



Dipartimento di Sociologia e di Scienza Politica
Scuola di Dottorato in *Conoscenze e Innovazioni per lo sviluppo*
“Andre Gunder Frank”

Indirizzo: Sviluppo territoriale e processi di globalizzazione
Settore Scientifico Disciplinare: SPS/09- Sociologia economica
e del lavoro

XXV CICLO

TESI DI DOTTORATO
DECLINAZIONI TAYLORISTICHE NEL LAVORO CONTEMPORANEO

CANDIDATA
Dott.ssa Donatiello Luigia

Tutors

Prof. Sivini Giordano
Prof.ssa Comisso Giuliana

Direttore

Prof. Alberto Ventura

INDICE

PRIMA PARTE: PROLOGO NARRATIVO, METODO E ACCENNI TEORICI

1. TUTTO CAMBIA!!!	p. 6
2. ANTECEDENTI MICROESISTENZIALI	p. 10
2.1. Il lavoro di vendita secondo FMR-Artè <i>ovvero delle relazioni manipolative</i>	
2.1.1. L'affiacamento	
2.2. Il lavoro cognitivo secondo Cedat 85	p. 13
2.2.1. L'arruolamento	
2.2.2. L'addestramento	
2.2.3. Il lavoro	
2.2.4 L'epilogo	
2.3. Il posto fisso al tempo della precarietà	p. 17
3. INTERLUDIO METODOLOGICO	p. 19
4. TAYLORISMO: UNO, NESSUNO E CENTOMILA	p. 25
4.1. La degradazione del lavoro nel XX secolo...	
4.2. Non è vero! O sì?..	
4.3. Neotaylorismi	

SECONDA PARTE: INCURSIONI DI CAMPO

1. CEDAT 85: LA RESOCONTAZIONE AL TEMPO DELLE MACCHINE INTERATTIVE

1.1. La storia	p. 38
1.2. L'organizzazione delle attività.....	p. 40
1.2.1. Selezione, formazione e valutazione	
1.2.2. Predisposizione e controllo del lavoro	
1.2.3. Routine lavorativa e interazione interpersonale	
1.2.4. Ciò che è bello e ciò che (non) piace	
1.3. L'evoluzione tecnologia	p. 55
1.4. Della sopravvivenza di Taylor nel lavoro di resocontazione.....	p. 60

2 INPS: IL PUBBLICO CHE NON TI ASPETTI

2.1. Il ventennale processo di riorganizzazione dell'Ente.....	p. 63
2.1.1. La lunga marcia organizzativa	
2.1.2. L'assetto attuale	
2.1.3. Rinnovo continuo: continuità o rotture?	

2.1.4. L'Impatto sul lavoro della nuova organizzazione	
2.2. Pianificazione, monitoraggio e valutazione dell'attività	p. 81
2.2.1. La pianificazione dell'attività	
2.2.2. <i>Cruscotto</i> e misurazione dell'attività: presupposti e funzione	
2.2.2.1. Gli effetti	
2.2.2.2. Impatto sull'autonomia delle sedi	
2.2.3. La nuova gestione e valutazione delle risorse umane	
2.3. La tecnologia informatica	p. 101
2.3.1. L'avanguardismo tecnologico.....	
2.3.2. I flussi standardizzati di processo.....	
2.3.3. Il rapporto con la macchina informatica.....	
2.4. Upskilling o deskilling del lavoro?.....	p. 116
2.4.1. L'elemento organizzativo	
2.4.2. L'elemento tecnologico	
2.4.3. L'elemento umano o del middle management	
2.5. La taylorizzazione del lavoro all'Inps.....	p. 135
3: BANGALORE, L'ALTRO VOLTO DEL(FU) TERZO MONDO	
1. Il come e il quando del "sociale" che si fa "capitale".....	p. 141
2. L'organizzazione del progetto	
2.1 La Programmazione	p. 143
2.1.1 Fase preliminare e ciclo di vita del software	
2.1.2. La programmazione e la selezione dei lavoratori	
2.2 L'esecuzione del progetto	p. 150
2.2.1 Fase esecutiva e antropologia professionale del progetto	
2.2.2 L'organizzazione per team e la quotidianità lavorativa	
2.2.3 Technical leading, supporting e Frontline HR	
2.2.4. Technical Architect e Technical Lead	
2.2.5 Coders	
2.2.6. Testers	
2.2.7. Team leading, supporting e Frontline HR	
3. Il contesto ambientale del lavoro	p. 169
3.1. Comunicazione e relazionalità nell'azienda informatica	
3.2. <i>Performance appraisals</i>	p. 173
3.3. Job satisfaction.....	p. 178
3.4. Turnover.....	p. 185
4. La Taylorizzazione nell'industria informatica.....	p. 189

TERZA PARTE: PONDERAZIONI TEORICHE

1. L'ARMONIOSA CONDIVISIONE DELLA CONOSCENZA ovvero dell'oggettivazione del lavoro .

1.1. Corsi e ricorsi organizzativi: quando il nuovo non lo è poi tanto.....	p. 194
---	--------

1.2. Il <i>Reengineering</i> ovvero de <i>le sperimentazioni contemporanee</i>	p. 200
1.3. Il Knowledge management e la caccia a ciò che non si vede e non si afferra....	p. 206
1.4. Il moto <i>estrapolatorio</i> : dalla rigidità del sapere al suo assetto dinamico.....	p. 211

2. L'AMICHEVOLE COLLABORAZIONE DELLE CONTROPARTI *ovvero dell'assoggettamento*

2.1. Human resource managment: il volto umano del taylorismo.....	p. 221
2.2. CMS e l'intricata questione della soggettività.....	p. 225
2.3. I molteplici dispositivi di disciplinamento.....	p. 231

3. L'OPPORTUNA OBBLIGATORIETA' DELLA PERFORMANCE *ovvero del controllo e dei controllori*

3.1 Della fusione dell'operaio con la scienza.....	p. 234
3.2. Della tecnica e della scienza: dall'estrapolazione all'imposizione.....	p. 236
3.3. Le molteplici forme contemporanee della fusione.....	p. 240
3.4. Dei dispositivi macchinici e antropo-organizzativi.....	p. 243
3.4.1. Dei dispositivi tecnologici.....	p. 243
3.4.2. Dei dispositivi socio-emotivi.....	p. 246
3.5. Dei controllori.....	p. 250

4. FILOSOFIA TAYLORIANA E PRAGMA-PENSIERO NEOLIBERALE.

4.1. Il Sistema-Taylor.....	p. 253
4.2. Il taylorismo neoliberale.....	p. 258

CONCLUSIONI: PERCHE' NULLA CAMBI!

5,1, Dell'immediata transizione.....	p. 263
5.2. Sussunzione del lavoro, sussunzione della società e <i>General intellect</i>	p. 265
5.3. Lavoro umano, natura delle attività e forma organizzativa.....	p. 268
5.4. Taylorismo neoliberale: una estrema sintesi.....	p. 273
5.5. Di ciò che viene <i>prima</i> e, necessariamente, <i>oltre</i>	p. 275

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....p. 278

PRIMA PARTE

Intro narrativa, metodo e cenni teorici

1

TUTTO CAMBIA!!!

*L'industria moderna non considera
e non tratta mai come definitiva la forma
di nessun processo produttivo*
Karl Marx, Il Capitale

«Il capitale è la linfa vitale che scorre nel corpo politico di tutte le società che definiamo capitalistiche, diffondendosi talvolta a goccia a goccia e talvolta come un'inondazione, in ogni recesso del mondo abitato...se il flusso si interrompe, rallenta o, peggio, viene sospeso, si va incontro a una crisi del capitalismo in cui la vita quotidiana non può più proseguire nella stessa maniera in cui siamo abituati. Capire il flusso del capitale, i suoi tortuosi sentieri e la strana logica del suo comportamento è dunque essenziale per comprendere le condizioni in cui viviamo» (Harvey, 2011, p. 9).

Una fragorosa, disarmante e sconvolgente interruzione di questo «flusso» negli anni Settanta travolge le democrazie a capitalismo avanzato. Lo studio dei «regimi di accumulazione» (Aglietta, 2001) sentenzia il raggiungimento del limite fordista: intrinseche rigidità tecnologiche, sociali e ambientali minano irrimediabilmente l'armonioso incedere di produzione, occupazione e consumo di massa. Il giorno successivo ai trent'anni gloriosi qualcosa si è spezzato, il circolo «virtuoso» tra benessere, democrazia e allargamento dei diritti sociali si è frantumato: le opulente società occidentali, saziate e satolli, non possono più ingurgitare le merci indifferenziate della produzione seriale.

Ma, il seme infetto, il frutto marcio della società del benessere è l'esplosione di soggettività alternative che non possono e non vogliono essere costrette nelle anguste mura disciplinari dell'ordine fordista. Condividendo un categorico rifiuto per la condanna esistenziale *ad una dimensione*, donne, giovani, neri, omosessuali, operai, ciascuno produce la sua critica, dispiega la sua narrazione, rivendica la sua soggettività. Una conflittualità irriducibile si dipana dai meandri delle case, dagli anfratti produttivi, dai vicoli del sociale: al grigiore rumoroso e macchinico della società industriale si contrappone la ribellione chiassosa e colorata dei corpi. L'inizio della fine è, propriamente, l'*Orda d'oro* (Moroni, Balestrini, 1997) che invade e occupa *struttura* e *sovrastruttura*: è crisi di governamentalità (Fiocco, 1998), perché la nuova grammatica relazionale si fa diga di sofisticata ingegneria, sbarrata, dinanzi al flusso del capitale.

Din don. È scoccata l'ora del mutamento *culturale, produttivo, politico e sociale*. C'è folla tra le schiere di quanti rintracciano i segni del mutamento in ogni dove: tra la calca, issati sulle punte dei piedi provano, a lasciar correre lo sguardo lontano, fino ad additare nuovi orizzonti possibili di senso. La portata epocale dello stesso si rintraccia finanche nella stessa guerriglia alle narrazioni metafisiche le quali, da collante della coesione sociale e molla di slanci rivoluzionari, vengono ridotte a carta straccia. Dinanzi alle macerie della contemporaneità, la fiducia nel *Progresso* e nella *Scienza* ne residua, profondamente delegittimate (Lyotard, 1979). Muta la

struttura del sentire: il molteplice, il contraddittorio, il diverso coesistono, si intrecciano e si accavallano, senza pretese di predominio reciproco. Il *relativo* prevale *sull'assoluto*. Il *micro* si ribella contro il *macro*. Si fa più profondo il senso di un *presente simultaneo e spazialmente dilatato* che occupa i luoghi utopici un tempo abitati dal *futuro*. La società postmoderna è internazionale, superficiale; cova nel suo ventre il declino delle emozioni e della carica affettiva; all'interno delle nuove tecnologie viene a naufragare il senso stesso della storia (Jameson, 1984). La modernità sconfitta viene scavata da un moto interno che la trascende: il *postmodernismo*.

La contemporaneità del *dopo* non si esaurisce nell'eterea dimensione culturale, nell'*humus* del pensiero e delle sue manifestazioni estetiche e identitarie, ma discende come un fluido a riempire i luoghi della produzione: invade i territori, le città e le sue fabbriche sconvolgendone gli assetti. Le maglie strette delle formule piramidali si sciolgono nei nodi intrecciati delle reti di imprese dei distretti industriali, come nelle filiere internazionali della produzione globale. I confini tra un'organizzazione e un'altra si attenuano, mentre si privilegiano le innovazioni e la creatività che si sprigiona, con un andamento rapido, nella proliferante molteplicità di prodotti: la loro personalizzazione e innovatività prendono forma attraverso cicli di produzione più brevi e snelli, eretti sulla semplicità di riprogrammazione garantita dalle nuove tecnologie linguistico-informatiche (Marazzi, 1999).

La grande impresa chandleriana deflagra nel modello della *specializzazione flessibile* (Sabel e Piore, 1984) capace di dar luogo a reattive produzioni in piccola serie, affidate ad una forza lavoro più specializzata e qualificata. *Elasticità* e *grande produzione* si fanno strada con l'affermarsi delle *produzioni snelle* che, inseguendo il modello giapponese, contrappongono a quella di massa una più ampia varietà di prodotti, realizzata con metà dello sforzo, minor impiego di risorse e minor difetti (Womack, Jones et al., 1990). La tecnologia e innovative modalità di gestione del lavoro garantiscono, infatti, la conciliazione di *flessibilità* ed efficienza, *complessità* e *decentramento*. Diventano trainanti per il successo dell'azienda, in particolare, l'attenzione all'organizzazione esterna della rete di subfornitura e il controllo delle traiettorie tecnologiche rilevanti: attività innovativa e brevettabilità; capacità di apprendimento; disponibilità di risorse finanziarie e immateriali per l'attività di ricerca e sviluppo (Fumagalli, 2008).

Così, come rileva l'analisi marxista sul post-fordismo, all'introduzione di flessibilità organizzativa e del lavoro si accompagna un parallelo incremento dell'insicurezza del lavoro e una riduzione delle garanzie sociali per esplicito intervento politico. Il vortice del cambiamento, infatti, brandendo l'insostenibile pesantezza del debito pubblico, risucchia il piano politico. L'elefantico Stato, cresciuto a dismisura nella bambagia del pensiero keynesiano (e della sua attualizzazione, non sempre socialmente pacifica), incalzato dalla crisi fiscale dismette il suo intervento diretto nell'economico, attraverso liberalizzazioni e privatizzazioni, e poi, come abiti usurati e non più adatti alle esigenze attuali, lascia sul campo di battaglia pezzi di stato sociale: rivoluziona il mercato del lavoro, stravolge i meccanismi di distribuzione del reddito e ne produce una sua finanziarizzazione.

Incalzata dal progresso tecnologico e dall'incidenza sempre più intensa della conoscenza, la *società postindustriale* (Bell, 1973) d'Occidente si manifesta nel relativo declino del lavoro manuale a favore di quello dei servizi. Qualcuno scorge in questa trasformazione l'avvento di

qualcosa che trascende il capitalismo stesso (Drucker, 1993): né la terra, né il lavoro, né il capitale assumono oggi centralità nel processo di *valorizzazione*, focalizzato piuttosto sul *sapere*, i cui detentori vengono elevati a nuova classe sociale che traina l'economico. Se non la fine del lavoro (Aronowitz, 2006; Rifkin, 2002), si prefigura la forte contrazione di quello subordinato e la crescente professionalizzazione del lavoro.

Ciò che non è più e *ciò che non è ancora* viene etichettato, insomma, *a contrario*. Ma che ci si appelli al *post-capitalismo*, piuttosto che al *post-industrialismo* o *post-fordismo*, non cambia i termini della sostanza: ciò che si addita è in tutti i casi una configurazione del sociale e dell'economico innervata attorno ad una crescente centralità delle conoscenze teoriche e della scienza; al declino della classe operaia e all'ascesa degli «esperti»; al mutamento dei contenuti del lavoro, che non attiene più al rapporto tra uomo e macchina, quanto alla relazione tra uomini. L'automazione consente di liberare il lavoro dalle sue componenti più routinarie e così, l'alienazione tayloristica propria della fase industriale, lascia il posto a lavori meno usuranti e faticosi, ricongiunti al loro contenuto cognitivo e per tale ragione più qualificati, interessanti e creativi. La terziarizzazione dell'economia, poi, traghetta verso occupazioni ad elevata *professionalità*, *autonomia* (De Masi, 1999) e, finanche, *autoimprenditorialità* (Butera, 1997). Dopo la parentesi fordista, insomma, l'innovazione tecnologica e manageriale mettendo a valore le competenze, conoscenze, e la inventiva, determina una riqualificazione del lavoro operaio e la rinascita di quello autonomo e professionale.

Ma, man mano che le nuove connotazioni del capitalismo contemporaneo prendono forma e consistenza, fondate su più affinate e raffinate interpretazione del cambiamento, si sviluppano categorie nuove per delinearne i profili che di volta in volta si privilegiano: *Informazionalismo* (Castells, 2002), *Economia della conoscenza* (Rullani, 2004; Foray, 2006; Gorz, 2009;), *Economia dell'informazione in rete* (Benkler, 2007), *Economia della creatività* (Florida, 2003), *Capitalismo cognitivo* (Vercellone, 2012, 2009, 2006, 2005; Negri e Vercellone, 2008; Boutang, 2002, Hardt e Negri, 2010; Fumagalli, 2007; Marazzi, 2010, 2005, 2002; Cillario e Finelli, 1998).

La principale fonte di creazione di valore è la *produzione e distribuzione di sapere e informazioni* frutto della cooperazione spontanea, generata dai processi di aggregazione sociale mediati dalla tecnologia della Rete (Formenti, 2009). Per i post-operaisti del *capitalismo cognitivo*, l'analisi trascende il dato tecnologico, andando a dipingere un quadro più articolato. Per questi, allora, *l'organizzazione sociale della produzione*, *la valorizzazione del capitale* e *le forme della distribuzione del reddito tra salario, rendita e profitto* sono irrimediabilmente mutate. Non solo l'ambito produttivo ma anche la «socializzazione della finanza» (Marazzi, 2001) segnano il salto di paradigma dalla fase fordista. Anche per essi centrale è il ruolo della conoscenza all'interno di un'organizzazione della produzione che trascende i confini dell'impresa, esondando direttamente nella società: saremmo in una nuova fase di *sussunzione formale* ma del lavoratore collettivo del *General intellect*: «Assistiamo oggi ad una mutazione del rapporto capitale/lavoro di senso inverso, ma paragonabile per la sua importanza, a quella che Gramsci, negli anni 30, aveva sottolineato in Americanismo e fordismo. [Cioè] all'affermazione di una nuova egemonia delle conoscenze mobilizzate dal lavoro, in rapporto ai saperi incorporati nel capitale fisso e nell'organizzazione manageriale delle imprese. Più ancora, è il lavoro vivo che adempie ormai un gran numero delle principali funzioni un tempo svolte dal

capitale fisso. La conoscenza è sempre più collettivamente condivisa, e questo fatto muta radicalmente tanto l'organizzazione interna delle aziende quanto il loro rapporto con l'esterno» (Negri e Vercellone, 2008, pp.1-3). Le caratteristiche della nuova relazione capitale/lavoro *rovlescerebbero, quindi, i rapporti tra lavoro vivo e lavoro morto e tra fabbrica e società*: il capitale si ritroverebbe nuovamente a dipendere dal sapere del *Lavoro* che, per tale via, verrebbe a godere di una rinnovata condizione di privilegio (Vercellone, 2009). «Ci sarebbe un passaggio da una divisione taylorista del lavoro ad una divisione cognitiva: la produttività non si fonderebbe più sulla riduzione dei tempi necessari a ciascuna mansione, ma sui saperi e la polivalenza di una forza lavoro capace di massimizzare le capacità di apprendimento, d'innovazione e d'adattamento ad una dinamica di cambiamento continuo» (Vercellone e Negri, 2008, p. 5).

Sembrerebbe che tutto, ma proprio tutto sia cambiato! Ma sarà davvero di tale portata il mutamento? Il *Lavoro* ha realmente raggiunto una condizione di privilegio nella quotidiana espressione della sua potenza? Davvero il *Capitale* insegue la produttività per vie diverse dalla contrazione dei tempi di esecuzione del lavoro? Io non ne sono altrettanto convinta perché, frugando nella mia esperienza concreta, queste astrazioni subiscono un'amara confutazione. Così, proprio da queste micro-esistenziali e intuitive controprove, partirà la mia analisi volta appunto a demistificare le più rosee asserzioni intorno al lavoro contemporaneo.

2

ANTECEDENTI MICROESISTENZIALI

2.1

Il lavoro relazionale di vendita secondo FMR-Artè ovvero delle relazioni manipolative

Agenti, rappresentanti, procacciatori d'affari incaricati delle vendite a domicilio sono le molteplici figure giuridiche che popolano l'arcipelago delle cosiddette «vendite fuori sede». Sono alla ricerca di un lavoro e naturalmente mi ci imbatto ogni due annunci essendo ... una quota sproorzionata dell'offerta di lavoro nostrana.

