

# LA COSTRUZIONE DELL'IDENTITÀ LAVORATIVA IN UN MONDO SOLLECITATO DALLA FLESSIBILITÀ

Achille Orsenigo

Nel nostro lavoro come formatori, consulenti e ricercatori dello Studio APS ci misuriamo con differenti problemi. Tra questi ha un posto significativo la definizione dell'identità lavorativa, la sua costruzione da parte dei singoli, dei gruppi e delle organizzazioni stesse. Chi siamo? Chi sono? Cosa identifica la mia organizzazione? Servizi, aziende e singoli attori organizzativi, s'interrogano in termini crescenti sulle origini e solidità della loro identità. Appartenenza e carriera (1), sembrano esser elementi capaci d'individuare e dare un nome ad una parte importante di sé. L'essere parte di un'organizzazione "con un nome", risulta elemento assai significativo nel costituire un'identità lavorativa. D'altro canto potersi rappresentare una carriera, vedere un tracciato alle nostre spalle ed uno da percorrere, lasciato da chi ci ha preceduti (colleghi, capi, maestri, familiari), aiuta a pensare la propria identità come un divenire su un tracciato. Un tracciato organizzativo o sociale, in una certa misura predeterminato, da dovere o poter seguire per "arrivare". Arrivare ad essere qualcuno, con un lavoro, una professione, un nome e, da non dimenticare, uno stipendio. Quindi una ben definita identità lavorativa.

Queste domande, le incertezze che le sostengono, si sviluppano ora in anni in cui la flessibilità è richiesta od imposta da un mondo dinamico, contraddittorio e spesso confuso. La flessibilità è diventata così in questi tempi, in misura esponenziale, un tema che ricorre nei contesti di lavoro, nei dibattiti politici, sui mass media. Se ne parla come di una necessità della nostra epoca, della nostra società. Attorno a questo tema si sviluppa-

(1) Trovo interessante pensare al collegamento tra la carriera ed il tracciato lasciato dai carri in campagna nella mia infanzia, fino a diventare una specie di binario che guidava, ma da cui era difficile uscire, soprattutto per noi bambini in bicicletta.

no pensieri, preoccupazioni, paure e speranze. La globalizzazione ha poi accentuato e generalizzato le spinte verso una flessibilità che non è caratteristica esclusiva di questi anni. Sollecitazioni in questa direzione sono state esercitate anche nel passato, tutte le volte che gli individui, le organizzazioni sono state chiamate ad adattarsi a contesti mutevoli. Si pensi alle spinte perché le varie burocrazie diventassero più flessibili, perché la scuola fosse meno rigida. La rigidità era già nel passato rappresentata come qualcosa di negativo, anche nel caratterizzare le persone ed i comportamenti. La flessibilità di fatto è stata di contadini che diventavano operai e che tornavano ad essere la sera o nei fine settimana ancora contadini. Flessibilità è stata quella di organizzazioni che sono riuscite ad impiegare ex contadini. Essa già nel passato era fonte di lacerazioni, sofferenze e aperture di possibilità. Portava con sé nuove possibilità e distruggeva, almeno in parte, i mondi preesistenti, con le reti sociali che li sostenevano (2).

L'articolarsi della costruzione dell'identità lavorativa con la flessibilità è un fenomeno di grande interesse sia sul piano individuale sia su quello sociale. Con quest'articolo mi propongo di esplorarne alcune dimensioni, nell'ipotesi che la situazione fluida ed anche confusa in cui viviamo, le tensioni cui siamo esposti, i mutamenti di ruoli, gli accorpamenti, le ridenominazioni di settori, organizzazioni, siano condizioni minacciose, ma nel contempo d'apertura d'opportunità. I pensieri che qui propongo derivano da un intenso lavoro di ricerca e riflessione condotto da un gruppo di professionisti dello Studio APS (3). Abbiamo cercato di osservare e comprendere i movimenti che caratterizzavano, individui, gruppi e organizzazioni spinti, sollecitati, minacciati o attraversati dalla flessibilità. Abbiamo studiato il fenomeno della flessibilità dalla specifica angolazione dell'identità lavorativa, in una prospettiva che nel dibattito pubblico appare in ombra, mentre ha un peso critico in una società che tanto sollecita gli individui ad essere autonomi. L'attenzione alla dimensione dell'identità lavorativa è giustificata, da un lato, dalla considerazione che essa nella nostra società, assieme al lavoro, è diventata una delle vie d'accesso

(2) Gino Mazzoli in questo numero di SPUNTI propone una visione più positiva della storia passata.

(3) Grazia Gacci, Francesco d'Angella, Gino Mazzoli hanno lavorato per diversi mesi con me su queste questioni. Franca Olivetti Manoukian ha fornito un suo prezioso contributo a conclusione dell'impresa.

fondamentali od essenziali alla cittadinanza (4). Mentre dall'altro lato possiamo rilevare come il peso dell'identità lavorativa sia, nella nostra cultura, elemento d'importanza critica nella costruzione dell'identità personale.

