

## **SINGOLI E LAVORO NELLE ORGANIZZAZIONI CHE PRODUCONO BENI E SERVIZI**

**di Franca Olivetti Manoukian – Studio APS di Milano**

### **Lavorare in un'organizzazione**

Va detto in via preliminare che ciò che viene proposto fa riferimento ad una concezione dell'organizzazione come realtà sociale complessa e irriducibile e anche ad una concezione dei singoli come soggetti, che hanno una propria storia, che sono portatori di esperienze e motivazioni, di "affetti" e ragioni di cui è cruciale tener conto. Sul piano della gestione delle persone nei contesti lavorativi ciò significa considerarle entro un contesto relazionale, entro un contesto di rapporti, che anche se è schematizzato in organigrammi, definito con descrizioni di ruoli professionali, norme generali, direttive e prescrizioni operative è comunque complesso e intricato. Ciascuno infatti in una società come la nostra, è inserito contemporaneamente in diversi piccoli gruppi, in diverse formazioni sociali - (dalla regione alla città in cui vive, alle parentele e alle famiglie, agli strati sociali cui appartiene per collocazione socio-economica, alle associazioni sportive e amicali, a gruppi religiosi o politici,...) con molteplici legami di diversa intensità e frequenza. E questi contesti di relazioni non sono ordinati, non sono in sequenza, non sono come un cerchio che si allarga progressivamente, ma sono cerchi intrecciati, a volte sovrapposti e a volte contrastanti per cui ci si trova all'interno di situazioni, in cui circolano sollecitazioni e informazioni rispetto ad opinioni e comportamenti da assumere e da adottare che non è facile decifrare e eventualmente ricomporre.

Si può capire perché entro un quadro di riferimento di questo tipo venga considerato poco consigliabile e ragionevole stabilire dei modelli di comportamento lavorativo ritenuti astrattamente come corretti e quindi da imporre con ogni mezzo. Viene piuttosto ipotizzato come preferibile per tenere adeguatamente in considerazione la componente delle persone, analizzare i processi che stanno alla base dei comportamenti che i singoli sviluppano nelle situazioni lavorative, individuare attese e motivazioni che li animano e che vanno a incontrarsi o a scontrarsi nella quotidianità, a combinarsi diversamente con le esigenze poste dal funzionamento organizzativo e con i vincoli della produzione.

La collocazione in un posto di lavoro o l'assunzione di uno specifico ruolo lavorativo implica immediatamente trovarsi inseriti entro un'organizzazione che innanzi tutto viene sperimentata come organizzazione del lavoro, che è strutturata entro una determinata sede logistica, con orari fissati, con attribuzione di determinate strumentazioni, con riferimento ad un capo e a dei colleghi. L'organizzazione del lavoro cioè implica l'esistenza di divisione di ruoli e attribuzione di compiti, definizione di procedure da seguire e di tempi che esse richiedono, ma anche di controlli e gerarchie da rispettare. A seconda del tipo di produzione di beni e di servizi sono stati messi a punto e via via affinati differenti modelli di organizzazione del lavoro, più o meno facilitanti per lo svolgimento delle attività da parte dei singoli. Qui non intendo fare un'analisi delle diverse impostazioni dell'organizzazione del lavoro. Propongo piuttosto di prendere in considerazione il rapporto che i singoli, attraverso la loro collocazione entro una situazione di lavoro organizzata, hanno con l'organizzazione nel suo insieme.

Questo significa porre una lente d'ingrandimento sulle interazioni che esistono tra i singoli, tra ciascuno di noi, ciascuna persona che entra in rapporto con l'organizzazione, e l'organizzazione nel suo complesso.

Apprendo uno sguardo più ravvicinato e sensibile su tali interazioni, possiamo mettere in evidenza un primo elemento: il rapporto tra singoli e organizzazione è caratterizzato da attese reciproche, ovvero l'organizzazione si aspetta qualcosa dagli individui, ma al tempo stesso gli individui si aspettano qualcosa dall'organizzazione in cui lavorano.

