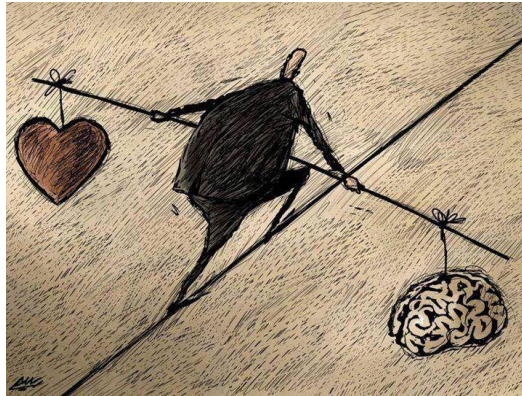


Crisi del contratto psicologico e qualità della vita nel lavoro e nelle organizzazioni

di *Ugo Morelli*

Università degli Studi di Bergamo, World Natural Heritage Management – Master Unesco, Trento



Sommario

La cooperazione tra diversi non è affatto scontata, anzi è l'esito di sottili o impegnativi processi di negoziazione e di conflitto. Il processo istituyente della vita organizzativa può aiutare a contenere la complessità irriducibile delle relazioni sostenendo la gestione delle ansie primarie e secondarie. Dall'elaborazione delle dinamiche interne ed esterne alle persone dipendono la qualità della vita organizzativa e i risultati conseguibili. L'attuale crisi delle forme di lavoro rende ancora più articolato e a rischio il rapporto tra qualità della vita, salute e vita organizzativa.

Parole chiave

Significato, lavoro, cooperazione, ansia, conflitto, qualità, organizzazione

Summary

Cooperation between different is not obvious, in fact it is the result of subtle or challenging processes of negotiation and conflict. The instituting process of organizational life can help contain the irreducible complexity of relationships supporting the primary and secondary management anxieties. From the elaboration of the internal and external dynamics of people depend on the quality of organizational life, and the results achieved. The current crisis of the forms of work makes it even more complex and risk the relationship between quality of life, health and organizational life.

Keywords

Meaning, work, cooperation, anxiety, conflict, quality, organization

Conflitto, cooperazione e salute nei gruppi e nelle organizzazioni.

La divisione del lavoro e la cooperazione tra estranei è probabilmente una delle invenzioni più importanti del genere umano e, allo stesso tempo, una delle più scontate. Tra l'altro si tratta di una situazione in cui è possibile verificare come cooperazione e conflitto non siano antinomici e contrari, bensì sostanzialmente interconnessi e reciproci. I modi e le forme con cui in un'organizzazione o in un gruppo si elabora il conflitto incide in modi evidenti e diffusi sul benessere e il malessere delle persone. In questo senso le forme di considerazione ed elaborazione del conflitto sono determinanti della salute nella vita cooperativa e nelle situazioni in cui si lavora insieme. La presenza al loro interno di efficaci processi di mediazione/risoluzione del conflitto, sostenuti da una adeguata cultura condivisa e/o da interventi di facilitazione, tende a fare la differenza sia riguardo alla qualità della vita di lavoro che alla produttività. Al tempo stesso sembra che non molto venga fatto attualmente nel nostro paese per promuovere attenzione e pratiche nella buona gestione delle differenze e del conflitto nei contesti di lavoro. Chiedersi quali siano in tal senso gli ostacoli culturali o di altra natura può essere importante non solo per capire, ma anche per agire. Nel trattare la salute nelle organizzazioni valutata in relazione alla questione del conflitto e della cooperazione, è importante una considerazione preliminare: conflitto non è un concetto che gode di buona accoglienza nella semantica e nella pragmatica della comunicazione umana. È quasi sempre confuso con la guerra e con l'antagonismo. Se si chiede ai componenti di un gruppo o di un'organizzazione se al loro interno vi sono conflitti, si può essere quasi certi che la risposta sia: ma no, da noi non ci sono conflitti. Come si direbbe a Napoli, "conflitto" è ritenuta una "mala parola". È stato Wilfred R. Bion a trovare una possibile lettura di questa tendenza prevalente. Bion sostiene che "il conflitto ha bisogno di conoscere e ha bisogno di negare". Quando ognuno di noi si trova di fronte a una situazione conflittuale avverte contemporaneamente una contingenza tra il bisogno di conoscere le ragioni delle posizioni diverse dalle proprie e la tendenza a negare ciò che non corrisponde al proprio punto di vista. Accade che molto più spesso della disposizione a conoscere, della curiosità riguardo alle ragioni dell'altro, prevalga la negazione di quel che si propone diverso dal nostro punto di vista, in quanto ci inquieta e turba. L'attraversamento del conflitto, mediante una sua buona elaborazione, si presenta difficile e problematico, impegnativo e coinvolgente; si tende a preferire il rinvio o la negazione, accanto al quieto vivere. Ad andare perdute sono così, sia le opportunità di scoprire posizioni e prospettive inedite, sia i limiti del nostro stesso modo di vedere. Il costo principale riguarda forse il benessere che può derivare dal dialogo e dal confronto, che in questo senso sono sinonimi di conflitto. La salute e il benessere psico-fisico nelle relazioni e nei contesti lavorativi dipendono in misura significativa dal senso che le persone riescono a dare all'esperienza che fanno quotidianamente (Cepollaro G, Morelli U., 2016). Cooperazione e conflitto (Morelli U., 2013) sono in questo modo dinamiche interdipendenti e possono essere dinamiche generative alla base della qualità della vita di lavoro e della produttività nei gruppi e nelle organizzazioni.

La soggettività al lavoro è la figlia e non la madre della relazione

Esiste, quindi, un'affinità semantica e operativa tra contratto e conflitto ed entrambi i costrutti richiamano il coordinamento dei diversi e delle differenze, e riguardano le possibilità e i vincoli della cooperazione, nella vita dei gruppi e delle organizzazioni.