La promozione delle vendite si presenta come un'attività molto ambivalente: da un lato, si svolge in autonomia e promette notevoli guadagni e dall'altro, richiede caratteristiche personali molto particolari come saper ascoltare e convincere gli altri, sapersi organizzare, resistere alla demoralizzazione.

Ritengo, dopotutto, di possedere queste caratteristiche e invio la mia candidatura per la FMR-Artè che opera nel campo dell'arte contemporanea, dell'editoria di pregio e dell'artigianato artistico, coniugando a suo dire il «giusto equilibrio tra i valori della cultura e i valori dell'impresa senza cedere alle ragioni del profitto [...]». Servendosi delle più avanzate tecniche del marketing culturale e di una capillare organizzazione di professionisti della distribuzione artistica, il Gruppo individua e incontra direttamente i suoi potenziali acquirenti, cercando la piena condivisione delle ragioni del suo progetto culturale, artistico ed imprenditoriale».

La FMR ha individuato un meccanismo incisivo di organizzazione delle attività, fondato su analisi di marketing e scomposizione del lavoro. Il contatto con il cliente e la fissazione degli appuntamenti per la promozione/vendita dei prodotti, è appaltata ad un *call-center*. Ciascun operatore *outbound* è tenuto quotidianamente a raggiungere la fissazione di almeno quattro appuntamenti. Mentre la rete dei collaboratori, definiti «art promoter», deve recarsi presso l'abitazione ovvero il luogo di lavoro del potenziale cliente per illustrare, alla data e ora convenuta con l'operatore del call-center, i prodotti dell'azienda ed, eventualmente, concludere il contratto di vendita. Per i neofiti di tale attività, i compensi sono davvero ragguardevoli e inoltre è previsto un consistente rimborso spese. (L'ammontare del compenso, del resto, è strettamente connesso alla difficoltà e intrinseca antipatia della vendita «fuori sede»). Quest'ultimo deve essere consistente a tal punto da motivare l'art promoter a condurre l'incontro con il potenziale cliente secondo le modalità di una lotta, con le armi del *marketing*, seguendo il motto *mors tua, vita mea*.

Dopo il colloquio di lavoro, durante il quale mi viene illustrata questa forma organizzativa, mi si chiede di affiancare per una settimana uno dei più brillanti venditori, Giovanni, che mi deve far conoscere in concreto il lavoro e valutare le mie attitudini. Accetto.

2.1.1 L'affiancamento

L'abbigliamento dell'art promoter, mi spiega Giovanni, deve essere sobrio ed elegante. L'atteggiamento sicuro e cordiale. La stretta di mano, al momento dell'incontro con il potenziale cliente, forte e decisa. La postura, una volta accomodatisi sulla sedia (bisogna collocarsi intorno ad un tavolo sul quale mostrare i *depliant*), dritta lungo lo schienale, con gambe accavallate per trasmettere rilassatezza. L'essere protesi in avanti rischierebbe di manifestare un eccessivo interessamento verso il cliente: messaggio controproducente. L'atteggiamento *giusto* del venditore deve essere *disponibile* ma apparentemente *disinteressato*, come se non si avesse da guadagnare dalla vendita, ma si stesse facendo una sorta di piacere al cliente informandolo delle nuove proposte a casa propria. La finzione è talmente convincente da ricreare una sorta di capovolgimento della realtà e dei ruoli, dato che spesso l'appuntamento viene estorto con molta insistenza o con espedienti truffaldini, facendo riferimento a fantomatiche consegne di premi inesistenti.

Una volta risolta la formalità della presentazione tra cliente e venditore, quest'ultimo, mi insegna il mio mentore, deve cominciare lo studio *dell'ambiente* scorgendo ogni particolare utile ad inquadrare la tipologia di acquirente, le sue condizioni economiche, etc.. Viene quindi a svolgersi, anche sulla base della perlustrazione visiva, la cosiddetta *pre-intervista*, momento strategico per la buona riuscita della vendita, sottolinea Giovanni. Essa consiste nel pronunciare, a mo' di esca, poche frasi semplici, apparentemente neutrali (ossia non direttamente connesse ai prodotti), finalizzate a verificare la *motivazione di acquisto* del cliente, sulla quale, poi, andrà a calibrarsi lo specifico discorso di presentazione del prodotto, rigorosamente pre-confezionato dall'azienda.

Pertanto, la proposta del prodotto si risolve in pochissime battute. Anzi, è necessario, secondo gli studi di marketing più avanzati, dire poche frasi, a volte soltanto alcune, magiche parole: usarne troppe potrebbe risultare dannoso perché sembrerebbero necessarie a giustificare il prezzo impegnativo dei prodotti. Mentre questi «devono parlare da soli».

Questa espressione viene sistematicamente pronunciata da Giovanni al cliente a conclusione della fase di presentazione *tout court*. E cioè quando, ritenendo di aver toccato le *corde giuste*, entra nella fase più delicata in cui, dopo qualche secondo di silenzio, estrae copia del contratto, la pone dinanzi al cliente e attende per vedere se firma o meno. La fase di conclusione del contratto, quando Giovanni è stato bravo ad «emozionare», ovvero ad annullare la ragione o almeno a depotenziarla, dura solo pochissimi secondi: mi impressiona vedere delle persone che effettuano acquisti di migliaia o decine di migliaia di euro dopo aver ascoltato Giovanni per pochi minuti, o addirittura secondi. Quando vi è titubanza nella firma, mi spiegherà dopo, la *strategia emozionale* non è stata condotta per bene. In questi casi prova, in un estremo tentativo, a recuperare il cliente con «frasi di richiamo» alla motivazione d'acquisto. Di solito si firma immediatamente, oppure il cliente, ridestatosi dal «torpore emotivo», recupera la ragione e, in questo caso, sarà estremamente improbabile la riuscita della vendita.

L'aggressiva strategia di FMR prevede che, quando viene acquisito un nuovo cliente, quest'ultimo entri in un circuito per cui sarà oggetto di continue pressioni all'acquisto di nuovi prodotti. Giovanni mi spiega che bisogna *battere il ferro fin che è caldo*: ossia vendere nel giro di pochi mesi quanti più articoli possibile, prima che questi cominci a vagliare alla luce della razionalità le ragguardevoli spese sostenute, l'inutilità dei prodotti o la totale mancanza di valore

estetico come di investimento. Il sistematico tartassamento diviene, quindi, parte essenziale della strategia di vendita.

Tra un appuntamento e l'altro, a poco a poco che scema l'euforia per la «vittoria» della vendita, si attenua il senso di potenza e dismettono i calcoli sui compensi maturati, man mano che si lascia assalire prima dalla rabbia e poi dalla demoralizzazione (nel caso di un ennesimo rifiuto). La postura di Giovanni si fa più morbida, si allenta la cravatta, la voce smette di essere impostata. Ritorna, insomma, «nei suoi panni» e comincia a trasudare *frustrazione* per un lavoro della cui bontà mi vorrebbe convincere. Anzi, mi sembra quasi di sentire che una sottile, silente, insuperabile vergogna gli attanagli lo stomaco. Intuisco che prova a contrastarla prendendo le distanze da *quell'altro*, da quell'altro che recitava una parte *predeterminata dall'azienda* fino a pochi minuti prima. In fondo, in fondo, sembra pretendere di auto-convincersi che l'inganno lo faccia l'azienda, i prodotti e i profitti sono prevalentemente i suoi. Esegue gli ordini recitando un copione.

Ma neppure la tristezza passa, imprigionata nei suoi occhi languidi. Allora mi addita la maledetta, onnipresente, *costrizione*. Anzi lui ha un progetto: mettere via ancora un po' di soldi e cominciare con la sua compagna un'attività autonoma. Man mano che la confidenza aumenta e gli riferisco le mie impressioni, mi confessa, come a giustificarsi, di fare il *count down* del tempo presumibilmente mancante per racimolare i soldi necessari. Quindi se non ora, appena possibile lascerà questo lavoro, perché la vergogna allenti la sua morsa e la tristezza si diradi. Ma, nel frattempo che scorrono nella testa questi pensieri e scivolano via le confidenze insieme all'auto sulla strada, è già l'ora di un nuovo appuntamento. Giovanni allora «inforca» sul volto il sorriso fasullo, rigonfia le spalle, schiarisce la voce. Suona il campanello e ricomincia daccapo.

La mia settimana di affiancamento giunge al termine. Il mio istruttore intuisce e loda la mia perspicacia, ritiene che sia abbastanza sveglia ed estroversa da poter riuscire bene in questo lavoro. Relazionerà su di me esprimendosi favorevolmente con il suo capo, perché io possa cominciare a lavorare da sola la settimana successiva. Ci congediamo per il weekend. L'appuntamento è per il lunedì successivo presso la sede dell'azienda.

Suona la mia sveglia: mi tornano alla mente i volti delle persone incontrate nella settimana scorsa. Quelli che avevano acquistato i prodotti proposti in uno stato di *trance*; quelli che volevano contro-proporre all'azienda di vendere le loro creazioni, ritenendosi degli artisti; quelle dei clienti arrabbiati che avevano già acquistato qualcosa e che ora erano continuamente tartassati; quelli quasi costretti dall'insistenza «affamata» degli operatori del call-center, che promettevano inesistenti premi da ricevere; quelli che avevano accettato l'incontro, semplicemente, perché volevano parlare con qualcuno. Ripenso a Giovanni, anzi ai due Giovanni: il venditore spietato e il ragazzo avvilito. Ed infine penso a me, disoccupata, a cui si offre un lavoro: questo lavoro.

Spenso la sveglia e torno a dormire.

2.2

Il lavoro di resocontazione al tempo delle macchine interattive

2.2.1. L'arruolamento

Naufregando in internet alla ricerca di uno straccio di lavoretto che mi possa far rivendicare l'appartenenza al mondo adulto, mi imbatto in un link che lampeggia in modo intermittente e ammicca ad una possibile collaborazione con una azienda leader nel settore della fornitura di contenuti provenienti dal parlato: la CEDAT 85. Speranzosa, non resisto e mi precipito a cliccarlo, finendo coinvolta in un procedimento selettivo che consta di una batteria di test.

Intuisco che vogliono verificare il possesso delle abilità linguistiche, informatiche, di cultura generale, soppesare la «motivazione», forse scandagliare l'auto-disciplina indispensabile. Scoprirò che si trattava di verificare il rispetto delle scadenze pressanti con cui si svolge il lavoro. Da buona aspirante collaboratrice, fin qui senza nessun contatto umano, né l'ausilio di apparecchiatura alcuna, ad eccezione del mio pc, svolgo quindi una serie di trascrizioni di file molto specifici per contenuto. Mi impegno al punto da travalicare spontaneamente il compito assegnato e, un po' per mostrare buona volontà, un po' per una naturale tensione, mi dedico anche all'attività di revisione del testo: cerco di limarlo, pulirlo, completarlo.

Alla conclusione del terzo test, una e-mail mi specifica che la successiva prova verrà cronometrata. Alla data e ora concordata, mi giunge questa volta un sms, che comunica l'avvenuto invio del file da lavorare sul mio indirizzo di posta elettronica. Da quel momento, le istruzioni alla prova prescrivono di ultimare la trascrizione del testo nel più breve tempo possibile. Mi cimento con ancora maggiore impegno e determinazione.

A qualche ora dal rinvio del file lavorato, dimostrato di possedere anche le doti di velocità e affidabilità, vengo contattata telefonicamente: dopo alcune settimane finalmente ho un relazione diretta con una persona, il Condirettore generale. «Congratulatosi» per le capacità che avevo dimostrato, mi invita per un colloquio presso la sede centrale dell'azienda.

Qui si svolge il «gioco delle parti» nella *recita* del colloquio di lavoro: il responsabile mi decanta l'avanguardia tecnologica e la dinamicità dell'azienda, nonché la sottigliezza delle doti professionali necessarie al lavoro. Da parte mia, cerco di simulare un interesse e un'assoluta propensione verso quest'attività lavorativa, come se fosse il naturale corollario al mio percorso formativo (e cercando, nel contempo, di dissimulare la disperazione connaturata al mio perpetuo e inossidabile stato di disoccupazione). La disparità della condizione tra noi due, lui che conta sulla disponibilità di una folta schiera di soggetti che continuano a cimentarsi in una sequenza indeterminata di prove gratuite, ed io che finalmente ho ottenuto una risposta ed un'interazione umana nella mia affannata ricerca di lavoro, fa sì che i termini del rapporto non mi siano pienamente chiari nella loro essenza concreta: uno per tutti, la *retribuzione*, o più propriamente, il «compenso» per la collaborazione.

Questo è di quaranta euro lorde per ogni ora di «parlato» trascritto. In termini concreti, si tratterà forse di *due* euro all'ora, ma ciascuna ora di lavoro sarà particolarmente «intensa», cosa che, data l'asimmetria informativa, non ho colto appieno. Nonostante il mio forte desiderio di instaurare questa collaborazione e al di là dell'immatura intuizione rispetto all'esiguità del compenso

rapportato alla fatica del lavoro, avanzo qualche perplessità. Ma vengo neutralizzata da una frase che immagino sia di rito: «nel giro di breve tempo, i buoni collaboratori vengono "ricompensati" generosamente». Il «breve tempo» resta collocato nell'indeterminatezza, infatti, non mi viene specificata la durata del periodo di prova. Dopo la fase di formazione, i contatti diretti con l'azienda cesseranno del tutto, così come i feedback (eccetto quelli negativi) sul lavoro compiuto. Una volta avviata la collaborazione, la mia «solitudine» di telelavoratore non è intaccata da alcun contatto umano, o quasi, né tantomeno da alcuna progressione economica.

Mi si propone, insomma, un cottimo, ma *corretto* e rivisto con meccanismi tesi a determinare la costrizione della performance lavorativa entro precisi intervalli temporali, mentre formalmente la collaborazione prende le spoglie giuridiche del *mini.co.co.co*.

Il Condirettore mi spiega che verrò contattata per dichiarare la mia disponibilità di tempo ovvero la sua mancanza per la settimana successiva: essendo un *collaboratore* e non un *dipendente* sarò io, mi spiega, a definire il *quando* e il *quanto* del lavoro.

Un sorriso cortese, una stretta di mano e una, più o meno, equivalente soddisfazione per il buon esito dell'incontro, licenzia il colloquio di lavoro. Di lì a qualche settimana verrò richiamata per la due giorni di formazione e quindi per l'effettivo avvio della collaborazione. La fase di *arruolamento* di circa uno-due mesi si è quindi felicemente conclusa.

Sospetto che la sua lungaggine serva ad eliminare, in maniera naturale, le persone meno dotate e a spingere all'auto-eliminazione quelle meno motivate.

2.2.2. L'addestramento

La formazione è rigorosamente «a carico» dei collaboratori che, da qualunque parte d'Italia, dovranno recarsi per almeno un paio di giorni presso la sede centrale dell'azienda, mi spiegano. Non mi sottraggo a questa prassi. Una volta lì mi vengono installati sul mio *personal computer* i software e consegnate le attrezzature: pedaliera e cuffie con microfono. Mi viene insegnato, quindi, il funzionamento del processo di lavoro. Mi si insegna ad effettuare la «taratura» del programma sulla mia voce. Il mio lavoro consiste, infatti, nel trascrivere l'audio azionato con una pedaliera mentre, contestualmente, detto nel microfono ciò che ascolto e che un programma, *Viavoice*, trascrive per me in un documento word. Il programma non dispone di un vocabolario ampio e di conseguenza tende a storpiare le parole pronunciate, pertanto, al termine di ciascuna sessione di lavoro devo effettuare una procedura che consente la memorizzazione delle nuove parole, un'operazione che prende almeno altri venti minuti di lavoro (rigorosamente non conteggiato nel computo del compenso).

Vengo pressata perché acquisti un computer più potente. Sebbene sia una richiesta certamente funzionale al lavoro, penso che rappresenti anche uno strumento dalla duplice valenza: da un lato, un meccanismo di verifica della mia motivazione (in quanto, qualora lo acquistassi, costituirebbe un vero e proprio investimento «in bianco», dato che non conosco ancora la consistenza della collaborazione, né in termini quantitativi né monetari/orari) e dall'altro, sarebbe uno strumento per «legarmi» psicologicamente a questa attività, almeno fino all'ammortizzamento dell'eventuale investimento. Mi barrico dietro rifiuto timido, ma fermo. Non cedo: cercavo il lavoro per guadagnare dei soldi non per spenderli. Ritorno a casa. Aspetto che mi contattino per fornire le mie disponibilità di tempo.

2.2.3. Il lavoro

L'attività di cui si occupa l'azienda è la trascrizione e l'editing, l'adattamento alla forma scritta di eventi di cui si devono produrre gli atti. Il tutto, mi spiega il Condirettore nel nostro colloquio, è gestito tramite un'infrastruttura hardware e software (Magnetofono) che registra la seduta del cliente, la segmenta in blocchi di cinque minuti, opportunamente e automaticamente titolati, e li distribuisce quindi ai vari trascrittori del gruppo di lavoro appositamente costituito. Questi ultimi, nel giro di quindici, venti minuti al massimo per ciascun blocco di parlato inviatogli, devono procedere a rinviarlo lavorato. I file trascritti nella prima fase vengono, quindi, smistati dal software ai revisori; anche questi dispongono di un tempo molto circoscritto per reinserire nel sistema le resocontazioni adattate alla forma scritta. Una volta effettuata questa fase ulteriore, i segmenti di testo vengono riaccorpati nel loro ordine naturale e, quindi, sono oggetto di un'altra revisione per uniformarne lo stile. Nel giro di qualche ora dalla registrazione della seduta, è ultimato il processo e avviene la riconsegna del lavoro al committente.

Il giorno e l'ora concordati per l'avvio della mia prima collaborazione, mi colloco dinanzi al computer e predispongo la strumentazione hardware: infilo il jack delle cuffie con annesso microfono, poi passo alla pedaliera che serve a bloccare il flusso dell'audio sollevando i piedi, ma che dà anche la possibilità di andare velocemente, avanti o indietro. Avvio quella software, finalizzata a minimizzare i tempi di lavoro e a interconnettermi con l'azienda: si tratta della piattaforma aziendale con la quale si ricevono, si lavorano e si rinviando i file e del programma di riconoscimento vocale, *Viavoice*, che devo testare a mo' di prova.

Attendo che si illumini una spia che segnala l'arrivo file, quindi lo scarico e schiaccio la pedaliera alla stregua di un acceleratore, parte l'audio e contestualmente ripeto nel microfono ciò che ascolto, mentre con le mani intervengo sulla tastiera del pc per correggere i molti errori di trascrizione del programma. Simultaneamente, devo ascoltare e comprendere il senso del discorso e con una sfasatura temporale di pochissimi secondi, ripeterlo perché il programma *Viavoice* possa tradurlo in testo ed eliminare i suoi primi e grossolani errori. Ogni qualvolta non comprendo l'audio o il suo senso, oppure non riesco più a sostenere il ritmo incalzante delle molteplici attività interconnesse (cose che avviene di frequente), cesso la pressione sulla pedaliera sospendendo la riproduzione. Una volta ultimata la trascrizione del file audio, procedo quindi ad una prima sistematizzazione del testo, con la correzione della punteggiatura e la sua esplicitazione laddove risulti involuto.

Sforo con diversi file i quindici/venti minuti e si verifica una tempestiva sollecitazione via e-mail, via sms, oppure, quando il ritardo si ripete, con telefonate da parte del responsabile che organizza i gruppi di lavoro. Comprendo che la scelta è tra: un testo più «pulito» che richiede maggiore cura e tempo, ma che determinerà di certo la sollecitazione con cui si sottolineerà l'inadeguatezza della performance sotto il profilo temporale; un testo meno rifinito e più puntuale, ma che determinerà, in differita, un rimprovero su segnalazione del revisore che lamenta una scarsa qualità del lavoro.

Tra la lavorazione di un file e l'altro non ho tempo di recupero: la loro esecuzione deve avvenire in sequenza fino all'esaurimento di tutti i file ricevuti. Quindi nei quindici minuti tra l'invio di un file e l'altro, devo trovare il modo di svolgere le pause fisiologiche e recuperare le energie psicofisiche compromesse dallo sforzo. A dire il vero, a consentire ciò è piuttosto il rallentamento

dell'invio dei file che prescinde totalmente da me e riguarda l'andamento dell'evento registrato. Al termine della sessione di lavoro di quattro/cinque ore, mi accorgo che insorge sistematicamente un leggero quanto insistente mal di testa.

