

# OLTRE LA VISIONE AZIENDALISTA DEL LAVORO CON LE PERSONE

Intervista a Renato Rozzi a cura di Francesco d'Angella

*Professor Rozzi, lei è uno psicologo del lavoro cresciuto alla scuola di Adriano Olivetti ed è autore di libri importanti sulla condizione operaia in fabbrica fin dagli anni '60. Da psicologo, com'è cambiato il lavoro in questi decenni?*

Negli ultimi 40/50 anni il lavoro non ha mai smesso di mutare, ma mai il cambiamento è avvenuto tanto intensamente come oggi. Nel dopoguerra, quando gli italiani stavano faticosamente uscendo dalla povertà, l'attenzione era concentrata sui cambiamenti tecnologici e organizzativi. Uno dei temi che allora stavano più a cuore agli psicologi era il rapporto tra miglioramento della produttività e usura psichica. La concretezza di quest'interessamento rivelava che il lavoro era tradizionalmente al centro della nostra vita individuale e collettiva. In un'Italia di contadini che stavano diventando operai, la durata media della vita era sui sessant'anni e le dure mansioni di gran parte dei lavoratori si prendevano i tre quarti della loro esistenza. Oggi che l'attesa di vita sfiora gli ottant'anni, il lavoro copre al massimo la metà della nostra esistenza - i faticosi quarant'anni che sono il tetto del pensionamento - senza dimenticare che in essi le ore lavorate sono diminuite. Facile immaginare quante conseguenze questa situazione abbia su ciò che siamo. Ad esempio, il tempo libero, al di là del gruppetto dei sovraoccupati, è aumentato e l'identità personale e sociale prende forma, molto più di una volta, da ciò che facciamo nel tempo extralavorativo. Al punto che proprio da questo settore sorgono nuove e importanti occupazioni.

*Tra i cambiamenti avvenuti, quali sono invece quelli di segno negativo?*

Certamente il fatto che il lavoro sia andato perdendo la sicurezza di esser sempre legittimato dalla propria funzione costruttiva: la crescita della capacità produttiva e la quantità enorme di merci prodotte sono andate di pari passo con l'aumento dello spreco e del saccheggio delle risorse. La parola "distruttività" ha posto il suo interrogativo-ombra su ogni attività lavorativa moderna.

La prova che il lavoro, inteso come sempiterno rapporto uomo-natura, è entrato in una nuova epoca problematica è stata poi la scoperta - quasi improvvisa, e perciò molto più imbarazzante - della nostra pericolosa onnipotenza nell'idea di trasformare la natura stessa: la fantastichiamo tutta a nostra disposizione o sappiamo discernervi un limite ecologico?

Se a questo aggiungiamo che il mondo lavorativo oggi è scosso anche da un'incontrollabile globalizzazione che mette a confronto e a soqquadro culture del lavoro assai diverse (e a tutt'oggi aggrava il divario tra lavoratori ricchi e poveri), vediamo quanto sia pressante oggi domandarsi quale sia la nostra attuale idea di lavoro. E, con essa, quale immagine dell'uomo al lavoro stia emergendo.

*Domande tanto più pressanti per chi muove dal territorio della psicologia...*

Sì. Si pensi a come sta definitivamente andando in crisi l'idea di lavoro che - dall'illuminismo all'industrialismo, dal capitalismo al comunismo - ha sorretto la fiducia conoscitiva nelle nascenti scienze umane. L'homo faber, il costruttore della civiltà, colui che realizza la propria umanità nel lavoro, se oggi guarda ai risultati della propria costruttività ci appare ben più perplesso e ambivalente, se non illuso e talvolta ipocrita. Sull'orizzonte appare il grande, difficile tema di cosa significhi essere costruttivi.