Le dinamiche psicologiche che sostengono quei processi sono strettamente correlate al benessere delle persone nella vita lavorativa. O, per dirla in un altro modo, quelle dinamiche riguardano come si sentono le persone nell'organizzazione, come suggerisce l'approccio psicosocioanalitico allo studio della vita organizzativa (Pagliarani 2013). Se i sistemi sociali e le forme di vita organizzativa si esprimono come difesa contro l'ansia che ognuno di noi vive mentre tende all'appartenenza a un gruppo o a un'istituzione e, allo stesso tempo contro l'ansia che vive mentre si sente in una condizione persecutoria e depressiva dovuta proprio a quell'appartenenza, il lavoro e le situazioni lavorative organizzate si propongono come esperienze emergenti al punto di connessione tra mondo interno e mondo esterno con la mediazione del principio di realtà. Emerge così e si struttura il senso e il significato del lavoro e diventa fonte di vivibilità basata su un certo livello di benessere o portatrice di disagio e malessere, con ricadute rilevanti e spesso altamente impattanti sulla salute delle persone. Sia la qualità della vita di lavoro che la produttività, quindi, sono fortemente condizionate e influenzate dal sentimento con cui le persone vivono l'esperienza lavorativa e organizzativa. In fondo la vita in un gruppo e in un'organizzazione pone da sempre un paio di questioni che, siccome sono costanti e pervasive, quasi sempre si trascurano ritenendole scontate e finendo per trattarle in modo tacito e con comportamenti di senso comune. La prima questione riguarda il fatto che si dà per scontata la cooperazione, dimenticando che essa è un esito e non una premessa, e che lavorare insieme è essere comunque in compagnia di estranei (Seabright P., 2005). L'altro è l'altro ed è a noi irriducibile; è com'è e si comporta come crede. Per quanta conoscenza possa esserci, rimane sempre un'irriducibilità nelle relazioni. Anzi, la conoscenza mentre approssima crea anche distanza. La cooperazione è, quindi, una possibilità incerta. Del resto sono l'incertezza e la sua elaborazione alcune delle fonti dell'origine e dello sviluppo delle forme di vita organizzativa (Morelli U., 2009). La seconda questione riguarda il senso comune dominante nelle relazioni lavorative e organizzative che induce a trascurare la questione di particolare rilevanza che si pone ogni volta che noi abbiamo e vogliamo perseguire l'aspettativa di far fare qualcosa a qualcuno così come noi vorremmo. Si tratta di un'idea, a ben pensarci, vertiginosa. Perché l'altro dovrebbe consegnare a noi il suo potere e la sua possibilità? Perché dovrebbe ricondurre a noi il suo orientamento e le sue scelte? Le relazioni organizzative sono di per se stesse asimmetriche e pongono una costante necessità di coordinazione e di guida, più o meno reciproca. La buona o cattiva gestione del potere è una delle questioni più importanti per la qualità della vita nei gruppi e nelle organizzazioni. Da quelle dinamiche asimmetriche e dai modi di gestirle deriva in buona misura la salute delle persone nei luoghi di lavoro e nelle organizzazioni (Morelli U., 2014). Come ha sostenuto nel tempo Luigi Pagliarani, anticipando ampiamente i contenuti del paradigma intersoggettivo allo studio del comportamento umano, la relazione è il luogo di tutti i problemi e di tutte le possibilità. Non solo, ma la relazione si conferma sempre più come il fondamento dell'individuazione e della soggettività. La

nascita dell'intersoggettività si manifesta fin dalla fase prenatale e l'intersoggettività caratterizza e sostiene l'intero processo di individuazione di ogni essere umano (Ammaniti M., Gallese V., 2014). Parlando di salute e di benessere nei gruppi e nelle organizzazioni, parliamo di fenomeni che non possono essere ridotti al solo soggetto, ma che sono strettamente connessi alle relazioni che le persone vivono nei luoghi di lavoro. Quelle relazioni oggi sono particolarmente rarefatte a causa della crisi di vivibilità delle situazioni lavorative e della frantumazione delle forme conosciute di lavoro. Si è prodotto un problema di vivibilità del lavoro e una crisi del senso e del significato del lavoro nella nostra contemporaneità: una vera e propria trasformazione epocale. Dal lavoro come forma di vita generatrice di senso; come azione e interazione volta a dare forma estetica alla funzione, come sosteneva Francesco Novara, siamo oggi in una situazione in cui ad essere messo in discussione è il contratto psicologico nelle relazioni lavorative. Ogni relazione di lavoro è diventata fonte di rischio. Un rischio relazionale portatore di effetti psichici spesso destabilizzanti e caratterizzati dalla presenza della paura. A partire da un'ipotesi allo stesso tempo semplice e impegnativa si può sostenere che abbiamo impiegato la lunga durata della sedentarietà e dell'agricoltura fino alla nascita delle forme di vita urbane, per la creazione di forme di lavoro via via meno basate sulla forza fisica e sempre di più sul legame relazionale e sociale. E' proprio quella forma lavoro che oggi sperimenta una trasformazione talmente profonda da rendere irricognoscibile e incomparabile il presente e il passato del lavoro, anche molto recente. Il legame tra lavoro, cittadinanza e solidarietà, ad esempio, che costituiva la base di un intero processo di civilizzazione, risulta profondamente in discussione. Ancor prima, però, da un punto di vista del benessere e della salute connessi al lavoro, l'organizzazione in frantumi e la dimensione astratta delle forme di lavoro organizzato, mostrano di pregiudicare la dimensione del lavoro come dato originario interno, fonte di individuazione e di riconoscimento sociale. La rarefazione dei legami e delle relazioni che passavano attraverso il lavoro segna l'avvento nella società del provvisorio e documenta una crisi epocale delle forme precedenti. Ciò accade, peraltro, nel momento in cui si scoprono e di evidenziano sempre più chiaramente i correlati neurocognitivi della relazionalità e socialità umane. In altre parole la solitudine crescente delle esperienze lavorative si afferma nel momento stesso del riconoscimento dell'intersoggettività come base essenziale di ogni esperienza e anche di quella lavorativa. Proprio sulle trasformazioni del lavoro e sugli effetti psichici della provvisorietà e della precarietà lavorativa, segni di particolare incidenza nel nostro tempo, si concentrerà l'analisi del rapporto tra organizzazione, lavoro, benessere e salute, svolta in questo contributo. Avvalendosi dei risultati di una ricerca longitudinale svolta in cinque anni di studio delle evoluzioni del lavoro e della sua organizzazione, l'analisi si basa sull'ipotesi che *le trasformazioni del lavoro e delle sue forme organizzate incidano in modo particolarmente rilevante nel contratto psicologico fra persone e contesti lavorativi, con effetti particolarmente problematici a livello di individuazione, di strutture di legame sociale e di dinamiche psichiche interne.*

