perdere gradualmente quella

grande Nutrice/Mietitrice che è stato l'Ente Pubblico per più di trenta anni, e si abbandonano alla depressione scivolando verso la disoccupazione o sottoccupazione perenne, oppure verso uno stato di sudditanza cortigiana. Non mostrano avidità di danaro, il che è nobile. Non danno a vedere neppure una voglia di crescita o successo professionale, il che è triste. Ma non sembrano molto interessati nemmeno ad assolvere alla loro principale funzione sociale – aiutare la gente a soddisfare i propri bisogni –, il che è tragico.

Quando si cerca di far riflettere gli operatori su questa situazione, non la negano ma accampano una serie di pseudo-spiegazioni, la cui natura difensiva è evidente. Le tre affermazioni più frequenti sono:

- la maggior parte della gente sta bene, e dunque non ha bisogno di noi: invece quelli che stanno malissimo ci chiedono aiuto e il sistema del Welfare residuo glielo fornisce
- poiché il Welfare sta finendo, la gente dovrebbe pagare per i servizi immateriali, ma non può o non vuole farlo
- i bisogni della gente oggi sono indegni del nostro intervento (un reality show e una partita di calcio bastano).

La prima affermazione è molto superficiale. Affermare che il disagio di vivere si misura solo dai casi gravi che arrivano ai Servizi Pubblici, significa non saper leggere sotto il pelo dell'acqua. Basta aprire la televisione, leggere un giornale, o solo fare quattro chiacchiere al bar, per sapere che negli ultimi 10-15 anni il disagio è aumentato a dismisura. La frantumazione sociale, la perdita del futuro, la riorganizzazione su scala planetaria delle relazioni socio-economiche hanno prodotto nei singoli una voragine di insicurezza, depressione, angoscia in tutto l'Occidente. Questo abisso non ha ancora prodotto disastri su vasta scala (ma la voglia di guerra che circola che cos'è?) solo perché si sono trovati analgesici e anestetici di massa. Aspettare che la gente arrivi sul baratro o l'abbia anche attraversato, e si decida perciò a fruire dei servizi immateriali, ha un enorme costo individuale e sociale, ed inoltre condanna gli operatori e le scienze sociali alla marginalità. Quelli che stanno veramente male sono, per fortuna, una minoranza e gli operatori sociali aumentano in Italia al ritmo di 10/20.000 unità l'anno.

La seconda affermazione è palesemente falsa: la gente paga un sacco di soldi per cercare soddisfazione ai bisogni immateriali. Solo che non li dà agli operatori sociali. L'isteria della marca (il

logo) non è certo legata alle migliori caratteristiche materiali delle cose che vengono comprate. Quando la gente compra un capo di Benetton, una scarpa Nike, un orologio Swatch o un telefonino Nokia non è certo perché questi oggetti hanno una maggiore valore materiale delle analoghe cose prodotte da anonimi Brambilla. La gente compra oggetti "di marca" perché in realtà compra il mondo fantastico che questa promette, ed insieme l'integrazione con la massa che fa la stessa scelta. Le imprese vendono sempre più immagini, idee, simboli che oggetti.

Il turismo di massa, in luoghi sempre più esotici, non è certo legato all'elioterapia di un tempo. Il fenomeno soddisfa evidentemente il bisogno di avventura, di evasione, di identificazione. I bisogni educativi trovano una risposta nell'acquisto di giocattoli, nel corsificio pomeridiano per i bambini (danza, chitarra, lingue, judo, ecc.). I bisogni assistenziali e sociali sono aumentati, perché se il Welfare sta morendo, non è ancora morta la pietas della gente. Tutti si prendono assai più cura oggi che un tempo degli anziani, dei disabili, degli immigrati, dei carcerati, dei minori e dei giovani in difficoltà. La diffusione della New Age, che tocca dalla cucina alla medicina alla musica è una risposta evidente al bisogno di sicurezza e serenità, mistero e fede. La

stessa esplosiva diffusione della musica pop-rock può essere intesa come una forma di "poesia popolare" che esprime e rappresenta i bisogni emotivi di milioni di giovani.