### **Le richieste dell'organizzazione**

Le organizzazioni quali attese hanno nei confronti degli individui che presso di esse lavorano? Per quel che possiamo constatare tutti i giorni sono attese che non concernono soltanto la realizzazione di determinate prestazioni: non viene soltanto richiesto di produrre una certa quantità di pezzi, di pratiche, di telefonate, di materiale disegnato, dattiloscritto, di analisi ematochimiche, di visite o di interventi chirurgici, e neppure in altri ambiti o ad altri livelli organizzativi che venga impostato o portato a buon fine un progetto, una campagna di vendita, la stesura di un rapporto di ricerca. Le attese che l'organizzazione ha nei confronti delle persone che in essa lavorano sono probabilmente quelle menzionate, ma sono anche attese più complicate e più profonde: sono attese che riguardano gli atteggiamenti nei confronti del lavoro, dell'azienda, dell'ente, del gruppo all'interno del quale si lavora; richieste su "modi di essere", potremmo dire; ovvero sono richieste relative al modo in cui si interagisce con chi esercita ruoli di autorità (responsabili, dirigenti, direttori, coordinatori...), il modo in cui si è con i colleghi, e il modo in cui ci si comporta con i clienti, con gli utenti, con i destinatari dei servizi e, attraverso tutto questo, il modo in cui si adotta e si traduce uno "stile" dell'azienda, dell'ufficio, del servizio.

Tali richieste sono molto presenti nell'organizzazione, anche se non sono scritte, non sono codificate da nessuna parte, oppure si manifestano in regole che esprimono soltanto una piccola parte di queste richieste; eppure sono elementi molto pregnanti nell'organizzazione, legati a quella che descriviamo come la cultura dell'organizzazione, cioè l'insieme di modelli di pensiero e di comportamento che reggono le relazioni tra individui e gruppi all'interno di quell'organizzazione.

La cultura non è qualcosa di accidentale; si è formata nella storia dell'organizzazione, si costruisce intorno ad esigenze produttive, intorno a certe figure che sono state o sono centrali per l'organizzazione stessa.

Per quel che sappiamo e sperimentiamo le culture cambiano molto lentamente. Chi lavora all'interno a volte non percepisce le specificità culturali. Queste risultano più evidenti se si entra in contatto con organizzazioni diverse, come capita ad esempio facendo attività di formazione di consulenza che portano ad incontrare la realtà di un ospedale, di un assessorato comunale, di un'azienda industriale. Si notano anche fisicamente modelli diversi rispetto all'abbigliamento o all'arredamento, ai riti con cui si trattano i visitatori, a come vengono trattate e trattano le persone che stanno nelle portinerie o nei centralini, a come viene gestita l'attesa o il ritardo di un appuntamento. Anche entro uno stesso settore, ad esempio quello delle aziende industriali si hanno differenze visibili tra situazioni in cui comunque tutti si danno del tu e spesso introducono nei discorsi parole in inglese e situazioni dove tutto è più formale. Più evidenti ancora sono le differenze culturali tra un'azienda industriale e un ospedale, anche se si chiama azienda ospedaliera, o un'azienda per i servizi sociali. Richiamo questi elementi apparentemente ovvii per sottolineare che spesso viene sottovalutato il dato che ogni organizzazione ha una propria cultura e le diverse culture a mio avviso tendono a non cambiare nel tempo.

Ora le richieste che le organizzazioni hanno nei confronti delle persone sono abbastanza precise e consolidate e tendenzialmente sono radicate nella cultura dell'organizzazione: al di là o accanto allo svolgimento di attività di varia natura ci si aspetta che i singoli assumano degli atteggiamenti che vengono ritenuti preferibili e congruenti. A seconda delle culture organizzative si hanno richieste di diverso tipo. Alcune organizzazioni richiedono dedizione al lavoro, responsabilizzazione, fedeltà, per cui viene incoraggiato e premiato il fatto di essere disponibili al di là dell'orario di lavoro, essere disposti se necessario a prestarsi al di fuori del proprio specifico ambito di competenze, mobilitarsi in vari modi per svolgere compiti all'ultimo momento ecc. C'è allora un legame stretto: le organizzazioni richiedono a coloro che lavorano presso di esse di essere parte integrante, attiva, dell'organizzazione e di darsi.