2.2.4. L'epilogo

Uno degli aspetti più significativi sperimentati sulla mia pelle in questa esperienza è la «fiscizzazione» del lavoro cognitivo, proprio lì, nel punto dell'intersezione tra me e la mia attrezzatura: sono un corpo che si fonde con il suo computer, che resta imbrigliato nei molteplici fili che si dipartono da esso. L'audio ascoltato devo replicarlo nel microfono in modo ininterrotto e con un'inflessione robotizzata: il programma, infatti, non riconosce le intonazioni della voce, pertanto, per rendergli più facilmente riconoscibile le parole, devo scandirle alla stregua di un robot. Le mie mani, pronte sulla tastiera a correggere gli errori e a inserire la punteggiatura. Questa unione forzosa perdura per tutta la sessione di lavoro, perché i tempi sono contingenti e per rispettare le scadenze ravvicinate non c'è tempo per le pause.

Ma quello che mi affligge di più del lavoro, man mano che la collaborazione procede, è la personalizzazione delle relazioni: terminata la formazione non ho più avuto alcuna interazione con l'azienda se non per il tramite indiretto, tecnologicamente mediato, della coordinatrice dei gruppi di lavoro.

Dopo le prime sessioni di lavoro, infatti, le telefonate da parte della responsabile divengono sempre più rare e risponde sempre meno alle mie chiamate. Il messaggio è chiaro: bisogna risolvere eventuali difficoltà da sé, non c'è spazio per risolvere dubbi né tempo da perdere in contatti che non siano strettamente finalizzati a comunicazioni di servizio o, eventualmente, ad aumentare meccanismi di pressione sul lavoro in caso di ritardi.

I miei contatti con l'azienda divengono sempre più sporadici: un sms o una e-mail mi segnala la disponibilità di lavoro per il giorno dopo o addirittura il giorno stesso: non c'è la programmazione settimanale promessa (l'urgenza e i ritmi frenetici intrinseci al lavoro, sembrerebbero impedirli). Tendo a rispondere di sì ma, alle volte, l'immediatezza tra la richiesta e il lavoro è davvero problematica: significa ritornare a casa dovunque mi trovi, significa sospendere ciò che è già in corso e far saltare ciò che è programmato. Al ripetersi di ciò, nei giorni in cui è più probabile che la Cedat mi contatti finisco per tenermi libera. Mi accorgo di censurare quasi inconsapevolmente la mia volontà. Ma spesso capita anche l'esatto contrario: preparata la strumentazione, attendo l'invio di file che non arriveranno mai. Una e-mail poi mi spiegherà che è saltato l'evento che avrei dovuto trascrivere, e con lui un po' di tempo della mia vita e naturalmente il compenso che avrebbe comportato.

A parte la verifica della mia disponibilità, non ho più contatti con l'azienda: non ci sono momenti di aggiornamento; non mi dicono nulla circa il mio lavoro, eccetto che nei casi in cui qualcosa non vada bene. In più circostanze vengo redarguita per dei file la cui trascrizione presentava dei termini stranieri sbagliati. Anche le rimostranze avvengono per e-mail: la responsabile mi dice che ad essersi lamentato è il revisore. Mi sento un po' imbarazzata ed offesa in questa circostanza, ma soprattutto, sono infastidita dal fatto che non conosco le persone che si celano di volta in volta dietro questo nome generico e dall'impossibilità di avere un contatto

diretto. Allora mi sento ancora più isolata. Mi sembra che il corpo lavorativo venga ricomposto sotto una supervisione da «telecamera a circuito chiuso»: la rete aziendale connette sì tra loro i dipendenti, ma non gli consente di conoscersi e di comunicare, anzi fa sì che si controllino reciprocamente e siano controllati continuamente dal sistema. Mi manca la contiguità fisica con le persone e sento la mia stessa identità sospesa, annullata e mutilata, abbandonata alla macchina. Gli *altri* esistono nella mia mente, sono fortemente interconnessi al mio lavoro tramite quei pezzi di discorso appesi che ci legano, ma sono pura astrazione, esistono solo in quanto potenziali censori del mio contributo.

Di fronte all'aridità di questa dimensione relazionale, sospesa in un limbo infelice, attendo l'evoluzione della mia condizione che non arriva mai, «i bravi collaboratori verranno gratificati» mi era stato detto. Ma a dire il vero, non so se io lo sia o meno: da un lato c'è il mio sforzo continuo per essere *disponibile, veloce, accurata*, ma dall'altro c'è il silenzio invalicabile o qualche annotazione di demerito.

È trascorso qualche mese oramai. Arriva il momento della paga e in quel momento scopro che cosa significavano esattamente i quaranta euro per un'ora di parlato trascritto. Il mio compenso erano duecentosessantotto euro per non so quante ore (forse una media di tre?), per una trentina di giorni di lavoro saltuario spalmati in vari mesi, da maggio a novembre. Avevo pagato a mie spese i viaggi a Roma per il colloquio e per i due giorni di formazione, nonché per una ulteriore volta in cui mi era stato installato un nuovo software. Dato che il mio pc non era in grado di reggere i programmi, avevo speso inoltre cinquanta euro per potenziare la mia ram su *esplicita e ferma* sollecitazione della responsabile dei gruppi di lavoro.

Di fronte all'esiguità di questo compenso resto *stordita*, negativamente *stupita*. Ma successivamente prendo coscienza che tra l'*affermato* e il *praticato*, l'*evocato* e il *vissuto*, c'è uno scarto che pesa, tutto a mio svantaggio. Dall'irritazione comincia a montare una sorta di rabbia, che prende a rovistare nella solitudine in cui il telelavoro mi ha collocato, nell'immediatezza delle prestazioni richieste, nelle volte in cui restavo in attesa del lavoro concordato, che non sarebbe arrivato. Comincio a scrivere in una e-mail, carica di particolari, le contraddizioni o forse le bugie del discorso ufficiale e la indirizzo all'unico contatto «teleumano» mantenuto con l'azienda. Non ricevo alcuna risposta e vengo *scaricata* dall'Amministrazione per la liquidazione dei compensi dovuti. Fine della collaborazione.

2.3

Il posto fisso al tempo della precarietà

Molteplici, brevi e ambivalenti incursioni nel mercato del lavoro mi spingono ad operare una scelta che di per sé segna il mio passaggio all'età adulta: un *posto fisso e tutelato* come dipendente pubblico rispetto all'ambiziosa costruzione *auto-imprenditoriale* del mio sé nel *mare magnum* del privato. La mia coscienza baratta la sfida stimolante di un'incerta affermazione «creativa», con la promessa di una più ordinaria sicurezza lavorativa. Comincio a cimentarmi con un susseguirsi di concorsi: abbandonati quasi fin da subito quelli locali (sconfitta dal non volermi confrontare con le consuete e irrinunciabili logiche clientelari), ripiego verso i più

promettenti lidi nazionali da centinaia di posti: ne vinco due su tre, ed uno di essi mi rimette con una sorprendente rapidità nelle conseguenze di quella difficile scelta. Nel giro di un paio di settimane dalla pubblicazione della graduatoria, la mia collocazione nella stessa mi risucchia dalla bambagia del primo anno di dottorato nella verde Arcavacata di Cosenza, in un paese della provincia di Milano. Il motivante discorso di benvenuto del Direttore regionale ha dissolto l'incertezza del passaggio di ruolo: da «dottoranda» ora sono una «funzionaria amministrativa pronta ad aiutare le persone...sul campo di battaglia di un'agenzia di produzione...dove la complessità del rapporto con il pubblico, servirà a farmi le ossa». Galvanizzata dalle sue parole, comincio a degustare la comodità del crogiolarmi in un *ruolo* lavorativo e sociale, con i suoi oneri ed onori. Ma dal giorno successivo al primo, la velocità del cambiamento mi stordisce, l'avvio della condizione di subordinazione, con la sua inesorabile disciplina fatta di orari, badge da strisciare, permessi da richiedere e giustificazioni per ritardi da inoltrare, mi precipita nella sensazione della perdita della padronanza sulla mia esistenza (fin lì contraddistinta da tanti sforzi, ma quasi tutti ben calibrati sulla autonoma determinazione di spazi e tempi dell'agire). Gli uffici sono ampi, nuovi e luminosi, peccato che alla luce del sole, interdetta dalle tende, si predilige il neon che mi brucia gli occhi fino a farmi lacrimare spesso, fornendomi l'occasione propizia anche per uno sfogo, più profondo ed interiore.

Nonostante le undici materie affrontate nella preparazione concorsuale, spazianti dal *diritto*, all'*organizzazione del lavoro*, passando per *contabilità*, *scienza delle finanze* e *statistica*, il lavoro lo devi apprendere sul campo. L'entusiasmo spinge la mia Direttrice a collocarmi su due branche di attività per garantire il miglior impiego possibile della mia «risorsa umana» giovane e preparata: affianco allora per alcuni giorni i funzionari del *Soggetto contribuente* e delle *Prestazioni a sostegno del reddito*. Dopo pochi giorni sono collocata allo sportello, supportata non più da una collega, quanto dall'efficientissimo sistema informativo aziendale: se non sono in grado di fornire risposte alle concretissime richieste dell'utenza, mi precipito a cercarle nel computer dinanzi a me. Effettuo micro-ricerche dentro le diverse banche dati dell'ente, consegno moduli per certe prestazioni, ne ricevo e ne protocollo degli altri.

Quando non sono allo sportello, sono chiamata ad evadere le pratiche inerenti una certa tipologia di prestazione. La persona che mi forma al riguardo, mi illustra la procedura informatica e mi consegna il relativo manualetto, del quale mi spiega pedissequamente step dopo step il funzionamento. Il mio compito è più semplice di quel che pensavo: devo riempire alcuni spazi vuoti, magari acquisendo una certa informazione da un altro database, e dopo aver cliccato *invio* in pochi minuti è la procedura stessa che mi segnala l'*accoglimento* o il *rifiuto* della pratica. Nel giro di poche settimane comincio a macinare pratiche ma la cosa mi provoca sentimenti contrastanti. Sono fiera di diventare sempre più efficiente ed autonoma dall'aiuto altrui e, al tempo stesso, mi sento come espropriata dall'efficienza del sistema, da quell'esercizio intellettuale di valutazione delle pratiche che ritenevo fosse una caratteristica del funzionariato: mi sembra di essere più un operatore di *data entry* che un soggetto chiamato ad implementare quella mole di conoscenze che mi erano state richieste per il concorso. In più - a parte la rotazione, e quindi la condivisione dell'attività di sportello - il lavoro è condotto in modo individualistico con specifiche competenze per ciascuno dei tre che compongono il mio gruppo di lavoro. Percepisco una certa *tensione* tra i diversi team di lavoro (cui corrispondono le varie linee di prodotto-servizio) ed è tutta giocata intorno alla maggiore o minore complessità intrinseca alle diverse tipologie di «prodotti», che ne determinerebbe una sorta di gerarchia

basata sulle più o meno valide performance di produzione (e rilevate da un sofisticato sistema di monitoraggio, la cui presenza nell'ambito pubblico mi lascia basita).

La potenza della tecnologia informatica e la forte attenzione alla produttività che tagliano trasversalmente la vita lavorativa, aizzando l'agenzia nel suo complesso ad un più intenso impegno, ovvero offrendo motivi di confronto tra le sue componenti, suscitano fortemente la mia curiosità. Così, quando il tentativo di conciliazione tra il mio nuovo, e tanto agognato, lavoro e il dottorato di ricerca (già avviato un anno prima) si manifesta come impraticabile; chiedo ed ottengo un'aspettativa dal lavoro per ultimare quest'ultimo; ma soprattutto, attraverso il primo ho anche finalmente individuato cosa sarà l'oggetto della mia ricerca.

3

INTERLUDIO METODOLOGICO

L'esperienza formativa all'insegna delle grandi aspettative di autorealizzazione personale, edificate sull'egemonica rappresentazione di una contemporaneità incentrata sulla valorizzazione delle competenze e sul sapere di una forza lavoro cognitiva, nel confronto/scontro con la più prosaica realtà, mette a nudo un quadro tutt'altro che esaltante. La corsa incessante ad una formazione continua tra laurea, stage, tirocini, master, corsi di qualificazione, di specializzazione, di inglese, di informatica, non mi sono valse l'inserimento in un roseo mondo del lavoro: quando qualche timido tentativo di penetrazione mi è riuscito, mi sono ritratta pensierosa dinanzi all'abisso tra il professato all'*esterno* e il praticato all'*interno* del mondo lavorativo.

Quando è terminato il *lavoro* della ricerca sul *lavoro*, insomma, mi sono trovata di fronte ad altre e non immediatamente comprensibili verità. In particolare, mi ha colpito l'obbligatorietà e i contenuti dell'interazione tra me e la macchina informatica tanto nell'esperienza alla Cedat 85 che all'Inps. L'evocazione, a volte minacciosa, di una *team* virtuale continuamente interconnesso al mio lavoro, ma sconosciuto, privo di parola, volto e nome che, di riflesso, privava anche me di parola, di volto e di nome. Ovvero, il gruppo reale, solo formalmente implicato nel mio ruolo; oppure agito questa volta come una frusta alla rincorsa produttiva, attraverso giochi di ruolo di *amici/nemici*, con frontiere di volta in volta mobili, a seconda delle evenienze e delle opportunità. Ho sentito sulla mia pelle l'esercizio di poteri capaci di scavarti dentro, fino a trasformarti. Belle parole gonfie di «nulla», o peggio ancora, che inviano messaggi oscuri e biechi.

Alla luce del passato e del prossimo futuro che mi attende, ho voluto dedicare, quindi, la ricerca di dottorato a me stessa e a quanti siano stati assaliti, almeno una volta, dagli stessi dubbi che mi hanno tartassato il cervello, e/o che siano stati sfiorati al riguardo da considerazioni meno liete di quelle di cui siamo bersaglio umano, di sistematico bombardamento retorico quotidiano. Ho scelto di studiare il *lavoro*, le mie esperienze passate come il mio destino immediato: questa volta dall'esterno e come dottoranda, ho richiesto ed ottenuto di analizzare Cedat 85 e Inps. Data la centralità assunta dalle tecnologie informatiche in entrambi gli ambiti, ho optato per un confronto internazionale delle stesse, con un ulteriore studio di caso: andandomi a conficcare proprio nel centro del cuore della sua produzione contemporanea: sono cioè approdata nella Silicon Valley d'Oriente, il distretto tecnologico di Bangalore¹.

Con più di un centinaio di interviste in profondità e a testimoni privilegiati, raccolte tra le diverse figure professionali delle due realtà italiane e di molte altre dell'industria del software indiana, (così come nell'ambito delle attività della gestione delle risorse umane e delle attività di consulenza di direzione), ho cercato di perseguire almeno tre diversi obiettivi. *In primis*,

¹ Ho trascorso in India un semestre dal dicembre 2011 al giugno 2012 - presso l'Indian Institute of Management di Bangalore - dove ho raccolto una cinquantina di interviste circa.

dimostrare che il lavoro cognitivo, alla stregua di quello manuale, è un campo di battaglia in cui il capitale cerca di sottomettere, controllare e spremere la potenza creativa del *Lavoro*. In secondo luogo, ho provato a disvelare i molteplici e diversificati dispositivi adoperati a questo scopo, tanto di ordine materiale, quanto gius-lavoristico e relazionale. Ed infine, ho cercato di verificare se il loro esercizio, dia o meno come risultato l'emergenza di una nuova soggettività contemporanea.

La ricerca che sto per presentare, mi colloca da un punto di vista teorico e valoriale nell'arcipelago di studi che viene ricondotto alla generica etichetta di *Critical management studies*. Non mi sono lasciata intimidire dalle artificiose demarcazioni disciplinari, così come non ho disdegnato il ricorso occasionale alla letteratura *mainstream* organizzativa, manageriale, economica, di volta in volta bersaglio polemico ovvero involontario appiglio argomentativo a sostegno delle mie tesi. Ho spaziato, non solo tra diverse discipline, ma soprattutto nella dimensione temporale, rintracciando come punti di riferimento fondamentali tanto il padre della moderna teoria manageriale, F.W. Taylor, quanto Herry Braverman, suo accanito critico, nonché ispiratore dell'anglosassone *Labour Process Theory*. Mi sono avvalsa, inoltre, sia del sostegno delle illuminate intuizioni del Foucault di *Nascita delle biopolitica* che del vasto, articolato e suggestivo contributo dei contemporanei teorici del capitalismo cognitivo. L'organizzazione scientifica del lavoro, in particolare, ha costituito nelle fase precedente lo strumento fondamentale di sottomissione del lavoro industriale; l'idea del *nuovo* che ci ricomprienderebbe, ruota proprio intorno al superamento di quella parcellizzazione, misurazione tempistica e dequalificazione del lavoro; ma la mia esperienza lavorativa, *gridando* il contrario, mi ha spinto ad approfondire quella teoria manageriale traghettandomi verso un suo approfondimento da cui sono riemersa scoprendone, con somma sorpresa, aspetti tanto ignoti ai più, quanto abusati dal management contemporaneo.

Il mio viaggio nel mondo del lavoro è stato finalizzato a tre obiettivi principali ed è stato orientato da tre ipotesi di ricerca, rispettivamente schematizzati come segue:

Obiettivo 1. Dimostrare che il lavoro cognitivo e relazionale alla stregua del lavoro manuale è «campo di battaglia» in cui il capitale cerca di sottomettere, controllare e spremere le potenze creativi del lavoro;

Obiettivo 2. Disvelare i dispositivi disciplinari di ordine giuridico, tecnologico, organizzativo e relazionale, mediante i quali il controllo viene dispiegandosi;

Obiettivo 3. Appurare la rilevanza delle differenze culturali nell'esecuzione del lavoro, la loro strumentalizzazione nell'esercizio del controllo sul lavoro. Ovvero, l'affermazione di una soggettività lavorativa (l'imprenditore di sé), propria della governamentalità neoliberale che trascende le conclamate differenze tra un paese a capitalismo avanzato e uno in transizione.

Ipotesi 1. Le nuove forme di controllo sul lavoro all'interno di ciascuna attività si muovono, non secondo opposizioni binarie, ma lungo un continuum che va dalle forme più pressanti proprie dell'organizzazione scientifica del lavoro a quelle meno apparentemente invadenti dell'interiorizzazione forzata degli obiettivi di impresa, passando per la naturale potenza ricattatoria del sistema di precarizzazione del lavoro. E più precisamente, i *dispositivi disciplinanti* rappresentano sistemi di controllo *interni* ed

esterni all'ambito lavorativo e il prevalere dell'uno o degli altri dipende: *a)* dalla natura intrinseca del lavoro; *b)* dal livello di assuefazione del lavoratore all'imperativo della competitività e concorrenza (proprie della soggettività lavorativa neoliberale).

Ipotesi 2. Esistono versioni attualizzate dei principi tayloristici nel lavoro cognitivo e relazionale: l'organizzazione scientifica del lavoro gode ancora di ampio credito nel *capitalismo cognitivo*, adeguandosi allo specifico delle nuove attività intorno alle quali si struttura il processo produttivo. Anche se viene meno la separazione tra l'attività intellettuale e manuale, in quanto intrinsecamente incompatibile con la natura immateriale di suddette attività, i principi propri del Taylorismo risultano perfettamente applicabili. Mi riferisco: *a)* allo studio scientifico da parte del management dei processi lavorativi con l'espropriazione/estrazione dei saperi-abilità-tecniche dei professionisti del settore; *b)* la loro iscrizione, per quanto possibile, nelle macchine e la loro formalizzazione in *regole*; *c)* la massima scomposizione possibile del lavoro, secondo la sua natura e la funzionalità del processo nel suo insieme; *d)* la selezione attenta dei collaboratori di cui si considerano anche aspetti inerenti la personalità oltre che le attitudini. Il loro monitoraggio continuo; la socializzazione e com-misurazione delle prestazioni dei lavoratori alla *performance ottimale*; *e)* la «crescita» delle mansioni del *management* che acquisiscono compiti prima appannaggio dei soli lavoratori.

