

Giorgio Gosetti

# Qualità della vita lavorativa nelle organizzazioni complesse

Il caso dei servizi di salute mentale



**Sociologia  
del lavoro**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# Sociologia del lavoro

COLLANA DIRETTA DA **MICHELE LA ROSA**

Vice-direttori: Vando Borghi, Enrica Morlicchio, Laura Zanfrini

Redazione: Federico Chicchi, Barbara Giullari,  
Giorgio Gosetti, Roberto Rizza

---

La collana, che si affianca all'omonima rivista monografica, intende rappresentare uno strumento di diffusione e sistematizzazione organica della produzione, sia teorico-interpretativa, sia empirica, di natura peculiarmente sociologica ed inerente la vasta e complessa problematica lavorista delle società postindustriali.

Dall'innovazione tecnologica alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, dalle trasformazioni del mercato del lavoro alle diverse forme di lavoro non standard, dalle dinamiche occupazionali alle culture del lavoro, dalla questione giovanile al lavoro informale fino ai temi della qualità: questi gli "scenari" di riferimento entro cui la collana si sviluppa, tentando altresì un approccio capace di rappresentare un utile terreno di confronto per studiosi, operatori ed esperti impegnati nelle differenti istituzioni.

La collana garantisce rigore scientifico e metodologico indipendentemente dai contenuti specifici espressi dagli autori, in coerenza con la legittimità della pluralità di possibili approcci sia di merito sia disciplinari.

Tutti i testi sono preventivamente sottoposti ad almeno due referee anonimi.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Giorgio Gosetti

# Qualità della vita lavorativa nelle organizzazioni complesse

Il caso dei servizi di salute mentale



**Sociologia  
del lavoro**

**FrancoAngeli**

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Scienze Umane dell'Università degli Studi di Verona.

Copyright 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

|  |      |     |
|--|------|-----|
| <b>Introduzione</b>  | pag. | 7   |
| <b>Parte prima</b>   |      |     |
| <b>Elementi per un quadro interpretativo</b>   |      |     |
| <b>Lavoro, organizzazioni e qualità della vita lavorativa: elementi per un quadro teorico di riferimento</b> | »    | 13  |
| <b>Qualità del lavoro e della vita lavorativa: evidenze dalle ricerche</b>                                   | »    | 44  |
| <b>La ricerca: contesto e metodologia</b>  | »    | 79  |
| <b>Parte seconda</b>   |      |     |
| <b>Le risultanze del percorso di ricerca</b>   |      |     |
| <b>Il profilo degli intervistati</b>   | »    | 97  |
| <b>La cultura del lavoro</b>   | »    | 108 |
| <b>Gli aspetti economici ed ergonomici del lavoro</b>  | »    | 123 |
| <b>Complessità del lavoro, autonomia nel lavoro</b>  | »    | 146 |
| <b>Processi decisionali e aspetti simbolici del lavoro</b>   | »    | 170 |
| <b>Lavoro, vita e futuro</b>   | »    | 198 |
| <b>Qualità della vita lavorativa e soddisfazione per il lavoro</b>   | »    | 228 |

|                                  |          |
|----------------------------------|----------|
| <b>Conclusioni</b>               | pag. 253 |
| <b>Riferimenti bibliografici</b> | » 259    |



# Introduzione

Comprendere la complessità organizzativa richiede la messa in opera di percorsi di ricerca che abbiano cura di leggerla da molteplici punti di vista. Numerose analisi organizzative ci hanno consentito negli ultimi anni di interpretare l'evoluzione dei modelli organizzativi di produzione di beni servizi che fanno della complessità la cifra distintiva. I modelli organizzativi diventano distribuiti, diffusi sul territorio e su più territori; i processi organizzativi diventano inter-organizzativi, connettono più nodi, e attraverso una reticolarità diffusa cercano di coinvolgere nella produzione di beni e servizi un numero considerevole di "risorse", di fattori eterogenei necessari alla realizzazione di beni e servizi diversificati.