La mania del fitness ha a che fare col corpo, ma poche cose sono immateriali come il corpo: salute, bellezza, tonicità sono dimensioni dello spirito. La gente soddisfa col fitness il bisogno di adattamento agli ideali sociali, l'adesione ai valori di massa, la sottomissione agli imperativi dei media, la sicurezza di sé. Non a caso il fitness mobilita più i giovani degli anziani, che ne avrebbero bisogno soprattutto dal punto di vista psichico. Le palestre sono palestre della psiche, prima che del corpo.

Dello stesso segno, ma in quantità amplificata, è la diffusione dello sport e delle esperienze estreme: dal salto con gli elastici al trekking nella giungla; dai gommoni sulle rapide ai paracadute dai grattacieli. Stessa mutazione ha subito il divertimento. I supertecnologici luna park, sono passati dai dondoli e le paperette alle cadute mozzafiato, i mostri e i mitragliatori. Nessuno va più in una sala da ballo: tutti vogliono una simil astronave nella quale dimenarsi. I film che non hanno effetti speciali sono relegati nei tristissimi cineforum e nei patetici festival di Rivisondoli. Sport estremi e divertimenti orrifico-high tech

sono soddisfattori evidenti del bisogni di emozioni, ed ancora una volta, di identità e appartenenza.

E che dire di chiromanti, astrologi, fattucchiere, maghi, cartomanti che spuntano su ogni giornale ed ogni canale televisivo? Un fenomeno incomprensibile, se non come ricerca disperata di sicurezza. Come interpretare l'abnorme sviluppo della pornografia sessuale, emotiva, relazionale che ci avviluppa su carta, su video, su Internet, se non come tentativo di tacitare il bisogno di eros in tutte le accezioni? L'evidente incremento della dedizione verso gli animali, cosa è se non un palliativo per una socialità frustrata?

La frenesia dei telefonini è un'evidente risposta al bisogno di "stare in contatto", di essere rassicurati, di essere con e come tutti. Persino Internet che sembra qualcosa di solo tecnologico, cioè materiale, ha un evidente ruolo di soddisfattore di bisogni come la creatività, la socialità, l'autonomia e l'identità.

Poi ci sono le droghe dure e leggere, l'alcool, le corse veloci in stato di ubriachezza, i suicidi veri e propri – efficaci o solo tentati –, il trionfo delle farmacie (farmaco significa etimologicamente sia droga che cura) e delle diete, il doping degli sportivi: eccitanti o anestetici di massa, che servono ad amplificare o tacitare bisogni emozionali.

La violenza diffusa allo stadio, sulle strade, sui muri degli ambienti, nei concerti, soddisfa, sia pure in modo patologico, il bisogno di identità e di gruppo.

Insomma: i bisogni sono quelli di sempre, anzi, con l'emancipazione dai bisogni materiali, quelli immateriali dilagano. Molti di questi non trovano risposta da parte di nessuno, né gratuita né a pagamento. Moltissimi trovano una risposta discutibile o illusoria o anche dannosa: ma quali alternative offrono i cosiddetti "operatori sociali seri"?

La terza affermazione si fonda su una discutibile arroganza. Quella per cui qualcuno è delegato a decidere quali sono i bisogni degni da quelli che non meritano soddisfazione. E disvela il carattere sostanzialmente autoritario di ogni cosiddetta professione d'aiuto o di crescita. Quelli che vanno dai cartomanti e leggono l'oroscopo cercano conferme e rassicurazioni. E allora? Cosa non va in questi due bisogni? Forse che gli psicologi, gli insegnanti o i sociologi ne sono immuni? I giovani che si buttano dai grattacieli, cercano i film dell'orrore, o arrivano a drogarsi vogliono "solo" emozioni forti. Il che testimonia di un assunto per il quale le emozioni devono essere moderate, algide, pettinate e pronte per andare in onda, – meglio anzi se non ci sono: è così seccante