Ipotesi 3. Rispetto al punto *b)* dell'ipotesi numero 1, ritengo che la nuova razionalità governamentale di tipo neoliberale produca nell'ambito lavorativo: *a)* le soggettività più inclini all'auto-sfruttamento; *b)* rapporti contraddittori e ambigui del lavoratore con la sua controparte datoriale. Insieme a forme di resistenza coesistono meccanismi di coinvolgimento e asservimento all'interesse di quest'ultimi.

Il presente lavoro si struttura allora nel seguente modo. Al di là di questa sezione introduttiva (in cui ho riportato in maniera breve ed impressionistica i riferimenti alla letteratura che ha osannato l'avvento del «nuovo», e gli *antecedenti lavorativi* che fungono da motivazione, giustificazione e criterio selettivo della ricerca), il lavoro si compone di una parte empirica, «Incursioni di campo», articolata in quattro capitoli. I primi tre sono rispettivamente dedicati a Cedat 85, Inps e al distretto di Bangalore, per quanto riguarda le attività di sviluppo di programmi informatici. Per i primi due, poiché si tratta di realtà significative ma circoscritte, ho elaborato un'analisi sia sincronica che diacronica in cui, cioè, alla ricostruzione storica del loro recente sviluppo, si affianca quella del loro attuale assetto. Per lo studio di caso «informatico», invece, potendo contare sulla trasversalità ad una molteplicità di aziende, piccole, medie e grandi, ho adottato un approccio meramente sincronico. In tutti i casi, comunque la direttrice della ricerca si è mossa, da un lato, sulla ricostruzione del processo lavorativo/organizzativo del lavoro, ovvero si è incentrata sugli aspetti *oggettivi* del lavoro; dall'altro, su quelli *soggettivi* della selezione, gestione, valutazione del personale.

La seconda parte, «Ponderazioni teoriche», invece, è dedicata alla formulazione concettuale delle mie tesi di una taylorizzazione del lavoro contemporaneo. Dapprima passo in rassegna (prossimo capitolo alcune declinazioni contemporanee del neotaylorismo del lavoro, rintracciate sia tra le schiere di critici che tra qualche estimatore dell'ingegnere statunitense. Evidenzio, quindi, come ognuna colga un qualche profilo di similarità tra l'esperienza contemporanea e la sua vicenda storica, pur mancandone, di volta in volta, altri aspetti importanti che lo connotano fortemente e

che, altrettanto marcatamente, si ritrovano nell'attualità della gestione del lavoro. A seguire, espongo i diversi principi dell'organizzazione scientifica e li coniugo ai casi studi analizzati con dati di prima mano, evidenziandone quelle che definisco le loro declinazioni contemporanee.

Più precisamente, *in primis*, individuo nelle contemporanee pratiche di reingegnerizzazione delle organizzazioni e nei Sistemi di Knowledge management, l'attualizzazione del precetto tayloriano di «sistematizzazione delle conoscenze». Individuo poi, un nesso immediato, sebbene ignorato, tra le moderne pratiche di *Human Resource Management* e il dettame della selezione, addestramento e gestione scientifica del personale, propugnato quale secondo principio dell'organizzazione scientifica. La mia elaborazione prosegue, allora, con lo studio dei molteplici meccanismi con cui viene garantito l'adeguamento di tutti e ciascuno alle modalità lavorative prescritte: il discorso qui concerne, quindi, la *tecnologia*, l'*organizzazione* come pure la *strumentalizzazione relazionale* (i «premi» e le «punizioni» intrecciate alla loro implementazione e rafforzamento). Il ragionamento sul controllo mi porta, allora, ad aggiornare la fisionomia dei controllori che si moltiplicano senza sosta. L'*excursus*, pur confermando l'impianto ipotetico di partenza, fa emergere anche significative peculiarità della taylorizzazione contemporanea del lavoro rispetto alla determinazione storica fordista. Anzi, incrociandolo con il sistema di idee dominanti nella nostra immediata contemporaneità, evidenzio come la stessa applicazione del taylorismo trovi oggi un'espansione che ne realizza la piena manifestazione. Giungo così nelle conclusioni a schematizzare le peculiarità del taylorismo contemporaneo, ritessendo con esso tutti gli studi caso, nella speranza di fornire, con la delucidazione dello stesso, anche un'immagine più congrua delle condizioni lavorativa e, quindi, esistenziale, della mia generazione.

4

TAYLORISMO: *UNO, NESSUNO E CENTOMILA*

*Magari sapessimo già tutto
e la verità fosse così palese e incontestabile
da mantenerci sempre nella stessa opinione!
Noi cerchiamo il vero insieme ai nostri maestri,
che non ne sono i depositari unici e infallibili.
Seneca, L'ozio e la serenità*

4.1

La degradazione del lavoro nel XX secolo

1974. Dopo un decennio di ricerche, e con alle spalle alcuni altri come operaio di mestiere, Harry Braverman pubblica il suo *Lavoro e capitale monopolistico*: un testo destinato ad aprire un dibattito e un filone di ricerca di cui il presente lavoro costituisce, in qualche modo più o meno indiretto, un ulteriore granello di sabbia. Braverman non è solo un lavoratore che subisce nel corso del tempo la trasformazione dei procedimenti di lavoro e dei modi della loro riorganizzazione. È soprattutto un militante marxista, che apre la sua colossale pubblicazione con un'autocritica verso l'incapacità della sua tradizione teorica di tenere il passo con il mutamento sociale intervenuto nel mondo della produzione tra fine Ottocento e inizio Novecento.

Crescita del lavoro commerciale, tecnico e amministrativo, aumento della produttività del lavoro e dei consumi della classe operaia, assunzione da parte sovietica della tecnologia occidentale e dei principi tayloristici, trasformano la lotta al capitalismo nella sola tensione verso l'imposizione del controllo operaio e il miglioramento del lavoro di fabbrica. Dopo Marx, secondo Braverman, l'analisi del processo lavorativo non si era più data. Decide quindi di assumersi tale incarico e, ammantato di una visione di classe, propone un approccio integrato allo studio del lavoro e della sua organizzazione, fin lì esclusivo appannaggio del *mainstream* sociologico.

L'assunto fondamentale da cui muove la sua elaborazione è che «ciò che il lavoratore vende e il capitalista compra non è una quantità concordata di lavoro, ma la capacità lavorativa per un periodo di tempo concordato [...] data questa originaria condizione di indeterminatezza e la natura antagonista dei rapporti produttivi, è essenziale per il capitalista che il controllo sul lavoro passi dalle mani dell'operaio alle proprie, affinché sia massimizzato il plusvalore. [Perciò] tale passaggio si presenta nella storia come l'alienazione progressiva del processo di produzione dell'operaio; per il capitalista esso si presenta come il problema della direzione» (Braverman, 1978, pp. 57-58). Dati questi presupposti, allora, lo sviluppo del processo produttivo capitalistico contiene in sé una logica intrinseca di dequalificazione del lavoro che, a parere di Braverman, viene a realizzarsi pienamente nel Taylorismo. Ove da un lato si dà la parcellizzazione del lavoro in ragione di una progressiva separazione dell'ideazione dall'esecuzione dei compiti nei

singoli processi lavorativi, e, dall'altro, una sempre più articolata divisione sociale del lavoro, che si ripercuote come «crescente disgregazione interna della forza-lavoro e frammentazione sociale» (Ibid., p. 59). Il Taylorismo, secondo il sociologo americano, viene quindi a costituire una fase dello sviluppo dei metodi di direzione e organizzazione del lavoro, e non dello sviluppo della tecnologia, dove questi sono occultati dall'ideologia della scienza e dell'efficienza tecnica (secondo Braverman, i tre principi costitutivi del Taylorismo sono: la dissociazione del processo lavorativo dalla qualificazione degli operai, la separazione dell'ideazione dall'esecuzione del lavoro e, infine, l'uso da parte del management del monopolio della conoscenza per controllare ogni fase del processo produttivo e la sua esecuzione).

La sussunzione capitalistica degli ambiti «improduttivi» commerciale e impiegatizio vede, allora, l'estensione di una siffatta modalità di comando anche su questi settori, con consequenziale processo di dequalificazione della corrispondente attività: la loro disamina conferma, insomma, la tesi dell'estensione della logica e della prassi tayloristica. Rifacendosi a Charles Babbage (1832), che a suo avviso costituirebbe un precursore di Taylor (a lui ben noto, seppure mai esplicitamente citato), Braverman ripropone i due fondamentali principi del suo insegnamento. Parafrasando l'ispiratore della *Labour Process Theory* (che, da acuto osservatore dell'organizzazione del lavoro nella prima metà del diciannovesimo secolo, suggerisce l'utilità della divisione del lavoro mentale), scrive che «il lavoro delle persone istruite o meglio pagate non deve essere mai “sprecato” in attività che altri meno preparati possono compiere in vece loro. [E] che chi ha ricevuto poca o nessuna istruzione particolare riesce meglio nell'esecuzione dei lavori di routine, anzitutto perché “può essere acquistato a basso prezzo”, e in secondo luogo perché, non essendo distratto da un troppo intenso lavoro del cervello, potrà svolgere il lavoro di routine con maggiore precisione e fedeltà. [...] La progressiva eliminazione del pensiero dall'attività del lavoratore d'ufficio si presenta così anzitutto come riduzione del lavoro mentale allo svolgimento ripetitivo della stessa limitata serie di funzioni. È ancora il cervello che svolge tale compito, ma come equivalente della mano dell'operaio parziale in produzione, ossia prendendo e lasciando continuamente una singola parte di “dati”. La fase successiva consiste nell'eliminare il processo mentale completamente – o quanto meno nella misura in cui è possibile sopprimerlo nel lavoro umano – e nell'aumentare le categorie impiegatizie in cui non viene eseguito altro lavoro che quello manuale» (Braverman, 1978, p. 320).

La divisione del lavoro, così come proposta dall'antesignano dell'ingegnere statunitense, insomma, avrebbe avuto importantissime ripercussioni nella compravendita di forza-lavoro, rendendo quest'ultima sempre meno costosa. E ciò in quanto, «nella misura in cui è possibile suddividerlo, il processo lavorativo può essere separato in tanti elementi di cui alcuni sono più semplici e ciascuno è più semplice del processo nel suo insieme. [...] Applicato dapprima ai mestieri artigianali e poi a quelli meccanici, il principio di Babbage ha finito con il diventare la forza di base che regola ogni forma di lavoro nella società capitalistica, a prescindere dal contesto o dal livello gerarchico» (Braverman, 1978, pp. 83-84).

La direzione moderna, che trova nelle opere di Taylor un'organica sistematizzazione, prosegue ancora Braverman, ha svolto, poi, propriamente il ruolo di «rendere consapevole e sistematica la tendenza, prima inconscia, della produzione capitalistica. Assicurare cioè che l'operaio, con il declino delle arti e dei mestieri, sprofondasse al livello di forza-lavoro generica e indifferenziata, adattabile a un ampio ventaglio di compiti elementari, mentre la scienza in pieno sviluppo si concentrasse nelle mani della direzione» (Braverman, 1978, p. 121).

Come ricostruisce articolatamente Giuliana Commisso (2004), «immediatamente dopo la sua pubblicazione, negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, *Labour and Monopoly Capital* divenne non solo il punto di riferimento fondamentale di qualsiasi discussione critica sulla società capitalistica, ma anche la principale risorsa di mobilitazione per accademici radicali, sindacalisti e militanti di sinistra» (Commisso, 2004, p. 9). La sua eco, inoltre, si tradusse già nel 1976 nella costituzione, presso la *Conference of Socialist Economists* del Regno Unito (un forum di discussione di economisti marxisti), di una sezione dedicata all'analisi critica e interdisciplinare del processo lavorativo: nasce la *Labour Process Theory* (LPT). Questa divenne, già a partire dalla metà degli anni Ottanta, il sistema di analisi dominante nella sociologia industriale britannica, ottenendo una significativa influenza anche sull'analisi organizzativa.

Rispetto a quel dibattito, essendo quella di Harry Braverman un'analisi focalizzata sulla *classe in sé* – ossia sulle *condizioni oggettive* di esistenza della classe lavoratrice di cui si rendevano in quell'opera i mutamenti e l'estensione, provocati dall'ascesa del capitale monopolistico –, l'intento esplicito ed esplicitato del suo studio era stato propriamente quello di produrre, attraverso una «indagine paziente e realistica», un quadro completo delle suddette condizioni per poi comprendere meglio, attraverso l'accumularsi di tale esperienza, gli umori e i modi di battaglia di questa classe, la *classe per sé*. La scarsa attenzione all'elemento soggettivo del lavoro, spingerà sin dai suoi esordi la LPT a spostare il suo *focus*, dal tema del *controllo* al binomio *controllo-resistenza*, di fatto capovolgendo la prospettiva di Braverman. Le prime critiche all'impianto teorico di Braverman, mosse da autori come Friedman, Edwards e Burawoy, secondo Commisso, tentano di superare l'unidirezionalità della tesi del *deskilling*, sottolineando «la coesistenza di differenti dimensioni, meccanismi e livelli di controllo, finalizzati ad ottenere non solo il monopolio della conoscenza (...) ma anche un certo grado di partecipazione creativa dei lavoratori per migliorare la produttività» (Commisso, 2004, p. 36). A tal proposito, parafrasando Friedman, l'autrice ci ricorda che la capacità lavorativa è *capitale variabile* in un duplice significato: la forza-lavoro è *malleabile* ma al tempo stesso *indocile* e, per tale ragione, si rende necessario il ricorso a due diverse strategie di controllo (*diretto* e *autonomia responsabile*). Non essendo gli uomini «macchine», c'è bisogno della loro collaborazione, pertanto il management si muoverà come lungo un *continuum* tra l'una e l'altra strategia per mobilitarla. Per Friedman, come per Edwards, il controllo agisce, quindi, non solo a livello strutturale ma anche attraverso meccanismi relazionali che mirano all'integrazione dei lavoratori ai valori d'impresa: autonomia responsabile e controllo burocratico sono finalizzati a limitare l'insubordinazione mediante meccanismi di produzione del consenso. Dall'angolazione prospettica di Burawoy, poi, prosegue la Commisso «la sussunzione reale del lavoro al capitale non è assicurata solo dal *deskilling* [...] ma anche dalla produzione egemonica del consenso, che opera sui fattori psicologici, culturali e politici del contesto lavorativo. È quest'ultima dinamica di controllo che fa sì che il *deskilling* si imponga come tendenza generale di sviluppo del modo di produzione capitalistico senza produrre una crisi continua» (Commisso, 2004, p. 37).

A questa prima fase di sviluppo intorno al «processo lavorativo» segue una seconda ondata, contraddistinta dalla concomitante crisi economica degli anni Settanta e dalle ristrutturazioni che ne seguirono. Le imponenti mobilitazioni operaie che connotarono questa fase, allora, muovono da pungolo per una significativa elaborazione della *Labour Process Theory*: non solo lo studio della *struttura*, ma anche quello dell'*azione* e del loro rapporto viene elevato ad oggetto di

investigazione e speculazione: dalla logica strategica del capitale si passa quindi alle peculiarità tattiche assunte dalla lotta tra manager e operai.

Tra quanti hanno animato tale momento del dibattito, Littler (1982) procede concettualizzando la struttura come operante su tre piani diversi: la *divisione tecnica del lavoro*, che deve essere riconsiderata in relazione alla tecnologia; la *struttura di controllo*; e i *rapporti di lavoro*, che sono costruiti non solo a livello d'impresa ma anche a livello del mercato del lavoro, dei rapporti di proprietà e dell'intervento dello Stato. L'interdipendenza reciproca di questi elementi determina un mix di strategie differenti, a cui corrispondono diversi regimi di fabbrica. Il contenuto dell'organizzazione del lavoro e del controllo gestionale varia nelle diverse fasi di sviluppo del capitalismo e nei diversi contesti di localizzazione. Esso non è solo connesso con il livello tecnologico di ciascuna fase, ma dipende anche dal modo di regolazione e dalle abilità dei lavoratori in ciascun contesto organizzativo.

Se le critiche di Littler a Braverman sono l'inadeguata concettualizzazione intorno alla strategia manageriale, nonché l'irrealistica semplificazione e l'unidirezionalità del modello proposto con la categoria di *deskilling* (laddove egli invece dimostra l'insopprimibilità di una qualche competenza operaia), per Thompson il principale limite teorico di Braverman e della tradizione della LPT è la mancanza di un'adeguata *teorizzazione del soggetto*: la quasi assente dimensione soggettiva e relazionale dell'esperienza di lavoro. Conflitto e cooperazione non sono fenomeni totalmente separati.

Negli anni Novanta, poi, i teorici modernisti della LPT si ritrovano a fronteggiare le critiche di matrice post-strutturalista di alcuni studiosi che ritengono l'interpretazione marxista inglese del rapporto tra controllo e resistenza nel processo capitalistico come oscillante tra il *puro volontarismo di classe* e l'*essenzialismo umanista*. Attingendo al bagaglio concettuale e metodologico foucaultiano, allora, si ripropongono di cogliere i nessi sottili nella dialettica potere/soggetto. Ma neppure i loro contributi alla rivitalizzazione dell'analisi del lavoro sembrano però scevri da critiche: per Thompson, essi hanno rimosso dall'analisi le resistenze individuali e collettive della forza-lavoro: «hanno prodotto una versione distopica che accetta i contorni dei cambiamenti, ma ne sfida la sostanza, preferendo il linguaggio del controllo e del discorso, la sorveglianza e l'autodisciplina. In effetti, pochi *case studies*, in particolare in Gran Bretagna, sono completi senza un'infarinatura di *panopticon*, discorsi normalizzanti e soggetti autodisciplinanti» (Thompson, 2002, p. 40).

Come ricostruisce quest'ultimo, la risposta della corrente principale della LPT a tali affermazioni è stata triplice. Sfidare l'esattezza del presunto spostamento nella posizione di controllo: si è accettata l'espansione delle pratiche manageriali verso l'ambito normativo, senza tuttavia ritenere che la tensione verso la più tradizionale attenzione a razionalizzazione burocratica, intensificazione del lavoro e formazione salariale fosse marginalizzata (Thompson e McHugh, 2002). Sfidare la fondatezza dell'affermazione relativa all'efficacia delle nuove pratiche manageriali nella sfera «culturale», differenziando tra ciò che abita il discorso manageriale e ciò che acquista rilevanza nella sua pratica: si è insomma, contrastata la «visione di una popolazione soggiogata e sedotta dentro e fuori dal luogo di lavoro, [rivendicando] una concezione più ampia e modificata della *resistance* e della rappresentanza lavorativa» (Thompson, 2002, p. 46). Infine, contro la visione del processo lavorativo e della relazione occupazionale come terreni su cui ha luogo la formazione delle identità, hanno rimarcato l'ininterrotta distinzione delle relazioni tra questi due ambiti e l'inseparabilità delle sfere economica e sociale.

Ma la LPT e quanti si sono rifatti ad essa «sono stati coinvolti in tre conflitti nel corso degli ultimi due decenni. In primo luogo, contro quelle tendenze nell'ambito della scienza sociale e della teoria manageriale che proclamano una rottura di paradigma nell'ordine socio-economico, annunciando condizioni occupazionali e relazioni di lavoro più favorevoli. Secondo, contro foucaultiani e post-strutturalisti che, producendo frequentemente versioni distopiche delle argomentazioni sulla rottura di paradigma, proclamano uno spostamento verso i temi della modernità e dell'identità e un allontanamento dalle tematiche relative al capitalismo e al lavoro. Terzo, abbiamo prodotto le nostre spiegazioni empiriche sul lavoro e l'organizzazione, che tentano di afferrare le dinamiche della continuità e del cambiamento, delle lotte contro antichi e nuovi interessi, e del locale e globale nell'ambito dell'economia politica capitalista. [Ma] insistendo sul primato della continuità e complessità contro le utopie e distopie sovradeterminate, abbiamo fallito nell'articolare una concezione esauriente della natura della società, dell'economia e del luogo di lavoro e delle connessioni esistenti fra loro» (Thompson, 2002, p. 40). La LPT, nel vortice di queste molteplici sfide, sembra ripiegare su sé stessa e soccombere. Eppure, come vedremo, il suo contributo continua ad essere, almeno a mio parere, il più illuminato che la teoria sociologica del lavoro abbia mai prodotto.