In altre organizzazioni invece dominano dei modelli di rapporto fondati sul distacco, la lontananza, l'impersonalità, il mantenere rigorosamente ruoli, procedure, gerarchie: per cui sono premiati il comportamento routinario, gli atteggiamenti passivi o indifferenti che mantengono le regolarità quotidiane, ecc. cioè un certo rapporto distaccato.

Le attese che le organizzazioni hanno nei confronti degli individui, sicuramente dipendono dalle dimensioni e dal tipo di produzione dell'azienda. Ma è anche vero che si possono trovare attese simili in un ospedale e in un'azienda industriale e che spesso sono contemporaneamente presenti in parti diverse dell'organizzazione attese diverse. E anche in aziende piccole (e non solo aziende, ma anche gruppi di lavoro, gruppi di progetto, uffici, studi professionali ecc.), possono esserci diversi modelli.

## Le attese dei singoli

I singoli reagiscono in maniera diversa alle richieste che l'organizzazione fa e tendono a ricercare delle particolari modalità di rapporto: sono delle risposte che ciascuno mette a punto, matura, definisce, non tanto e non solo nel momento in cui entra nell'organizzazione per svolgere un lavoro, ma che in qualche modo ha già prima, perché fanno parte della sua storia, della sua personalità, della costruzione di sé, maturata nel corso anche dell'infanzia, dell'adolescenza, della giovinezza.

Vi sono diverse modalità con cui l'individuo risponde alle richieste dell'organizzazione.

Una prima modalità possiamo definirla come la aspettativa di essere preso in carico: cioè colui o colei che entra in un'organizzazione mette a disposizione tempo, energie, competenze ma in cambio chiede che questa si faccia carico delle sue esigenze, delle sue capacità e incapacità, della sua soddisfazione, dei suoi interessi, delle sue aspirazioni. Questo si traduce anche in termini pratici in una pluralità di richieste specifiche: che mi diano un posto giusto, che mi valorizzino, che mi apprezzino, che mi diano dei compiti commisurati a quelle che sono le mie reali capacità e le mie possibilità di impegno. Addirittura si può arrivare a richieste così forti, sempre di questo tipo, che il singolo si aspetta che le sue esigenze vengano comprese senza che neppure siano espresse ("dovrebbero accorgersi che..."). Si può arrivare ad avere una aspettativa intensa di appartenere e di essere parte integrante dell'organizzazione: ci si attende di sentirsi legato, di provare attaccamento, di poter identificarsi, come si dice con un termine più tecnico; di poter trovare nell'organizzazione un forte investimento emotivo. "Sono contento, il mio lavoro va bene, e la mia soddisfazione personale è molto legata al fatto che l'organizzazione riesca, che abbia successo, che raggiunga i suoi obiettivi, ecc."

Tale tipo di richiesta emotiva si può colorare in termini molto positivi, ma a volte può assumere anche aspetti negativi, perché si traduce nella rivendicazione, per il fatto di non sentirsi capiti, presi in carico, valorizzati, accolti come si vorrebbe; spesso, soprattutto quando vengono messi in atto dei cambiamenti, i singoli si sentono non sufficientemente informati, trascurati o addirittura messi da parte e il forte investimento positivo nell'organizzazione si tramuta in rabbia per essere stati traditi, in risentimento ostile e in chiusura preconcetta, perché ogni iniziativa nei loro confronti è avvertita come maltrattamento.

Per coloro che tendono a chiedere di essere presi in carico l'organizzazione è presentificata essenzialmente dai ruoli di autorità, dai capi, dai responsabili con cui si hanno contatti diretti ed è proprio nei confronti di queste figure che viene espresso grande affetto e attaccamento, disponibilità generosa, ma al tempo stesso viene pretesa grande attenzione e considerazione positiva. Se questa è discontinua o parziale, se è ritenuta insufficiente o strumentale, scatta il rancore, il puntiglio, la ripicca, l'aggressività diffusa e la svalutazione incattivita: "non si accorge neppure che esisto, tutto è sempre dovuto, vorrei vedere che cosa farebbe se io non ci fossi, pensa di sapere tutto e non si accorge neppure di quel che ha sotto il naso, s'arrangi, d'ora in poi faccio solo quello che devo, ecc.". Da qui spesso si creano penose situazioni conflittuali particolarmente onerose da sopportare e da gestire.