Individuazioni nomadi, vite vulnerabili

Se ci si chiede, in base al gioco dei contrari quale potrebbe essere l'opposto della condizione precaria nella nostra contemporaneità, non è facile trovare la risposta. Non solo, ma se nella contemporaneità non si trova traccia del contrario della precarietà, se l'incertezza e le vite precarie sono una costante del nostro tempo, allora possiamo, con un certo approccio paradossale, sostenere che "il precariato non esiste". Se tutto è precario, allora niente lo è; si tratta semplicemente di una nuova condizione che si propone come costitutiva per le forme di vita sociale, e per quelle lavorative organizzate in particolare. Nello specifico, riguardo alla precarietà lavorativa, agisce forse, come causa del disagio, quella sorta di incantesimo in cui siamo immersi che è stata l'idealizzazione moderna del lavoro stabile, per tutta la vita, nello stesso posto, svolto secondo un principio etico che ha visto nel lavoro la principale, se non l'unica forma di autorealizzazione nella vita. Non si può esimersi dal considerare che quella stabilità dell'appartenenza lavorativa e comunitaria, spesso decantata oltre quelle che devono essere state le condizioni effettive, oggi non si ritrova neppure in nessuna delle nostre altre esperienze di vita. Se c'è un tratto che accomuna molte delle nostre esperienze e distingue il nostro tempo, quello è il nomadismo, non solo per i movimenti migratori "biblici" che interessano per motivi diversi quote sempre più ampie di popolazione, ma in particolare per il *nomadismo dell'esperienza*. Stiamo tornando nomadi e forse non abbiamo mai effettivamente smesso di esserlo. Certo, abbiamo fatto di tutto per imbrigliare la nostra erranza e costruirci certezze, ma l'incertezza si riafferma e travalica ogni limite che cerchiamo di imporle. Due esempi ci possono aiutare, e prepariamo così il ragionamento specifico sul tema delle trasformazioni del lavoro e dei suoi effetti sulla salute e sul benessere: la crisi della prospettiva nelle arti, nell'architettura e nella rappresentazione del mondo; la crisi degli Stati Nazione e la fine dei confini. Si perfeziona in tal modo l'ipotesi di fondo di questo contributo che considera il disagio e il malessere connessi alle esperienze organizzative e di lavoro come difficoltà di risposta alla complessità trasformatrice del presente e della sua lunga storia. Il problema principale, insomma, sembra derivare dalle percezioni e azioni che sono messe in atto per far fronte alle trasformazioni, la cui rapidità causa disagi e problemi di vulnerabilità, di disorientamento e di peculiari difficoltà psichiche. Così come con l'avvento della prospettiva abbiamo ridotto tutto a un solo punto di vista, lo stesso abbiamo fatto con la forma unica data alle esperienze lavorative. Nel momento in cui quella forma si decompone, i disagi derivanti dalla nostra risposta sono evidenti, diffusi e profondi.

Da una sola prospettiva alla confusione di forme vulnerabili

L'avvento della prospettiva nella percezione e lettura dello spazio, infatti, ha cercato di ridurre la complessità della nostra vita nei luoghi - e della interpretazione del mondo - a un solo punto di vista e alla centralità della visione. Il tentativo di fare in modo che ci fosse una soluzione principe per stare nello spazio e che gli occhi e il vedere fossero al

centro della vivibilità dei luoghi e dei paesaggi, ha caratterizzato l'intera modernità. La crisi della prospettiva ha rivoluzionato quella modalità di sentirsi e stare al mondo. La moltiplicazione dei punti di vista e l'incertezza come tratto costitutivo di ogni realtà si sono fatte avanti senza tregua e hanno trasformato la percezione e la rappresentazione di sé e degli altri, e la struttura di ogni aspettativa. L'osservatore non è più stato in grado di collocarsi a distanza dall'evento pretendendo di guardarlo dal di fuori, e ha riconosciuto di essere parte dell'evento che cerca di comprendere, non solo, ma che quell'essere parte è la condizione stessa del comprendere e del conoscere (Iacono M., 2014).