Viviamo in contesti sociali ed organizzativi caratterizzati da fenomeni sociali complessi e contraddittori. Le organizzazioni sono orientate da forti pressioni, ma, come ben sappiamo, le loro risposte non sono scontate, non sono riconducibili a logiche lineari, quindi dominabili. Così, mentre si è sollecitati alla flessibilità, aumentano le spinte a produrre secondo procedure ossessivamente irrigidite: si pensi ai sistemi di certificazione, al proliferare di normative (nel mentre si proclama la *deregulation*). Mentre si moltiplicano le possibilità di accesso a beni e servizi assai diversi, si standardizzano i prodotti a livello globale (la garanzia di uno stesso McDonald's in ogni parte del globo, o, più modestamente, quella di uno stesso Taleggio nei diversi negozi). Viviamo in un mondo in cui mentre si aprono spazi per nuove libertà e più ampie tolleranze delle diversità, aumentano le paure per i diversi, le spinte all'omologazione o all'emarginazione. Anche la flessibilità ed il suo intrecciarsi con l'identità, dunque, mi sembra più interessante pensarli come fenomeni che si sviluppano in contesti complessi, caratterizzati da quote importanti di ambiguità. Ma anche come fenomeni, essi stessi, contraddittori, ambigui, complessi.

Accade così che nelle organizzazioni e tra le persone, flessibilità, identità, rischio, opportunità abbiano spesso significati diversi. Nella stessa organizzazione, persone che lavorano fianco a fianco hanno a volte espresso, durante la nostra ricerca, valutazioni assolutamente divergenti: *"non c'è grande quantità di flessibilità qua"*, *"con la flessibilità c'è un gap enorme rispetto al passato: è un dramma"*, *"teoricamente so che ci sono sofferenze, ma non le ho viste e sentite"*, *"è un dramma rispetto al passato: è un prezzo enormemente più alto"*, *"qui si lamentano perché la flessibilità è troppo ridotta!"*.

I termini, i concetti utilizzati sono essi stessi attraversati da elevati livelli di ambiguità. Le dimensioni dell'ambivalenza, i para-

## COMPLESSITÀ, CONTRADDITTORIETÀ ED AMBIGUITÀ

(4) Ciò nonostante le diverse ipotesi, che non condivido, formulate sulla fine del lavoro e sul suo peso decrescente nelle nostre società. Ad esempio da Rifkin.

## LE CAPACITÀ LIMITATE DI RAPPRESENTARSI E DI COMPRENDERE

(5) Paleontologo da pochi mesi morto, che ha sostenuto critiche radicali al pensiero statico dell'accademia, nel cercare di costruire quadri interpretativi innovativi sull'evoluzione delle speci. Tra i suoi libri: *La vita meravigliosa*; *Il pollice del panda*; *Un riccio nella tempesta*; *Gli alberi non crescono fino al cielo*.

(6) U. Beck, *La società del rischio*, Carocci 2000; in particolare la sua postfazione

dossi e le contraddizioni sono parse elevate. Vedremo come spesso la bontà della flessibilità o la sua drammatica distruttività per le tutele sociali, sono presentate come dei dogmi, mentre si accusa l'altra parte d'essere ideologica. Si chiedono persone flessibili e nel contempo si vuole del personale assolutamente prevedibile. Non si vorrebbero più dipendenti, ma professionisti, soggetti autonomi, imprenditivi, mentre spesso si desiderano esecutori, soggetti interamente dediti all'organizzazione. Si vogliono, in quanto cittadini, maggiori libertà, orari elastici dei servizi e nel contempo si vuole la garanzia dei diritti acquisiti.

Questi elementi paiono rimandare alle caratteristiche del fenomeno stesso: sfuggente, ambiguo, intrigante e minaccioso. Come avrebbe detto Gould (5) un *hopeful monster*.

La mia curiosità è stata stimolata dall'approccio per molti versi speculare, per me insoddisfacente, alle sofferenze, alle opportunità ed ai rischi, tra chi presenta la flessibilità come una necessità ed un bene per gli individui ed il sistema e chi la presenta come certamente non necessaria, se non una iattura. I primi orientati a spianare ostacoli e costruire strade per renderne ancor più celere e totale l'attuazione. I secondi impegnati a pensare ed organizzare difese, per impedire o almeno ridurre i danni sociali ed individuali che la flessibilità inevitabilmente genererebbe.

Queste posizioni, lo schierarsi, sembra rimandare alle nostre limitate capacità di comprendere e forse, ancor prima, rappresentarci questi fenomeni, nella loro contraddittorietà e complessità. Per valutarli e, più specificatamente, per comprenderne le implicazioni per le identità delle organizzazioni e degli individui, mi sembra necessario sviluppare prospettive, piste e concetti, almeno parzialmente originali. Per rappresentare lo scenario in cui viviamo dobbiamo affrontare il rischio di misurarci con nuovi modi di pensare. Trovare, come dice Beck (6) nuove categorie per immaginare e quindi comprendere diversamente la nostra società. Non sono sufficienti le concettualizzazioni, i modelli usati nel passato.

L'ipotesi che qui sostengo è che il percorso che ci può permettere di vivere in questo genere di società, affrontandola senza esserne travolti, passa attraverso un pensare aperto alla flessibilità, alla complessità, a nuove categorie e non attraverso l'aggrapparsi, a categorie, l'arroccarsi con pensieri già sperimentati. La possibilità di conservare la libertà passa attraverso il mettersi in relazione con i rischi delle flessibilità, per cercare di cogliere e costruire opportunità. Ciò passa attraverso lo sviluppo di un nuovo paradigma di conoscenza, come forse direbbe Morin. È con la flessibilità del pensare e dell'agire individuale e sociale, che possiamo affrontare una turbolenza che non ci siamo scelti. È attraverso la costruzione di conoscenze e non con l'accumulazione di un sapere, che potremo affrontare un mondo che, al di là della nostra volontà, espone chi lo abita ad un'insicurezza endemica. Un mondo dove crollano regole e regolamenti, strutture e confini, dove, come scriveva Bourdieu, la *précarité est partout* (7). Il pensare che qui ipotizzo è un processo di conoscenza dialogica, riflessiva, che per sfuggire alle secche dell'impotenza del pensiero individualistico ha la necessità di costruirsi attraverso le relazioni tra saperi e conoscenze, coltivando le relazioni con gli altri.