doversene occupare! —. Chi compra oggetti di marca, guarda le telenovelas, corre in palestra, vuole soltanto omologarsi e cerca il consenso del gruppo. Senti chi parla: migliaia di operatori dell'immateriale vestiti tutti allo stesso modo, fidelizzati fino alla nequizia a questo o quell'Assessore o a questa o quella ideologia, capaci di precipitare nel più distruttivo burn-out pur di non scontentare l'équipe, sempre in cerca dell'adorazione di utenti, clienti e parenti di questi! Gente che non ha problemi a dire pubblicamente di fare un lavoro sociale per avere "relazioni umane soddisfacenti" (per cui ci chiediamo perché non sono loro a pagare gli utenti). Non vorremmo fare concorrenza alle droghe ed alla violenza negli stadi, dicono molti. E perché no? Non è questo che giustifica l'esistenza ed il ruolo degli operatori dell'immateriale? Non è per contrastare con la cultura le idiozie dei mass media, che abbiamo creato le scuole? Gli psicologi non hanno il compito di far competere la consapevolezza che offrono con l'anestesia planetaria dei sentimenti e della mente? Gli animatori non sono nati per stimolare la creatività fino a renderla capace di sublimare la violenza? Gli educatori non trovano la loro ragione d'essere nell'aiutare gli utenti a realizzare la parte di



destino che può renderli felici, contro quella parte che può fare solo danni a loro ed alla società?

## **6.2- SODDISFATTORI CHE FANNO CRESCERE**

Il problema non sono dunque i bisogni, che sono tanti, pressanti e largamente smaterializzati (almeno in Occidente). Il problema sono le risposte, chi le dà e che qualità hanno. Il bisogno di socialità per esempio, può trovare una risposta effimera in discoteca o dannosa nella banda di scippatori; da parte di soggetti che sfruttano la socialità a scopi personali, o che la galoppiano per amplificare le proprie pulsioni distruttive. Insomma, la socialità come tutti i bisogni immateriali, può trovare una risposta che si fonda sopra ed alimenta un processo "al ribasso" o anche distruttivo, oppure può trovarla all'interno di un processo accrescitivo "a rendimento crescente" ed a valenza costruttiva/accrescitiva. Lo stare con gli altri può aumentare la nostra qualità umana o ridurne il valore.

Il processo di crescita della qualità umana, in una situazione deterministica e priva di risposte socialmente orientate, ha un andamento casuale e del tutto volontaristico. In assenza di operatori dell'immateriale, il processo avviene per "vicinato sociale" o per parentela o per appartenenza

politica, cioè per fattori molto deterministici. Senza la scuola, gli psicologi, gli animatori, i Servizi socio-culturali non è che tutti si suicidano o delinquono. Gli operatori dell'Immateriale hanno l'utopico ruolo di contrastare il destino, la casualità ed il determinismo sociale. Meglio, di aiutare le persone a farlo. Per fare questo, devono essere capaci di competere con potenti fattori come il caso e il determinismo sociale, o come i soddisfattori orientati allo sfruttamento economico (come i consumi) o alla distruttività (come le droghe). Naturalmente i pubblicitari di Benetton, come i cartomanti o i venditori di idiozie televisive non sono affatto stupidi: semplicemente sono più interessati all'interesse personale che a quello collettivo. Il problema non è tanto d'intelligenza quanto di politica ed etica. E la possibile soluzione non sta nel competere "ad armi pari". Gli psicologi non devono trasformarsi in lettori dei tarocchi o in venditori di feste a tema; come gli animatori non devono imitare i D.J. o le ballerine; gli insegnanti non sono chiamati a imitare i quiz televisivi; gli educatori non devono trasformarsi in istruttori di danza anaerobica. Tutti hanno di fronte lo stesso obiettivo-risultato: il benessere della gente. Anche chi produce oggetti lo fa, attraverso la bellezza, la funzionalità o il far sentire l'acquirente alla moda e partecipe di uno stile di vita "cool". La

differenza consiste nelle sfumature di significato e nei modi.

Uno dei bisogni oggi più diffusi è quello di riconoscimento, apprezzamento, accettazione. Un altro è quello della appartenenza-identità. Un altro ancora è quello della sicurezza. Prendiamo il primo, per vedere come sia possibile operare in senso accrescitivo.