Lo Stato Nazione, uno degli emblemi più caratterizzanti dell'epoca moderna, con i suoi confini, la sua costituzione, i suoi eserciti e i suoi sistemi di difesa e di attacco, la sua lingua ufficiale, la sua cultura spesso più articolata e differenziata delle semplificazioni eccessive con cui si è voluta rappresentarla, mostra segni di profonda trasformazione. I confini sono sempre più porosi e fragili e divengono rapidamente luoghi di inizio di qualcosa, margini labili, invece che rigorose delimitazioni. Il diritto internazionale stenta a prendere forma (si pensi al fallimento del tentativo di creare la carta costituzionale europea) e i sistemi di difesa sono sempre più vulnerabili da potenziali distruttivi che non hanno nulla a che vedere con i confini degli Stati. Quella vulnerabilità non riguarda solo i sistemi militari ma anche l'ecologia e l'inquinamento: si pensi a un incidente in una centrale nucleare o all'inquinamento da emissioni nell'atmosfera o nel mare. Le lingue locali subiscono profonde trasformazioni per ibridazione, per forme di dominio di una lingua sulle altre e per scomparsa per selezione con ricadute problematiche sulla biodiversità linguistica. Così come è sempre più difficile parlare di una sola cultura in un dato territorio, essendo in atto un diffuso meticcio culturale. Dal punto di vista delle dinamiche sociali si può osservare come, nella crisi sempre più marcata delle istituzioni di appartenenza, emergano gli aggregati sociali primari, i gruppi, le comunità, come luoghi dove si genera valore sociale e sempre più spesso si crea un'opposizione alla società nelle sue forme effettive attuali. Le forme di vita sociale fino ad ora dominanti, comprese le modalità più diffuse di lavoro, non hanno più l'*appeal* che hanno avuto fino al recente passato.

Il corto raggio comunitario come tentativo di risposta

È probabilmente anche per questo che le forme classiche del lavoro sono oggetto di una opposizione che, più che dichiarata, pare sentita e agita, e rappresenta la risposta alle trasformazioni in corso. Mentre allora la comunità sembrava resistere all'affermarsi della società, oggi la comunità appare come una risposta nuova alla crisi della società. Si tratta di una risposta a doppia faccia, con doppi significati, a volte in contrasto tra loro. Da un lato, infatti, si producono regressioni ampie e diffuse nell'individualismo, nel disagio individuale e nella crisi del legame sociale, dall'altro emergono capacità autogenerative e almeno in parte originali, che assumono forme inedite di combinazione fra biografia, scelte e azione. Le sperimentazioni di nuove forme di lavoro sono tante e diffuse, spesso improvvisate e precarie, ma non rispondono solo a ripieghi e rassegnazione; sono spesso cariche di originalità e generatività, e come tali possono

essere risposte per inedite modalità di ricerca di condizioni di relativo agio o, comunque, di contenimento del disagio nella contemporaneità.

Il ritardo delle politiche e il valore della conoscenza

Prima di addentrarci nella comprensione delle dinamiche delle nuove forme di lavoro, vale la pena considerare, seppur rapidamente, come hanno agito le politiche e i provvedimenti per cercare di far fronte alla situazione di trasformazione del lavoro in atto. Le politiche del lavoro, fino ad ora, sono state caratterizzate, tra gli altri, da due orientamenti di base: uno riparatorio e conservativo di forme del passato; l'altro rigidamente centrato sulle esigenze delle imprese così come esse attualmente organizzano il lavoro, selezionando e escludendo, con basso tasso di innovazione in corso, sia a livello di prodotto, che di processo e di tecnologie. Il limite più grande è riconducibile, forse, alla scarsa attenzione delle imprese al sapere e alla conoscenza come fonte di risultati e di ricerca di competenze innovative. Alla crisi quantitativa delle forme tradizionali di lavoro, si aggiunge, quindi, una crisi qualitativa. Ciò impone ancor più di domandarsi quali siano i fattori critici della trasformazione del lavoro che potrebbero aprire a una prospettiva di opportunità lavorative oltre l'incantesimo dell'idealizzazione. In primo luogo e sopra tutti gli altri fattori è il sapere la chiave di volta. La conoscenza intesa come combinazione di *know-how* e *know-why* è oggi la principale fonte di creazione delle capacità e di valore derivabile dalle opportunità lavorative e produttive. Non si tratta in nessun modo della sola conoscenza tecnica e applicativa, come un diffuso riduzionismo si ostina a sostenere, ma della conoscenza come riflessione, come disposizione a farsi domande, a esercitare il dubbio, a pensare l'inedito. È la conoscenza che governa l'affermazione dell'immaterialità nel lavoro contemporaneo. Questo secondo fattore assume, naturalmente, molteplici e contraddittorie dimensioni. Mentre apre a prospettive inimmaginabili sul piano della ricerca di nuove possibilità di lavoro e impiego della conoscenza, causa la marginalizzazione e l'esclusione di ampie fasce di popolazioni lavorative.

Il ruolo del simbolico e le inedite forme di socialità

Non si può comprendere quello che cambia nelle nostre vite e nel rapporto tra capacità e opportunità senza considerare la funzione del simbolico oggi, in particolare tra le giovani generazioni. La ricerca di significati e la difficoltà a trovarne è, senz'altro, una delle questioni più critiche dell'esperienza relazionale, culturale e psichica delle giovani generazioni. I sistemi simbolici tradizionali non riescono più ad essere riconosciuti e quelli che si propongono all'esperienza dei più giovani risultano labili, friabili e di rapida saturazione. Ciò comporta un processo di continua colonizzazione e ricolonizzazione dell'immaginario con relativi processi di individuazione fragile e legami sociali scarsamente capaci di sostegno. A risentirne sono i compiti di crescita e, quindi