Le persone che hanno questa modalità di rapporto con l'organizzazione tendono anche ad avere nei confronti del sapere, cioè delle informazioni che circolano all'interno dell'organizzazione, un atteggiamento dipendente, cioè un atteggiamento astinente e ossequiente per cui ci si astiene dall'utilizzo di un sapere proprio, per considerare, invece, in termini molto rispettosi il sapere che già esiste e circola nell'organizzazione. "Se mi dicono di prendere questa decisione o di far applicare tale procedura, significa che sanno che è la cosa migliore: io ho dei dubbi, mi sembra che si creeranno malumori ma se l'hanno detto loro...". C'è come una sorta di astensione dall'indagare, dall'approfondire, dal ricercare ecc., e si considera in termini definitivamente positivi e sicuri quello che viene visto come il sapere dell'organizzazione, molto spesso portato dalle figure di autorità.

Altra modalità di rapportarsi, nei confronti dell'organizzazione, potremmo definirla come una richiesta di controllare l'organizzazione perché le cose si realizzino secondo i "miei" obiettivi: si tende a esercitare un dominio sull'organizzazione o su alcune sue parti. E questo naturalmente, a seconda dei livelli in cui le persone sono inserite nell'organizzazione, può tradursi nell'imposizione della propria volontà come se fosse la legge, oppure ai livelli più bassi dell'organizzazione nel farsi portatori insistenti e ostinati, impassibili e imperturbabili dell'applicazione di norme, leggi, procedure, e quindi nell'astenersi da qualsiasi considerazione particolare. Coloro che mettono in campo tale atteggiamento tendono a vedere l'organizzazione come un apparato per controllare, per stabilire ordine nelle interazioni tra individui e gruppi sociali, per fare in modo che tutto vada in una direzione, considerata come razionalmente necessaria, per cui ad essa ci si deve sottomettere inevitabilmente, senza eccezioni e senza discussioni. Tutto deve rientrare entro standardizzazioni e uniformità e ogni dimensione affettiva va espulsa, perché pericolosamente portatrice di disordine. La produzione e il funzionamento organizzativo sono assicurati soltanto dall'obbedienza impersonale a quanto è stato stabilito da un livello superiore indiscutibile. Viene esercitato pertanto un dominio che è in realtà sulle persone ma è come se venisse espresso nei confronti dei ruoli, depurati da ogni aspetto emotivo e relazionale. In certe condizioni di ristrutturazione organizzativa atteggiamenti di dominio assunti da alcuni vertici organizzativi sembrano quelli che più di altri possono permettere di

dirigere senza farsi toccare. La faccia oscura di questo atteggiamento è costituita dagli aspetti mortiferi che vengono indotti dalla presa di distanza da qualsiasi considerazione delle multiformità e delle storie e esperienze personali.

Naturalmente nei confronti del sapere che esiste nell'organizzazione questo tipo di persone tendono a immaginare che il sapere sia solo quello di cui loro sono in possesso, l'insieme di regole e procedure che loro concorrono a definire e di cui si fanno garanti (capita spesso di incontrare tali tipi di lavoratori negli uffici pubblici, nei vari meandri della pubblica amministrazione in cui si ritagliano piccoli poteri di veto e/o di rallentamento attraverso esasperazione di procedure burocratiche), i dati statistici, i risultati di budget che hanno a disposizione e che usano in modo univoco.

Nei confronti dell'autorità la modalità di rapporto sviluppata da queste persone è quella di inglobarla, mostrando anche ad un superiore gerarchico di essere il più perfetto conoscitore e adeguato interprete delle direttive superiori, per cui di fondo si pensa "l'autorità sono io" oppure "l'autorità è la norma, è la legge, di cui io sono il più fedele osservante e esecutore nei confronti di altri". L'autorità è vista come una sorta di entità impersonale e astratta a cui ci si assimila e di cui ci si fa portatori per esercitare il proprio dominio sugli altri.

Una terza modalità con cui gli individui possono rapportarsi all'organizzazione è la richiesta di non avere legami con l'organizzazione o di averli il più specializzati possibile. Si cerca di essere il più possibile svincolati dall'organizzazione, ci si aspetta non si pretende che l'organizzazione resti a distanza, che non interferisca, che non entri nella mia vita, che ci siano dei contatti limitati, esili, legati a orari specifici, a oggetti specifici.