In queste pagine ho cercato di organizzare le osservazioni e le riflessioni su questi temi facendo riferimento a tre possibili sguardi e prospettive: quello rivolto all'individuo, quello focalizzato sulle istituzioni e quello rivolto alle organizzazioni.

L'identità lavorativa di persone e organizzazioni sembrano diffusamente minacciate, perché esposte a repentini cambiamenti, sembrano diventate esse stesse instabili. Riorganizzazioni, acquisizioni, operazioni di *outsourcing*, spingono o costringono ad essere altro da ciò che si era, ma anche a non esser più quel che si era. Da dipendente a *free lance*, da professionista a manager, da occupato a disoccupato, mentre anche chi mantiene delle appartenenze organizzative vede queste spesso mutare ripetutamente. Ciò mette in discussione uno dei capisaldi del concetto d'identità: la capacità di mantenersi identici a se stessi. Forse il concetto stesso scricchiola. Diventa incapace

## LO SGUARDO ALL'INDIVIDUO

(7) Tra i diversi autori indicherei su questi temi in specifico: U. Beck, Z. Bauman, C. Geertz, E. Morin.

ce di articolare le sfaccettature, le contraddizioni.

Le organizzazioni sembrano spingere sulla flessibilità in nome dei risultati o della loro necessità di sopravvivere. Esse ormai hanno confini sempre più incerti e manifestano difficoltà a riconoscere le appartenenze.

*“Senza di loro: le collaborazioni coordinate e continuative, senza quelli delle cooperative di servizi, gli stagisti, i consulenti, qui noi chiuderemmo o saremmo altro.”, “quelli della cooperativa vengono da me [direttore dell’azienda] a lamentarsi di come funziona la loro squadra, ma io non sono il loro capo, anche se capisco: sono sempre qui nella nostra azienda e non là nella loro cooperativa”.*

Ma gli individui hanno bisogno di sistemi di riconoscimento, di relazioni in cui rispecchiarsi, per avere un’identità. In un mondo attraversato da tanta incertezza si manifesta un grande bisogno di sicurezza, di riconoscimento, di contenimento, per proteggerci dalle angosce di annientamento. Questi bisogni si sono sviluppati in modo esponenziale nella nostra società che ha permesso e costretto all’individualizzazione. Più siamo sollecitati ad essere individui autonomi, capaci di essere soli, responsabili delle proprie condizioni e non più esiti di destini familiari e sociali, più ci troviamo, paradossalmente, soli e bisognosi di riconoscimento.

*“...nei colloqui con i nostri che danno le dimissioni e se ne vanno, abbiamo scoperto che la questione non è tanto di tipo economico. Lamentano che in azienda non gli si dica chi sono, cosa ci stanno a fare, con quali prospettive. Sembra che gli manchino riconoscimenti professionali e non economici.”*

Quali allora sono i luoghi in cui potersi riconoscere? Con chi identificarsi?

Le organizzazioni lavorative hanno fornito ai singoli ed ai gruppi identità, certificazioni del loro esistere, della loro cittadinanza, del loro valore. Ora però non sembrano più in grado di fornire queste rassicurazioni, quanto i singoli vorrebbero. I luoghi di lavoro sembrano non essere più contenitori, sistemi difensivi contro le ansie di individui e gruppi, circa la propria identità. Spesso generano ansie, sentimenti di frammentazione. Fino al

punto che in molti casi non sono più nemmeno dei luoghi. Diventano dei non luoghi: entità anonime e disperse. Non c'è più il vincolo rigido del posto di lavoro: la propria sedia, il proprio telefono. Nemmeno c'è la sicurezza della ripetizione, delle routine di spazio e tempo.

*"...da noi le persone non hanno più un loro ufficio, tanto i PC sono in rete. Ciascuno si mette a lavorare dove c'è spazio. Ciò ha reso l'organizzazione molto più elastica e funzionale."*

Appare come legata più al passato l'accesso all'identità lavorativa attraverso l'appartenenza forte ad un'organizzazione. Qui, un po' come per il matrimonio, si stipulava un contratto morale di fedeltà reciproca. Fedeltà che era premiata con appositi rituali. Mentre il turnover era individuato come un segnale di patologia organizzativa. Uniti fin che morte non ci separi. Morte fisica, pensione (intesa come morte lavorativa, morte dell'identità lavorativa e nascita dell'identità di "ex qualcosa") o fallimento. Lasciarsi anticipatamente suonava sempre un po' come tradimento.

Ora sembra prevalere un accesso all'identità lavorativa attraverso la relazione con una pluralità di organizzazioni, o con il mercato. È la mia appetibilità, la mia mobilità che mi rende forte. La fedeltà può, allora, diventare indizio di scarsa capacità, di routinarietà, rigidità, insicurezza.

La mancanza, l'indebolirsi di questa protezione è per gli individui un rischio ed un'opportunità.