Il cambiamento ha investito la produzione dei beni così come quella dei servizi. Le organizzazioni di servizio alla persona, quelle che progettano e realizzano interventi sociali e sanitari hanno attraversato molteplici fasi di trasformazione, indotte anche da normative che negli ultimi decenni hanno impresso una direzione al loro lavoro. Mutamenti nell'ambiente pertinente, e primariamente nell'insieme dei bisogni delle popolazioni di riferimento, connessi a vincoli di natura finanziaria, hanno contribuito a segnare il passaggio a organizzazioni sempre più complesse. Logiche manageriali, prestazionali, di intervento puntuale, hanno cominciato a convivere con tradizioni di lavoro sui casi e nella comunità centrate su altri presupposti, quali la continuità, la globalità, che hanno caratterizzato la storia dei servizi alla persona, con il risultato di produrre non di rado anche un certo attrito fra diverse concezioni e impostazioni del lavoro. Le difficoltà di convivenza dei diversi orientamenti sono risultate evidenti soprattutto se guardate dal punto di vista dell'operatore. Ma il cambiamento non ha riguardato tutti gli ambiti di lavoro sociale e sanitario allo stesso modo, proprio per la peculiare storia delle singole aree di lavoro. E la storia è una grande variabile organizzativa, che segna la narrazione e l'identità, che orienta la riflessione e l'operatività.

Dentro il cambiamento, e strettamente connaturata con esso, vi è la componente della vita lavorativa delle persone, che "abitano" i sistemi organizzativi complessi. Di questo si occupa il volume, della qualità della vita

dei lavoratori che abitano la complessità dei servizi alla persona, e in specifico dei servizi rivolti alla salute mentale. Una lunga storia attraversa questi servizi in Italia, una tradizione che ha segnato un'epoca storica, caratterizzato un movimento culturale, politico, sociale, una riflessione ben più ampia di quella strettamente operativa. Ci si è interrogati quindi sulla condizione del lavoro di quanti attualmente operano nei servizi di salute mentale, prendendo questo contesto anche a riferimento di un ambito organizzativo complesso, caratterizzato da una significativa connotazione e diversificazione professionale. Un contesto, come avremo modo di dire nelle prossime pagine, che vede presenti una molteplicità di unità organizzative e di profili professionali, di contratti e di enti di appartenenza, di percorsi lavorativi e di culture del lavoro.

L'analisi che presenteremo nelle prossime pagine ha quindi posto al centro la multidimensionalità della qualità della vita lavorativa, che include la qualità del lavoro, guardando al lavoro in senso stretto, riferendoci quindi ad uno spazio-luogo del lavoro, ma che si estende anche alla qualità dei rapporti fra lavoro e vita, proprio per cogliere quelle tendenze dei nuovi modelli organizzativi a rendere sempre più porosi i confini fra lavoro e vita. In tal modo si è inteso cogliere anche quella indefinitezza che sta caratterizzando il lavoro, quella tendenza a renderlo sempre più una condizione diluita fra i vari ambiti di esperienza del soggetto, a cercare quindi l'attivazione della soggettività del lavoratore per stimolare il suo "saper agire" nei nuovi modelli organizzativi. Un "saper agire" che diventa primariamente sapersi collocare dentro i processi organizzativi, dentro insiemi valoriali e normativi talvolta anche non coerenti, "prendendosi cura" dell'organizzazione attraverso la messa in campo di competenze, quindi conoscenze e capacità, riferibili sia a uno specifico professionale, sia a quell'insieme di competenze trasversali, maturate nel corso della vita, *on the life* piuttosto che *on the job*, che ruotano attorno alla capacità di apprendimento continuo (cercare e rielaborare contenuti), alla capacità di individuare e risolvere problemi, di comunicare e mettersi in relazione, e così via. Quindi a "saper agire la/nella complessità".