Tutto il sapere che circola nell'organizzazione più di tanto non interessa, o interessa solo per quel tanto che è assolutamente necessario per il mio lavoro: "io devo fare solo quello che sono obbligato a fare, per quello che mi pagano, niente di più". E' un rapporto molto distanziato, e, finché mi va bene resto in questa organizzazione, in caso contrario cerco di cambiare. Non mi identifico, non ho nessun interesse affettivo oppure ho un legame affettivo molto labile rispetto all'organizzazione. I miei investimenti affettivi sono altrove, ho altre cose di cui occuparmi. Ho un secondo lavoro, ho una famiglia, ho un'associazione, un impegno politico. L'autorità in questo tipo di organizzazione è vista come qualche cosa che bisogna cercare di sfuggire, sia per i suoi aspetti di controllo sia per i suoi aspetti di guida.

Potenzialmente l'autorità è qualcuno che mi perseguita, perché mi chiede qualche cosa che non voglio dare, quindi bisogna che resti entro i limiti della sua autorità, guai se esce da quelle regole. Che cosa mi viene a chiedere? Non è compito suo questo. Non si permetta di entrare nel mio mondo.

Questa modalità di rapportarsi con l'organizzazione potremmo dire che è un po' un atteggiamento di fuga, nel senso che l'organizzazione è vista come qualcosa che ci perseguita, un mostro che ha dei tentacoli da cui bisogna difendersi, perché minaccia la nostra vita privata, la nostra sfera di interessi, di capacità.

In una quarta modalità di rapporto l'organizzazione è vista come un ambito in cui si mettono alla prova le proprie capacità di mettere insieme persone e cose, un luogo in cui si possono sperimentare capacità di combinare delle risorse, delle persone, realizzare dei progetti, progetti che stanno a cuore al singolo ma che coinvolgono anche altre persone ed hanno significati e esiti positivi per ciò che l'organizzazione produce e per l'organizzazione nel suo insieme.

Si ha un interesse a prendere parte attiva al lavoro non solo come esecutori ma come attori attivi, a realizzare e affermare se stessi attraverso la creazione di qualche cosa di tangibile, di qualcosa che sia "visibile" per se stessi e per altri, oggi e domani e dopo domani. In questo caso il singolo cerca la propria strada nell'organizzazione e all'organizzazione chiede la possibilità di esplorare, di non farsi troppo carico, di non indicare troppe vie prestabilite, ma anche di non disinteressarsi del tutto, in maniera che sia possibile effettivamente trovare una strada soddisfacente a più livelli; si chiede che l'organizzazione sia sufficientemente aperta e anche sufficientemente flessibile, in modo tale che si possano trovare spazi, e possibilità di realizzazione, di autorealizzazione e insieme di sviluppo di progetti organizzativi. E' una modalità di rapporto con l'organizzazione in cui c'è una ricerca continua, anche sul piano pratico, di collocazione nell'organizzazione, una ricerca di porsi continuamente nella realizzazione di nuove iniziative e nell'individuazione di nuovi traguardi. Nei confronti del sapere che è presente nell'organizzazione, queste persone hanno una ricerca molto attiva, nel senso che sono molto attente nell'individuare tutto quello che esiste nell'organizzazione come sapere, assunto in modo tale da poterlo arricchire, coniugare con il sapere che loro stessi hanno o che vanno a ricercarsi in altre situazioni, proprio perché la possibilità di ricerca di nuovi spazi, di nuove collocazioni implica delle rielaborazioni. Sono persone che hanno degli interessi, delle curiosità, che fanno delle operazioni di connessione, di utilizzo attivo delle informazioni. E che anche nello specifico del proprio lavoro quotidiano hanno quella posizione: "io le cose se non sono convinto non le faccio; voglio sapere, voglio rendermi conto, nessuno può farmi fare qualcosa, se non è qualcosa che ho deciso io, nel senso che sono convinto che quello che faccio va bene". E questo si può vedere a livelli anche molto diversi della organizzazione. Quindi ai livelli più bassi c'è la spinta a far valere le proprie idee, le proprie proposte, a far sì che quello che si è capito venga poi recepito anche nell'organizzazione del lavoro; quello che a livello di lavoro operaio si chiama l'utilizzazione del sapere intrinseco sul lavoro, perché accanto agli ingegneri che progettano il funzionamento dell'impianto, ecc. l'operaio che sta sull'impianto tutto il tempo, con l'esperienza acquisisce un certo sapere sull'impianto e quindi la possibilità di far valere questo sapere che è acquisito dall'esperienza, è legato anche alle capacità di farsi valere nei confronti dell'organizzazione.