*"I mercati ci inducono (deliberatamente) a sollevarci dal torpore delle nostre confortevoli nicchie locali e ci trasformano in attori liberi da ogni impedimento, mobili in un sistema mondiale. Ma rendendoci liberi ci lasciano esposti. Ci sentiamo vulnerabili". (Douglas). "... le persone sono abbandonate a se stesse e alla loro incresciosa inadeguatezza ad 'acquisire il controllo' della loro condizione presente, un controllo abbastanza saldo da incoraggiare il pensiero di poter cambiare il futuro." (Bauman).*

La visione individuale, singolare delle flessibilità, della mobilità, della ricerca e della messa in discussione dell'identità lavorativa, evidenzia la diversità, la singolarità, l'originalità dei

problemi, la difficoltà a ridurre le specificità. Questa prospettiva porta a vedere singoli individui al centro, impegnati ad autoaffermare la propria identità, a richiamare anche i benefici della libertà che la riduzione dei vincoli offre. Sono le nostre storie, le nostre condizioni sociali ed economiche che ci portano ad affrontare con un diverso spirito le sollecitazioni verso la flessibilità, i rischi coi quali siamo costretti o sollecitati a misurarci. Guardando agli individui possiamo facilmente rilevare come sia le richieste di flessibilità, sia i mezzi e gli strumenti per affrontarli sono distribuiti in modo ineguale. Le persone sono dunque diversamente attrezzate, capaci di flessibilità. Dunque diversamente rischiano con la flessibilità. Come scrive Beck nella nostra società si tratta di pensare non solo alla distribuzione delle ricchezze, ma anche a quella dei rischi.

La flessibilità cui sono sollecitati o spinti individui deboli può costituire un rischio notevole, ma anche una minaccia, per identità lavorative fortemente dipendenti da contesti stabili.

*“Quelli senza professionalità spendibile sono i prigionieri [dell’organizzazione]. Non vogliono stare fuori di qui e se anche facciamo di tutto per aiutarli, non vogliono diventare autonomi. Pensi che guadagnerebbero di più! Diventerebbero degli imprenditori!”.*

Per i soggetti forti (8) la flessibilità può, più facilmente, costituire un’opportunità, uno stimolo. Ciò che rischiano può essere relativamente meno importante. In tal senso, il rischio non è un dato, una condizione preesistente, oggettiva. Più utilmente è rappresentabile come il prodotto della relazione della situazione contestuale con lo specifico individuo.

*“Sono capacità in parte innate di affrontare il nuovo, poi dipende dall’ambiente che fa tirar fuori o meno.” “Restano se vedono la possibilità di essere imprenditori di sé. Se hanno idea che viene finanziata.”*

Di fronte a forti sollecitazioni che dalle organizzazioni e dalla società sono riversate sugli individui e alla loro disuguaglianza, è importante riflettere sul fatto che perdite gravi dei sistemi sociali di riconoscimento, di rispecchiamento, di supporto all’identità possono facilmente condurre al blocco della capacità

(8) Forti per condizioni sociali e personali e per rapporto allo specifico contesto.

di pensare, di simbolizzare, all'anestesia affettiva (9). Un'adeguata esposizione al rischio può quindi ridurre la flessibilità, invece che accentuarla. La costrizione alla flessibilità esecutiva, che trasforma in suddito il cittadino, che porta a governare attraverso la diffusione dell'incertezza, genera rigidità mentali, pensieri ripetitivi, articolazioni meccaniche delle relazioni.

La sovraesposizione può portare a situazioni, richiamate anche da Sennett (10), in cui gli individui riescono a vivere o sopravvivere nelle organizzazioni grazie al mantenimento di relazioni superficiali, precarie, leggere. Dove la partecipazione, anche affettiva, alle situazioni è sviluppata sull'apparire. Si genera un'immagine di competenza, d'interesse, di legame che si riesce a reggere perché sostanzialmente inconsistente. L'identità lavorativa diventa così un apparire, un "come se". Operazione assai dolorosa che attiva forti spinte alla scissione. Ciò paradossalmente può accadere in contesti lavorativi che sollecitano una partecipazione intensa, affettiva, spesso anche progettuale. Si pensi ad esempio ai gruppi di miglioramento, alle diffuse sollecitazioni per un impegno sul lavoro non solo meccanico, alle sollecitazioni a "credere" a ciò che si fa. Per cercare di ridurre la sofferenza l'individuo nega in questi casi dolorosi la sua continuità, si stacca da parti della sua identità e pensa a se stesso come altro dal ruolo sociale che interpreta. Si rappresenta d'essere altro da ciò che gli altri gli riconoscono essere. Non ce la fa a tenere assieme i pezzi che compongono la sua identità lavorativa.

Se dunque l'individuo gestisce le difficoltà della flessibilità con questa superficialità, precarietà e finzione d'investimenti, che n'è dell'identità personale se questa è nei nostri anni, come ipotizzato, fortemente costituita da quella lavorativa? Il rifugiarsi in altre identità (quella di genitore, di compagno, d'alpinista, di tifoso) è appunto una delle vie di protezione o fuga.

In effetti, a fronte delle sollecitazioni alla flessibilità l'individuo è chiamato a mentalizzare un'esperienza frammentata. Ciò che facevo, ciò che faccio e quel che farò sono sempre più difficilmente rappresentabili su un percorso lineare od in una situazione statica (la carriera di cui parlavo).

(9) Nelle situazioni più drammatiche il *numbing* descritto da R. Lifton per Hiroshima (Amati).