Studiare la qualità della via lavorativa diventa allo stesso tempo una strategia di ricerca per comprendere le organizzazioni complesse e per capire, dal punto di vista dei lavoratori, come sta cambiando la loro condizione. Significa far parlare i lavoratori come testimoni del loro lavoro, ponendosi quindi espressamente in quella tradizione della sociologia del lavoro attenta alla parola del soggetto che vive, costruisce, interpreta il cambiamento, nell'operatività quotidiana.

Va precisato che il progetto di ricerca sulla qualità della vita lavorativa, del quale presenteremo nelle prossime pagine le risultanze derivate dal questionario somministrato in tre servizi di salute mentale, appartenenti alle Asl di Verona Sud, Legnago e Lecco, era inserito in un più ampio disegno

di ricerca che contemplava anche l'approfondimento di altri contenuti, quali il *burnout*, la *compassion fatigue* e la *compassion satisfaction*, trattati da altri componenti dell'equipe di ricerca, e che saranno oggetto di altre pubblicazioni specifiche (per il dettaglio delle scelte metodologiche, la presentazione delle domande di ricerca e delle ipotesi di lavoro si rinvia al capitolo dedicato alla metodologia). In questo volume si rende conto quindi solamente del percorso di ricerca che ha trattato specificatamente la qualità della vita lavorativa, presentando integralmente le risultanze emerse dalla somministrazione del questionario. A margine delle analisi che hanno prodotto le risultanze presentate nelle prossime pagine, sono state inoltre studiate e verificate anche alcune connessioni fra i temi trattati dai diversi filoni di ricerca (ad esempio fra gli indicatori delle dimensioni della qualità della vita lavorativa e quelli di studio del *burnout*), connessioni delle quali qui non daremo conto, che hanno consentito di ricavare utili elementi di prova della validità dei singoli strumenti di rilevazione impiegati.

L'approccio sociolavoristico di analisi multidimensionale della qualità del lavoro e della vita lavorativa ci ha quindi indotto a porci dal punto di vista dei lavoratori, studiando una varietà di aspetti del lavoro a partire da un quadro teorico interpretativo di fondo e da una serie di acquisizioni delle ricerche sul lavoro consolidate negli ultimi anni. A questi aspetti dedicheremo la prima parte del volume, che si chiude con la descrizione del contesto e della metodologia della ricerca. Nella seconda parte saranno invece presentate integralmente le risultanze emerse, avendo cura di approfondire anche le relazioni fra alcune variabili significative, per produrre differenti quadri interpretativi della qualità della vita lavorativa, dimensionali e interdimensionali. Chiaramente, come in ogni percorso di ricerca, anche in questo caso le risultanze dell'analisi, partita da alcuni interrogativi di fondo e da una serie di ipotesi di lavoro, ci stimolano a continuare con ulteriori approfondimenti quantitativi e qualitativi.

È doveroso in chiusura di un percorso di ricerca ricordarsi dei compagni di viaggio. Primariamente il pensiero e il ringraziamento va a tutti gli operatori, i coordinatori e i responsabili dei servizi che hanno contribuito fattivamente alla ricerca, compilando il questionario o creando le condizioni organizzative ed operative indispensabili per la riuscita di un percorso di studio sul campo.

Chiudo ricordando quanto intensamente con Francesco Amaddeo, Gaia Centrano, Laura Rabbi, Federico Tedeschi, che hanno seguito più direttamente anche gli altri percorsi di ricerca, abbiamo condiviso questo periodo di lavoro. Impostazione del percorso di analisi, configurazione metodologica, scelte organizzative, ogni ansia e piacere del fare ricerca sul campo. Quindi... più che compagni di viaggio.