4.2

Non è vero! O sì?

Le varie prospettive sul mondo contemporaneo che emergono nella fase di ristrutturazione del capitalismo – e che rinviano al concetto di *post-fordismo*, alla teoria della *specializzazione flessibile*, e all'interpretazione dei nuovi sistemi di produzione, elaborate rispettivamente da Scuola della Regolazione francese, Sabel e Piore (1982) e Kern e Schuman (1991) –, sponsorizzano tutte l'idea della rottura di paradigma: andando quindi a minare, sul finire degli anni Ottanta, l'esclusività della posizione «alternativa» bravermaniana nell'interpretazione del funzionamento del sistema economico. Come ci dice Thompson al riguardo, non senza ironia, molti di questi *frameworks* furono sviluppati da scrittori precedentemente associati alla tradizione marxista e che, con la loro enfasi sulla turbolenza e volatilità dell'economia globale (in un contesto di cambiamento non governabile dalle strutture burocratiche tradizionali), hanno finito per condividere a pieno lo stesso messaggio della letteratura *business* e manageriale. È allora particolarmente «interessante notare quanti dei blocchi di costruzione di Braverman e della LPT vennero accettati da tali prospettive. La questione [infatti] non è che la LPT fosse sbagliata, quanto piuttosto che era diventata datata. Ogni “post” richiede un passato, ogni rottura un punto di riferimento contro cui misurare il cambiamento. Il Taylorismo e il Fordismo avevano governato una visione frequentemente presentata in una maniera stereotipata, a-storica e indifferenziata quanto le più brutali caricature di Braverman» (Thompson, pp. 42-43).

A partire da queste considerazioni, e volendo operare una sintesi, si può dire che, di qui in poi, nella letteratura sociologica vengono a coesistere tre posizioni (Lomba, 2005). La prima, che rivendica il superamento dell'esperienza taylor-fordista, sottolinea l'introduzione di nuovi modelli manageriali di organizzazione ispirati all'esempio giapponese: *Just in time*, *organizzazione in team*, *riduzione dei livelli gerarchici*, *maggiore partecipazione dei lavoratori*, sarebbero gli ingredienti di un modello alternativo di assoggettamento della forza-lavoro (Sewell

e Wilkinson, 1992; Graham, 1995). Altri, pur condividendo l'idea di una diversità irriducibile della contemporaneità, analizzando l'impatto di questo o quel particolare principio organizzativo, sottolineano come essi abbiano accresciuto l'autonomia dei lavoratori, le *skills* richieste nello svolgimento delle loro mansioni e il superamento dell'assetto fortemente burocratico all'interno delle aziende (Kern e Schumann, 1991). Infine resiste un'ultima posizione, secondo cui la presunta discontinuità dal passato è niente più che un mutamento estetico, superficiale, dietro cui si cela essenzialmente una inalterata organizzazione di tipo tayloristico. Sebbene si diano cambiamenti di *ordine tecnico*, come l'automazione e il controllo elettronico del lavoro, *organizzativi*, come la creazione di una struttura più flessibile – incarnata come abbiamo già appurato nella dimensione produttiva dei gruppi di lavoro –, o *manageriali*, come l'introduzione di una contrattazione sempre più individualizzata, continua di fatto la crescita della frammentazione delle mansioni e del controllo sui lavoratori (Linhart, 1994; Durand, 1993; Barker, 1999).

Per capire se ci sia continuità o discontinuità, e per esprimere un giudizio di valore nell'uno come nell'altro caso, risulta anzitutto essenziale ricapitolare gli elementi della fase – ipoteticamente – precedente. Ma quando ci si cimenta in questo esercizio, le cose finiscono per complicarsi ulteriormente. Se ricorrendo a Giovanni Masino, infatti, si può agevolmente sintetizzare che «l'organizzazione fordista-taylorista, lo ricordiamo, si fonda su parcellizzazione e formalizzazione, su separazione tra decisione ed esecuzione, su automazione ed economie di scala, sul comportamento umano spiegato esclusivamente da motivazioni estrinseche, e sul controllo (inteso come eliminazione della variabilità) eletto a principio primo di efficienza e di efficacia. Questo, per lo meno, è il fordismo raccontato nella stragrande maggioranza dei resoconti, dei manuali, del discorso pubblico. Va notato, incidentalmente, [però] che vi è più di qualche dubbio sul fatto che questa idea di “fordismo” coincida davvero, completamente, con il fordismo “storico” delle imprese dell'epoca fordista (vi sono infatti buone ragioni per sostenere che tale presunta coincidenza sia, come minimo, una grossolana approssimazione)» (Masino, 2011). Lo stesso autore in un altro libro ben argomentato, conduce una serrata decostruzione del «Fordismo» enucleando una molteplicità di esperienze organizzative che oggi ricondurremmo a logiche alternative ad esso. Così, ad esempio, ci ricorda che «già negli anni Cinquanta Toyota e Nissan evidenziano caratteri organizzativi completamente diversi dalle rispettive controparti statunitensi e, soprattutto, dallo stereotipo fordista. Il loro percorso verso la massificazione della produzione è del tutto originale. Tuttavia, al tempo stesso, logiche e principi organizzativi tipicamente tayloristi e fordisti erano fortemente radicati e si integravano perfettamente con le soluzioni più originali: dalla codificazione dei compiti all'addestramento “scientifico”, dalla netta separazione tra pianificazione delle operazioni ed esecuzione, alla conseguente dequalificazione del lavoro, fino alla standardizzazione del processo e delle tecnologie» (Masino, 2005, p. 38).

Nella seconda parte del testo, poi, Masino procede ad un'altrettanto ben documentata scomposizione e disarticolazione degli elementi cardine sbandierati dal cosiddetto «post-fordismo», fino ad affermare che «le tesi secondo cui le “nuove” forme organizzative sono portatrici di nuove logiche, caratterizzate da decentramento, cooperazione, responsabilizzazione e valorizzazione delle persone, rappresenta, molto spesso, una semplificazione inaccettabile. Noi sosteniamo che, nella maggioranza dei casi, la capacità di controllo delle imprese [...] non si riduce affatto, ma semmai trasforma i modi attraverso cui si manifesta. In questo senso il

postfordismo, più che rappresentare un superamento del fordismo, ne costituisce una estensione e sofisticazione» (Masino, 2010, p. 185).

A dar credito alle tesi di questo autore, allora, il post-fordismo non è poi troppo in là rispetto all'organizzazione della fase precedente, non costituendo, quest'ultima, di fatto, quel blocco monolitico che il corrispondente immaginario ha sedimentato. Se erano presenti in essa tracce organizzative del modello nipponico, oggi additate come peculiarità propria del *nuovo* assoluto, e se quest'ultimo, poi, in fin dei conti ne introiettava e misceleva in modo innovativo alcuni dei tratti suoi propri, allora ciò che è stato elevato ad «alternativa», per tale via, finisce per perdere credibilità. E infatti «altri hanno dimostrato che il Taylorismo e il Fordismo non erano la stessa cosa, che non esistettero sempre quando e dove i *paradigm breakers* dicevano, e che certamente persistono in molti settori chiave dell'economia contemporanea» (Thompson, 2002, p. 43).

Allora, negli ultimi anni prende piede un dibattito, tuttora in corso, circa l'influenza di Taylor sulla *Lean production* in Giappone, mentre un'ampia riflessione cerca di rintracciare l'influenza della teoria tayloriana nel più recente sviluppo industriale negli Stati Uniti². Secondo Parks, quindi, «la *Lean manufacturing* [produzione snella] è un'estensione naturale degli strumenti dell'ingegneria industriale classica quali progettazione e organizzazione dello stabilimento, progettazione del luogo di lavoro, analisi dei metodi, e studio del tempo» (Parks, 2003, p. 42).

Waddell dilata ulteriormente l'idea della relazione tra Taylor e *Lean manufacturing* suggerendo che i principi scientifici vengono in quest'ultima estesi dal lavoro all'intera impresa (Waddell, 2005).

A fronte di chi come Masino rintraccia una continuità fondata più sui *fini* che sui *mezzi* – che ne abbraccerebbero, quindi, la razionalità di fondo – altri ritengono che anche particolari elementi pratici trovano spazio nei luoghi di lavoro contemporaneo. Così, c'è chi evidenzia la correlazione tra il *management by objectives* e il compito quotidiano (Wren, 1979). E chi, concentrando in particolare la propria attenzione sull'attività di gestione contabile all'interno delle aziende (Verico e Williams, 2005), ci spiega che, in ragione dell'intensificazione dei processi di globalizzazione del mercato, nonché della diminuzione dell'incidenza relativa del costo del lavoro sui costi totali, si sono sviluppate a partire dagli anni Settanta nuove tecniche di analisi e standardizzazione dei costi per ciascuna attività: l'*activity-based costing*. Anch'essa costituirebbe, a loro avviso, una lezione appresa dall'insegnamento tayloriano (Kulesza *et al.*, 2011): «Questa evoluzione rende arcaico il tradizionale metodo di allocazione dei costi generali basato sul volume (ore di lavoro diretto o ore di impiego della macchina), poiché esso deriva da costi di produzione imprecisi. Il management si è persuaso della necessità di cambiare approccio e ancora una volta si è rivolto a Taylor. [Così, sebbene] il Taylorismo tradizionale, per come è stato elaborato da Taylor nel 1911, non possa avere corso nella temperie industriale moderna, tuttavia molteplici aspetti delle teorie e pratiche tayloriane continuano ad avere una certa rilevanza» (Kulesza *et al.*, 2011, p. 117)

Insomma, «il fordismo non è nella parcellizzazione delle mansioni della catena di montaggio, ma è nella logica organizzativa che ne guida la progettazione. Non è nel cronometro di Taylor che

² In particolare, si fa riferimento alla joint venture, del 1983 tra General Motors and Toyota chiamata New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI), costituita in Fremont, California. Essa è un esempio di *Lean production* negli Usa dove, viene adottato secondo Adler (1993) i principi tayloriani fondati su i tempi e movimenti, insieme con l'obiettivo però del conseguimento di una maggiore produttività insieme con un più alto livello di motivazione e soddisfazione dei lavoratori.

misura i tempi della spalatura della ghisa, ma è nella logica organizzativa che ne utilizza le misure. Oggi, analogamente, il fordismo e postfordismo sono fondati su logiche organizzative molto più simili di quanto gran parte del dibattito sulle “nuove” imprese sia disposto a riconoscere» (Masino, 2010, p. 208).

A questo punto si potrebbe dire ciò che era uscito dalla *porta*, finisce per rientrare dalla *finestra* del dibattito sociologico. Le idee tayloriane, che per primo Braverman aveva rinvenuto nell'evoluzione dell'accumulazione capitalistica negli ambiti commerciale e impiegatizio, via via marginalizzate nel frastuono della ristrutturazione degli anni Ottanta (per seguire, affascinati, le più allettanti promesse della costituenda *economia della conoscenza*), e che alla prova dei fatti mettono a nudo verità scomode, ritornano prepotentemente attuali, sia nell'ambito dei nostalgici estimatori del genio statunitense, sia tra quanti si assumono la briga di confrontarsi con il mondo del lavoro – anziché contemplarlo esclusivamente nelle proprie astrazioni, ovvero interrogandolo solo sulle proprie auto-percezioni. Nel prosieguo, allora, proporrò quelle che a mio avviso sono tra le più interessanti ed efficaci interpretazioni delle forme che assume il Taylorismo del XXI secolo.

4.3

Neotaylorismi

The principles of Scientific management continua a costituire una fonte inesauribile di stimolo nei campi di ricerca più disparati, fornendo spunti non solo nell'ambito strettamente tecnico della *produzione*, del *Job design*, della *misurazione della performance* e così via, ma anche in quello prevalentemente manageriale della gestione psico-sociale del corpo lavorativo (Evangelopoulos, 2011). È possibile, infatti, avvertire l'eco delle idee tayloriane nei *topic* contemporanei più disparati: *lavoro cognitivo*, *Job satisfaction*, *manifattura e produzione*, *BPR e innovazione*, *Total Quality management*, *Human-computer interaction*, ecc.. Eppure questa influenza, da un lato, non è esplicitamente riconosciuta, e forse, in alcuni casi, nemmeno consapevolmente individuata, dall'altro, in una corrente circoscritta della *letteratura critica* ha dato adito al proliferare di accezioni sempre diverse dell'Organizzazione scientifica e della sua declinazione contemporanea.

Secondo Fred Manske (1991), il *Taylorismo* è stato l'ideologia della razionalizzazione, ed è stato fatto coincidere, nell'interpretazione sociologica, semplicemente con la divisione estrema del lavoro e con la parcellizzazione massima delle mansioni, così come si è data nell'ambito della produzione automobilistica. La sociologia prevalente ha, quindi, elevato la dequalificazione del lavoro ivi operante a paradigma generale del tendenziale orientamento del lavoro sotto la direzione manageriale. Ma l'Organizzazione scientifica non esaurisce la sua forza propulsiva nella mera dequalificazione del lavoro, suggerisce lo studioso, essendo, piuttosto, una teoria e pratica che attiene fundamentalmente al «controllo». L'ambito automobilistico, del resto, è solo uno dei settori in cui il Taylorismo si è applicato, e inoltre, continua l'autore, la necessaria flessibilità strutturale di produzioni in piccole serie, dettate dalla domanda e dalla competizione internazionale, avrebbero reso proprio lì, in quel contesto, la sua applicazione di scarso successo.

Ora, continua il ragionamento di Manske, se si guarda al Taylorismo come ad una pratica di controllo sul lavoro, a ben vedere, più che ritrarsi dalla produzione contemporanea, si scopre che esso tende ad estendersi, dispiegandosi in ambiti che prima ne erano scevri: «Nell'insieme, la struttura della produzione e del lavoro nell'impresa e nella società è diventata più complessa attraverso la divisione del lavoro e il Taylorismo. Dal punto di vista del management, vale a dire del "capitale aggregato", esso ha generato un dilemma: sebbene il lavoro di massa abbia creato un'area di lavoro facilmente controllabile dal centro, d'altra parte, sono stati creati inevitabilmente altri segmenti di lavoro meno suscettibili di controllo. Il Taylorismo non si è affermato soltanto nella manifattura e nella catena di montaggio dell'industria pesante (o in generale della produzione in piccole serie), ma ha avuto anche un discreto successo nell'ambito della progettazione, della pianificazione della produzione, e del lavoro qualificato secondario [...] il "controllo dei controllori", "la pianificazione della pianificazione", sembra essere diventato possibile» (Manske, 1991, p. 73).

Per Manske, quindi, «qualificazione» e «controllo» non sono due elementi indissolubilmente legati da un rapporto antagonista: l'idea che il controllo si persegua soltanto attraverso la dequalificazione è errata. Le nuove tecnologie, che aprono la strada al «controllo dei controllori», consentono anche di esercitare l'esercizio del medesimo su un più ampio spettro di lavoratori, senza che questi debbano necessariamente essere dequalificati. Il controllo si estende, allora, alle attività di progettazione, di pianificazione della produzione e alle attività connesse alla produzione ma più complesse del mero assemblaggio o della produzione di componenti.

«Il nuovo controllo sistematico consente al management di lasciare inalterato il lavoro qualificato, poiché esso può essere trasformato in lavoro qualificato controllato e poiché rende possibile una riqualificazione laddove in precedenza esisteva un lavoro "taylorizzato", in quanto il lavoro riqualificato di nuovo tipo resta comunque intrappolato nel network di controllo che è stato perfezionato. L'acquisizione o la restituzione delle qualifiche ai lavoratori diviene possibile senza che il management debba pagare il prezzo della perdita del controllo sul processo centralizzato. Un aumento nel controllo del lavoro è compatibile con costanti e perfino crescenti requisiti di competenza» (Manske, 1991, p. 65)

Se per questo autore, negli anni Novanta, l'ambito della produzione manifatturiera era l'ambito di un processo di riqualificazione, ciò non significava a suo avviso il superamento del Taylorismo, quanto piuttosto una sua trasformazione, che ne dilatava i confini verso l'alto coinvolgendo ambiti del lavoro direzionale e tecnico, prima inviolati.

Se passiamo dall'ambito *industriale* a quello dei *servizi* una ancora diversa accezione di *Neotaylorismo* prende piede. Analizzando il mondo dei *call center*, Calderón vede nell'allargamento della programmazione emotiva e del controllo della soggettività del lavoratore, una nuova frontiera di colonizzazione per la direzione manageriale. Allora, sin dal processo di selezione e formazione nell'azienda, viene a ricercarsi non una particolare *competenza tecnica*, quanto piuttosto, attraverso una pre-valutazione delle aspiranti lavoratrici, una consistente *motivazione, solidità fisica e psicologica* per sostenere nel lungo periodo un lavoro faticoso e stressante come quello (se in media la resistenza a questo tipo di attività è di cinque o sei anni, qui si vogliono trattenere le persone per almeno dieci o quindici)³. Queste, insieme con le

³ In molti hanno evidenziato l'attenzione più sugli elementi della personalità e delle capacità relazionali che non sulle competenze intellettive nell'ambito dei processi selettivi, si veda anche al proposito Warhurst, Broek, Hall (2004).

capacità comunicative e di mediazione nei conflitti, l'energia, la personalità, l'entusiasmo, rappresentano, allora, le *qualità* e non le *qualificazioni* (e non a caso!) di cui appurare la presenza.

La razionalizzazione industriale del lavoro, sottolinea Calderón (2008), richiede un intervento permanente sulla propria persona: ripetere le stesse frasi tante e tante volte determina la loro riproposizione automatica fuori dell'orario di lavoro, in contesti diversi e inappropriati. Tensione, irritazione, crisi nervose per molte: stati mentali come riflesso dell'esperienza lavorativa. Lo stato di accelerazione continua non è propriamente solo l'effetto indesiderato della pressione esercitata da quel modello organizzativo, ma costituisce più intimamente per le lavoratrici un «meccanismo da loro posto in pratica per compiere in maniera opportuna il proprio lavoro» (ibid., p.): un grande sforzo psicofisico deve aver luogo per sintonizzarsi sulla cadenza imposta dal ritmo di lavoro programmato.

La seduzione, la capacità di ascolto e di connessione empatica con il cliente, costituiscono un altro polo essenziale del lavoro. Per tale ragione, le attitudini e le emozioni individuali divengono indissociabili dalla pratica lavorativa. Così, motivazione e identificazione con l'impresa caratterizzano l'esperienza neotaylorista del lavoratore contemporaneo: «non solo si operazionalizzano i movimenti corporali, ma anche i sentimenti e le emozioni», commenta Calderón.

La gamma dei Neotaylorismi non si esaurisce qui: accanto all'approfondimento *estrinseco* e *intrinseco* che, rispettivamente, attecchisce risalendo verso l'alto delle posizioni intellettuali e immateriali, o sprofonda all'interno della personalità stessa del lavoratore, si dà un moto che riguarda la dinamica organizzativa propria della divisione interna del lavoro. Secondo Uphadya (2009), allora, «a causa della crescente complessità di prodotti, progetti e programmi software, generalmente il processo di sviluppo del software è passato da una produzione organizzata in modo artigianale a un processo produttivo più standardizzato sul modello della fabbrica. [...] L'ingegneria del software segue spesso un sistema modulare in cui gli ingegneri semplicemente assemblano pezzi di software "prefabbricati". Questo approccio "catena di montaggio" è impiegato dalle maggiori aziende di servizi software indiane, che eccellono nell'eseguire grandi progetti in modo rapido dividendo il lavoro in piccoli pezzi, mettendo a lavorare molti ingegneri simultaneamente e spostando pezzetti di lavoro da una sede all'altra. [Inoltre] i modelli di qualità del software prescrivono processi sistematici per l'esecuzione dei compiti a ogni stadio del ciclo di sviluppo. Il *Quality management* si basa sull'idea che per mantenere il controllo sul processo lavorativo, questo deve essere quantificato e misurato, riducendosi a una "metrica" quantificabile di tempo, "sforzo", produttività e produzione [...] Lungi dallo stimolare i dipendenti come esse affermano, le aziende di servizi software indiane hanno adottato una gamma di tecniche propriamente neotayloriste nel tentativo di ottenere il controllo sul processo lavorativo del software. Benché queste organizzazioni esibiscano un'immagine di luoghi di lavoro "aperti" e "flessibili"» (Uphadya, 2009, p. 56)

Ma neppure questo approccio al Neotaylorismo dell'industria informatica esaurisce la molteplicità e la diversificazione degli studi che evidenziano le analogie tra il presente e il passato.