(10) R. Sennett, *L'uomo flessibile*, Feltrinelli 1999

*“...il lavoro è interessante, ma non so cosa di cosa mi chiederanno d’occuparmi tra un mese. Ma, a ben vedere, i miei due capi cambiano spesso nella settimana le richieste nei miei confronti. Devo occuparmi di oggetti diversi di cui non so, poi passare il lavoro ad altri. È un continuo saltare.” “...così vorrei cambiare settore, uscire decisamente da...e dedicarmi a tutt’altro”*

L’individuo ha ora gradi di libertà decisamente maggiori, può operare scelte apparentemente più ampie. Nella nostra ricerca abbiamo potuto osservare come ciò però possa portare a situazioni dove anche il tempo sembra essere spezzettato. Accade così che il giovane programmatore, che ci racconta la sua vita lavorativa, sia totalmente preso dal suo presente entusiasmante (11), mentre tiene fortemente a distanza i suoi studi di giurisprudenza e non si ponga questioni sul suo futuro. Passato, presente e futuro sembrano così a volte ignorarsi. Per far fronte alle sollecitazioni della flessibilità, nella grande difficoltà di ricomporre e mentalizzare una storia professionale, inavvertitamente il tempo sembra essere trasformato in una successione di presenti. L’articolarsi nel tempo delle diverse modalità d’essere professionalmente, le complessità e contraddizioni, vengono ridotte attraverso l’artificio di un’identità che si appiattisce sul presente. Su una frammentata e non sommabile successione di presenti e d’identità.

Costruire un’identità lavorativa in contesti di grande flessibilità ed incertezza richiede all’individuo la capacità di ricomporre in una narrazione, in un percorso dotato di senso episodi, incontri, esperienze, linguaggi, competenze. Ciò non è per nulla facile, né scontato, ma può essere assai interessante.

Le identità lavorative ricomposte possono essere pensate secondo logiche differenti. Da un lato possono svilupparsi attraverso la capacità d’immagazzinare e conservare conoscenze, storia, cultura. Si tratta di edificare, mattone dopo mattone la propria identità lavorativa. Ciò rimanda ad idee di solida stabilità, ma anche d’immobilità. L’idea è di potersi mantenere, una volta definita l’identità, identici a se stessi. C’è quasi l’idea implicita o inconsapevole che il percorso d’accesso all’identità lavorativa si sviluppi da studi di base e specialistici, cui fa se-

(11) In questo senso è illuminante il caso di Matrix proposto da Grazia Gacci in questo numero.

guito un periodo d'apprendistato e un "arrivare". Qui poi si sviluppa uno sforzo di mantenere la posizione. Sembra evidente la sovrapposizione con modelli d'accesso all'identità personale e sessuale, così come sono spesso rappresentati (infanzia, adolescenza, età adulta, vecchiaia).

D'altra parte, più congruentemente con le condizioni ambientali e le osservazioni scientifiche, l'identità lavorativa può essere intesa come la capacità dinamica ed il prodotto del collegare, ricollegare ed articolare elementi anche divergenti dell'esperienza e del pensiero, di porli in dialogo, di ripensare e riscrivere la storia e la memoria. Visione più dinamica e aperta, ma anche minacciosa, che richiama al ricomporre elementi anche contraddittori. L'identità si configura come la costruzione sociale di un percorso in cui si è impegnati non solo a collegare, ma anche a lasciare parti della propria storia e di sé. Una serie di lutti si accompagna alle acquisizioni.

In questo percorso di costruzione continua della propria identità lavorativa è, a mio avviso, assai importante sentirsi, essere individui, singoli, ma nel contempo non essere soli. Il richiamo esclusivo al singolo orienta verso l'individualismo, verso una rappresentazione eroica di individui capaci di dotarsi autonomamente di un'identità lavorativa, mentre il singolo è inevitabilmente sociale. Non è dunque possibile che l'individuo si tuteli da solo dai rischi cui la flessibilità lo espone. Certo lo sguardo all'individuo, in una società fortemente individualizzata, può portare a pensare che organizzazioni ed istituzioni abbiano una funzione solo strumentale per gli individui che le abitano, che a loro debbano piegarsi.

Quale può essere il ruolo giocato da istituzioni ed organizzazioni? Possono ed hanno interesse a tutelarli? La capacità ad essere flessibili in che misura è individuale e non, piuttosto di un sistema?

La questione della flessibilità e del suo intrecciarsi col tema dell'identità lavorativa può essere presa in considerazione, in una prospettiva diversa, con lo sguardo rivolto alle istituzioni. Penso in questo caso allo Stato, alle Regioni, ai sindacati dei di-

LO SGUARDO  
ALLE ISTITUZIONI

pendenti e degli imprenditori, agli ordini professionali. Penso quindi ad istituzioni portatrici di una visione globale. Esse sembrano vedere i fenomeni della flessibilità nelle loro dimensioni più generali ed ampie, la flessibilità è dunque rappresentata come un fatto, una realtà, qualcosa che si autoimpone. Tendono in questa prospettiva a sparire le sfaccettature, le differenze, le complessità. Gli individui sono tanto distanti da scomparire. Si perde di vista il dettaglio della vita del singolo, delle sue fatiche, dei suoi dubbi e delle sue speranze. È un mondo fatto di percentuali, statistiche, numeri e non di persone in carne ed ossa. Come si potrebbe, in effetti, considerare la pluralità dei cittadini, dei lavoratori, delle categorie professionali? Mancano le capacità e le possibilità di rappresentarsi contemporaneamente la singolarità ed il network che costituisce l'insieme. Le istituzioni, chi le rappresenta tende così a vedere in termini di unicità.

Le identità sono allora di massa o globali: il mercato, i lavoratori, le aziende, i cittadini, le leggi, i diritti ed i doveri. Lo sguardo istituzionale, per non smarrirsi, per non confondersi è orientato ad organizzare conservando rappresentazioni consolidate, a proteggere ruoli, mansioni, a irrigidire o staticizzare.