Intanto non deve sembrare strano il bisogno di approvazione. Viviamo in un'epoca nella quale tutti i messaggi, da ogni parte, indicano la totale insignificanza del soggetto. I Cittadini sono considerati sudditi; i consumatori sono trattati peggio dei dipendenti; questi sono più assimilati agli automi che agli esseri umani; i genitori sono trattati dai figli come scomodi intralci fuori moda; i figli vengono considerati appendici, consolatorie o invidiabili, sgradevoli quanto onerosi. Il motto della post-modernità potrebbe essere: "non vali niente, non esisti, non sei nessuno (a meno che tu non appaia in tv)". Gli esseri umani non vivono a lungo in tale clima, e dunque il bisogno di affermazioni contrarie, sia pure artificiali, effimere, distruttive, è spasmodico. Una minoranza riesce a rispondere a questo bisogno con azioni di affermazione di sé sul lavoro, attraverso l'accumulazione di soldi e oggetti. Un'altra minoranza risponde con azioni autodistruttive:

"non è vero che non sono nessuno, se drogandomi riesco a farti piangere"; o eterodistruttive "io valgo perché allo stadio faccio tremare tutti quelli che mi incontrano". E la maggioranza? Cerca e trova palliativi: cose alla moda, divertimenti rischiosi, viaggi misteriosi, contatti col mondo di quelli "che contano" (lo showbusiness non è mai stato tanto attrattivo), visite ai cartomanti che garantiscono un futuro radioso solo per te, frequentazioni di palestre che consentono di dirsi "che fisico!".

Non sarebbe difficile per gli operatori dell'Immateriale fornire la stessa approvazione, lo stesso apprezzamento, la stessa accettazione di questi altri soddisfattori in competizione? Slittando nel significato, ed usando modalità professionali, basta fornire sostegno e approvazione non al corpo, all'immagine, alle cose o alle mode, ma alle risorse, le competenze, i valori che ogni soggetto possiede. Organizzare dunque palestre della mente; sfilate degli abiti mentali; trasmissioni sulla bellezza interiore; esperienze relative ad emozioni "quotidiane"; viaggi mentali e psichici; tornei di "cooperazione"? Gli operatori dell'Immateriale insomma potrebbero rispondere al bisogno di approvazione, valorizzando le competenze psichiche, sociali, intellettuali che milioni di esseri umani ogni giorno

mettono in campo per vivere, senza saperlo perché nessuno gli dice "bravo, stai facendo un'ottima scultura di te".

Non si tratta di ripristinare la "pacca sulla spalla" o, peggio, di estendere al settore immateriale il sorriso ebete dei venditori di profumi e degli imbonitori televisivi. Parliamo di diagnostica. Gli psicologi fanno spesso diagnosi su quello che non va bene, ma potrebbero farne milioni su quello che c'è di bello nelle persone e che nessuno riconosce. Parliamo di intervento. Gli operatori dell'immateriale sono familiari con gli interventi punitivi, colpevolizzanti, moralistici, normativi, angosianti molto di più che con gli interventi gioiosi, valorizzanti, liberatori, motivanti. I programmi psico-socio-educativi sono noiosi e super-egoici: per questo in pochi sono disposti a pagarli. Gli operatori dell'immateriale scavano nel passato: anamnesi, storie di vita, ricerche sul contesto familiare, ricordi dell'infanzia, rivisitazioni dei traumi. Perché non dedicano altrettante attenzioni al futuro? Sogni, desideri, progetti, attese, auspici, presentimenti, profezie governano la nostra vita quotidiana non meno del passato. Gli operatori dell'Immateriale si credono tanto depositari dell'etica da trascurare del tutto l'estetica: basta vedere come si pettinano e come si vestono; come sono i loro uffici o i luoghi scelti

per gli incontri. I venditori di cose materiali si preoccupano sempre che, nel comprare, il cliente senta di godere di benefici aggiuntivi: premi, tessere di appartenenza, lettere di auguri, bonus, sconti, o almeno inserimento "nel gruppo di coloro che fanno lo stesso acquisto". Chi propone servizi immateriali punta sull'espiazione: costi, oneri aggiuntivi, umiliazioni, sottomissione, e magari lo stigma dell'immissione "nel gruppo di coloro che sono anche più sfortunati di te".

Se gli operatori dell'Immateriale vogliono davvero essere utili, e trovare lavoro, oltre che diffondere una cultura che valorizza le variabili immateriali, accrescitive, etiche degli essere umani, devono imparare a fornire risposte alternative ai bisogni della gente. Senza negare cittadinanza a molti di questi bisogni, ma trovando significati diversi ad essi e modalità competitive di soddisfazione. Deve diventare naturale per un individuo dover decidere se spendere 300 euro per un paio di scarpe firmate, che soddisfano bisogni come la bellezza, l'appartenenza, l'accettazione sociale e l'immaginario (magari senza benefici di crescita) o spendere gli stessi soldi per un servizio immateriale che soddisfa gli stessi bisogni, magari anche con una qualche prospettiva di crescita.