**Parte prima**  
**Elementi per un quadro interpretativo**



# **Lavoro, organizzazioni e qualità della vita lavorativa: elementi per un quadro teorico di riferimento**

## **Premessa**

La ricerca, come detto nell'introduzione, ha riguardato la qualità della vita lavorativa nelle organizzazioni complesse, prendendo come punto di riferimento empirico i servizi per la salute mentale, e studiando tre aree operative, appartenenti ad altrettante distinte aree geografiche del paese. Più avanti avremo modo di delineare i tratti fondamentali del contesto della ricerca, mentre questo primo capitolo intende chiarire i presupposti fondamentali del quadro teorico di riferimento.

Innanzitutto, ci soffermeremo brevemente sul carattere di complessità delle organizzazioni, sugli aspetti che stanno imprimendo una certa direzione al cambiamento organizzativo e del lavoro (contenuto, modalità operative, e così via). Successivamente, passeremo in rassegna alcune concettualizzazioni relativamente alla qualità del lavoro per individuare elementi necessari ad introdurre il quadro teorico multidimensionale di analisi della qualità della vita lavorativa, che in questa come in altre occasioni di studio abbiamo posto alla base del percorso di ricerca. Al quadro teorico sarà quindi dedicata la seconda parte di questo primo capitolo, finalizzata ad illustrare le dimensioni costitutive della qualità della vita lavorativa, con le relative categorie analitiche fondamentali.

La struttura multidimensionale che presenteremo in questo capitolo sarà poi ripresa nel successivo, come traccia per riflettere su alcune delle risultanze maggiormente significative proposte dalla letteratura di riferimento in questi ultimi anni.

## **1. Il consolidamento delle organizzazioni complesse e i cambiamenti nel lavoro**

Un dato che emerge frequentemente dall'analisi sulle organizzazioni è relativo alla crescita di complessità che sta caratterizzando la loro evolu-

zione negli ultimi anni. Una crescita di complessità che ha alla base ad esempio processi di differenziazione interna e di sviluppo di un tessuto di relazioni inter-organizzative. In questa sede ci limiteremo a porre in evidenza solamente alcuni aspetti rilevanti del cambiamento utili a inquadrare il contesto della ricerca.

Un processo che va modificando il mondo del lavoro e delle organizzazioni è un quello della modularizzazione delle attività, quindi della scomposizione dei processi organizzativi unitari in moduli distinti di attività, al fine di trovare una loro allocazione ottimale dentro una rete di relazioni inter-organizzative. Esternalizzazioni, fusioni, alleanze, e così via vanno quindi ridisegnando le organizzazioni integrate, unitarie, secondo un processo di ricombinazione continua dei moduli.

Un altro processo, strettamente legato al primo, è quello della costruzione di profili organizzativi a rete come esito della necessità di integrare i moduli in una maglia di relazioni fra organizzazioni. La produzione di un bene o un servizio, sempre più spesso è il risultato di una relazione fra organizzazioni, che ricompono diverse competenze distintive. La modularizzazione dei processi porta infatti alla distribuzione dei moduli e allo sviluppo di forme di integrazione orizzontale, che si intersecano con quelle verticali, tradizionalmente presenti nelle organizzazioni. L'organizzazione produttiva diviene quindi rete inter-organizzativa, insieme di connessioni, che consentono le transazioni fra nodi legati da relazioni più o meno simmetriche. Spesso, infatti, siamo in presenza di un'organizzazione che controlla un insieme di relazioni con altre organizzazioni, di fatto poste al suo servizio, definendo una rete che prevede quindi scambi caratterizzati da un livello di asimmetria piuttosto significativo. Asimmetrica è pure la rete composta da un insieme di organizzazioni che ne utilizzano una a loro esterna per fruire congiuntamente di servizi (analisi, formazione, commercializzazione, ecc.). Vi sono comunque esempi anche di reti orizzontali che legano nodi in una relazione più simmetrica, come previsto ad esempio da alcune recenti forme di pianificazione introdotte nell'area sociale e sanitaria (piano di zona, piano per la salute, programma delle attività territoriali, ecc.), o come succede quando organizzazioni con finalità diverse stabiliscono un'alleanza per la costruzione di un prodotto o servizio complesso, che richiede competenze da mettere in relazione in forma paritaria (vi sono alcuni casi di questo tipo ad esempio nel settore dell'edilizia privata, quando società finanziarie, costruttori, fornitori di materiali, ecc. si alleano per proporre un pacchetto abitativo completo).