Così «rivisitando la dottrina originale di Taylor, osserviamo come la sua manifestazione nelle pratiche contemporanee, la sua espansione in una serie più ampia di occupazioni, e una più vasta attuazione dei suoi ideali nell'era post-fordista, modellino le vite dei lavoratori di oggi [...] Una

rinascita dell'ideologia taylorista ci serve a individuare la devastante progressione dell'Organizzazione scientifica nel lavoro manuale e il suo sconfinamento nelle professioni, dove si è creduto a lungo che la natura del lavoro offrisse una qualche misura di protezione contro le tendenze razionalizzanti» (Crowley et. al., 2010).⁴

Con queste lapidarie affermazioni una ricerca statunitense tenta di tessere un confronto tra lavoro manuale e professionale/manageriale nel contesto contemporaneo. A fronte dell'«estensione verticale» all'interno della fabbrica sottolineata da Manske, essa rimarca la sua inondazione «orizzontale» del più generale ambito del lavoro professionale. Anche qui il filo del discorso segue una più puntuale e letterale rivisitazione del Taylorismo. Qui viene evidenziandosi come esso sia cosa *altra* dal *Fordismo*, non pienamente attualizzato in esso e, pertanto, capace di succedergli nel suo *post*.

Un'ampia letteratura ha del resto sottolineato che nel regime di produzione flessibile l'organizzazione per team e un'accresciuta auto-disciplina connotano tanto il lavoro manuale che quello professionale. Secondo questo studio allora, a rafforzare il processo di selezione e controllo del lavoro propugnato dal Taylorismo, interverrebbero tecniche sempre più sofisticate per la scelta del personale, insieme con la *precarietà dell'impiego*, entrambi strumenti potenti per l'interiorizzazione della disciplina. Lo studio evidenzia inoltre la rilevanza di effetti negativi che si accompagnerebbe alla versione contemporanea dell'organizzazione scientifica: caos e conflitti anche orizzontali; riduzione del *commitment* verso l'azienda e il proprio ruolo; nonché stress e insoddisfazione verso il lavoro, trasversali alle diverse categorie di lavoratori, tanto da far convergere l'esperienza dell'una e dell'altra.

Non solo le innovazioni post-fordiste non hanno prodotto la riqualificazione del lavoro manuale tanto vantata, ma a definire più propriamente l'esperienza contemporanea del lavoro sono un più intenso ritmo di lavoro e un'accresciuta pressione verso i risultati (etero-determinati) da raggiungere. Mentre sul versante resistenziale sembrerebbe che l'allargamento delle mansioni, insieme con un maggiore contenuto di conoscenza richiesto nello svolgimento del lavoro, porterebbe a forme meno evidenti di manifestazione del conflitto (Sewell, 2005; Vallas, 2003), indebolite ulteriormente da una maggiore disoccupazione e dai processi di delocalizzazione.

L'analisi dei dati segnala la diminuzione del conflitto verso l'alto che, accompagnato ad una sempre maggiore riduzione della presenza sindacale in azienda, sembrerebbe quasi lasciare il posto al fenomeno di sua *lateralizzazione*: le forme classiche di unione e solidarietà tra i lavoratori tendono ad essere sempre più minate da crescenti tensioni e motivi di stress verso i *pari*, alimentate dall'organizzazione del lavoro in team e dal correlato di competizione agito da tale formula di divisione del lavoro.

Nel lavoro professionale e manageriale si riscontrano, invece, cambiamenti significativi: anche qui come per il lavoro manuale, abbiamo produzione fondata sui *team*, ricorso a *lavoro temporaneo*, *overwork* e *valutazioni della performance* fondate sui risultati. Così che, anche a parere di questi studiosi, si può agilmente concludere che tutto ciò sarebbe indice ed espressione dell'applicazione dei principi tayloristici al lavoro intellettuale. Ambito che non solo

⁴ Altre interessanti ricerche, etnografie o auto-etnografie italiane che hanno influenzato il presente lavoro sono: Morini et al., 2013; Fabiani G., 2013; Gruppo d'inchiesta sulla precarietà e il Comune in Calabria, 2012; Centro per la Riforma dello Stato (a cura di), 2011; Curcio (a cura di), 2010, 2002; Forti C., 1999; Passarelli G., 2007; Cavazzani, Fiocco, Sivini, 2001.

precedentemente si era contraddistinto per ampi margini di autonomia, ma che si era propriamente estrinsecato nella funzione di pianificazione e controllo del lavoro manuale.

Come in quest'ultimo, anche in quello professionale si registra l'aumento dei conflitti orizzontali e verticali, stress, pressioni lavorative, riduzione del *commitment*, percezione di un ambiente caotico. Anche qui i costi da pagare sono il deterioramento delle relazioni tra pari, rinuncia al potenziale creativo di questa categoria di lavoratori e l'ottenimento di inferiori livelli di produttività (Crowley *et al.*, 2010).

Licenziamenti, esternalizzazioni, lavoro temporaneo e a «progetti basati su team», insieme con impegnative *selezioni e valutazioni della performance*, insomma, contraddistinguerebbero il post-fordismo, rappresentando una versione più approfondita dell'Organizzazione scientifica del lavoro. Ossia costituirebbero l'adozione di principi tayloristici, non pienamente manifestati nella fase di produzione di massa della fase precedente. Gli autori parlano infatti di Neotaylorismo. E ciò avviene per due ordini di ragioni: «Henry Ford non adottava interamente il metodo di Taylor ma piuttosto combinava aspetti importanti della sua tecnica con altre innovazioni del tempo. [...] La dottrina della segmentazione delle mansioni dell'Organizzazione scientifica, queste strategie dell'era fordista scontavano le differenze nelle abilità individuali e nelle innovazioni dei dipendenti – elementi chiave, secondo Taylor, della produttività e del miglioramento continuo. Per di più, esse non applicavano i controlli per “tenere [i lavoratori intellettuali] pienamente occupati per tutto il tempo” come prescriveva lo stesso Taylor» (Crowley *et al.*, 2010, p. 417)

Gli autori mettono giustamente in evidenza che il pensiero manageriale della dottrina tayloriana non viene pienamente a realizzarsi nella determinazione storica fordista: viene cioè ignorato il monito dell'ingegnere statunitense a mettere pienamente a valore le capacità individuali di tutti e di ciascuno, nonché di attingere, a fini migliorativi, alle loro potenzialità innovative. D'altro canto, neppure si è teso al pieno impiego «delle energie mentali» della componente intellettuale del lavoro, come pure era stato segnalato e suggerito.

Se nell'immaginario collettivo, banalmente, il Taylorismo è associato alla frammentazione delle mansioni (forse erroneamente, forse no), in questo studio, invece, dalla rilettura dei suoi testi di riferimento (di cui pure si considerano aspetti meno noti), a tale elemento manca qualsiasi menzione – sia riguardo alla sua eventuale continuità nel lavoro contemporaneo, sia, come invece fa Manske, alla sua *inessenzialità* a quella filosofia pragmatica.

Ma i *taylorismi* spuntati in questi ultimi anni non si esauriscono qui. Se quanti hanno concentrato la loro attenzione sugli ambiti produttivi, particolari o generali, si sono rifatti all'espressione di «Neotaylorismo» per mettere in luce le molte continuità con l'Organizzazione scientifica classica, ma anche le peculiarità che essa assume nella contemporaneità, trascendendo l'ambito *meso*, settoriale, altri hanno scorto ulteriori riverberi, assonanze, traslazioni, della teoria e pratica manageriale classica. Tra questi ultimi, De Vos, Lobet-Maris, Rousseau, Wallemacq (2002), mettono in evidenza come la moderna teoria manageriale del *Knowledge management* presenti una forte continuità con il Taylorismo: sebbene separate da diverse decadi e maturate in ambienti molto dissimili, entrambe accordano centralità alla *conoscenza* e propongono una precipua *visione del mondo*. Le similitudini investono, oltre al discorso teorico, anche l'implementazione pratica dei rispettivi progetti – la ricerca di trasparenza, la metodologia della «codificazione» del sapere e del saper-fare, la finalità di risoluzione dell'incertezza con consequenziale impatto nella rideterminazione delle relazioni di potere. Non solo entrambe si fondano sull'affermazione di un interesse aziendale prevalente su quello degli individui, da cui deriverebbe un'idea di

organizzazione come qualcosa che si pone *sopra e oltre* i comportamenti e le performance dei membri che la compongono, ma anche che, mentre di fatto producono un'alterazione delle relazioni di potere, postulano un ideal-tipo di *organizzazione senza conflitti*.

Un ulteriore livello *macro* di astrazione può condurre ad accostare l'Organizzazione scientifica alle trasformazioni *inter ed intra* aziendali delle globali *catene del valore* (Porter, 2005), al planetario processo di riforma dell'istruzione (Cobalti, 2006), come anche all'impatto tecnologico sull'organizzazione del lavoro. Fissando la propria attenzione su consistenti e significativi processi di *offshoring* e *outsourcing* (Blinder, 2007; Dossani e Kenney, 2007; Lanz, Miroudot, Norda, 2013), e in particolare sui fenomeni di routinizzazione e segmentazione sovranazionale del lavoro, si può rintracciare il prodursi di una sorta di «Taylorismo internazionale» (Levy, 2005). Mentre, guardando alla *New Education* (Rullani, 2004), e più propriamente alle trasformazioni del mondo dell'istruzione e alla svalorizzazione professionale (Brown, Ashton, Lauder, 2008; 2010; 2012), si scorge il profilo di una specializzazione dei percorsi formativi che ricalca per analogia la parcellizzazione delle mansioni, producendo una sorta di *apprendimento tayloristico* (Fumagalli, 2008). Altri ancora, ponendo l'accento sull'aspetto tecnologico e il corrispondente impatto, evocano quella di un «Taylorismo digitale» (Bellucci, 2005; Formenti, 2011; 2013; Brown et al., 2012), per cui parcellizzazione e coordinamento verrebbero mediati, propriamente, dalla macchina interattiva (Zuboff, 1998), che pure sussumerebbe il *lavoro vivo*.

A questo punto, la sintetica rassegna proposta del *Taylorismo/i* che attanaglierebbe la nostra contemporaneità, può indurre in uno stato di smarrimento. Il punto, ora, non è più e non è solo sostenere o confutare la continuità dell'Organizzazione scientifica nel lavoro contemporaneo, quanto piuttosto capire in cosa esso si sia consustanziato realmente. Per qualcuno, abbiamo visto, esso è intimamente una tensione al *controllo* per ridurre l'incertezza circa il *quantum* del lavoro elargito dalla forza-lavoro, come per Braverman. Laddove per Manske – che ne condivide, di fondo, tale assunzione –, ciò non deve necessariamente estrinsecarsi nella dequalificazione sostenuta da quelli. Altri ancora, invece, insistono sugli effetti dequalificanti senza, tuttavia, entrare nel merito del processo lavorativo (tacendo, perciò, qualsiasi riferimento alla parcellizzazione delle mansioni). I sostenitori del Taylorismo digitale accennano alla subordinazione del *lavoro* alla macchina. Se poi c'è chi guarda, a livello macroscopico, al riprodursi della divisione del lavoro e lo fa indicando la segmentazione spaziale dei processi lavorativi spalmati lungo le catene del valore, le filiere internazionali e le pratiche di *offshoring* e *outsourcing*, puntando alla dimensione *spaziale*, altri guardano al *tempo*, e cioè al processo a monte dell'estrazione della forza-lavoro, cioè alla fase della sua formazione, ad uso e consumo delle esigenze peculiari del capitale. Per qualcun altro, ancora, vi sarebbero connessioni tra il modello fordista e il suo antagonistico avversario organizzativo, il *modello giapponese*, che per tale via risulterebbero essere l'uno l'evoluzione dell'altro, anziché il suo superamento. Taylorismo e Fordismo, quindi, piuttosto che costituire un indissolubile e indistinguibile connubio, appaiono come un contingente sodalizio, la cui stessa sostanza, sotto i colpi della critica destrutturante di Masino, pare far vacillare le accomodanti ricostruzioni *mainstream*.

In questo capitolo ho proposto molteplici prospettive che individuano più o meno marcate analogie tra le forme contemporanee e l'Organizzazione scientifica del lavoro. Ora, è bene sottolineare che a mio avviso tutte le molteplici considerazioni proposte sono calzanti, pertinenti, e significative. Ma tutte le diverse declinazioni peccano di una qualche forma di parzialità,

mancando di volta in volta di questo o di quell'elemento evidenziato da altri. Si tratta allora di mettere ordine e di ricomporre il tutto individuando ciò che manca. Alla luce degli *uno, nessuno e centomila taylorismi* che ho sciorinato in queste pagine, si rende doverosa una dichiarazione circa la mia particolare posizione. Ma per poter fare questo occorre prendersi la briga di rileggere le espressioni del pensiero di Taylor, la cui influenza sulla contemporaneità pretendo di sottolineare.

Detto in altri termini, mi avvarrò di una metodologia fondata sulla puntuale disamina dei testi dell'ingegnere statunitense dei cui elementi essenziali rintraccerò le forme contemporanee. Per dare più consistenza alla mia analisi teorica ritengo opportuno non solo riportare l'Organizzazione scientifica alla contemporanea letteratura e pratica manageriale (per tale via fornendone le sue «declinazioni contemporanee»), ma anche raffrontarle sistematicamente alle risultanze empiriche: intrecciare, insomma, i fili delle esperienze concrete che proporrò nelle «incursioni di campo» con la letteratura. Proprio i tre casi studio saranno, allora, oggetto della successiva sezione del presente lavoro.

Dapprima proporrò l'analisi dell'innovativa e avanguardistica azienda Cedat85 che si occupa di trattamento dei contenuti linguistici. Poi passerò ad inquadrare l'INPS, il grande Istituto di previdenza e assistenza italiano con la sua complessa articolazione strutturale e gestionale. E approderò, infine, nel distretto di Bangalore, per inquadrare le modalità di sviluppo del software. Per tutti e tre i casi studio ho adoperato un doppio filtro analitico: da un lato, ho cercato di ricostruire i processi produttivi e l'articolazione del lavoro (elementi oggettivi dello stesso); dall'altro, ho provato a dare conto degli aspetti di gestione delle risorse umane (versante soggettivo); convinta che tale esercizio possa fornire una chiave di interpretazione, se possibile, ancora più articolata e autentica per la comprensione delle modalità precipue della declinazione contemporanea dei precetti tayloriani nella gestione del *Lavoro*.

SECONDA PARTE
INCURSIONI DI CAMPO

1

IL LAVORO COGNITIVO SECONDO CEDAT 85

1.1

La Storia

Leader nel settore della fornitura di contenuti provenienti dal parlato - resocontazione, sottotitolazione, trascrizione automatica - e dello sviluppo delle tecnologie utili per il trattamento del linguaggio, l'azienda Cedat 85 vanta tale posizione grazie alla completa dematerializzazione del lavoro tradizionale e all'informatizzazione dell'intera filiera. Questa ha brevettato un sistema di soluzioni tecnologiche che, mediante una «complessa piattaforma web progettata per integrare, automatizzare e armonizzare le diverse fasi che compongono il processo di redazione del resoconto», consente: *a)* di effettuare la resocontazione interamente in digitale; *b)* di superare completamente l'uso di qualsiasi supporto; *c)* di gestire e monitorare simultaneamente gli eventi da resocontare. Si tratta di: registrazione; scalettatura dei lavori; trascrizione; eventuale revisione, rilettura e coordinamento finale del testo (laddove richiesto); pubblicazione del resoconto finale; creazione di un archivio audio/testo centralizzato, sempre consultabile.

A metà degli anni Ottanta, fiutata l'utilità del servizio di verbalizzazione delle attività assembleari per la comunicazione interna ed istituzionale degli enti, si inserisce in questa nicchia di mercato avviando collaborazioni con diversi comuni e poi con la Regione Puglia. La struttura iniziale è di sei persone, di cui cinque per l'attività di verbalizzazione e una per l'attività di supporto e amministrativa. Anche l'infrastruttura tecnologica è minimale: si lavora sui primi computer della IBM, a schermi neri e scritte verdi, mentre i salvataggi dei documenti avvengono su dischi di quattro pollici.

Dopo qualche anno dall'inizio dell'attività, l'IBM commercializza un nuovo *software*, *Viavoice*, per il riconoscimento vocale a dettatura. Individuato immediatamente dai vertici della Cedat 85 come tecnologia utile e promettente, il *software* segna nel '95 l'avvio di una collaborazione con l'IBM, con la quale si impegna, in cambio della licenza d'uso del prodotto, al suo ulteriore sviluppo mediante la costituzione di dizionari specialistici da incorporare al programma. La consequenziale velocizzazione del lavoro, produce il benefico effetto dell'aumento delle commissioni e dell'ampliamento dell'organico. L'azienda annovera tra i suoi clienti importanti soggetti pubblici e privati, tra i quali la Camera dei Deputati, la Presidenza del Consiglio dei Ministri, la Corte dei Conti, il Consiglio Superiore della Magistratura, Ministeri, diversi Consigli Regionali, Università e importanti gruppi privati - Fiat, Allianz, Monte dei Paschi di Siena⁵. Ma l'attività di trascrizione e resocontazione, caratterizzata da picchi di lavoro in alto e in basso e in concomitanza dei quali si verificano problemi nella gestione dell'attività, vede nell'avvento di *internet* un'occasione unica per fronteggiare questa caratteristica del lavoro. Facendo venire meno la necessità di una presenza fisica dei professionisti sul luogo dell'evento, la *rete* consente, quindi, di ricorrere alla bisogna a collaboratori distribuiti su tutto il territorio nazionale. Così,

⁵ Cfr. <<http://www.cedat85.com>>.

crece ulteriormente l'organico e si affinano le capacità organizzative dell'azienda. Con queste, anche la quantità e la rilevanza dei committenti, tra cui vengono ad annoverarsi le massime istituzioni italiane.

Dopo i due importanti salti tecno-organizzativi del *software Viavoice* e dell'avvento di *internet*, Cedat 85 comprende, ben presto, la necessità di emanciparsi dalla tecnologia IBM e avvia una propria struttura interna di Ricerca e Sviluppo. I risultati non tardano ad arrivare. Nel 2007 viene messo a punto il primo sistema di *trascrizione automatica speaker independent*, ovvero, senza addestramento preventivo, mentre, in precedenza, la voce da tradurre in testo doveva essere contenuta preventivamente nel sistema. Venuta a conoscenza di importanti centri di ricerca che lavoravano in quest'ambito, la Cedat ha deciso di investire anche su questo fronte. Accanto alla verbalizzazione, prendono piede altre attività connesse al trattamento di contenuti linguistici, come la sottotitolazione, in tempo reale o in differita, in prevalenza di produzioni televisive e convegni. Nel primo caso, si utilizza la stenotipia - con operatori che ascoltano e trascrivono in tempo reale, a cui segue l'immediata pubblicazione - nel secondo, la trascrizione automatica con successiva revisione. Inoltre, la Cedat moltiplica i servizi collaterali alla resocontazione, ad esempio, aggiungendo all'indicizzazione del testo e all'integrazione multimediale con il relativo video, la trascrizione e l'editing. La commercializzazione di *software* specifici per il monitoraggio dei contenuti mediali, la trascrizione automatica e l'indicizzazione dei testi vanno, così, ad affiancarsi alla principale attività di resocontazione. Un esempio sono i *media monitor* che consentono, all'interno di un video, di cercare persone e di produrre una trascrizione audio-video dello stralcio di intervento che interessa. Il servizio di indicizzazione consente, cliccando su un testo, di aprire l'audio corrispondente. Se il *core business* è la verbalizzazione, col tempo si è trovato un ulteriore valore aggiunto nel *time code*, che offre la possibilità di individuare il riferimento temporale di ogni parola trascritta automaticamente (con ambiti applicativi che spaziano dalla telefonia alla televisione).

