

# MATRIX : UN CASO EMBLEMATICO DELLA NET ECONOMY

Grazia Gacci

Per una curiosa coincidenza abbiamo potuto osservare in modo ravvicinato una situazione organizzativa tipica del mondo del lavoro flessibile in cui, nel giro di pochi mesi, si sono verificati mutamenti significativi che hanno messo in particolare risalto quanto gli aspetti di opportunità insiti nella flessibilità siano strettamente connessi a quelli di rischio.

Per la preparazione delle Giornate di Studio ho realizzato, nella primavera del 2002, alcune interviste ad alcuni responsabili e dipendenti di Matrix, una nota azienda della Information Technology. Mi hanno subito colpito e incuriosito le "anomalie" che ho riscontrato rispetto ai tradizionali ambiti di lavoro conosciuti attraverso l'attività di consulenza.

Su queste rilevazioni e dal confronto con altre realtà organizzative con cui siamo entrati in contatto abbiamo costruito alcune delle letture ed ipotesi che sono state presentate nelle Giornate di Studio dell'autunno 2002.

Gli accadimenti che si sono verificati all'interno di Matrix nei mesi successivi hanno messo al vaglio le nostre seppur provvisorie riflessioni inducendoci a tornare sui nostri passi per verificare e integrare con nuove prospettive di analisi quanto avevamo elaborato.

Riteniamo perciò utile riportare il racconto di questa esperienza, attraverso il nostro sguardo e la voce di chi l'ha vissuta, per favorire una riflessione su un caso organizzativo che ben evidenzia la complessità e la contraddittorietà di un fenomeno, come quello della la flessibilità, difficilmente inquadrabile con categorie tradizionali di lettura del mondo del lavoro.

Questo richiede un'attenta attività di ricerca per chi, all'interno

## UN'AZIENDA FRIENDLY

delle organizzazioni o negli interventi di consulenza, ha a cuore la messa a punto di contenuti e modalità di lavoro efficaci sul piano organizzativo ma anche sostenibili per le persone in relazione alle profonde trasformazioni in corso nei contesti organizzativi e più in generale nel mercato del lavoro.

Matrix è l'azienda che ha creato, nel 1996, Virgilio, il primo portale Internet rivolto al pubblico italiano. Nasce attorno ad un'idea molto innovativa e creativa di un piccolo gruppo di amici.

Si caratterizza per un clima piacevole e informale che è immediatamente percepibile anche al primo contatto: chi entra in Matrix si sente accolto e in buona compagnia. Vi è la possibilità di compensare i momenti duri del lavoro con momenti piacevoli di incontro. Le feste di compleanno si fanno direttamente in ufficio sgombrando i tavoli per far posto alla torta ed è possibile quando si vuole concedersi una pausa in "sala ristoro", attrezzata *ad hoc* con frutta e yogurt. È possibile produrre senza sentirsi oppressi, recuperare la dimensione di piacere e creatività nel proprio lavoro. Il messaggio sotteso è "si lavora tanto, ma si sta bene". Molti scelgono di lavorare a Matrix per il clima che c'è anche se le retribuzioni non sono elevate. In questa fase le assunzioni sono numerose e non riescono comunque a fronteggiare le continue richieste. Da una decina di persone del piccolo gruppo iniziale si arriva in questi anni a ben 280 dipendenti!

Gli oggetti e i contenuti del lavoro (creazione di siti, comunicazioni via internet, organizzazione di eventi, campagne di promozione sociale...) sembrano favorire ampie possibilità di identificazione. Chi lavora a Matrix condivide i valori e la cultura della rete: *"libera circolazione dei saperi, comunicazione planetaria, apertura mentale, rapidità, informazioni precise al momento giusto"*, sono le parole chiave accomunanti.

Tutto ciò che nega questi valori o pone limitazioni alla velocità nello scambio di informazioni e alla possibilità di movimento è percepito come fortemente autolimitante.

Si gioca di anticipazione: il tempo è una variabile da governa-

re e quasi sottomettere. Bisogna avere buone idee prima degli altri e tradurle velocemente sul piano operativo, in modo innovativo. Anche l'età rappresenta in questo senso un dato importante: hanno tutti tra i 20 e i 30 anni (i pochi che si avviano ai 40 vengono chiamati "nonni"!)