È per queste ragioni che la psicologia, se vuol misurarsi col la-

voro, deve accettare una non occasionale riflessione sui cambiamenti che investono anche lei in questa realtà storica. L'imporsi di nuovi temi non avviene senza conseguenze. Come psicologo che si occupa del lavoro non mi sono mai sentito auto-sufficiente e garantito dal sapere della mia provenienza disciplinare: entrando nel mondo del lavoro - sovradeterminato com'è da fattori sociali, economici e tecnologici - la psicologia sembra andare fuori casa, diventa più interrogativa, e alla fine si trova anche a scrutare le proprie fondamenta conoscitive. In questo caso il suo tono filosofico diventa quello di un'apertura al mondo, solo così essa coglie l'essenza del lavoro inteso come esperienza decisiva dell'uomo nella natura e nella società: nel suo "essere al mondo". In caso contrario la psicologia - "applicata", si diceva una volta - continua a proporre al mondo del lavoro il consueto pacchetto di tecniche "precotte", non interrogativamente critiche, non sensibili a quanto sta affiorando.

*Quale fenomeno, secondo lei, costringe oggi la psicologia del lavoro ad attivare una dimensione di ricerca?*

Credo che non si possa ignorare l'estensione che è andato assumendo il settore dei "servizi". In tutto il mondo produttivo avanzato la maggioranza delle persone "produttive" non è più direttamente occupata a trasformare la natura in oggetti utili alla nostra vita, bensì lavora nel terziario. Negli USA oggi il 77% di chi lavora è occupato in questo settore e produce il 75% del valore aggiunto, che tra l'altro costituisce la metà circa di quello mondiale. Nel 2010 si prevede che ben nove lavoratori statunitensi su dieci saranno impiegati nel terziario.

Dal punto di vista della psicologia, è però decisivo distinguere tra i lavori "oggettivi" e i lavori "sull'uomo". La pur illuminante denominazione di "lavori immateriali" non è più sufficiente: bisogna distinguere quella parte - in aumento - più direttamente rivolta a produrre modificazioni umane. Mi spiego. Fornire elettricità è un servizio "oggettivo", così come recapitare la posta o trasportare passeggeri... Ma come considerare invece coloro che lavorano nelle scuole, negli ospedali, nei tribunali, nel

cosiddetto sociale? Le loro attività si indirizzano verso la nostra soggettività e hanno per “prodotto” una modificazione soggettiva. Perfino nella fabbrica, luogo sacro dell’oggettività del produrre, la sempre più importante “gestione del personale” non dispone più semplicisticamente della merce-lavoro. E ancora più complessa risulta l’attenzione crescente verso la soggettività da parte di coloro che producono comunicazioni: dalla carta stampata alla televisione, dall’ambito estetico alla pubblicità. Scopo di tutti questi “lavori sull’uomo” è produrre una rilevabile modificazione in un vissuto personale, incidendo sulle scelte e sui modi di vivere che ne conseguono.

Tra due lavori immateriali - per esempio, quello di chi cerca di vendere a qualcuno il modo in cui vivere il tempo libero e quello dell’impiegato al computer che vende un biglietto d’aereo per quel tempo libero - il primo è direttamente orientato sull’uomo: il suo “prodotto” è cioè un influenzamento umano, che nel secondo caso è inesistente o inessenziale. La modificazione può essere ottenuta in presenza (esempio tipico è quello di un insegnante in classe) o non in presenza (dallo stesso insegnante attraverso un libro o Internet, o dal pubblicitario, ecc.): si tratta sempre di un “rivolgersi a”.

*È interessante questa chiave di lettura che lei dà, questa sottolineatura del tema della soggettività nella nostra epoca. Se permette di fare un passo avanti rispetto alla già utile distinzione tra “lavori materiali” e “lavori immateriali”, dall’altra apre il campo a non pochi interrogativi. Cosa c’è da modificare nell’uomo che non va? In che senso avviene questo “lavoro sull’uomo”? Nel senso di un suo adattamento o di una promozione di nuove consapevolezze?*

Certo le domande che si aprono sono pesanti. Oggi ci troviamo a muovere passi incerti in uno scenario che è cambiato sotto molti riguardi. Non possiamo più appoggiarci sull’idea base dell’industrialesimo, per cui il progresso consisteva nel dominio sulla natura, visto che è diventato meno facile rappresentarci la natura come un seno inesauribile: oggi semmai la

sperimentiamo come un'entità feribile - vivente, cioè soggettiva - che ci risponde e ci resiste.