il senso di progettualità possibile. La solitudine individualistica è uno dei fattori di maggiore contraddizione con la produzione di intelligenza collettiva, altro fattore critico delle nuove forme di lavoro possibile. Sono i contesti, infatti, a generare le opportunità, non solo, ma anche a favorire o ad ostacolare la capacitazione. Contesti impoveriti, spesso da orientamenti al passato e dal culto della tradizione, che continuano a riproporre una morale del lavoro stabile e il mito del lavoro sicuro, non colgono il nuovo e generano dipendenza. Quella dipendenza tende a fondersi con l'azione principalmente *top-down* delle politiche pubbliche che, quando esistono, mostrano di non tenere conto delle azioni orizzontali di tessitura bassa che ogni giorno si producono nelle reti sociali e che meriterebbero un attento lavoro di animazione sociale per essere potenziate e sostenute verso l'affermazione di nuove forme e modalità di lavoro. Solo un'azione di animazione sociale che parta dalle dinamiche in atto e cerchi di comprenderle e sostenerne l'espressione, può attrarre in modo ravvicinato chi ha preso stabilmente le distanze da ogni forma di ricerca e progettualità, con tutte le ricadute sulla propria condizione psichica e di salute. Quei ripieghi sembrano dipendere, infatti, da una combinazione di fattori, tra insopportabilità dei fallimenti e ricorso a forme più o meno assistite e parassite di sopravvivenza. Un sistema di azioni orizzontali di animazione volte a connettere elementi di base di reticoli sociali evidenziando e realizzando opportunità più o meno estese di lavoro, potrebbe contribuire anche all'emergere di una nuova etica del lavoro. Non solo, ma corrisponderebbe più significativamente ai nuovi stili di vita e alle esperienze di comunità ad appartenenze plurime, aperte e cosmopolite, che sempre più interessano le prospettive di vita delle giovani generazioni.

Senso di impotenza e vuoto esistenziale

Il senso di impotenza di chi cerca di fare qualcosa per affrontare la questione del lavoro e della disoccupazione, in particolare giovanile, ma soprattutto dei Neet (Not in Education, Employment or Training), è molto diffuso. In effetti la maggior parte degli strumenti tradizionali sembrano spuntati. La cosa che più li rende tali è l'assenza di collegamento, di coordinamento e di messa in rete. Ancor prima però il difetto sembra essere originario e di metodo: non si parte dalle singole capacità di iniziativa giovanili o, per dirla con Serge Moscovici, dalle minoranze attive di giovani che esprimono disposizione a mettersi in gioco e un certo livello di intraprendenza anche originale. L'annichilimento delle aspettative e delle iniziative è forse una delle principali fonti di disagio e di malessere. Si parte di solito da dispositivi normativi o da sussidi assistenzialistici che confermano la dipendenza, e sono rivolti soprattutto ai singoli. Eppure tra chi cerca lavoro e avverte la scarsità o l'inesistenza di opportunità vi sono molteplici iniziative che tentano di colmare il baratro tra la domanda di lavoro che cresce inarrestabilmente e l'offerta che è scarsa e cambia radicalmente. Si guarda ai singoli giovani, alla loro solitudine che così viene confermata, traducendo la loro in una condizione da assistere, e non alla rete sociale che esiste e si potrebbe attivare intorno a

loro; né si guarda all'offerta di lavoro che, seppur quantitativamente calante, sperimenta una profonda trasformazione contenente notevoli opportunità. Eppure vi sono in atto alcune trasformazioni che possono essere rilevanti per comprendere meglio la dinamica dell'offerta di lavoro. La polarizzazione tra chi sa e chi non sa è forse la prima questione da considerare per tentare di scomporre il *moloch* della questione lavoro e giovani. Non si tratta solo di sapere ma di "sapere di sapere". Ad ogni verifica, è non solo il sapere, ma proprio la disponibilità di codici per accedere alla conoscenza e selezionarla la cosa che conta; e sono principalmente la conoscenza appropriata al nostro tempo e, in particolare, la metacoscienza, che fanno difetto alle giovani generazioni. I processi educativi non riescono a favorire l'apprendimento del presente e non si dedicano a sostenere la capacità di apprendere ad apprendere. Se le trasformazioni del lavoro e delle possibilità di accedervi sono strutturali ed epocali, come pare evidente, allora accanto a misure contingenti pare decisivo pensare a interventi di ampio raggio e profondità. Il sistema educativo, con particolare riguardo alle conoscenze e alle metacompetenze riguardanti la connettività, la rete, l'accessibilità della conoscenza e dell'informazione, merita una profonda riforma e un'estesa riorganizzazione. Il rischio, oggi, è un analfabetismo di secondo grado. Persone che sanno leggere e scrivere, ma non possiedono la capacità di selezionare le informazioni e le conoscenze. Quello che si chiama lo *Skill Gap* dei giovani è una delle questioni da considerare, dal lato della domanda di lavoro, per cercare di affrontare la già prevedibile affermazione della robotica totale che pare interesserà il venticinque per cento circa delle imprese, almeno in paesi industriali come l'Italia. La robotica totale significa lavoro senza persone o con poche persone dotate di competenze particolarmente elevate. Senza nuove forme di alternanza tra lavoro e studio applicato nei laboratori degli istituti professionali non si affronta una simile trasformazione. Ciò richiederebbe, naturalmente, nuove forme di rappresentanza. E qui si incontra uno dei nodi più spinosi della questione.

L'assenza di tutela

La rappresentanza sindacale, la sua capacità di organizzare la domanda e il relativo dialogo o conflitto con l'offerta, è qualcosa di cui non si vede traccia, a proposito dei disagi e del malessere connesso alle trasformazioni del lavoro. Se c'è un atto mancato del sindacato è non essere riuscito ad elaborare, nonostante pochi e inconcludenti tentativi, una propria teoria delle trasformazioni del lavoro, e a mettere a punto una strategia e delle prassi efficaci per affrontarle. Non è stato possibile assistere ad azioni ben strutturate e continuative che, accanto alla tutela delle forme tradizionali, si occupassero di sostenere la nuova domanda e di cercare le vie per organizzarla. La centratura sull'etica del lavoro tradizionale, il peso dell'ideologia, e la difficoltà a creare professionalità consulenziale in grado di affrontare la domanda di aiuto, ma soprattutto l'insistenza su azioni isolate e non collegate in rete, in termini di animazione territoriale, con altri soggetti, istituzionali e non, hanno posizionato il sindacato fuori dal gioco, in verità, non particolarmente esaltante, con cui si è cercato di affrontare il problema del rapporto fra giovani, opportunità e lavoro. Ci sarebbe voluta un'immaginazione che