Flessibilità, scorrevolezza, distribuzione, sono quindi le parole chiave che caratterizzano i nuovi modelli organizzativi flessibili, che, ispirandosi al modello giapponese (o modello Toyota) ben descritto da Ohno (2004), lavorano all'insegna del just in time, della snellezza, del dispendio minimo di risorse, del continuo miglioramento nei prodotti e nei processi, alla ricer-



ca costante dello spreco da evitare, degli errori da correggere, dei tempi lavorativi da saturare. Un'organizzazione che deve alleggerire la struttura il più possibile, ridurre i pesi, cercare continuamente un profilo organizzativo ottimale ma sempre provvisorio, e per far questo continua a introdurre cambiamenti nel modello organizzativo. Sul modello gerarchico-funzionale originario, innesca elementi derivanti da altri modelli, divisionale (creando dipartimenti, aree integrate di lavoro, ecc.), a matrice con intersezioni costanti fra linee di comando verticali e orizzontali (dando vita a programmi e progetti trasversali), per processi (sviluppando percorsi di attività dedicati per particolari richieste che necessitano di prontezza e immediatezza di risposta), a rete (costruendo relazioni inter-organizzative, così come le abbiamo sinteticamente descritte poco sopra).

Abbiamo comunque anche casi di organizzazioni nelle quali si vede la persistenza di profili organizzativi tradizionali, che richiamano il task management di Taylor, la parcellizzazione dei compiti, la divisione fra ideazione e realizzazione, la ripetitività nell'esecuzione del compito, il controllo gerarchico come chiave di integrazione organizzativa. Le organizzazioni spesso producono soluzioni ibride, nelle quali vediamo convivere principi afferenti a modelli organizzativi diversi, che generano complessità, difficile da affrontare a livello operativo e gestionale.

Più in generale, comunque, l'esito di questi due processi è quello di aver ridisegnato i confini organizzativi, di aver dato vita a organizzazioni distribuite, diluite dentro spazi e tempi estesi. All'integrazione verticale che si esprime attraverso la forma gerarchica e le tradizionali linee di comando dall'alto verso il basso, che viene declinata in taluni casi anche attraverso forme di coinvolgimento dal basso verso l'alto, si associa la necessità di un'integrazione orizzontale, orientata a produrre relazioni fra nodi distribuiti sul territorio o spesso su più territori. L'integrazione orizzontale tende a tenere assieme i nodi dentro processi organizzativi spesso complessi, disegnati secondo logiche di specializzazione flessibile, di accentramento del controllo strategico e decentramento dell'attività di produzione dei beni e servizi.

Per sostenere le scelte organizzative flessibili, la necessità di ricombinazione continua delle attività, di incessante ricerca di soluzioni operative e organizzative per seguire l'evoluzione del mercato o dei bisogni dell'utenza, si ricorre anche alla frammentazione del lavoro, alla scomposizione dell'attività lavorativa in tanti elementi da ricombinare. Il lavoro si frammenta in attività specifiche, in esperienze singole, in specializzazioni flessibili, adattabili, ricomponibili, talvolta in unità prestazionali singole attivabili all'occasione. La proliferazione di forme contrattuali diverse ha decisamente favorito questo processo di frammentazione, di crescita della complessità interna al lavoro. Ma alla base vi sono i cambiamenti organizzativi ricordati poco sopra, che hanno bisogno di cercare flessibilità attra-

verso la continua scomposizione e ricomposizione dei moduli. Il ridisegno continuo dei confini organizzativi alla ricerca di flessibilità, diventa un ridisegno anche dei confini fra tempi/spazi di lavoro e tempi/spazi di vita. Ai lavoratori viene chiesta disponibilità di tempi e spazi di vita per rendere flessibile il loro contributo ai nuovi modelli organizzativi. Reperibilità, formalizzata o meno, lavori da completare portati a casa, connessione continua con il lavoro (facilitata anche dalle recenti innovazioni tecnologiche), e così via, sono segnali di un aumento della porosità dei confini fra lavoro e vita, che si sta estendendo.