Nell'approccio al lavoro si avvertono tensione e spinta adrenalinica: è come se le persone si sentissero libere ...di lavorare di più e non di meno! Questo sul piano del controllo ha una ricaduta: *"non si timbra perché non ce n'è bisogno"* dice la responsabile del personale.

I dipendenti, che inizialmente non avevano nessuno strumento di rilevazione delle presenze, compilano solo dopo qualche anno un foglio presenze attraverso lo strumento informatico; l'aspetto significativo è che tra i motivi giustificativi delle assenze non compare la voce "sciopero", come se il conflitto non fosse neppure contemplato quale possibilità!

In questa fase sembra presente una forte coincidenza di interessi tra capi e dipendenti.

Il sindacato è assente né si avverte la necessità che ci sia.

Il sistema delle regole non è codificato: se vi è accordo sull'importanza di svolgere un determinato compito non è necessario formalizzare responsabilità e adempimenti. Le formalizzazioni anzi sono vissute come un peso e un irrigidimento di qualcosa che deve muoversi con agilità.

I rapporti amicali consentono di attenuare anzi annullare il peso delle gerarchie: *"con il capo si esce a bere l'aperitivo o si va alla festa"*.

Le riunioni vengono descritte come luoghi in cui rapidamente è possibile lanciare idee e prendere decisioni su come realizzarle. La riunione stessa viene indetta per una necessità immediata, non sempre c'è un giorno prefissato: ci si trova quando occorre. Lo stabiliscono i capi, ma questo non viene avvertito come imposizione: c'è davvero spazio per tutti. Le nuove idee sono premiate, se funzionano si tengono, altrimenti si cambia.

Rispetto ai prodotti e ai servizi offerti c'è ampia disponibilità alla sperimentazione, non si avverte il peso del vincolo: in questa fase il test è semmai rappresentato dall'apprezzamento e dalla

soddisfazione dei clienti/utenti.

I clienti attraverso il servizio partecipano attivamente e sono soddisfatti sia di ciò che Matrix propone che di come lo propone. Rispetto ad altre reti c'è attenzione e cura nella relazione con i clienti. L'immagine esterna è molto positiva e questo rinforza e dà valore all'interno: è condivisa e percepibile l'idea di appartenere ad un'impresa "straordinaria" che dà benessere e alimenta energie. Si festeggiano insieme i risultati raggiunti attraverso momenti di festa.

Matrix, diventata in questi anni il primo portale italiano anche in termini di accessi, entra nel frattempo nel gruppo SEAT pagine gialle (Telecom) guidato dalla coppia Colaninno - Pelliccioli.

In questo periodo la proprietà rimane sullo sfondo e non sembra ostacolare l'ampia libertà di manovra del gruppo dirigente nel definire orientamenti e modalità di lavoro.

## LO STRAPPO

Nel 2001, però, Telecom viene "scalata" da Tronchetti Provera (Pirelli) e nell'autunno del 2002 la nuova proprietà entra improvvisamente in scena in relazione ad un processo di riorganizzazione legato a cambiamenti degli assetti societari. A seguito dell'incorporazione di Matrix in un grande gruppo industriale, si prevede il taglio di alcune strutture e dipartimenti interni, in quanto già presenti nel gruppo acquirente. Conseguentemente, i nuovi proprietari annunciano la necessità di procedere ad una riduzione del personale pari ad oltre 100 lavoratori su 280.

Le modalità in cui tale processo di riorganizzazione viene gestito sono quanto di più lontano si possa pensare rispetto alla cultura organizzativa presente. Le comunicazioni non girano o girano in modo ambiguo; l'accesso alle informazioni non è più garantito a tutti allo stesso modo: forse i capi fanno ma non dicono, forse qualcuno ha rapporti privilegiati con la proprietà e può trattare le proprie condizioni in modo più favorevole. Qualcuno viene convocato "in separata sede" per prendere accordi su eventuali incentivi per le dimissioni.