Nei confronti dell'autorità queste persone tendono a distinguere il ruolo dalla persona, e quindi a rispettare il ruolo per la sua funzionalità all'interno dell'organizzazione, perché necessariamente ci deve essere qualcuno che coordina, a cui fare riferimento, ma con questo non vuol dire che si debba necessariamente provare ammirazione per la persona che

occupa la posizione di autorità. Non si chiede di avere a che fare con qualcuno che ha doti e competenze superiori, con una figura di riferimento altamente positiva, senza debolezze e fragilità, con cui sia possibile identificarsi. E' importante che ogni dirigente svolga il suo compito, dia informazioni e mantenga il controllo ma nei suoi confronti si ha una posizione dialettica, aperta e anche critica. Atteggiamenti di questo tipo si trovano in particolare in quelle organizzazioni che fanno parte della pubblica amministrazione o in aziende sanitarie locali o anche in aziende private coinvolte in fusioni o ristrutturazioni in cui spesso le persone che arrivano in alcune collocazioni cosiddette apicali hanno competenze solo in parte congruenti con le posizioni che occupano. I meccanismi con cui accedono ai ruoli direttivi non tengono conto delle capacità specifiche, per cui si trovano a essere capi servizio o responsabili di servizi molto complessi persone che hanno esperienze di lavoro maturate in altri campi, oppure competenze di tipo specialistico o amministrativo-burocratico.

I professionisti che lavorano in vari servizi, ad esempio di tipo commerciale o sanitario, soprattutto a certi livelli, possono avere esperienze e competenze che sono molto superiori a quelle dei loro capi e rischiano di nascere conflitti, perché gli operatori richiedono al responsabile di assumere effettivamente delle responsabilità di decidere e quindi di guidare e indirizzare. Chi riesce ad avere una modalità più dialettica, più attiva nei confronti dell'organizzazione e dell'autorità, riesce a capire che un conto è la funzione formale, un altro sono le capacità e le competenze che il singolo ha. In questi casi l'organizzazione è vista come un campo aperto, in cui è possibile provare capacità e possibilità di realizzare interessi, desideri, progetti.

### **La dinamica tra richieste dell'organizzazione e attese individuali**

Le quattro posizioni descritte sommariamente sono tipizzazioni inevitabilmente caratterizzate in modo decisamente differenziato e distinto; nella realtà lavorativa si configurano in modo più sfumato; si coniugano le une con le altre e possono anche mutare per una sola persona nel corso del tempo perché probabilmente nella storia di ciascuno ci sono periodi in cui si avverte maggiormente l'esigenza di essere presi in carico dall'organizzazione, oppure situazioni in cui si vuole avere col lavoro un rapporto più distaccato. La tipologia proposta è pertanto schematica ma mi sembra possa permettere di leggere e comprendere in modo più pertinente le situazioni di lavoro e le modalità con cui le persone si collocano.

Potremmo dire comunque che se tra quello che le organizzazioni richiedono agli individui e quello che gli individui richiedono all'organizzazione vi è piena congruenza, si verifica una situazione di equilibrio, che è però un equilibrio statico: una situazione di perfetta congruenza è anche una situazione di chiusura. E' una situazione in cui il cambiamento è difficile perché si è tutti contenti e soddisfatti. In realtà queste condizioni sono assai rare: probabilmente non esistono, perché è molto difficile che l'organizzazione possa rispondere



sempre a tutte le richieste degli individui: succede piuttosto che l'individuo porti delle aspettative e le veda frustrate, e quindi che ci siano conflitti, rivendicazioni, animosità, proteste e ripicche anche sul piano personale.