In generale, tutti questi processi producono biografie lavorative sempre più discontinue, frammentate, incoerenti, fatte di tasselli poco legati fra loro, difficili da ricomporre in un puzzle che riproduca un disegno di lavoro “sensato”. Quello che diventa importante è quindi studiare le “transizioni”, dallo studio al lavoro, da lavoro a lavoro, dal lavoro alla formazione, e così via. Nella transizione sta una delle sfide più rilevanti che i nuovi modelli organizzativi impongono alle persone.

Nel frattempo diventa sempre più eterogeneo il paesaggio sociale del lavoro, abitato da persone differenti per genere, età, provenienza culturale, profilo contrattuale, ecc. Questo processo si lega alla diversificazione dei mercati del lavoro, che secondo talune interpretazioni si vanno polarizzando fra un mercato del lavoro di profilo medio-alto, che riguarda lavori altamente qualificati, ben retribuiti, con solide garanzie, e un mercato del lavoro di profilo medio-basso, composto da lavori a retribuzione bassa e discontinua, con scarsità di garanzie. I due mercati tendono a non comunicare, ad allontanarsi e a segmentarsi al loro interno.

Nei nuovi modelli organizzativi, anche quando vi è un significativo livello di automazione e diffusamente sono presenti tecnologie di varia natura, l’apporto delle persone spesso risulta centrale. Lo è necessariamente in quei settori a forte implicazione del fattore umano nella creazione del prodotto/servizio, come ad esempio nell’area dei servizi alla persona. Sebbene esistano ambiti lavorativi nei quali le persone sono poco valorizzate, considerate alla stregua di un numero inserito in un processo, condizioni che ricordano i processi di taylorizzazione, si sta diffondendo la richiesta alle persone di entrare attivamente nei processi lavorativi, di non seguire la strada dell’adattamento passivo. Sostenere organizzazioni complesse e flessibili significa spesso richiedere alle persone di attivarsi a costruire organizzazione, a tessere trame organizzative. Alle persone viene quindi chiesta disponibilità non solo a mettere in gioco tempi e spazi di vita, come abbiamo detto poco sopra, ma anche a rendere disponibili competenze, e quindi conoscenze e capacità, in termini versatili e polifunzionali. Centrali diventano le capacità di comunicare, relazionarsi, individuare problemi e strategie di risoluzione. Competenze tradotte in un “saper agire” (dimensione organizzativa) che viene ad affiancarsi ai tradizionali “saper fare” (dimensione

ne tecnica) e “saper essere” (dimensione valoriale), e assume la forma di un’attivazione del lavoratore, sul lavoro e nella vita lavorativa, quindi sia durante le attività lavorative nel costruire e ricostruire processi organizzativi, sia nel corso della vita lavorativa nel legare assieme la discontinuità della propria biografia lavorativa, caratterizzata da fasi non sempre coerenti fra loro.

Al lavoratore viene quindi chiesto di “saper agire” in termini organizzativi, sul lavoro e nella vita privata. Da questo punto di vista sono valorizzati anche i saperi informali, le competenze tacite, implicite, apprese nel corso della vita. Anche attraverso di esse la soggettività entra nel lavoro, perché i modelli organizzativi si flessibilizzano contando su un’adesione delle persone che passa attraverso la loro capacità di prendersi cura del lavoro, ed in particolare dell’organizzazione del lavoro. Viene richiesta adesione, appartenenza, anche a quanti si trovano in condizioni contrattuali temporanee, una disponibilità ad entrare in gioco che non sempre trova corrispondenza nella valorizzazione e nel riconoscimento, materiale e simbolico, del contributo individuale e collettivo dato all’attività dell’organizzazione di appartenenza.