Questi eventi determinano un clima di sospetto reciproco che

crea fra le persone una lacerazione devastante. Si rompono equilibri e si frammentano legami. Ciò che valeva fino al giorno prima non è più vero: per molti la sensazione è di un bel gioco che all'improvviso si è frantumato.

Le reazioni sono diverse: nostalgia per alcuni, rabbia e ritiro per altri, determinazione a comprendere come muoversi nelle nuove condizioni per altri ancora. Tutti accomunati da un grosso senso di perdita e disorientamento rispetto al futuro.

La rete e i legami pregressi si affievoliscono di fronte ad una minaccia che inizialmente non alimenta solidarietà bensì disgregazione. Sembra prevalere la logica del "si salvi chi può"; c'è chi si rivolge all'avvocato, chi se ne va sbattendo la porta, chi cerca di negoziare sull'entità degli incentivi proposti dalla società a coloro che sono disposti a dare le dimissioni.

In questa nuova luce appaiono con forza anche alcune differenze prima temperate: i dirigenti da un lato e i dipendenti dall'altro. Le proposte lavorative, i trattamenti economici, le possibili alternative in campo, rendono più evidenti le diverse chance che gli uni e gli altri possono giocare. È un momento difficile che rende le relazioni amicali più incerte e ambivalenti.

Qualcuno avverte la necessità di individuare risposte più efficaci e tutelanti che ricreino aggregazione. Il sindacato appare allora come un riferimento utile e significativo. Si organizza la prima assemblea e si individuano i rappresentanti sindacali per avviare contrattazioni collettive con l'azienda, che diventa ora a tutti gli effetti la controparte. Viene organizzato il primo sciopero dei lavoratori della net economy: la presenza è massiccia, al 99%, (ma il dato non è formalmente rilevabile in quanto non contemplato!).

Accanto alle modalità più tradizionali si ricercano forme di lotta innovative cercando di combinare in modo creativo le competenze comunicative presenti.

Il legame solidale prima orientato al prodotto offerto si coagula ora intorno alle nuove possibili forme di lotta: si realizzano strumenti e modalità di comunicazione via internet; nascono forme di autorganizzazione come le "Tute Arancioni" (26).

La "rete" diventa lo strumento elettivo per sensibilizzare, aggre-

(26) Cfr. dall'intervista a Gabriele battaglia rappresentante sindacale di Matrix pubblicata su Una città, n.105, giugno-luglio 2002: "È il colore del portale di Virgilio... in un'assemblea sindacale durante la vertenza Matrix ho detto " Mettiamo insieme un gruppo che si occupi di studiare forme innovative di lotta". Così abbiamo cominciato a trovarci dopo l'orario di lavoro nella saletta sindacale che ci avevano dovuto mettere a disposizione. All'inizio ci chiamavamo "gruppo aperitivo in lotta" perché ci trovavamo all'ora dell'aperitivo e poi alla fine abbiamo optato per "Tute arancioni". Il rimando era ovviamente sia alle tute blu che alle tute bianche.

E ci è piaciuto anche perché alcuni di noi avevano i genitori che lavoravano in fabbrica e così si creava un legame: ci sentivamo gli operai della new economy. E dall'altro lato c'era chi aveva qualche riferimento nel movimento delle tute bianche."

gare, coinvolgere persone e realtà organizzative attorno alle problematiche dei lavoratori di Matrix. Si pensa ad un coinvolgimento degli utenti invitandoli ad esprimere proposte e pareri. Le risposte a questo appello sono numerosissime.

Dopo il primo disorientamento si riattivano capacità e risorse per fronteggiare un evento improvviso che rischia di diventare catastrofico: questo sembra catalizzare interessi e coinvolgimento. Per una parte è così, per altri la scelta è di lasciare. Per chi resta c'è il problema del "dopo".

## E ORA?

A distanza di circa un anno da quell'"autunno caldo" chi è rimasto si interroga sui possibili scenari futuri. Vi è un senso di grande incertezza e i dati non sono univoci: non è chiaro in che direzione la nuova proprietà intenda muoversi, né quanto stia investendo su Matrix.