Là dove esistono incongruenze si danno possibilità di modifica, di apertura, di negoziazione, di chiarificazione, di confronto. Evidentemente se le richieste sono troppo disparate, si crea una sorta di tensione crescente, una divaricazione che rischia di tradursi in una permanente conflittualità che ad un certo punto scoppia. E sappiamo che si hanno situazioni di lavoro effettivamente caratterizzate da continui contrasti e attriti. Nelle organizzazioni ad esempio, in cui domina un modello culturale fondato su impersonalità nei rapporti, distacco, disciplina formale, scissioni nelle comunicazioni, in realtà si scatenano rapporti interpersonali e informali molto aggressivi che si esprimono in pettegolezzi e apprezzamenti volgari, in giudizi pesanti e sommari, in battutacce scambiate nei corridoi, e altre amenità del genere; sono aspetti che le persone sopportano con grande difficoltà e per sopportarli finiscono di fatto per negarli.

### **Il rapporto con il lavoro come percorso da costruire**

Il percorso per realizzare veramente una presenza nuova e diversa di ogni singolo, inteso come soggetto a pieno titolo, nel mondo del lavoro, non si sviluppa grazie soltanto agli aiuti di altri. E' piuttosto una costruzione che prende avvio da se stessi. E' piuttosto un percorso in cui ciascuno è implicato a titolo personale, in cui ciascuno si ritrova a fare i conti con se stesso, con la propria storia, con la propria esperienza, con il proprio mondo interiore: mondo che è complicato, perché ciascuno di noi è cresciuto, si è andato delineando una propria identità in funzione di tante circostanze e incontri, di tanti timori e aspirazioni, che si sono tradotti in attese; ma queste non sempre sono state e sono costituite dal porsi in modo attivo e imprenditivo, dall'essere o essere visti come innovatori, dal far valere particolari doti e capacità. Molte attese interiorizzate rispetto al lavoro sono collegate a fenomeni e assetti più generali nella società. Nel clima di insicurezza che in questo periodo permea tutti gli strati sociali, penetrando anche in tutti i settori produttivi e in tutte le organizzazioni lavorative pubbliche e private, appare ad esempio ricorrente e prevalente la richiesta di sicurezza che è intesa come garanzia di collocazione e di reddito, ma anche di tutela del riconoscimento delle competenze raggiunte e esercitate. Ci si può allora ritrovare con attese contraddittorie sia da parte dell'organizzazione, che da parte dei singoli: si chiede che i collaboratori siano autonomi e propositivi e al tempo stesso obbedienti e disciplinati; si vorrebbe affermare la propria originalità e creatività e al tempo stesso si vorrebbe essere tutelati e protetti da qualsiasi rischio.

Per questo credo che oggi sia più che mai importante confrontarsi con questi paradossi: e prima di tutto riuscire a leggere e a capire che cosa succede attorno a noi (cioè le attese che l'organizzazione ha nei nostri confronti), riuscire a inserirsi in queste attese, valorizzando le

proprie doti intuitive, intelligenza ed esperienza, per elaborarle e interpretarle. E' da qui che vengono fuori gli "spazi". L'atteggiamento di rivendicazione e di lotta, sia a livello personale che a livello collettivo, serve in certi momenti della storia, ma molto si fa nel quotidiano, e il quotidiano è l'elaborazione dei "rapporti", ovvero riuscire a tenere e mantenere ambedue le polarità in campo. Per l'elaborazione del rapporto è cruciale attivare delle letture che non si allineano al coro dei luoghi comuni, delle letture trasgressive, che mettano in luce, che colgano elementi nuovi che forse altri non vedono, in una prospettiva più aperta anche nei confronti di se stessi: letture del contesto e letture dei propri desideri, delle proprie paure. Credo che sia importante riconoscere le proprie paure, le proprie insicurezze, le proprie incapacità, che non sono delle mancanze, perché se le viviamo come mancanze diventano degli handicaps che abbiamo bisogno di non far vedere prima di tutto a noi stessi. La trasgressione è in questo senso riuscire a vedere le cose in maniera un po' diversa, e leggere le determinanti personali come un dato di fatto con cui dialogare ed entrare in contatto attivo, per poter provarsi e verificarsi nella realtà in modo non idealistico e velleitario.