La questione della flessibilità e del suo rapporto con la flessibilità è così affrontata, anche in termini di rappresentazione, con una forte centratura sui principi. Per pensare, parlare, gestire la flessibilità, i problemi d'identità, da questa prospettiva, sembra necessaria l'idea di un pensiero unico, la rappresentazione dell'altro come controparte. Si sviluppa così un pensiero normativo, basato su regole e di conseguenza su contrapposizioni, scontri e mediazioni.

Le istituzioni sembrano rappresentare il loro pensiero, il loro sguardo attraverso globalizzazioni, immagini, discorsi orientate ad affascinare, catturare con la loro capacità di semplificazione e di unificazione. Di fronte alle difficoltà di comprendere, o meglio ancora, costruire una rappresentazione sensata della complessità di questi fenomeni e dei problemi collegati, a darne una lettura complessiva, sociale, le istituzioni forniscono quadri interpretativi che proteggono gli individui dall'ansia di

frammentazione. Le rappresentazioni così generate nel contempo ci imprigionano però in semplificazioni che ci rendono impotenti e ci spingono ad una visione contrappositiva. Essi si configurano anche in forma di dogmi, di verità che per loro natura nulla hanno di flessibile.

È questa una visione che sembra accomunare istituzioni che inneggiano alla flessibilità a istituzioni che la condannano.

Il pensiero istituzionale interviene, infatti, anche quando è orientato a tutelare gli individui, normando, quindi in una certa misura negando, la loro individualità. Si rappresenta in tal senso gli individui come tendenzialmente deboli, vittime della flessibilità. È una tutela centrata su dimensioni etiche: tutelare i diritti dei deboli, dai soprusi. Li si difende in nome di principi e valori. *“Tutti i lavoratori devono essere protetti dalle stesse regole, anche quelli che non si rendono conto di questa necessità.” “Hanno una famiglia, una vita, come possiamo permettere che vengano trasferiti in un’altra regione in nome della flessibilità!? L’azienda s’arrangi!”*

Alle istituzioni e al modo di vedere delle istituzioni i singoli si rivolgono per cercare protezione quando non si sentono sufficientemente forti da poter difendere i propri interessi e più specificatamente per proteggere la propria identità o ritrovare un’identità. Lo sguardo delle istituzioni è uno sguardo che, a volte, assumiamo anche individualmente, non è solo quello di un Ente. Quando l’individuo è troppo debole può, per prender parola, per interagire con soggetti forti, far affidamento ad una risposta istituzionale che ingloba e dà peso, ma nel contempo necessariamente sfuma l’individualità.

Anche le organizzazioni lavorative sono costrette a misurarsi con tassi di flessibilità sempre più elevati. Debbono adattarsi per sopravvivere, o meglio ancora, per vivere e svilupparsi. Non solo gli individui hanno bisogno di essere tutelati dagli eccessivi carichi, dai rischi a cui espone la flessibilità, anche le organizzazioni si trovano a doversi ripensare in un mondo attraversato dalla precarietà. Poiché le organizzazioni sono costituite da individui e gruppi, esse debbono chiedere, convincere,



LO SGUARDO  
ALLE  
ORGANIZZAZIONI

spingere, costringere i propri membri a partecipare di questo sforzo d'adattamento.

Questa loro condizione le sollecita maggiormente a vedere gli individui, a considerarli con maggiore chiarezza rispetto alle istituzioni. Le loro differenti dimensioni, i tipi di processi lavorativi che li caratterizzano e le loro culture (produzione di servizi, produzioni altamente standardizzate, produzioni ad alto contenuto innovativo) richiedono livelli differenti di partecipazione dei membri. Quanto più alta ed attiva è la partecipazione richiesta e quanto meno standardizzati i processi produttivi, tanto più alta è la necessità per l'organizzazione di vedere gli individui. Nel contempo, comunque, debbono vedere i mercati, il contesto generale in cui agiscono.

Quando uno sguardo istituzionale pervade l'organizzazione essa assume prospettive generalizzanti, omologanti. La flessibilità necessaria per l'organizzazione viene allora affrontata normando, regolando, proceduralizzando. Si irrigidisce il processo produttivo per costringere l'individuo, per renderlo prevedibile. Le variazioni interne si pensa così che possano essere dominate a beneficio di una flessibilità crescente verso l'esterno. Flessibilità può allora significare: far flettere l'individuo, piegarlo.

Chi assume uno sguardo organizzativo sembra più orientato a costruire alleanze tra singoli e organizzazioni. Più facilmente si rappresenta in una posizione negoziale di chi assume lo sguardo dell'istituzione.

L'elevata e sempre più rapida flessibilità dei mercati, non solo richiede capacità di adattamento sempre più rapido, ma espone le organizzazioni al rischio di frammentazione, mette a repentaglio l'identità delle organizzazioni stesse. Mentre nella stabilità le condizioni per produrre sono date, nella flessibilità vanno costruite più volte. I legami stessi tra le persone e con i loro oggetti di lavoro, spesso sfuggenti ed ambigui, vanno costruiti e ricostruiti.

“Ci troviamo tutti i giorni per dirci che ci siamo, che siamo presenti, per dirci che fare. Altre volte non si capisce il contenuto dell'incontro, l'attinenza con il proprio compito. Il capo ci con-

voca a qualsiasi ora, come se dovesse vederci, per comunicare magari le ultime disposizioni, gli ultimi eventi, o per raccontarci delle cose che non riguardano nessuno.”

Assumere uno sguardo organizzativo significa rappresentarsi la dimensione della socialità, del *network organizzativo*, significa svolgere quel lavoro spesso non visto e non pagato volto a produrre le condizioni organizzative, motivazionali e relazionali che permettono di lavorare su un oggetto di lavoro in funzione di un prodotto. Lavoro d'integrazione non riconosciuto perché non corrispondente ad una visione fordista, formale e rigida dell'organizzazione.