Sia nell'operare su una natura sentita come meno esterna, sia nel produrre sempre più modificazioni umane, la potenza del lavoro moderno ha reso questo famoso "sapiens faber" più responsabile del suo lavoro: questo è un cambiamento di fondo del nostro campo psicologico, anche al di là dell'averne una piena consapevolezza. Nella sua prepotenza produttiva, oggi chi lavora a volte appare come un'autolesionista che s'ignora. C'è di più: la cultura scientifica che ha sorretto la nostra fiducia costruttiva, oltre un certo livello in cui riesce a tradursi in un'ambivalente tecnologia, è diventata più consapevole della propria incompiutezza conoscitiva e dei propri rischi di assolutizzazione. È questa sua problematicità che dovrebbe aver influenza sul lavoro, non solo l'euforia tecnocratica delle sue acquisizioni usabili.

*Lei prima parlava di uomo fattosi perplesso, che deve tener conto delle proprie aumentate potenzialità distruttive. Adesso lo ha definito un'autolesionista che a volte si ignora. Le due cose in effetti non sono in contraddizione. Come un pendolo che oscilla, sembra questa l'ambivalenza dell'uomo al lavoro oggi. Intuisce di avere delle responsabilità, ma percepisce con più forza i vincoli di un sistema tecnocratico nel quale spesso gli si chiede di essere solo un funzionario.*

Nella storia recente del lavoro, c'è un esempio che potrebbe indicare la strada da percorrere oggi. Dopo il prorompere soprattutto quantitativo del "boom" economico, le organizzazioni industriali sono state costrette a porsi il problema di ottenere una migliore qualità dei prodotti: lo strettissimo nodo qualità-quantità si è riaperto, e il qualitativo nella produzione di merci è stato preso in nuova considerazione. Per ovviare al problema della bassa qualità, ricerche e riflessioni hanno risalito ancora una volta la china della frammentazione e dell'impoverimento delle mansioni, facendo leva sulla capacità di autoresponsabilizzazione e autorganizzazione in gruppi di lavoro.

In questa direzione nuove forme organizzative hanno migliorato gli standard qualitativi, con i dovuti riscontri economici. Il contributo degli psicologi a questi cambiamenti è stato ancora una volta quello di aver riproposto l'uomo al lavoro in quanto essere relazionale e complesso, motivato al nuovo ed insieme resistente ai cambiamenti imposti.

Se invece guardiamo cosa sta accadendo oggi nelle grandi unità produttive del terziario, sembra proprio che si stia seguendo la strada contraria, quella di una razionalizzazione di stile tradizionalmente quantitativo. La cosiddetta aziendalizzazione dei Servizi sta forse diventando una copia malfatta di ciò che sono le aziende industriali?

Ciò che finora sta realizzandosi - in particolare nella sanità pubblica - si rivela in prevalenza una stretta al risparmio di tempi di lavoro, noncurante del fatto che una razionalizzazione così condotta può alla fine dare effetti contrari a quelli voluti, visto che non trae nemmeno la lezione da ciò che è avvenuto nell'industria. C'è forse troppa fiducia nella standardizzazione delle mansioni, quasi fossero soltanto punti isolati, sempre prevedibili, privi di una loro storia personalizzante. S'impongono le modifiche senza interpellare chi lavora, senza considerare né che si tratta di gruppi e rapporti umani, né le resistenze al cambiamento e le risorse difensive dell'informalità. L'obiettivo latente è più il risparmio del lavoro, che l'efficacia finale della prestazione?

*Anche qui, prevale il quantitativo rispetto al qualitativo...*

Anche qui, sì. Beninteso, non stiamo contestando il bisogno di una riorganizzazione, già da tempo necessaria, del lavoro dei Servizi, tradizionalmente pieni di nicchie, irrazionalità, sprechi, bizzarrie. Però bisogna prima di tutto analizzare a fondo le caratteristiche di un lavoro che quando è direttamente rivolto all'uomo è per lo più privo di risultati tangibili, immediati e facilmente misurabili. (E si sa che più la verifica del risultato è posticipata più il lavoro si carica d'ansia...).