Dalle sei persone iniziali, ora l'azienda conta una sessantina tra dipendenti e collaboratori. La sede storica di Brindisi accentra l'attività amministrativa mentre, tanto le attività di Ricerca e Sviluppo quanto quelle produttive in senso stretto, si svolgono sia qui che nella sede romana, nata e cresciuta per garantire la prossimità ad importanti clienti istituzionali. Il centro di Ricerca e Sviluppo è prevalentemente collocato nella sede pugliese, dove operano una quindicina di professionisti tra ingegneri, fisici e linguisti. Nella sede romana, invece, un gruppo meno nutrito di informatici concorrono, tanto a sviluppare le tecnologie quanto a fornire il supporto tecnico alle attività produttive. Da qualche anno, inoltre, l'azienda si è ingrandita con l'acquisto dell'impresa *Real time reporting* con sede a Padova, la quale gestisce in via autonoma l'attività amministrativa, produttiva e commerciale, con competenza territoriale per il Nord Italia.

Riportata in breve la storia di una piccola azienda che, grazie alle capacità innovative e organizzative, è riuscita ad evolversi fino a diventare *leader* italiana nel suo settore, ora si tratta di entrare nel vivo del suo *core business*, anzi, nel centro del centro della sua attività produttiva: la resocontazione.

1.2

L'organizzazione dell'attività di resocontazione

Il cuore dell'attività produttiva aziendale è il processo lavorativo per la *revisione verbatim* o resocontazione di testi audio, che vuole dire, rispettivamente, *resocontazione letterale*, ossia parola per parola, e intervento di adattamento alla forma scritta. Nella *revisione verbatim* si salta il passaggio della *revisione* poiché, in questo caso, si necessita di una trascrizione letterale.

Questo processo lavorativo si articola in quattro diversi livelli. Ad una prima fase di *registrazione* dell'evento, seguono *trascrizione*, *revisione* e *coordinamento* finale del testo. Al fine di accelerare i tempi di riconsegna al cliente del prodotto finito, a partire dal 95' è stata affiancata alla dinamica processuale del lavoro multilivello, anche una suddivisione sincronica dello stesso tra più operatori. Laddove prima, al di là della registrazione che poteva o meno essere affidata ad un tecnico, un unico professionista era chiamato a svolgere sia la trascrizione che l'editing, successivamente, le funzioni sono state distribuite *verticalmente* su categorie distinte di professionisti, a cui si è accompagnata un'ulteriore frammentazione *orizzontale* del lavoro all'interno della stessa tipologia di operatori, chiamati ora a intervenire su segmenti di testo. Ai tempi della mia collaborazione con la Cedat e fino al 2007, «c'era una fase di trascrizione manuale e quindi di un primo operatore che redigeva una iniziale bozza del testo per poi essere passata ad una seconda fase di revisione. Dove il revisore aveva il compito di verificare che quello che era stato riportato rispondesse a quanto detto dall'oratore e lo mettesse anche in una forma linguisticamente corretta, soprattutto guardando determinati clienti [...] ora tra la registrazione e il ruolo del trascrittore/revisore è stata introdotta la fase di trascrizione automatica», mi ricorda Carlo, condirettore dell'azienda.

La frammentazione dell'audio tra più operatori ha reso, quindi, necessaria la figura e il relativo intervento di un professionista per la «ricucitura linguistica» dei vari segmenti. Più precisamente, sono due le persone che si occupano di questa fase di «coordinamento» del testo, ovvero dell'armonizzazione linguistica dei diversi pezzi di audio e che «dal punto di vista linguistico hanno la competenza per poter individuare nel testo tutte quelle problematiche e risolverle nella maniera più corretta», continua Carlo. Più in generale, una specifica figura organizzativa, che incontreremo più avanti, è chiamata a predisporre i diversi team e a distribuire il lavoro utilizzando un apposito software di *Content System management*, mediante il quale è possibile effettuare anche il monitoraggio dello stato di avanzamento dello stesso. Per quanto attiene alle fasi di registrazione e di riconsegna del lavoro, l'evoluzione tecnologica ha consentito, nel tempo, di passare quasi esclusivamente ad una loro telematizzazione e digitalizzazione. All'invio dei propri tecnici informatici per le operazioni di registrazione presso il cliente, ora, prosegue il condirettore, «abbiamo una tecnologia tutta integrata dove non deve avvenire nessun trasferimento manuale di niente, e nessuno deve andare a spostare qualcosa da una cartella all'altra di un computer». Attraverso un *software* collegato agli altoparlanti, viene catturato l'audio e inviato alla *cloud* della Cedat 85, nella quale ci sono macchine fisiche e virtualizzate: il registratore costituisce l'imbuto che alimenta la nuvola e che permette di acquisire l'audio e il video. Il registratore alimenta i flussi i quali, trascritti automaticamente, vengono spaccettati e inviati ai vari operatori per essere lavorati e rinviati indietro. Questa lavorazione include, poi, l'attività di revisione e di coordinamento del testo che, una volta pronto, viene rinviato indietro e,

infine, pubblicato sul sito dal quale il cliente può recuperarlo, oppure inviato allo stesso tramite e-mail. Il pannello di controllo consente di monitorare questo processo lungo tutto il suo dispiegamento, mi spiega Paolo, informatico impegnato nelle attività di Ricerca e Sviluppo, il quale mi fornisce l'intera panoramica del lavoro e dei modi in cui fluisce lungo i suoi canali telematici e umani. Ma per coglierne appieno la sostanza, oltre ai caratteri strutturali, dobbiamo calarci ad un livello di concretezza maggiore, che non può prescindere dalla determinazione e dalla scelta della componente umana chiamata a intervenire nello stesso.

1.2.1. Selezione, formazione e valutazione del personale

Come si sarà intuito, le attività di Ricerca e Sviluppo costituiscono in Cedat 85 un secondo ambito di attività che, da supporto al *Trattamento dei contenuti linguistici*, si è evoluto, diventando centrale nella *mission* dell'azienda, ora rivolta anche alla vendita a terzi della tecnologia informatica implementata al suo interno. Pertanto, la ricerca del personale si muove sia nella direzione di *tecnici informatici* che di *resocontisti*. Sul fronte tecnico non è facile trovare dei talenti, mi spiega il condirettore, per cui si predilige attingere al bacino universitario, grazie anche ad una collaborazione con i dipartimenti di Fisica della Federico II di Napoli e dell'Università di Lecce. Allo stesso modo, nell'ambito di progetti e studi di fattibilità, che vedono la partecipazione di studenti della laurea magistrale o dottorandi, «andiamo a prendere quelli che rispondono alle caratteristiche [...] che possono essere utili per l'azienda». In altri casi, invece, si ricorre alla selezione mediante *curricula* e colloquio, a cui fa seguito un periodo di prova di alcuni mesi.

Anche per la ricerca delle figure professionali relative alle attività di resocontazione, si riscontra una marcata difficoltà di individuazione delle stesse nel *mare magnum* degli aspiranti. E ciò in ragione di diversi fattori, poiché, «non è un semplice lavoro di sbobinatura. Bisogna mantenersi fedele al parlato, ma utilizzare anche la punteggiatura in un modo corretto, avere anche una certa dimestichezza con termini di legge», sottolinea Diana, secondo cui bisogna conoscere l'italiano, ma anche avere una certa cultura e, al di là della competenza linguistica, è necessario non essere superficiali, ma veloci e rispettare le scadenze strette, nonché mantenere sempre una certa soglia di attenzione, anche se il lavoro è abbastanza stancante. Secondo Alessandra, dipendente, oltre alla «buonissima» preparazione linguistica, ci vuole una certa dose di sensibilità dato che, non condividendo il contesto socio-pragmatico dell'evento, si brancola nel buio e si deve, quindi, lavorare d'intuito alla ricostruzione dei sottintesi. E poi, *pazienza*, *resistenza* e *capacità di concentrazione*, sono additate come doti irrinunciabili per una buona riuscita in questo lavoro.

Al di là del fatto che costituisce un'attività ben più complessa di quanto sembri a primo acchito, il profilo di questa tipologia di lavoratore non è riconducibile a percorsi formativi definiti. Secondo Carlo «è proprio una predisposizione, di cui ancora non abbiamo trovato quelli che sono gli elementi da poter elencare per poter sapere "ok questo è il profilo" [...] se tu rispondi a queste caratteristiche, sei il profilo». Anche se *performance* più elevate e una più favorevole inclinazione si riscontrano, prevalentemente, tra le persone laureate in lettere antiche, moderne, giurisprudenza ed economia. Si è appurato che gli individui che mostrano una maggiore attitudine per quest'attività sono, inoltre, quelli che amano i rebus, perché vivono la revisione come la risoluzione di un problema: il districarsi, cioè, nello sciogliere frasi appese. È un lavoro

femminile, meticoloso, accurato. E non a caso il settanta per cento del personale è costituito da donne. Il curriculum quindi, anziché essere il primo elemento di valutazione, viene richiesto solo alla fine del percorso di selezione.

Dato che si dispone solo di *indizi* circa la propensione a questo lavoro, infatti, si è approntato nel tempo un particolare sistema selettivo affidato ad una serie di test somministrati tramite il portale dell'azienda. Ogni anno circa duecento persone vi si cimentano. Di questi, quelli che danno luogo a *performance* discrete vengono invitati-convogliati in circa tre appuntamenti annui nella sede romana, in numero pari a circa sei-sette persone. Delle centinaia iniziali e delle due decine successive, si riesce a ricavare appena un paio di nuovi collaboratori: alcuni, infatti, non sono disposti ai successivi sei mesi di *training*. Hanno altre opportunità, ovvero non sono effettivamente interessate a questa attività, mi spiega Carlo. L'articolatezza di «questo percorso di selezione cerca di far sì che quando noi andiamo a mettere in organico una persona [...] lo facciamo cercando di mettere in organico l'eccellenza, visto che noi vogliamo puntare all'eccellenza verso l'esterno. L'eccellenza in tutto, nella capacità di sapersi integrare con il gruppo, di gestire le difficoltà di questa attività (che sono difficoltà anche legate al fatto che noi non decidiamo quando si riunisce un cliente, quindi se la Regione Lazio convoca alle 11.30 del mercoledì e poi comincia a parlare alle 11.30 della sera del mercoledì, e noi dobbiamo fare il resoconto in tempo reale, io e i miei, sanno che alle undici e mezza del mercoledì si lavora, punto. Non dobbiamo stare a discutere)».

Introdotta nel 2007, la somministrazione di test da remoto fa sì che «chi è interessato a questa posizione riceve un esempio di quella che è una situazione tipica di lavoro che deve essere fatta: gli vengono date delle indicazioni e sulla base delle indicazioni la persona fa poi il test che viene valutato. Ci sono diversi step di valutazione - a seconda poi del grado di riuscita dei diversi test - superata questa fase, che è di quattro cinque test somministrati da remoto, c'è poi una fase di formazione in sede di due giorni [...] si analizzano i diversi lavori, si verificano insieme e quindi si raccolgono anche le impressioni da parte di chi ha fatto la formazione», continua nella sua illustrazione il condirettore. Durante la fase di formazione, poi, dapprima si procede con un ulteriore test, anch'esso oggetto di valutazione e poi si forma la persona all'utilizzo dei programmi e della piattaforma di lavoro. «Se il primo giorno», mi dice Diana, «può vedere la partecipazione di più persone selezionate nella fase precedente, gli altri due invece sono dedicati a ciascun lavoratore singolarmente». Le due o massimo tre persone all'anno, che nella migliore delle ipotesi superano anche la formazione, sono quindi inserite in un gruppo di lavoro, continuando, però, ad essere oggetto di tutoraggio per alcuni mesi. Solo allora, quindi, «vieni immesso nel sistema» e cioè quando «a valle di questi sei mesi in cui si verifica la disponibilità, la costanza del livello di qualità garantito, si avviano dei discorsi di stabilizzazione e quindi di integrazione all'interno dell'organico», aggiunge.

Secondo Carlo questo è «un tipo di selezione molto democratica. Nel senso che noi ovviamente facciamo le nostre valutazioni, abbiamo delle sensazioni, ma è successo che abbiamo raccolto delle sensazioni decisamente positive di persone che però non erano interessate a fare quel tipo di attività dopo aver scoperto [qualche indecisione] il lavoro che doveva essere fatto. Magari il curriculum era perfetto, la capacità era perfetta, ma non c'era volontà di farlo in quanto non interessava». Sebbene il sistema tortuoso di selezione sia di per sé capace di attenuare il *turnover* - sia perché coglie concretamente l'adeguatezza della persone candidate al lavoro, sia perché effettua una scrematura degli scarsamente motivati, implicita nella stratificazione delle prove -

comunque, non sempre garantisce di individuare «la persona che magari è veramente portata, perché devi essere anche portato per questo lavoro, perché altrimenti poi ti annoi, poi ti annoi e...ciao», dice Diana.

Sebbene tale metodologia, insomma, consenta di avere un'idea «chiara» e «un'esperienza concreta» del lavoro che si deve fare; sebbene «brillanti ed adeguati», alcuni «quando scoprono il lavoro» decidono di abbandonarlo. Il perché allora va ricercato nelle pieghe dell'avanzatissimo sistema di organizzazione del lavoro che cercherò di illustrare poco oltre.

Per quanto riguarda la valutazione del personale, poi, ufficialmente non è previsto un sistema strutturato che misuri il rendimento dei dipendenti. E ciò, probabilmente, per due ordini di ragioni che sembrerebbero renderlo superfluo: il «numero ridotto» dei dipendenti e collaboratori e le «modalità piuttosto rigide di lavoro», almeno per l'attività di resocontazione. Ora, la «quantità» di lavoro eseguita individualmente, non è negoziabile o definibile dal singolo lavoratore, ma dipende del tutto dalla volontà di chi predispose il lavoro, definendo «chi, quali e quanti» file deve ricevere, e la sua esecuzione ha, inoltre, tempi aprioristicamente e univocamente definiti. Se i tempi sono dati, e la mole di lavoro è definita dall'alto, la *performance* sotto il profilo quantitativo è «relativamente standard» per tutti gli operatori. Per quanto riguarda la *qualità* del lavoro, invece, abbiamo un fluido e costante controllo che, però, non è irreggimentato in una puntuale misurazione. Piuttosto, nel lavoro quotidiano si dà un doppio controllo: uno *sistematico ed implicito* nella strutturazione multilivello dell'attività di resocontazione - che assume la forma della «segnalazione» del coordinatore all'operatore in caso di errori, omissioni, etc. - ed un altro effettuato a campione dall'incaricata della gestione dei gruppi di lavoro, Diana. Anche in questo secondo caso, l'impegno e la bravura dell'operatore è valutata e ne viene rinviato un *feedback* solo in caso di deficienze. Dato che la costruzione dei gruppi in base al profilo professionale specifico di ciascun lavoratore, come si vedrà meglio in seguito, poggia sulle sole spalle di Diana, rendendola scarsamente fungibile, e di convesso, facendola sentire fortemente ancorata ad un lavoro con ritmi molto impegnativi, si sta mettendo a punto una sorta di schedatura dei dipendenti in cui si dovrebbero ricomprendere le caratteristiche: «una scheda di ognuna di loro, in maniera tale che se io [...] non ci fossi, insomma, qualcuno sa anche...ripeto...sono più o meno tutti allo stesso livello perché vengono formate in un certo modo, poi hanno tutte una certa formazione di base quindi tutto molto più semplice, però sì...stiamo preparando delle schede in modo che rimangono agli atti...diciamo così» e si possa, quindi, più facilmente procedere alla composizione dei *team* di lavoro a prescindere dalla sua stessa presenza. Per quanto riguarda gli informatici, invece, la valutazione avviene in maniera non formalizzata da parte della dirigenza, almeno questo è quanto mi viene riferito dalla stessa. Eppure una risposta alla medesima domanda rivolta questa volta ad un dipendente, Paolo, mi lascia intravedere la possibilità, se non altro, di un avvio di strutturazione della stessa, rispongendomi che: «non te lo so dire io, non è una cosa che [...] guarda...so che ci sono state delle pagelle...io sinceramente non ricordo di averne ricevute, non so quale sia la metodologia [...] sì, secondo me c'è non esplicitato...poi io lavoro in stretto contatto con Enrico, io me ne accorgo se il lavoro che faccio è valutato bene oppure no».

Fin qui, ho tratteggiato sommariamente la configurazione di questa azienda, accennando alla sua storia, alla sua strutturazione e all'attività cui è votata. Ho illustrato anche il principale flusso lavorativo relativo alla revisione *verbatim* e alla resocontazione, e ho delineato il processo di selezione e valutazione del personale. Si tratta ora di andare più nello specifico della struttura e

della dinamica lavorativa dalla prospettiva dei dipendenti e collaboratori. A ciò dedicherò, quindi, i prossimi due paragrafi.

1.2.2. Predisposizione e controllo del processo produttivo

Diana Magli, presente in azienda sin quasi dalle origini, ha cominciato dalla trascrizione manuale per approdare, ormai da svariati anni, in un ruolo chiave del processo lavorativo. Acquisito un appalto e avviata tecnicamente la relazione, lei si occupa, infatti, di mantenere i contatti con il cliente per organizzare la resocontazione dei lavori da seguire. A questo Diana fa corrispondere, all'interno dell'azienda, la determinazione dei gruppi di lavoro che materialmente seguiranno l'evento, eseguendo la revisione. È sempre lei, poi, a verificare costantemente l'avanzamento regolare del lavoro, e quindi ad effettuare la sua riconsegna. A parole sue il «lavoro è quello di guardare il portale tutto il giorno, organizzare il gruppo di lavoro e inviare poi ai vari enti, tramite posta elettronica, il testo definitivo, [...] quindi inizia con me e si conclude con me la richiesta». Se alcuni lavori si inviano via mail, altri sono caricati e, quindi, accessibili direttamente dal portale grazie alla piattaforma che consente non solo di caricare le registrazioni dell'evento ma anche di recuperare il testo finito.

Garantire qualità e velocità quando i termini di consegna sono nello stesso giorno di un evento, di cui non si sa a priori la durata, non è cosa semplice. Mi dice più precisamente che «organizzare i gruppi di lavoro in maniera tale da avere un lavoro fatto bene; quindi scegliere le persone che possono fare una determinata cosa in un certo modo, ad esempio un convegno di economia... io prendo le persone che so possono avere più conoscenza di quelle materie [...] e quindi organizzo quel gruppo in maniera tale che faccia il lavoro bene, ripeto, e velocemente». Perché il gruppo possa fare bene e speditamente il lavoro, diventa essenziale *in primis* che si individuino le persone più affini per competenza alle materie oggetto di revisione, ma di cui si tenga anche conto, come dirò più oltre, delle caratteristiche e delle condizioni personali di lavoro. Così, in tale compito è «forse l'esperienza [che] mi porta anche ad avere un certo intuito per quanto riguarda le persone da poter mettere insieme», da miscelare adeguatamente per ottenere il risultato voluto, mi suggerisce Diana.

La centrale e rilevante incombenza di individuare e richiedere la disponibilità di quanti opportunamente individuati per un dato lavoro, corrisponde concretamente alla predisposizione di una *sessione di lavoro* sul portale aziendale: questa coniuga, per ogni contratto sottoscritto, il sottostante evento con i soggetti chiamati a seguirlo. Così, quando gli enti-clienti, accedendo per proprio conto sul portale, vi riversano il relativo audio, questo automaticamente verrà quindi segmentato in file di alcuni minuti ed inviato ai vari revisori. Questi, poi, eseguito l'inserimento della punteggiatura ed effettuato l'editing del testo per adattarlo alla forma scritta, lo reinseriscono nel sistema e, così elaborati, i testi si coagulano presso il *coordinatore*, una sorta di revisore dei revisori, che interviene a cucire i vari pezzi e ad armonizzarli tra loro.