Alla visione etica della tutela istituzionale, sembra qui farsi strada una visione centrata sulla sostenibilità. Un agire orientato a costruire un sistema sociale vivibile nell'organizzazione o nel contesto. Si vuole tutelare un ambiente che permetta di vivere senza dover impegnare troppe energie nel proteggersi dagli esclusi, da quanti non hanno saputo o potuto stare al gioco, affrontando il rischio con successo. Si vogliono proteggere non solo i membri dell'organizzazione, ma anche i legami di fiducia che questi costruiscono ed alimentano, perché sono il capitale più prezioso in molte organizzazioni.

“Non possiamo permetterci il lusso di perdere persone con tutto quel che sanno.” “Come facciamo se le infermiere se ne vanno? Dobbiamo creare un ambiente lavorativo non solo vivibile, ma interessante per loro.” “Noi abbiamo bisogno di persone e capaci, il problema è dove trovarle e come tenercele.”

Spinte che per anni hanno condotto le organizzazioni a sviluppare sempre più sofisticate forme di pianificazione, ossia di previsioni dettagliate e procedure rigidamente codificate, sono messe in crisi dalla flessibilità. Visioni istituzionali, normative, omogeneizzanti, hanno preso piede nelle organizzazioni a più riprese, sia nel passato che nei nostri giorni. Ciò nello sforzo di ridurre o controllare l'incertezza, mentre questa non appare più episodica, ma normale.

“I nostri piani erano a tre anni, ora dobbiamo muoverci con progetti a sei mesi. Più in là non si sa cosa ci sarà. Ma anche così non siamo sicuri.”

Si passa così, per molte organizzazioni, dalla pianificazione, a forme di progettazione più o meno dialogica, dalla conservazione di un sapere stabile, applicativo, ad un *savoir bricoleur*, ossia una conoscenza dinamica, fluida, essa stessa caratterizzata da flessibilità ed incertezza. Diversamente dalla pianificazione organizzativa, la progettazione è caratterizzata da dimensioni intrinseche d'incertezza, di provvisorietà. Paradossalmente, sono queste caratteristiche che permettono alle organizzazioni di affrontare i rischi della flessibilità. Lo sguardo organizzativo sollecita a cercare di ridurre le formalizzazioni, per riuscire ad affrontare un ambiente incerto e rischioso. Mentre lo sguardo istituzionale normerebbe, ricondurrebbe alla normalità, rischiando d'uccidere un *hopeful monster*, di chiudere una biforcazione imprevista forse aperta allo sviluppo.

## LA CONOSCENZA

La flessibilità ha a che fare con caratteristiche del mondo del lavoro e più in generale della nostra società, ma anche con la conoscenza. Le due dimensioni sono tra loro strettamente correlate. Il nostro (individuale, organizzativo ed istituzionale) conoscere può essere più o meno flessibile o rigido, statico o dinamico. Le caratteristiche del contesto e quelle dei processi di conoscenza si influenzano reciprocamente.

In un mondo pervaso dall'incertezza, ciò che conta fondamentalmente sono le capacità di affrontare la flessibilità più che i sistemi di evitamento o di contrazione della flessibilità. Le capacità attive, più che i ripiegamenti difensivi. Amartya Sen (12) parlerebbe probabilmente di *capability*. Di fronte alla flessibilità, ai rischi cui sono esposte le nostre identità, come ho già detto, non siamo tutti uguali. Ci sono in questo senso dei "nuovi poveri". Soggetti che non hanno le capacità, individuali e sociali, per interagire costruttivamente con le sollecitazioni (minacce ed opportunità) che la flessibilità e la globalizzazione sembrano imporre.

Nelle pagine precedenti abbiamo messo in luce tre sguardi possibili che ci è parso i soggetti utilizzassero. Ciascuna delle tre prospettive, meglio, dei tre modi di costruire una rappresentazione dell'articolarsi della flessibilità con la costruzione

(12) Di quest'autore suggerirei: *La ricchezza della ragione; La libertà individuale come impegno sociale; Il tenore di vita - Tra benessere e libertà*

dell'identità lavorativa, evidenzia alcune dimensioni problematiche. Cercare di comprendere come viene vista la flessibilità, come vengono descritte e mitizzate le carriere professionali, quali sono le fantasie che si sviluppano su questi temi è assai importante per chi vuole essere parte attiva nell'affrontare questi problemi. Ciò significa investire per cercare di conoscere come si conosce la flessibilità, come si conoscono le sue articolazioni con la ricerca di un'identità lavorativa.

L'intrecciarsi di fatti, immagini, fantasie, metafore e miti generano forme di "culture locali" che alimentano e costruiscono, spesso inconsapevolmente, i nostri progetti, il nostro essere parte di una storia o il sentirsi estranei, la nostra identità professionale e personale. Spesso queste "culture locali" plasmano i pensieri sui fenomeni organizzativi caratterizzati o da visioni apocalittiche, in cui non si ha alcuna via d'uscita e si è in balia degli eventi e delle decisioni prese da altri, oppure da visioni idealizzanti, in cui si esaltano le nuove configurazioni organizzative, la mobilità, il poter passare da un'azienda ad un'altra, il poter essere l'inventore e il costruttore del proprio destino e della propria carriera professionale. Queste "visioni", però, c'impediscono in una certa misura, abbagliandoci, di poter "guardare" ai fenomeni socioorganizzativi con sguardi capaci di cogliere le fatiche, le emozioni le risorse, i saperi, le conoscenze, che i diversi attori organizzativi hanno costruito e attivato nella quotidianità dei processi lavorativi per non sentirsi schiacciati, impotenti e isolati.