È un lavoro-vicenda, fatto di rapporti, i cui vissuti sperimenta-

no la necessaria imprevedibilità di ciò che è creativo. Attraverso quali processi interpersonali un insegnante arriva a giudicare la maturazione globale di uno studente? Sono preventivabili gli avvenimenti psichici che portano a entrare in contatto con uno psicotico? Non è meglio lasciare uno spazio di aleatorietà alle situazioni prognostiche: in sostanza a tutto ciò che contiene un futuro?

Un'incentivazione puramente quantitativa dei lavori sull'uomo trascura proprio il complesso respiro dei loro contesti relazionali. Vengono ignorate in chi lavora le attitudini alla comunicazione, alla critica, alla collaborazione, al nuovo, tutto ciò che rende potenzialmente evolutiva, e non solo passiva, una collettività lavorativa. I "prodotti" su cui misurare i risultati di questo lavoro sono per lo più modificazioni umane non semplicemente valutabili, che avvengono su pazienti, studenti, clienti, ecc.

Lo psicologo ha molte buone ragioni per mettere in guardia contro questa tendenza a limitare al loro tempo cronometrico i lavori sull'uomo, e a considerarne la produttività solo nell'immediatezza apprensiva del rendiconto economico. (Nella nostra società un corrispettivo appena un po' più privato di quest'efficienzismo ansioso è la valutazione all'orologio del rapporto sessuale). Quando è convinto delle ragioni di una riforma anche quantitativa dell'organizzazione dei Servizi, lo psicologo deve insieme cercare di fornire le prove di un riequilibrio qualitativo, portando all'interno del lavoro un modello di comunicazione e confronto a tutti i livelli dell'organizzazione, mettendo in luce i veri vissuti di chi lavora, facendo ricerca insomma con le difficoltà di quel metodo clinico-sociale che gli è proprio nell'ambito lavorativo. Le consulenze che rimangono all'esterno del lavoro vivo divengono inattive, se non di copertura.

Senza il rischio conoscitivo della ricerca lo psicologo non può intervenire in una situazione così complessa e socialmente rilevante. Se non sa entrare come ricercatore in questa problematica vivente, o se non gli è permesso di entrarvi liberamente (siamo alle solite?), meglio tacere. La libera ricerca è infatti l'unico potere che ha.

*Da psicologo, lei ha introdotto un'altra espressione molto significativa: il lavoro-vicenda. Potremmo dire che se negano questa dimensione narrativa, i lavori sull'uomo diventano lavori che schiacciano l'uomo, anziché esprimere quella dimensione di cura che pure la preposizione "su" potrebbe far intravedere...*

Se intesa nel primo senso, certo la preposizione "su" non ha nulla di liberatorio, di evolutivo, anzi innesca forti rischi distruttivi. Nella grande produzione industriale il problema della distruttività è diventato meno facile da scansare, anche se non se ne parla mai volentieri: certo, può essere un argomento scoraggiante, ma solo se non lo si affronta a fondo. Nelle produzioni materiali sono ben visibili i casi di fallimento o d'imperfezione dei prodotti, e soprattutto i loro crescenti sprechi e mancati usi (beninteso, senza sottovalutare le buone riuscite e i progressi delle lavorazioni: è evidente che anche il lavoro moderno non può che procedere per tentativi ed errori). Si aggiunga il già citato tema della distruttività ecologica, sotto forma d'inquinamento e saccheggio delle risorse. Un accenno infine anche a quel lavoro che ha, non paradossalmente, la propria riuscita proprio nella distruttività: la produzione di armi. Il lavoro ha qui realizzato per la prima volta la possibilità di annientamento dell'umanità.

Ma questo problema della distruttività non affligge solo il dominio della produzione materiale. Sta oggi affiorando anche nei Servizi dove però appare ben più difficilmente oggettivabile.