mondo. L'indifferenza si mostra come una sospensione eccessiva della risonanza con gli altri e con il mondo nel quale i lavoratori precari di diverso tipo vivono una condizione di anomia che non sostiene alcun processo di individuazione e riconoscimento. Il mondo a loro si propone saturo e i codici di accesso, che prima gli sono negati, poi non sono neppure più cercati, o meglio, più che altro sono rifiutati. Per molti di loro non si tratta di vincere la paura del nuovo: l'esclusione è diventata consuetudine e, quindi, non è più un'esclusione. L'esperienza di esclusione implica una comparazione possibile tra un "dentro" e un "fuori". Se il fuori è l'unica esperienza, diventa la normalità vissuta in modo conformista, in un ordine che non si presenta spezzabile in alcun modo e che, anzi, non è pensabile spezzare. Ecco, è la pensabilità ad essere in crisi nell'esperienza dei lavoratori precari e di coloro che vivono con timore e paura la propria situazione lavorativa, e il sé si chiude in un abisso in cui ognuno e l'esistente devono bastare a se stessi.

Una sorta di epidemiologia della precarietà

Se si adottano le categorie della memetica, una neodisciplina in cerca di uno statuto epistemologico, non è difficile accorgersi della circolarità ricorsiva che si crea tra un fenomeno sociale e il modo in cui viene descritto, soprattutto nell'epoca dei social network e della connettività pervasiva, in quell'epoca che Maurizio Ferraris ha efficacemente definito della "mobilitazione totale". In una certa misura la descrizione concorre ad affrontare il fenomeno e a determinare i modi di affrontarlo. Chi non lavora, non cerca lavoro, non studia e non è coinvolto in alcuna esperienza formativa, stante la criticità o labilità dei legami sociali che vive, continua ad essere considerato a rischio di devianza dal sistema sociale di appartenenza. Pur se, in buona misura, è quel sistema sociale che lo esclude. La circolazione dei significati è rapida nell'era della mobilitazione totale e il doppio circuito del pregiudizio si esprime ed afferma velocemente. Così come nella genetica le unità elementari dell'analisi sono i geni, nella memetica le unità elementari dell'informazione circolante sono i memi e la loro diffusione e affermazione dà vita a percorsi riconoscibili che creano un'epidemiologia delle credenze. Come tutte le rappresentazioni, in parte sono fondate su dati reali, in parte sull'immaginazione simbolica, ma concorrono alla costruzione immaginaria di un fenomeno e influenzano e in parte determinano il modo di vivere e affrontare quel fenomeno. Nel caso del fenomeno della precarizzazione del lavoro, tende a funzionare abbastanza efficacemente il sistema di affermazione di uno stereotipo sociale: a tale affermazione concorre il doppio circuito che da un lato vede la connessione tra coloro che sono nella stessa condizione, senza lavoro, senza opportunità e senza formazione in corso, crearsi un mondo a parte, separato, e dall'altro vede la società difendersi costruendo un'associazione dei precari col pericolo potenziale derivante dalla loro marginalità. Ora, siccome per l'esistenza di uno stereotipo è necessario che vi sia una reciprocità specifica tra autodenigrinazione ed eterodenigrinazione, la condizione di marginalità è confermata e la sua estensione, seppur trattata ancora come eccezionalità, appare di fatto un fenomeno che sembra avviarsi ad essere strutturale.

Una identificazione mediante assenza

La condizione precaria e la precarizzazione del lavoro, mentre hanno importanti effetti sulla salute individuale, non si limitano a questo. Ci sono ricadute sull'evoluzione della cittadinanza e sul senso di appartenenza che riguardano il benessere collettivo. Se si pensa alle ragioni per cui sono identificati e divengono visibili coloro che non lavorano, non studiano, non cercano lavoro e non sono in formazione, la punta estrema della precarietà, ebbene se ne deve ricavare che la loro identificazione è legata alla loro assenza o, come forse sarebbe meglio dire, alla loro *trasparenza sociale*: ci sono ma non si vedono o non si vogliono vedere, come accade anche alle popolazioni migranti che, infatti, con un'affermazione glaciale, chiamiamo "extracomunitari". Un autentico paradosso. Ma Jorge Luis Borges ha scritto che un paradosso è una verità inspiegabile, ma pur sempre una verità. Se la cittadinanza non è solo un fatto formale ma sostanziale, ne dobbiamo ricavare che alla non classificabilità in base ai criteri tradizionali, corrisponde per i precari e gli esclusi la creazione di una nuova categoria, ampia e variegata, ma accomunata dalla marginalità e dall'assenza delle reti di relazioni che consentono di riconoscersi ed essere riconosciuti socialmente, se non in una comunità a parte. Tutto ciò mette profondamente in questione il concetto stesso di cittadinanza. Quella dei precari appare come una comunità di destino, di ripiego e non una comunità organica, capace di darsi un progetto di emancipazione o semplicemente di coordinamento. Le relazioni orizzontali, quando ci sono, fra i precari, non riguardano quasi mai il lavoro o la formazione, o qualche progetto di vita o impegno relativo al futuro. I contenuti di quelle relazioni sono quasi sempre orientati al contingente, all'immediato e riguardano lo scambio su aspetti che potremo definire proto-simbolici della vita quotidiana, dalla musica ai tatuaggi, dalla moda ai luoghi provvisori di incontro, ai viaggi organizzati in base alle minime disponibilità esistenti: si tratta di contenuti che potremmo ricondurre alla ricerca di *strategie minime di sopravvivenza*. Nel caso di coloro che si collocano comunque in questo arcipelago ma dispongono di titoli di studio elevati, si assiste a dinamiche simili ma con una differenza che riguarda la messa a punto di strategie di lavoro originali, non classificabili e comunque precarie, del tutto al di fuori dei circuiti ordinari. Il crowdworking è un esempio. Si tratta di un ambito sempre più ampio di incontro tra domanda e offerta di lavoro, basato del tutto sulla rete, in cui domanda e offerta si incontrano solo per via virtuale, e i contenuti del lavoro possono andare da prestazioni minime sia in termini di tempo che di qualità delle capacità richieste, a compiti di elevata specializzazione ma isolabili e parcellizzabili. Chi offre lavoro non incontra mai fisicamente chi lo domanda e anche la remunerazione avviene in rete. L'asimmetria è quasi totale, in quanto chi offre lavoro non ha alcun potere sulle condizioni lavorative, che sono imposte da chi lo domanda. Le competenze sono funzionali alla domanda e alle sue esigenze in quel momento e lo spazio e il tempo di lavoro sono del tutto indifferenti. Lo specialismo tecnico in ogni campo è l'unica condizione per lo svolgimento di questo tipo di lavoro e a disposizione di chi offre lavoro c'è solo la risposta immediata e pratica alla richiesta di quel momento, con tutta l'alienazione che ne consegue.