### **6.3- NÉ DIPENDENTI NÉ PUBBLICI**

Queste prospettive di servizi rivolti alla gente senza disagi speciali, ma portatrice di bisogni immateriali, desideri e potenzialità, richiedono nuove modalità di erogazione. Non potranno essere sviluppate all'interno del Servizio pubblico, perché questo è destinato a restringersi progressivamente e concentrarsi sui disagi gravi o emergenziali, e su utenti senza mezzi economici. Chi non avrà disagi gravi o emergenze non potrà più essere "servito" da uno Stato i cui fondi per il Welfare diminuiscono ogni anno. E chi dispone di mezzi economici cercherà risposte al di fuori dei Servizi pubblici che, salvo isole d'eccellenza, sono in costante degrado. Anche la scuola e l'università finiranno per essere privatizzate, come già lo sono nei Paesi anglosassoni. Ma certo lo saranno i servizi formativi, educativi, culturali, naturalistici, del tempo libero e del benessere, come già oggi avviene per quelli artistici, sportivi, turistici. Fine dunque del lavoro immateriale pubblico, se non in quantità élitarie.

Ma anche la diffusione di lavoratore immateriale dipendente diminuirà drasticamente, per la qualità intrinseca del lavoro immateriale. La cultura operaista ed economicista del mercato del lavoro e

della produzione ha finora omologato le organizzazioni immateriali a quelle materiali. Insegnanti considerati, nel bene (diritti) e nel male (doveri), come muratori; medici come lattonieri; bibliotecari come minatori; psicologi come metalmeccanici. Sistemi di contratto, retribuzione, carriera, pensionamento, ma anche di organizzazione del lavoro sono largamente ispirati a quelli delle organizzazioni materiali piramidali, mentre il mercato è ormai fatto di piccole e nuove organizzazioni immateriali. Ci saranno sempre grandi organizzazioni immateriali che faranno ricorso al lavoro dipendente, ma il panorama del lavoro immateriale sarà in prevalenza costituito da studi professionali, piccole imprese, cooperative, associazioni. Crepuscolo del lavoro immateriale dipendente, ma anche individuale e mono-professionale.

#### **6.4- NÉ LAVORO INDIVIDUALE NÉ LAVORO MONO-PROFESSIONALE**

Oggi il panorama del lavoro immateriale è variegatissimo e presenta ancora molti aspetti del secolo scorso. Gli ideatari che non lavorano come dipendenti si dedicano alla libera professione individuale tutt'al più affiancati da una segretaria. Questa fornitura individualizzata di prestazioni



immateriale è poco conveniente sia per l'operatore sia per gli utenti ed i clienti. Per l'operatore, il lavoro autonomo individuale è foriero di rischi in caso di malattia o inabilità, rende complicate le vacanze, limita l'arco delle prestazioni possibili e quindi del mercato, ostacola l'aggiornamento delle competenze. Gli utenti ed i clienti che fruiscono delle prestazioni del lavoratore autonomo individuale rischiano eventuali interruzioni delle prestazioni, godono di un servizio spesso meno aggiornato, ma soprattutto sono costretti ad intavolare rapporti con numerose figure limitrofe. Esistono casi di soggetti in difficoltà che hanno rapporti con anche dieci operatori diversi di dieci diverse organizzazioni. Esistono scuole, piccole imprese, medie amministrazioni locali che devono reperire sul mercato anche decine di consulenti o prestatori individuali, negoziare con ciascuno di essi e seguirne le attività, sempre realizzate con modalità diverse. Tutto ciò implica costi e malfunzionamenti.