E proprio anche a proposito dei contenuti del lavoro possiamo dire che se nel lavoro entrano, perché richieste, “competenze vitali”, quali adesione, capacità di prendersi cura, di emozionarsi, in una parola la “soggettività”, vediamo che anche da questo punto di vista il lavoro produce uno sconfinamento nella vita, si organizza pensando di poter inglobare, oltre ai tempi e spazi dedicati tradizionalmente alla vita non lavorativa anche competenze una volta decisamente meno rilevanti per i contenuti e l’organizzazione del lavoro. Sebbene permangano situazioni che vedono un confine netto fra lavoro e vita, notiamo che spesso il lavoro organizza la vita, o meglio ancora si organizza utilizzando la vita dei lavoratori, impiegando a questo proposito innovazioni tecnologiche che favoriscono la porosità dei confini fra vita e lavoro, la diluizione delle attività, la creazione di territori vita-lavoro senza soluzione di continuità, agendo nello stesso tempo sui valori, sulle motivazioni, sulle convinzioni, sulla cultura del lavoro.

Le richieste di disponibilità cadono però dentro un processo di individualizzazione, un’individualizzazione di nuova generazione. Non siamo in presenza, infatti, di un processo di sviluppo individuale, di autonomizzazione della persona da vincoli, di emancipazione, quanto piuttosto in una forma di individualizzazione che si traduce in isolamento, perdita di forza dei corpi intermedi, indebolimento del legame sociale. Le persone non possono che essere dipendenti, per la loro stessa natura reazionale sono dipendenti da altri, con i quali condividono la riflessione, la ricerca di soluzioni ai problemi quotidiani. Ma il profilo organizzativo e contenutistico che sta assumendo il lavoro isola gli individui, li mette spesso in contrapposizione, alimenta processi di conflittualità orizzontale, frammentando le loro espe-

rienze frammenta la comunità lavorativa, riduce le occasioni di condivisione. Lo smantellamento istituzionale sta ridisegnando le comunità lavorative e la cooperazione diventa difficile, in quanto competenza che non si improvvisa ma va alimentata da un percorso di apprendimento esperienziale (Sennet, 2012), che deve trovare condizioni organizzative favorevoli. L'individualismo di nuova generazione non è quindi un'esperienza di crescita delle persone dentro la reciproca dipendenza, costitutiva della relazionalità che caratterizza l'agire cooperativo delle persone, ma un processo in cui le persone vivono la loro relazionalità in termini competitivi. La competizione diventa la chiave di ogni esperienza, il mito che imprime una direzione alla globalizzazione così come alle pratiche quotidiane. Si deve competere individualmente per conquistarsi un lavoro, per costruire un percorso lavorativo, magari frammentato e poco lineare, per conquistare una posizione sociale, per valorizzare il proprio "capitale culturale". L'individuo è quindi tradotto in capitale da valorizzare assieme ad altri capitali, se non in competizione con essi.