*Può portare qualche esempio?*

Fare il medico, il magistrato o l'insegnante non è produrre qualcosa di cui abbiamo la resa immediata e completa: vuol dire operare su qualcosa che è ormai accaduto o che sta accadendo o che potrà accadere, su qualcosa la cui essenza è il tempo (ciò che chiamiamo coscienza è la sintesi di presente, passato e futuro). L'atto medico, per esempio, affronta un guasto che c'è già, o opera in modo che non avvenga o non si ripeta (va da sé che ogni atto medico si rivolge a un corpo vi-

vente, a un insieme oggettivo-soggettivo). Chi ha funzioni di difesa, di giustizia o anche d'organizzazione pone un limite o dà un ordinamento a qualcosa che altrimenti può diventare pericoloso. Chi si occupa di soggetti in sviluppo ha tra le sue funzioni anche quella di proteggere e prevenire.

I lavori sull'uomo agiscono in un tempo diverso da quello dei lavori materiali, il tempo vissuto. E' proprio nel loro esser al servizio della nostra sopravvivenza, nell'ansia dei propri risultati, essi debbono affrontare la possibilità che avvenga qualcosa di dannoso o pericoloso, che qualcuno sia lesa o deprivato. Il loro oggetto siamo noi nella nostra soggettività, questa è la parola chiave che porta con sé un resto mai del tutto oggettivabile, un'irriducibilità. Tutto ciò che tocca quel che siamo, consciamente o no, tocca la nostra istintiva difesa della vita.

Surrogare i genitori (che sono alla radice d'ogni attività educativa), proteggere coloro che vivono una minorazione o una minoranza (nei vari aspetti fisici, psicologici e sociali), essere posto alla difesa di una collettività (di solito con poteri sia preventivi che repressivi), stabilire ed amministrare gli equilibri giuridici (dai tribunali a un condominio), prendersi cura da vicino di qualcuno (dal bambino al vecchio, dall'inabile al malato di mente), queste ed altre attività lavorative si occupano di attenuare o allontanare gli aspetti negativi della vita. E spesso si tratta degli effetti dell'aggressività umana, che esprime certo la volontà di vivere ma insieme anche il rischio di trasformarsi in distruttività. L'attuale esaltazione dell'aggressività lavorativa, della competitività a oltranza, non ci dice niente?

In questa problematica negativa-positiva del lavoro la psicologia può mettere in luce non soltanto le capacità risolutive della costruttività umana ma anche i suoi rischi e pericoli. Il senso più profondo del costruire non è rappresentato solo dalla tanto osannata creatività, ma anche dall'attitudine alla riparazione degli'inevitabili errori. Allo stesso modo del bambino che, a partire dalla relazione con la madre, impara a poco a poco a dare riparazione alle proprie spinte distruttive, l'adulto nel lavoro diventa davvero tale in quanto capace di riparare ai danni che la vita infligge al vivente. Solo così il lavoro rende reale

la vicenda della propria costruttività in quanto arduo, non garantito mantenimento della vita. La piega non facilmente ottimista di questa concezione lavorativa presume che un rischio di distruttività operi sempre: il lavoro è entrato in un'epoca insieme potente e problematica e non può più essere un'attività sempre autolegittimata.

*Arrivati qui, si fa sentire l'esigenza di validazione di queste riflessioni: diventeranno un sentire condiviso? Saranno formulate ipotesi percorribili? Si avvieranno ricerche in queste direzioni?*

A convincere verso questa più problematica cura dell'uomo non potranno che esserci esperienze collettive profonde. Per esempio che il malato possa riconoscere di vivere in una società in cui al momento del bisogno si senta protetto dal potere medico, non semplicemente "sbrigato". O che il cittadino possa sentire nelle ragioni della burocrazia più un aiuto che un ostacolo. O che la scuola diventi un luogo dove gli adulti comprendano i propri errori educativi (ed in questo essa può ricevere molto dalla attuale cultura autocritica della famiglia).

Non andrei troppo avanti coi verbi all'ottativo. Può darsi che in futuro, più che dai nostri desideri, siano le cose stesse a costringerci ad affrontare in modi nuovi il problema positivo-negativo dell'attività costruttiva umana.