Altri ideatori hanno creato piccole organizzazioni autonome, ma col difetto della monoprofessionalità: cooperative di assistenti agli anziani, compagnie di ballerini, studi grafici, équipes di animatori, teams di educatori, associazioni di insegnanti, gruppi di psicologi. Si tratta di aggregazioni di operatori con la stessa

professionalità e in certi casi con la stessa provenienza disciplinare. Questa forma di organizzazione delle risorse lavorative limita alcuni difetti del lavoro individuale rendendo possibili le sostituzioni e garantendo un maggior livello di aggiornamento e supervisione, ma non il principale. I bisogni non si presentano mai in forma mono-professionale o mono-disciplinare. Utenti e clienti hanno un desiderio o un bisogno la cui risposta raramente può essere data da un solo tipo di approccio. Nei casi migliori si trovano obbligati a cercare fornitori diversi, nei casi peggiori vengono illusi che la risposta offerta sia esaustiva. Così, se un'amministrazione locale vuole affrontare un problema dei giovani, esaminerà la proposta di un concerto se si rivolge ad un gruppo musicale, il progetto di un centro di aggregazione se si rivolge ad un'équipe di educatori, l'ipotesi di un centro di ascolto se si rivolge ad un gruppo di psicologi.

### **6.5- PICCOLA IMPRESA AUTONOMA MULTI-PROFESSIONALE**

Il futuro del lavoro immateriale è affidato a piccole organizzazioni (non importa con quale assetto legale) autonome e multi-professionali. Il Welfare ha avuto qualche merito, ma anche molte

responsabilità. La prima delle quali è stata aver creato l'idea che i bisogni immateriali potessero essere soddisfatti gratuitamente, in modo che ampie porzioni di reddito potessero essere usate per la soddisfazione dei bisogni materiali. La soddisfazione gratuita dei bisogni immateriali in realtà è stata pagata con quote crescenti di tasse e balzelli, la cui gestione ha creato una pletera di buro-corporazioni onnipotenti. Col risultato che i bisogni immateriali non possono trovare altro che soddisfazioni obbligate, e le libertà di scelta sono state relegate al solo mercato dei beni materiali. Per esempio, la scuola è obbligatoria e pagata con le tasse, mentre il telefonino e le scarpe Nike degli allievi sono acquisti liberamente scelti. Psicologicamente, per i cittadini questo rende la scuola un'imposizione priva di valore, e i beni materiali una libera scelta iper-valutata. Dal punto di vista del lavoro, questa ideologia trasforma gli ideatari in burocrati, privando anch'essi della libertà di scelta. Tutto ciò ha una giustificazione nel garantire servizi minimi alla fasce meno abbienti, che sono circa il 20% della popolazione. Ma non ne ha nessuna per il restante 80%, se non la difesa delle buro-corporazioni e lo sviluppo del mercato delle merci.

Il trend, inarrestabile in tutto l'Occidente, della diminuzione delle tasse porterà ad un

dimagrimento delle buro-corporazioni, ed alla creazione di un libero mercato dei bisogni immateriali in competizione con quello dei beni materiali. A quel punto ognuno dovrà scegliere se e come soddisfare il bisogno di cultura invece che quello delle scarpe iper-tecnologiche. A quel punto il lavoro immateriale sarà un vero lavoro, e le organizzazioni immateriali, anche piccole, saranno vere imprese.

Imprese non più individuali o mono-professionali, ma costituite da diversi operatori, con legami non dipendenti ma partenariali, provenienti da diverse discipline e diversi approcci, e quindi capaci di rispondere ai bisogni immateriali complessi. Qualcosa di simile avviene da tempo nelle cliniche private, che vedono insieme medici di diverse specialità e infermieri, ma anche psicologi ed assistenti, riabilitatori e fisioterapisti, animatori ed insegnanti. Come sta avvenendo anche negli studi legali che uniscono diversi avvocati, ma anche psichiatri o psicologi, mediatori familiari, investigatori privati.

## **6.6- IDEATARI AL CENTRO DELL'IMMATERIALESIMO**

La Rivoluzione Francese è stata promossa e guidata dalla piccola borghesia urbana. La