La conoscenza, la capacità di costruire senso è l'elemento chiave, la tutela e nel contempo lo strumento fondamentale per attraversare ed essere attraversati dalla flessibilità, per comprenderla ed agire, senza esserne travolti. È una conoscenza necessaria per vivere, e non solo sopravvivere, in un mondo caratterizzato da forti incertezze, da rischi e opportunità non chiari.

"Sei sollecitata da tante parti, tante persone, tante informazioni. Frequento tanti progetti che per riuscire a capire dove sono, quali sono gli obiettivi. Devo fermarmi a pensare. Saper pensare è vitale se non si vuole essere fagocitati dalle migliaia di

cose imprevedibili che ci succedono.”

Nel costruire la propria identità lavorativa - se ci si è convinti che non è più il caso di scoprirla - si deve fare i conti col fatto che è diventato sempre meno apprezzato un sapere professionale definitivo, che quindi, per chi vuole affrontare la flessibilità dinamicamente, la tesaurizzazione del sapere (13) non è la dimensione centrale.

Piuttosto, si rende necessario un “savoir bricoleur”, un sapere fatto di pezzetti diversi, ricomposti secondo forme più di collage, caratterizzato più dal risultato complessivo, che dall’unitarietà e dall’ordine degli elementi compositivi. È una conoscenza che si sposta dalla tradizionale capacità di conservare, alla capacità di selezionare e collegare informazioni. Tessendo come in un patch work elementi poveri e ricchi in un quadro complessivo che acquisisce senso, bellezza, unitarietà, capacità rassicurativa, a dispetto della marginalità delle singole parti. Una conoscenza dai confini mobili, che l’interazione sociale minaccia e sviluppa.

Ciò significa riorientarci dal sapere alla capacità di conoscere, dal custodire sicurezze e verità, al costruire collegamenti, all’explorare, dal difendere dogmi al conquistare possibilità d’explorazione. L’incertezza che si collega strettamente alla flessibilità, a ciò che di nuovo ed impreveduto appare sulla scena lavorativa, richiede capacità di costruire nuovi schemi interpretativi, piuttosto che la capacità di applicare saperi già consolidati. Non basta più pensarsi come nani sulle spalle di giganti. Per attraversare questo nostro tempo non basta più il sapere dei nostri padri e madri, dobbiamo dialogare con loro, con gli altri e con noi stessi, appunto, per costruire conoscenze che ci permettano di affrontare mondi che possono meritare d’essere vissuti perché da esplorare e da conoscere.

Serve dunque la capacità di mettere in dialogo posizioni diverse, di costruire legami mobili in cui non solo incontrare la flessibilità, ma anche svilupparne. Serve una capacità di conoscere e pensare che dialoghi con l’incertezza più che eliminarla mirando alla verità.

Tutto ciò significa ripensare i paradigmi della conoscenza, per-

(13) Isolandolo e conservandolo uguale a se stesso. Accrescendolo solo per aggiunte.

ché dobbiamo ripensare le nostre capacità di organizzare la conoscenza.

Coerentemente con questa prospettiva possiamo rappresentarci l'identità lavorativa come il prodotto della narrazione dell'individuo e dell'organizzazione. Il risultato di una fortemente differenziata capacità di costruire, ricostruire, collegare e lasciare pezzi della propria storia, nell'intento centrale di costruire un senso all'esistenza, nostra ed altrui. Sono, queste, operazioni che non è dato il singolo possa fare in termini solitari, pena la follia. Questa costruzione di un'identità, di un discorso riflessivo è anche individuale, ma non può essere né solitaria né solo su di sé. È una narrazione sulle e delle organizzazioni lavorative che si attraversano e delle società in cui si vive. La costruzione di un'identità lavorativa se oggi non è scoperta di un'essenza o di una verità su di sé, se non è l'arrivare alla meta, richiede allora necessariamente grande capacità dialogica con la propria storia, con le proprie contraddizioni e con altri soggetti con cui misurarsi, confliggere e dialogare.

Il definire giusta o corretta una visione rispetto alle altre ci porterebbe a adottare una lettura istituzionale. Forse è più interessante considerare la compresenza di queste visioni spesso divergenti, quindi accettare che nel nostro lavoro e nella nostra vita ci si troverà alle prese con conflitti ineliminabili. Gli sguardi sono diversi, ma anche all'interno le posizioni sono spesso diverse. Contraddittorietà ed ambivalenza sono diffuse nel nostro mondo e nel nostro conoscere. Ciò da un lato è faticoso e disorientante, ma dall'altro significa apertura di potenzialità. Organizzazioni, istituzioni ed individui non possono esistere le une senza gli altri e viceversa.

Un approccio a questa pluralità di visioni potrebbe essere quindi centrata sullo sforzo di far dialogare prospettive che attraversano la società e noi stessi, affinandone la comprensione. Piuttosto che schierarci semplificando. Penso quindi sia più interessante ed utile cercare di alimentare la curiosità, aprire, costruire con gli altri una conoscenza. Potremo essere soddisfatti se saremo capaci di alimentare un rapporto attivo con la

CONFLITTI  
E DIALOGHI

flessibilità dei diversi attori sociali sviluppando, quindi, domande più interessanti ed articolate - se riusciremo a sostenere una conoscenza meno semplificante, più complessa e quindi ricca di opportunità. Ciò ci potrà aiutare ad affrontare i rischi della flessibilità senza necessariamente restare vittime dei pericoli che l'accompagnano.

E