Il clima interno è cambiato, si è meno motivati e dunque meno disposti a farsi coinvolgere. I progetti ai quali si lavora sono visti con distacco: non si sa quanto dureranno, né se saranno seguiti dalle stesse persone. Manca spinta.

Il locale ristoro ora è a pagamento, i controlli sulle presenze sono più formalizzati, le relazioni amicali si sono affievolite: si avverte la sensazione che Matrix sia diventato "un posto come un altro". Quel valore aggiunto sia simbolico che reale prima molto presente sembra irrimediabilmente perso. L'identità di Matrix è cambiata.

Molti hanno lasciato per altri posti di lavoro, qualcuno, come la responsabile del personale, ha avuto degli avanzamenti di carriera. Chi ha deciso di cercare modalità diverse per elaborare e affrontare quanto accaduto è ora impegnato sul piano della ricerca di contatti con altre realtà organizzative. Il sito delle "Tute arancioni" raccoglie numerose adesioni di singoli, associazioni, organizzazioni e sta progettando diverse iniziative: da una ricerca sui profili professionali dei lavoratori della rete ad una proposta di creazione di una carta dei diritti (NetCharta).

C'è dunque chi è riuscito a fare di questa vicenda non solo un doloroso ricordo da archiviare, ma anche un'opportunità di ricerca che speriamo possa continuare ad offrire spunti di rifles-

sione a chi, come noi, è interessato a produrre su questi problemi una conoscenza non manualistica, ma collegata in modo vivo all'esperienza delle persone nei contesti lavorativi.

Al mio ingresso in Matrix, nella primavera del 2002, ho avuto sensazioni ambivalenti.

Da un lato ho sentito di aver trovato per la prima volta "la quadratura del cerchio".

In questi miei 12 anni di consulenza ho girato e visto molte organizzazioni, soprattutto Servizi pubblici, e mai mi era capitato di avvertire un tale senso di benessere e leggerezza. "A Matrix si sta davvero bene!" mi sono detta uscendo. I contenuti del lavoro hanno la loro influenza, d'accordo, ma non tutti i Servizi trattano emarginazione o svantaggio sociale né, per contro, altre aziende simili mi avevano così colpito.

Il cuore stava proprio in un sistema di relazioni gruppali che ho cercato di rendere anche ai colleghi dello staff al mio ritorno: si avverte la rete adrenalinica che produce e crea. In questo forse ci siamo sentiti un po' "nonni" sia per le nostre età che per le lentezze che a volte avvertiamo nella nostra seppur piccola organizzazione!

D'altro lato ho avvertito anche alcune spie, gli *indizi* di cui parla Ginzburg (27), alcune zone d'ombra significative che non mi lasciavano tranquilla nella mia convinzione rassicurante che forse un'organizzazione che funziona esiste davvero a dispetto di quanto diciamo!

Ho provato un senso di vertigine per la tanta libertà e velocità di spostamento.

Forse i dubbi della responsabile ("*io vengo dalla old economy, qua è tutto più caotico e da inventare e non ci sono paletti di riferimento; ti trovi come sospeso nel vuoto a dover costruire ponti*") e le nostre ipotesi sui gruppi e sulle organizzazioni come realtà sociali complesse (ma lì dov'erano le ambivalenze e i conflitti?) ci hanno indotto ad essere cauti, quasi che si trattasse di osservare un oggetto in divenire che andava verificato nel tempo.

Abbiamo comunque individuato alcune variabili che consenti-

## ALCUNE RIFLESSIONI

(27) C. Ginzburg, *Spie. Radici di un sistema indiziario*; in: *Crisi della ragione*, Einaudi.

vano di vedere in questa realtà organizzativa gli aspetti di opportunità insiti nella flessibilità. Ci trovavamo di fronte ad una situazione organizzativa in cui la flessibilità sembrava non solo non essere subita, ma anzi assunta a pieno titolo per realizzare creativamente prodotti innovativi.

I *valori della rete* sostengono e alimentano la cultura della flessibilità: è come se si dicesse “per essere veloci bisogna essere leggeri”. (Quando marci sugli ottomila non puoi avere una zaino troppo carico!). Questo significa esserci, ma anche potersi togliere; è un valore non essere troppo vincolati, il limite è vissuto con insofferenza.