Rivoluzione sovietica è stata lanciata dalla classe operaia. La Rivoluzione immateriale non potrà che nascere da un movimento di ideatori. Nei primi due casi il cambiamento è stato reso possibile da un evidente stato di decadenza interna del potere vigente che rappresentava un mondo ormai in via di estinzione. La monarchia francese e l'impero russo erano i simboli più evidenti di una civiltà insostenibile, che gli intellettuali in Francia e le avanguardie operaie in Russia hanno portato al punto critico. Non è difficile sostenere che anche la civiltà industriale, gli Stati nazionali e i regimi parlamentari sono oggi in uno stato di decadenza vicino al punto critico. Sul piano storico, i tempi non si misurano in anni ma in decenni, e non è escluso che la Rivoluzione immateriale possa tardare a esplodere anche oltre la metà del XXI secolo. Tuttavia, il tentativo neo-imperiale in corso, col suo enorme costo in vite umane oltre che economico, sembra proprio essere l'ultima carta giocata sul tavolo della Storia da una civilizzazione esangue. Non si tratta oggi di un imperialismo espansivo e costruttivo come fu quello degli albori dell'industrialismo, ma di un imperialismo difensivo e distruttivo. Quando i Governi diventano dittature e mandano in giro i carri armati è perché sono deboli. La forza essendo l'ultima carta giocata quando il consenso

è finito. Quello che è oggi finito è appunto il consenso verso la Modernità industriale, lo Stato nazionale e la Democrazia parlamentare rappresentativa.

La civiltà dei Lumi ha espresso come leadership del cambiamento la borghesia intellettuale. La civilizzazione industriale ha messo alla sua testa la classe operaia. L'Immaterialesimo non potrà che avere come forza trainante il ceto sociale degli ideatari, e come leadership il gruppo di ideatari più sensibile ed insieme più sfruttato: gli ideatari della mente e del cuore. Gli ideatari dei simboli e delle immagini sono quelli che, avendo come motivazione profonda il consenso, sono in condizioni di maggiore organicità con l'impero e che sono da questo più remunerati. L'onda immateriale ha al suo centro coloro che lavorano con le idee e con le persone, e su di essi cade la responsabilità di una leadership che sappia costruire una civilizzazione immateriale post-imperiale. Si tratta di una responsabilità politica che, come nel caso degli intellettuali borghesi della Rivoluzione francese, non è disgiunta dal lavoro. Così come l'ancien regime chiedeva alla borghesia di reprimere la propria spinta etica alla costruzione di una società "illuminata", l'impero chiede agli ideatari di trasformare la propria funzione da autonoma a dipendente, da creativa a

conformista, da centrata sulla crescita delle persone a centrata sul controllo e sulla repressione. Nel breve periodo queste richieste possono essere tacitate e compensate con benefici materiali, ma ben presto questo scambio non sarà più possibile per l'impero (impegnato solo nella militarizzazione della società) e non sarà più accettabile per l'etica e le motivazioni profonde degli ideatori. Quando queste contraddizioni avranno raggiunto il punto critico, l'Immaterialesimo sarà dispiegato come nuovo scenario della Storia.

## **Lecture su carta e pagine web**

Sul lavoro nella post-modernità è indispensabile la lettura dell'ormai classico Rifkin J. "La fine del lavoro", Baldini & Castaldi, Milano, 1995.

Sulla psicologia del lavoro e dell'organizzazione ci sono molti manuali. Uno dei più recenti è Spaltro E. "La forza di fare le cose", Pendragon, Bologna, 2003.

Sull'organizzazione è indispensabile la lettura di Spaltro E. "Complessità", Patron, Bologna, 1990.

Sui valori del lavoro è interessante il volume di Bellotto M. (a cura di) "Valori e lavoro", F. Angeli, Milano, 1997.

Sulle competenze vedi Contessa G. "Competenze e formazione" Arcipelago, 2001<sup>10</sup>

- Sul lavoro immateriale:

<http://www.psicopolis.com/ergopolis/servizi.htm>

- Sull'assurdità del lavoro dipendente vedi "Dossier contro il lavoro come servitù moderna":

---

<sup>10</sup> ([www.psicopolis.com/arcipelago/col4compfor.htm](http://www.psicopolis.com/arcipelago/col4compfor.htm))



<http://www.psicopolis.com/sportello/abolav/indice.htm>

- Sul management:

<http://www.psicopolis.com/dirigere/strumenti.htm>

- Sulla psicologia del lavoro e dell'organizzazione:

<http://www.psicopolis.com/psilavorg/index.htm>

- Sul burn-out si trova quasi tutto in:

<http://www.psicopolis.com/psilavorg/index.htm>

- Sul capitale intellettuale vedi:

<http://www.psicopolis.com/capitalin/index.htm>