Precarietà lavorativa e crisi di identificazione

Si parla molto dell'identità e dell'identificazione oggi. Chiedendosi che rapporto c'è tra l'esperienza di marginalità di cui stiamo parlando e la possibilità di creare identità e vivere forme di identificazione, quello che si rileva nelle esperienze di marginalità estesa, tra coloro che non hanno opportunità di confronto nel lavoro, nello studio o nella creazione di un proprio progetto almeno in parte condiviso con altri, mostra ciò che da tempo diveniva evidente: la svista o lo strabismo delle analisi che, prima di verificarne la capacità euristica, danno per scontato il costrutto di identità. Abbiamo qui un'occasione per renderci conto che più che di identità dovremmo parlare di *individuazione*. Il costrutto di identità richiama un fissismo psichico che non ha correlati nell'esperienza di esseri neuroplastici che divengono quello che sono nelle relazioni e nell'esperienza, e proprio in quanto divengono sono vivi: questo siamo noi esseri umani. Né il costrutto di identità pare avere una giustificazione antropologica, in quanto dal punto di vista culturale noi non siamo un legno secco che non evolve più ma siamo un legno verde che meticcia pezzi più o meno ampi di valori e credenze nel tempo di una vita. Allora non ha senso parlare di "biodegradabilità" dell'identità oggi, se non a partire da un'idea fissa di identità presupposta, ma che non c'è mai stata. Sono un'"identità" fissata da un procedimento amministrativo di stato civile e la stabilità residenziale gli eventi storici provvisori per una specie nomade come la nostra. Ne abbiamo ricavato l'idea, fallace, che fosse la nostra naturale condizione. Si tratta solo di un processo di reificazione e naturalizzazione che la nostra mente tende a produrre ad ogni piè sospinto per rassicurarsi. Quel processo di stabilizzazione identitaria ha prodotto, tra l'altro, e ancora produce, non poche tragedie. Far coincidere residenza, lavoro, credenze, valori, religione e confini, ha significato, accanto ad alcuni vantaggi, una lunga serie di eventi distruttivi. In particolare, per quello che qui ci riguarda, certamente nel processo di individuazione dei precari, che non può non esserci – nessuno vive senza individuazione –, sono labili e poco definibili i materiali e i contenuti intervenienti. Si tratta di un'individuazione di frontiera, con tutti i rischi e pericoli, ma anche le innovazioni, del caso. Certamente si rileva che il lavoro svolge una funzione marginale in quel processo, in parte per necessità – tenerne a bada l'incidenza fa meno male in termini di sconfitte che si susseguono –, in parte per scelta, in quanto i contenuti delle aspettative e delle motivazioni sono significativamente ridefiniti e in corso di profonda ridefinizione, con costi elevati di disagio e disorientamento individuale. Volgendo l'attenzione alle possibili evoluzioni cui può dare vita una situazione così caratterizzata, si verifica che si tratta di una questione del tutto aperta e sulla quale si possono solo formulare delle ipotesi tenendo conto dei pochi risultati di ricerca disponibili. È anzitutto necessario relativizzare la categoria di precarietà: si tratta di un costrutto provvisorio e labile per cercare di definire un fenomeno poco conosciuto e che comprende molteplici estensioni e implicazioni. Pur se ne parliamo come un fenomeno unitario, esso invece è sfrangiato e variegato al suo interno e mette continuamente in discussione le nostre stesse categorie interpretative. E tuttavia una fenomenologia inedita esiste e richiede una lettura via via più precisa. Le polarità del fenomeno vanno da chi ha paura pur in una certa stabilità, a chi vede difficile ogni forma di futuro, a chi si sottrae progressivamente a impegni di studio e lavoro

giungendo al radicale rifiuto dei rapporti sociali, fino ai giovani che, pur avendo concluso il loro percorso formativo, continuano a investire in conoscenza per vie originali e intenzionalmente rinunciano a carriere professionali tradizionali, scegliendo lavori provvisori, occasionali, limitati nel tempo, per avere tempo disponibile, viaggiare e fare altri tipi di esperienze. Per queste ultime componenti la parola “inclusione sociale” non è positiva ed è connessa solo in minima parte all’anomia e patologia sociale che riguarda le prime componenti. Se si prova a immaginare quale delle due componenti di questa polarità finirà per prevalere nel tempo, non è pensabile una semplificazione, ma è più probabile che si verifichi un’ulteriore articolazione del fenomeno.