In questo senso il tempo è una variabile da governare: una progettualità troppo ampia è d’ostacolo. La focalizzazione è centrata sul “qui ed ora”. Si vive in una sorta di *eterno presente*: non sembra funzionale a questa concezione del tempo un attaccamento al passato e neppure troppa attenzione al futuro. Quando ho cercato di comprendere il progetto più complessivo di Matrix, la “cornice di senso” come diremmo noi, ho trovato risposte legate ai valori della rete più che nei valori dell’organizzazione in cui questa si attua. Il *posto di lavoro* assume una valenza contingente: non ha valore in sé, ma in quanto è spazio in cui sono libero di muovermi e scegliere fra diversi possibili obiettivi. E così non si vede tanto, come una volta, l’affezionato all’azienda quanto un gruppo che si muove nella rete condividendone i valori. Mi ha ricordato ciò che Bauman sottolinea a proposito delle caratteristiche della nuova élite globale, molto mobile negli spostamenti e tempestiva nelle scelte (28).

Questo comporta una mancanza di attaccamento alla durata delle cose: i prodotti possono rapidamente cambiare e così i legami. E, come dice Sennett (29), “questo si collega al secondo tratto caratteriale generato dalla flessibilità, la “tolleranza nei confronti della frammentazione”. L’aspetto che colpisce è che si tratta di un gruppo che forse per questo ha azzerato i vincoli e che poco entra in contatto con la realtà più ampia in cui si trova inserito.

(28) Z. Bauman, *La società individualizzata*, Il Mulino, 2002, p.54

(29) R. Sennett, *L’uomo flessibile*, Feltrinelli, 1999, p.61

Si avverte una specie di invulnerabilità, un senso di onnipotenza creativa alimentato dai legami tra le persone e dal successo dell'impresa, che non si confronta con i dati di realtà che nel frattempo intervengono in modo del tutto inatteso. Mi ha colpito come il processo di riorganizzazione sia stato vissuto come una specie di irruzione, un evento imprevisto giunto a guastare qualcosa che funzionava molto bene e questo non soltanto ai livelli più bassi, ma anche fra i dirigenti.

Sembra così che la grande forza e anche il grande limite di Matrix sia consistito nel muoversi in un *orizzonte privo di vincoli*, dove il terreno delle possibilità si può giocare a tutto campo e dove vige una grande fiducia nella propria capacità d'impresa come motore propulsivo.

La prima faccia della flessibilità sembra essere proprio questa: abbiamo maggiori possibilità di spostamento e dunque di realizzazione dei nostri desideri (30).

Nella seconda fase di Matrix, quella della riorganizzazione, questi aspetti inizialmente così funzionali appaiono nella loro criticità, o meglio, emerge un altro aspetto della flessibilità, forse fino allora ignorato, che riguarda il tema del *rischio*.

Se non è più possibile per eventi esterni (le scelte del mercato) perseguire i propri obiettivi cosa succede? Questa esperienza sembra metterci in modo molto forte di fronte all'esperienza dell'esposizione "senza rete" alle perturbazioni del contesto.

È come emergesse una progettualità unilaterale più assunta da singoli individui che condivisa e collocata in un contesto, una progettualità legata esclusivamente alla forza propulsiva delle idee innovative di alcuni singoli.

L'insieme di variabili complesse esterne, il contesto, l'ambiente, ciò che rende possibile e al contempo vincola le progettualità dei singoli, non è pensata. Tanto che, ad un certo punto, irrompe inatteso, disturba, si inserisce quasi come un elemento perturbante. Si configura come l'uscita da un sogno.

Il progetto comune, contestualizzato, che orienta e dà senso alle diverse iniziative, non è visibilizzato, né forse è mai stato pensato in modo articolato. Ci sono valori molto generali, quelli della rete, ma non c'è un pensiero elaborato sul senso più

(30) Ricordo come questa impresa nasce come una sfida da un piccolo gruppo di giovani molto competenti e sul piano delle tecniche e geniali dal punto di vista creativo.

complessivo del fare alcune scelte piuttosto che altre e di come queste si collocano nel contesto più ampio in cui l'organizzazione si trova.