Una competizione che, oltre alle persone, coinvolge anche imprese e territori, ed esprime una forma di "razionalità" che nel nuovo capitalismo neoliberale "tenda a strutturare e organizzare non solo l'azione dei governanti, ma anche la condotta individuale dei governati" (Dardot, Laval, 2013, p. 8). La competizione e la concorrenza si generalizzano ai vari comportamenti e rendono inevitabilmente più deboli i meno "dotati" di risorse, creando fratture in una società che, sebbene sia diventata fluida, "liquida", sta costruendo muri, producendo altre fratture, rigidità, traducibili in vulnerabilità sociale, disuguaglianza, emarginazione. La liquefazione riguarda molti profili istituzionali (welfare state, organismi intermedi, ecc.), ma dentro la società si propongono nuove solidità che dividono. La generalizzazione della competizione e della concorrenza, in questo processo di individualizzazione diventano "norma di comportamento", "modello di soggettivazione". In tal modo la "nuova modalità di governo" viene a strutturarsi attorno a "discorsi", "pratiche", "dispositivi" improntati al principio della competizione e della concorrenza. Gli individui sono quindi liberi nella loro individualizzazione, governati non contro la loro libertà, ma attraverso di essa, agendo "attivamente sullo spazio di libertà lasciato agli individui affinché si conformino autonomamente a determinate norme" (Dardot, Laval, 2013, pp. 8-10). Siamo forse di fronte al passaggio antropologico che prevede l'estensione della razionalità competitiva di mercato all'esistenza delle persone, passaggio che implica un "soggetto (...) portato a vedere in se stesso un 'capitale umano' da valorizzare indefinitamente, un valore da aumentare sempre di più" (Dardot, Laval, 2013, p. 22).

In sintesi, modelli organizzativi complessi, modularizzati e distribuiti a rete, lavoro frammentato e immateriale, richiesta di disponibilità ad attivar-

si e adattarsi, sono in sintesi tre traiettorie che investono rispettivamente organizzazioni, lavoro e persone.

Il lavoro diventa vitale, perché sempre più le attività investono la vita. La vita, da questo punto di vista, diventa sempre più allo stesso tempo “fattore produttivo” e “prodotto”. L’innovazione tecnologica ha assunto e sta assumendo un ruolo decisamente rilevante, e si esprime con processi di automazione e robotizzazione, che interessano ampi settori del lavoro, processi di innovazione tecnologica che riguardano le macro-dinamiche organizzative, ma nello stesso tempo anche le micro attività lavorative quotidiane, favorendo quella porosità dei confini fra lavoro e vita spesso ricordata. Le attività di produzione di beni e servizi di ultima generazione, quali ad esempio anche la fabbrica 4.0 (quella della quarta rivoluzione industriale), a pieno titolo rappresentative del capitalismo tecnologico che ruota attorno al potere della tecno-scienza, diventano diffuse, distribuite, hanno bisogno di flessibilità, necessitano di una costante attenzione al modo in cui si relazionano le componenti (i nodi) della rete. Alcuni lavori scompariranno investiti dall’incessante cambiamento tecnologico, altre competenze diventeranno rilevanti proprio per produrre flessibilità che alcuni processi di innovazione tecnologica non permettono. Quindi la richiesta di creatività umana non scomparirà, così come quella di disponibilità, di adesione (anche emotiva) alla produzione. Una disponibilità a governare la complessità e gli immancabili problemi che produce, non tutti risolvibili “per via tecnologica”.

Si tratta di capire quanto questa tendenza all’immissione di vita nel lavoro venga ridotta alla creazione di “fattori umani di produzione”, o quanto sia possibile tenere aperto uno spazio per disegnare lavori “decenti”, “sensati”, che permettano alle persone di esprimere una soggettività dentro lavori dignitosi, non riducendola quindi a componente strumentale del processo produttivo. Quanto il lavoro inoltre permetta di esprimere quel carattere intrinsecamente relazionale della persona, di configurare ancora comunità lavorative entro le quali la componente vitale sia fattore di espressione della creatività, della crescita professionale, e, più in generale, umana. Di permettere al lavoratore la condivisione con altri di un’esperienza lavorativa, di poter costruire una narrazione comune. Di rendere il lavoro un “bene comune”, in quanto “generatore” di sicurezza (risorsa per procurare diffusamente mezzi necessari per vivere dignitosamente), di identità (risorsa per costruire una narrazione che accomuna, che produce identificazione), di esperienza (luogo da abitare, del quale prendersi cura individualmente e collettivamente), di utilità (risorsa capace di produrre un impatto significativo di crescita umana a livello individuale, familiare, comunitario, territoriale, sociale, ecc.), di condivisione (partecipazione ad un processo di responsabilizzazione collettiva). E altro ancora.