Attesi imprevisti

Se si considera la portata e l’ampiezza delle trasformazioni del lavoro in atto e si combina tutto questo con gli atteggiamenti emergenti, l’attenzione va o dovrebbe andare agli *attesi imprevisti* che la fenomenologia in atto propone. Siamo di fronte a una fenomenologia emergente e ogni prevedibilità evolutiva è particolarmente difficile. Il lavoro non sarà mai più quello di una volta. Un ossimoro come “attesi imprevisti” può rendere almeno in parte l’idea di come stanno effettivamente le cose. Se esiste una progettualità possibile da agganciare, comprendere e sostenere, in chi vive inedite esperienze di marginalità, questa va attesa e osservata con attenzione, sapendo che si manifesta per vie abbastanza imprevedibili. La generalizzazione e la standardizzazione, sempre problematiche, non si addicono a questa fenomenologia. Le categorie utilizzate tradizionalmente dovrebbero essere messe da parte, e questo è già di per sé un problema. A distinguere l’esperienza precaria vi sono caratteristiche che sono state tradizionalmente interpretate solo come negative e che potrebbero diventare significative per convertire sia la lettura del fenomeno che i modi di intervenire. Si pensi al concetto e alla condizione di margine, o alla vulnerabilità. In entrambi i casi siamo di fronte a costrutti che, in base alla consuetudine, indicano negatività e problemi. Eppure il margine e la condizione di marginalità possono indicare non solo ciò che sta ai margini, ciò che è residuale, ciò che è dipendente da un centro, ma anche l’origine di qualcosa, l’inizio di una dimensione possibile e inedita, come accade in biologia evolutiva, dove si rileva come la vita si origini ai margini del caos. Se la condizione di non inserimento lavorativo, di non appartenenza a un percorso di formazione e di assenza di opportunità mette al margine o rende fragili e vulnerabili, in quella situazione di dipendenza può essere colta l’origine di una nuova prospettiva, che ponga il lavoro in una posizione relativa e lo situi adeguatamente in un inedito bricolage esistenziale, capace di generare biografie fondate su nuovi criteri. Per provare ad affrontare la questione del lavoro precario, che ad ogni evidenza è l’indicatore di avanguardia di una profonda trasformazione del lavoro e del legame sociale, si tratta di pensare oltre i paradigmi esistenti e di coordinare le azioni di soggetti molteplici che per ora agiscono isolatamente. Prima di tutto si tratta, in sintesi, di pensare oltre gli schemi consolidati. Come recita una recente vignetta del New Yorker: “Never, ever, think outside the box”.

Contratto psicologico sospeso e malessere nel lavoro e nelle organizzazioni

A mancare, come si ricava dall'analisi precedente, è oggi una dinamica almeno in parte buona delle relazioni nei luoghi di lavoro, come via effettiva e non illusoria di costruzione di un nuovo modello di sviluppo e organizzazione del lavoro. Questa evidente e ampia carenza determina aree di disagio molto diffuse. Sia le relazioni interne ai luoghi di lavoro, che la condizione di chi vive esperienze precarie o di esclusione di diversa natura, sollecitano le relazioni e le soggettività fino a farle tremare. La constatazione del fatto che non ci siamo mai liberati effettivamente del taylorismo si combina con l'avvento di un tempo dell'alienazione del lavoro, per processi e vie del tutto inediti.

Il modello più diffuso di "gestione delle risorse umane" è stato fondato e tuttora si basa su alcune caratteristiche così definibili:

- (C) comando: le forme per esercitare il ruolo di capo;
- (I) incentivo: lo stimolo dato all'esecutore per adempiere al compito;
- (E) esecuzione: l'azione lavorativa secondo le previsioni mansionarie;
- (C) controllo: la scheda per valutare la conformità dell'esecuzione;
- (O) opposizione: la modalità di relazione tra capo e collaboratore.

Questa prospettiva, che si esaspera e inasprisce oggi, come è evidente, è costruita sull'assunto che il direttore e i capi, non solo siano in una relazione asimmetrica con i collaboratori, ma possano gestire le relazioni con loro, per così dire, "dal di fuori", come se potessero guardarli da un "altro posto" e non facessero parte del sistema delle relazioni interne all'organizzazione aziendale. L'alienazione è soprattutto relazionale e trascura il fatto che non si possa comprendere né gestire, né tantomeno migliorare un sistema di relazioni senza farne parte; non solo, ma che il lavoro abbia a che fare con la creatività, la crescita individuale e la giustizia sociale nelle organizzazioni; in una parola con la cura degli aspetti affettivi valorizzando la connessione tra amore e lavoro nella vita organizzativa.

Bibliografia

Ammaniti M., Gallese V., 2014. La nascita dell'intersoggettività, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Cepollaro G., Morelli U., 2016. Senso e misura. La valutazione nelle organizzazioni, Ets, Pisa.

Iacono A. M., 2014. L'evento e l'osservatore, Ets, Pisa.

Morelli U., 2009. Incertezza e organizzazione. Scienze cognitive e crisi della retorica manageriale, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Morelli U., 2013. Il conflitto generativo, Città Nuova, Roma.

Morelli U., 2014. Ricondurre a uno/ridurre a uno. Codici affettivi, vulnerabilità e dominio nelle forme di esercizio della leadership, in *Psicologia di Comunità*, n. 2 – 2014; pp. 24 – 47.

Pagliarani L., 2013. *Violenza e bellezza. Il conflitto negli individui e nella società*, a cura di U. Morelli e C. Weber, Guerini e associati, Milano, quarta edizione.

Seabright P., 2005. *In compagnia degli estranei. Una storia naturale della vita economica*, Codice edizioni, Torino.