Gli ambienti sociali, incerti e in continua mutazione, richiedono non soltanto capacità creative e buone intuizioni, ma anche competenze nel saper leggere e decodificare i vincoli e le possibilità all'interno dei quali è possibile muoversi. I dati di realtà sono spesso ambivalenti: non tutto ciò che ci appare come possibile lo è poi veramente.

Sono richieste, ora più che un tempo, competenze molto sofisticate nel conoscere, interpretare, sviluppare attenzioni e saper fare anticipazioni, attivare riconoscimenti, favorire ricollocazioni e contestualizzazioni. Si tratta di competenze che consentono di differenziare e distinguere, di orientare nelle scelte e nella definizione delle priorità, competenze che aiutano e rendere più consapevoli all'organizzazione e ai singoli le potenzialità, ma anche i limiti entro i quali ci si può muovere.

C'è un aspetto fortemente seduttivo nel processo creativo dei gruppi di lavoro di Matrix, che forse impedisce di entrare in contatto con dimensioni depressive quali i limiti alla conoscenza e all'azione. Il piacere generativo del gruppo è molto autocentrato, l'esterno è indifferente. Si lavora in uno stato di fascinazione e innamoramento che coinvolge emotivamente, mobilita risorse, fa sentire invulnerabili, impedisce di vedere gli aspetti di ambivalenza, occulta le differenze, nega i conflitti. E infatti nel momento della crisi le persone parlano di "tradimento".

Ci colpisce così, soprattutto di questi tempi, non tanto il fenomeno della riorganizzazione subita, quanto dell'assoluta mancanza di dispositivi o competenze per fronteggiarla, trattarla, negoziarla quasi che non fosse assolutamente contemplata.

La dimensione del *conflitto*, negata sino ad allora, sembra esplodere in tutta la sua distruttività, non trovando ambiti idonei di contenimento né strumenti efficaci di gestione.

Ciò che è avvenuto ai lavoratori di Matrix potenzialmente "sulla strada" da un giorno all'altro conferma quanto Scarpelli nel-

l'intervento alle Giornate di Studio rilevava a proposito dei problemi inediti con cui gli avvocati del lavoro si stanno confrontando: "ci troviamo di fronte a lavoratori molto competenti sul piano delle tecnologie e dei contenuti professionali, ma assolutamente sguarniti sul piano dei diritti e delle tutele organizzative e sociali".

Le tutele nascono a posteriori sulla base di un contraccolpo che spiazza, ma spesso si fa riferimento a dispositivi o a soluzioni poco in grado di gestire i problemi nella loro complessità. Si ricorre al sindacato con forme di tutela tradizionali (messa in mobilità, dimissioni volontarie, incentivi all'esodo, cassa integrazione) che ad un primo livello contengono e riparano, ma non sembrano rispondere in modo efficace alle problematiche che questi tipi di lavoro pongono.

Si tratta di trovare forme di tutela che rispondano a nuove esigenze. Per chi ha fatto della flessibilità un valore, il lavoro non è appartenenza ad un luogo (azienda), ma opportunità per fare cose interessanti,

Il valore non sta nell'"avere un posto", ma nel "poter fare delle scelte".

Ma il diritto all'autoaffermazione rischia di essere ben poca cosa in un tempo in cui è sempre più limitata la capacità di controllare il contesto sociale. Si tratta piuttosto di recuperare nei contesti organizzativi una progettualità che riconoscendo i limiti e le contraddizioni presenti aiuti le persone a mantenere una "presa sul presente", capacità fondamentale per pensarsi nel futuro.

La storia di Matrix, nella sua forte valenza creativa ma anche dolorosa per le persone coinvolte, ci ha consentito di vedere incarnati proprio "I rischi della libertà" di cui Beck (31) ci parla. La ricerca su come proteggersi per poterli sostenere ci sembra aperta. Forse un modo è anche quello di connettere esperienze e riflessioni per affrontare un po' meno da "individui individualizzati" (32) le sfide complesse che questo tempo ci propone.

(31) U. Beck, *I rischi della libertà*, Il Mulino, 2000

(32) Z. Bauman (2002), *ibidem*, p.64