La rapidità del servizio non è solo garantita da una sofisticata tecnologia, ma anche da una organizzazione efficiente: la revisione avviene infatti «man mano che si sta svolgendo l'evento [...] quindi dopo i primi 10-15 minuti del parlato, c'è già il coordinatore che ha i primi 10-15 minuti revisionati e comincia a fare la rilettura e ad uniformare la formattazione...anche se ripeto: tutti loro sono formati in modo che non ci siano molte cose da riguardare ulteriormente in

fase di coordinamento (altrimenti i tempi ovviamente si allungherebbero)...però esiste la figura del coordinatore che in parallelo con i revisori comincia il lavoro di coordinamento del testo [...] che avviene contestualmente, a meno che non ci siano eventi che non hanno bisogno di una diretta (ma magari la consegna il giorno dopo, allora si aspetta che l'evento finisca, dopodiché il coordinatore comincia a mettere insieme, ma è più o meno nella stessa giornata)». Appena passato al vaglio del coordinatore, il testo viene poi caricato sulla piattaforma dove c'è l'archivio o spedito tramite e-mail al cliente.

Alla naturale successione temporale dell'evento, la scelta organizzativa sostituisce artificialmente una lavorazione *sincronica* che consente una contrazione notevole dei tempi di riconsegna, sia per i lavori in differita che, a maggior ragione, nelle dirette. Più precisamente, con quanta più prontezza si deve concludere il lavoro, tanta più marcata frammentazione dell'audio sarà prodotta: «io a volte faccio gruppi con segmenti di cinque minuti, altre volte di 10 minuti, altre volte anche di tre minuti...perché se mi chiedono qualcosa proprio a cinque minuti dal termine del parlato, io già ce l'ho...perché noi acceleriamo, cioè [...] entro tre minuti arriva il testo trascritto automaticamente, il primo operatore-revisore lo fa, il secondo...quindi è tutto più accelerato, anche il coordinamento è più accelerato perché i testi arrivano prima». L'eccessiva segmentazione, però, presenta il problema dell'eccessiva eterogeneità degli stili di editing, che poi il coordinatore, nella fase successiva alla revisione, è chiamato ad omogeneizzare. Molto spesso le sessioni di lavoro sono molteplici, nel senso che in uno stesso giorno si possono anche seguire tre o quattro eventi in contemporanea. Tutto ciò contando su un organico di quindici revisori dipendenti, collocati sulle sedi di Roma e Brindisi, e altrettanti collaboratori sparsi sull'intero territorio nazionale e due soli coordinatori finali.

Se quanto fin qui descritto attiene all'avvio e alla divisione tempistica del lavoro, un altro elemento degno di nota è il *processo di controllo* che innerva tutto il suo dispiegamento, e il cui personaggio «chiave» è, ancora una volta, Diana. In precedenza, ho accennato che la stessa è chiamata ad organizzare i gruppi di lavoro e a garantire la qualità e la velocità della riconsegna del lavoro. In pratica, questo si estrinseca attraverso il continuo monitoraggio di una *software* che rimanda informazioni su *ciò* che si è inviato e rispedito indietro, per ciascun gruppo di lavoro e per singola persona coinvolta in esso. Più precisamente, come lei stessa mi racconta: «io dal portale so dalle varie sessioni, chi ha scaricato il *file*, chi non ha scaricato il *file*, chi ha inviato, chi sta facendo cosa [...] ogni sessione io la posso monitorare, quindi vedo al portale se quella persona ha scaricato il *file* audio ed il testo; se l'ha scaricato, vedo già a che ora ha scaricato; quando lo rinvia corretto, vedo già che lo ha rinvio...che è disponibile per il coordinatore, quindi so già quanto ci ha messo. Lo posso aprire, posso aprire il testo e l'audio e controllare la qualità...io a volte apro i testi e mi accorgo magari che c'è un errore oppure non è stato fatto un controllo ortografico». Così, l'infrastruttura tecnologica, oltre a supervisionare lo spaccettamento, l'invio dell'audio e il riaccorpamento automatico dei testi collegati ai vari *file*, durante questo processo offre, a chi è predisposto al controllo, come in una sorta di stazione di volo e in un'unica soluzione visuale, lo stato di avanzamento di questo percorso. Un'esecuzione sincronica del lavoro implica, infatti, la necessità di un monitoraggio costante dei tempi in quanto il ritardo di uno, inficerebbe l'intera riconsegna del lavoro. Il monitoraggio continuo diventa allora essenziale per prevenire e/o tamponare eventuali imprevisti. Per Diana, infatti, «il difficile è riuscire a creare sempre i gruppi di lavoro che ti permettono di raggiungere l'obiettivo di consegna nei tempi previsti con la qualità. Quello è il difficile, cioè riuscire a capire,

capire...cioè avere sempre tutto sotto controllo di modo che non sfugga nessuna sessione, quindi tutte le sessioni della giornata vadano di pari passo...e gestire anche l'imprevisto». Come nel caso in cui la rete «salta e quindi tu rallenti, se salta la rete noi non abbiamo possibilità di lavorare...nel senso che a distanza, quando ci sono le dirette [...] avendo l'audio in diretta su *internet*, la nostra piattaforma gira su *internet* [...]» hanno sempre delle registrazioni in loco di *back up*, che vanno recuperate in queste circostanze. Se si verificano questi problemi e l'audio si recupera a fine evento, il gruppo di lavoro si espande per mantenere i tempi di consegna.

La sua grande esperienza, come scrivevo sopra, la mette nelle condizioni di rendersi subito conto se il gruppo di lavoro riesce a tenere i tempi. In caso in cui ravveda delle difficoltà o dei rallentamenti, attiva le «riserve» precedentemente approntate. Più precisamente: per ogni sessione, Diana predispose, in contemporanea, dei collaboratori (telelavoratori) impegnati su lavori in differita e ai quali, in caso di difficoltà con la diretta, vengono dirottati parte dei *file*, di modo da compensare eventuali defezioni delle persone adibite originariamente alla seduta, ovvero per recuperare eventuali rallentamenti.

Quello della resocontazione in diretta, in quanto legata all'andamento dell'evento, ai suoi ritardi, al suo proseguimento notturno, alla sua interruzione, è un lavoro complesso già di per sé. A questo va aggiunto il fatto che la politica aziendale è votata alla piena e immediata soddisfazione di una clientela prevalentemente istituzionale. Pertanto «noi siamo molto flessibili, avendo un lavoro particolare che può complicarsi...in una semplice giornata dici vabbe' oggi non c'è in programma nulla, poi ti chiamano da un ministero e ti dicono "noi abbiamo un convegno di due ore che si è svolto due settimane fa ma ci serve domani" [...] noi abbiamo sempre detto sì, io dico sempre sì perché so che posso gestirlo, perché so che noi siamo organizzati in questo modo...perché è sempre stato una politica di questa azienda, fare bene, fare veloce e non dire mai di no».

Dire sempre di sì, garantire velocità e qualità è il *modus operandi* che tale impresa ha adottato e ha potuto adottare grazie alla particolare modalità di gestione tecno-organizzativa assunta, e di cui la predisposizione di una squadra e di una riserva sono elementi fondamentali. Al tal proposito, Diana mi dice che «io devo essere nelle condizioni di poter prendere e mettere le persone...ho una rosa, ecco io, noi come Cedat abbiamo dipendenti, una rosa di collaboratori e il mio lavoro è quello di tenere sempre tutti più o meno all'erta...poi ci sono giornate in cui magari non c'è veramente nulla ed allora io allento un po' ed invece di far stare tutti in tensione, dico vabbe' oggi magari sei più libera». La predisposizione delle riserve, non consente solo di fare fronte agli imprevisti di natura *oggettiva*, come la prosecuzione oltre i tempi preventivati del lavoro, ma anche quelli di natura *soggettiva*, dei dipendenti e collaboratori. In quest'ultimo caso: «quando mi accorgo che c'è un revisore in ritardo sulla tabella di marcia, allora io dico "allora hai qualche problema riguardo all'audio, al testo; hai tu qualche problema e non puoi gestire questa situazione? Dimmelo che magari io intervengo" [...] io ad esempio ho due tre collaboratori che hanno anche bambini piccoli, che a volte...non riescono magari a gestire, e io gli dico "guarda lo sai non ci..." a volte loro pensano di riuscire a gestire però magari...io poi mi accorgo perché io di ognuno di loro, dei collaboratori, come dei dipendenti, io so le loro capacità [...] perché lavorandoci poi da tanti anni io ho capito fin dove mi posso spingere con il collaboratore, nel senso che se questa persona ha difficoltà ad inviare...come dire...in quei minuti e perché o c'è qualche problema nel testo (quindi l'audio non è buono oppure l'oratore è particolarmente ostico), oppure lei ha qualche problema...perché io di ognuna di loro so che in

quel [ride] posto non vale...quindi...allora io intervengo dicendo “vabbè se hai bisogno di aiuto se c’è qualcosa che non va, dimmelo perché se no va a scapito di tutto il resto”...e quindi lo so...perché ci lavoro da tanti anni...poi conosco, poi so già più o meno...questo lavoro com’è». Accanto all’efficace costituzione dei gruppi, alla verifica del puntuale avanzamento del lavoro di questi e al tempestivo intervento per scongiurare rallentamenti, Diana non si esime poi da un’analisi anche del livello qualitativo delle *resocontazioni parziali* rinviata dai revisori. Così, sebbene sia già intrinsecamente previsto nella struttura organizzativa un controllo da parte del *coordinatore* della qualità del lavoro dei *revisori*, Diana dà comunque luogo ad un’analisi a campione: «non lo devo fare ma lo faccio perché, cioè diciamo, controllo anche il revisore, perché se un revisore sta facendo un lavoro un po’ superficiale gli mando subito un e-mail e gli dico “fa attenzione in quel *file* c’era una svista, avevi lasciato una “e” in più, oppure”...comunque io oltre a monitorare le sessioni, faccio il monitoraggio anche delle persone, cioè non solo controllo che loro abbiano inviato il testo nei tempi...ma controllo anche che stiano facendo un buon lavoro [perché] se il revisore continua a fare un lavoro superficiale nei turni successivi, il coordinatore avrà più cose da controllare [ride] quindi io...non è un lavoro che devo necessariamente fare, ma lo faccio perché so che la catena funziona in questo modo, quindi se il revisore fa già bene il coordinatore avrà meno cose da controllare, e quindi tutto si velocizza».

La dimensione panottica del software di gestione del processo produttivo, coniugato con la significativa esperienza vantata da Diana e rinsaldata, quotidianamente, mediante un capillare, puntuale ed intransigente controllo, fanno di questa un garante del buon andamento del lavoro. Non solo dotata di *intuito* per la costruzione dei gruppi, ove colloca le persone che hanno inclinazioni, interessi, formazione e resistenza adeguata allo sforzo stimato; ma anche capace di cogliere, dal rallentamento della riconsegna del lavoro, i segni della stanchezza e della difficoltà dell’operatore, che possano minare il buon esito della sessione e, quindi, di intervenire prontamente con l’attivazione delle riserve.

1.2.3. La routine lavorativa e interazione interpersonale

Sopra ho tratteggiato l’organizzazione del lavoro per quanto riguarda il *core business* dell’azienda: la resocontazione in diretta dei lavori di importanti istituzioni nazionali. Ho dato particolare risalto alla prospettiva di chi si occupa della strutturazione e del controllo del lavoro. Ora si tratta di scendere più nel dettaglio, abbracciando gli angoli prospettici di altre figure lavorative: revisori e coordinatori.

Per questi la comunicazione relativa al lavoro, è bene ricordare, avviene per mezzo di Diana che avvisa «gli operatori tramite e-mail, tramite e-mail sempre, oppure sms (per quanto riguarda i collaboratori o e-mail o sms, perché magari c’è gente che sta fuori casa e ovviamente dà la disponibilità in determinate giornate e quindi non è che sta davanti il pc), gli mando un sms e gli dico “guarda, ti dovrebbe arrivare del lavoro”...oppure “puoi fare del lavoro?” [...] anche se il nostro portale, se sei collegata con la tua *password*, tu ti accorgi che arriva del materiale...anche se un minimo di comunicazione ci deve essere [...] anche se, ripeto, se tu sei collegata al nostro portale, tu dipendente, anche se io non ti avviso, magari sta arrivando un audio da un ente ed io ti ho messo nel gruppo di lavoro, se tu sei collegata con la tua *password*, ti vedi arrivare l’audio e

capisci che sei in un gruppo di lavoro». In linea di massima, la comunicazione relativa al lavoro viene mediata dalle tecnologie telematiche anche in favore di quei dipendenti che condividono lo stesso spazio dell'ufficio della responsabile. Del resto, come lei stessa sottolinea, tale comunicazione minimale non è neppure indispensabile dato che, la connessione al portale aziendale di per sé è sufficiente ad appurare la ricezione dei *file* e, quindi, a capire di essere coinvolti in una sessione di lavoro.

Dal momento dell'invio di un *file* di cinque minuti, il dipendente-collaboratore ha come tempi di riconsegna «non meno di quindici minuti ma non più di venticinque, proprio a volere esagerare; poi dipende dall'oratore che sta parlando: se un oratore che parla bene, se è un oratore che sta leggendo, se un oratore che sta facendo molti riferimenti alle leggi [...] dipende, dipende dall'oratore che sta parlando, ma non più di quindici...cioè...un minimo di quindici e un massimo di venti; venticinque, ma proprio a volere esagerare», mi spiega ancora Diana.

Cosa pressappoco confermata da un revisore, come Viviana che, laureata in didattica della lingua italiana, a qualche mese dalla laurea viene a conoscenza dell'esistenza di Cedat 85 e si candida alle selezioni.

Mi spiega accuratamente e con un italiano forbito da linguista le apparecchiature di cui dispone e le modalità di esecuzione del suo lavoro. Mi parla del pedale per gestire l'audio, che quando spingi ti consente di rallentare o velocizzare la riproduzione dell'audio: c'è infatti una *timeline* nella schermata per scorrerlo. Mi dice che, collegati al *software*, si ricevono i *file* attraverso una griglia ove dei pallini con colori alterni segnalano la presenza o meno di nuovi *file*: «si accende la luce verde, scarichi il *file*, apri il *file*, cominci a gestire l'audio con il pedale, ascolti l'audio e nel frattempo cominci a scrivere...quindi facendo le varie correzioni se necessario: aggiungendo la punteggiatura e dividendo anche il testo per blocchi, perché la macchina presenta un unico flusso di parole (mi pare che vada a capo nel caso di lunghe pause, questo mi pare gli riesca...man mano che senti l'audio, quindi tu vai ad operare sul testo...se ad esempio vi sono molti riferimenti a parole straniere, enti, nomi, sigle che non è detto che si conoscano, devi cominciare a cercare su *internet*, quindi ti affidi a quello che senti e da lì cerchi di muoverti il più possibile per cercare di avere un riscontro che sia veritiero, devi cercare di essere il più sicuro possibile di quello che scrivi, [...] in questo lavoro in particolare l'errore è dietro l'angolo, esistono mille sigle, mille organismi, etc., non è detto che riesci sempre a disambiguare [...]. La nostra unica stella polare nel lavoro è l'audio. Non abbiamo altro a cui aggrapparci. Nel senso che non siamo lì presenti nella maggioranza dei casi. Non sappiamo sempre che cosa sta succedendo. Ad esempio possiamo sentire degli applausi [...] se io lo sento lo riporto perché noi tramite lo scritto dobbiamo cercare di rendere il più possibile quello che sta succedendo lì...è una missione molto difficile la nostra. Rendere nello scritto un fatto...non so come...se riesco a rendere l'idea della difficoltà...una volta lavorato il *file*, clicchiamo semplicemente sul tasto invio. E il *file* arriva a chi gestisce l'unione [...] la persona che è incaricata della fase di unione [...] nello specifico credo che sia...non sono informata di questo, non sono informazioni che mi vengono...non vengono condivise. Ma immagino che sia Mary, la stessa con cui ho fatto formazione».

In diretta devi essere «perfetta» e «velocissima» e mi dice: «i tempi sono all'incirca di quindici minuti per lavorare un file di cinque se l'audio è buono [...] il tempo minimo umanamente possibile è un quarto d'ora secondo me. Il mio minimo possibile è quindici minuti. Poi se esistono, sicuramente ci saranno persone più veloci, buon per loro. Già così, per me è

troppo...non ho un controllo pieno, non so come spiegarti, come vorrei [...] intervengo sul testo, è consegnabile, ma chiaramente vorresti rifare la rilettura, e tu hai visto come ho fatto la rilettura...uhuhuh...vorresti farla un po' più seria, per poter dire ti sto dando questo e invece» con la diretta, il cliente vuole la trascrizione al termine dell'evento e quando l'audio non è buono per «cinque minuti ci puoi mettere un'eternità, perché se tu non senti, devi ascoltare, riascoltare...si sfiora la lettura del pensiero», aggiunge Viviana, in senso amaramente umoristico.

Calotta segue, prevalentemente, i lavori del Consiglio Regionale del Lazio, consigli provinciali, convegni, così finisce per editare le cose più disparate. Sebbene «sono noiosi tutti e tre» preferirebbe «annoarsi» sulle stesse materie, specializzandosi, pur di avere un maggiore controllo su ciò che fa, anziché sentire la frustrazione per l'incertezza di ciò su cui è chiamata a lavorare. I tempi serrati di cui si diceva sopra, infatti, non consentono sempre di effettuare le dovute ricerche in *internet*, finalizzate ad accertarsi della correttezza di un riferimento presente nell'audio. Così si spedisce anche un testo in cui ci sono nomi, sigle di cui non si è sicuri. Un ulteriore elemento di difficoltà, poi, è quando si seguono più eventi contemporaneamente, cosa che implica la necessità di seguire regole di formattazione diverse e formulari differenti.

Dinanzi alla mia richiesta circa la sussistenza, o meno, di sproni in caso di ritardo nella consegna dei testi e, eventualmente, con che margine sia tollerato, con estrema riluttanza, forse anche un po' contrariata, Viviana sbotta: «a questa domanda non posso rispondere [lunguissima pausa]. Sì, sono sollecitata, ovviamente, con mail per lo più, ma anche telefonate, sms, con tutto ciò che possa recare il messaggio [...] un secondo? No, un secondo no...sto scherzando, però la sollecitazione arriva da parte di una persona che è a contatto con il cliente, quindi è stretta tra due fuochi».

Anche secondo Alessandra, appassionata al lavoro linguistico fino alle minuzie (forse anche un po' pignola, a suo stesso dire), «l'altro lato della medaglia sono i tempi, a me le scadenze mi stressano, quando una scadenza è troppo stretta, e non riesco ad attuare questo mio perfezionismo, mi stressa...e quindi scende il livello di piacere del lavoro». Anche perché, dato che la sua autonomia non si esprime sui tempi, non sugli eventi da trattare, bensì solo su come interviene sul testo, dove mettere una virgola o meno etc., avrebbe piacere a farlo fino in fondo.

Il rapporto con il *tempo* in questo lavoro è piuttosto bizzarro: si contrae e si dilata in maniera del tutto prescindente dal lavoratore che, in un modo o nell'altro, ne diviene vittima. Da un lato, come si diceva sopra, i tempi previsti per la lavorazione di *file* sono ben definiti e limitati; dall'altro, quando c'è una diretta, si è legati a doppio filo all'evento: un'interruzione, una pausa, qualsiasi cosa avvenga lì, ha ripercussioni immediate per gli operatori che devono continuare a rimanere vigili e pronti alla ripresa del lavoro: non si è sul posto e non si sa cosa stia avvenendo; semplicemente, si smette di ricevere *file*.

Quando c'è ostruzionismo poi, «lì tu non puoi sapere che ne sarà di te», può capitare che la sessione di lavoro lieviti fino anche a dieci, dodici, sedici ore «con pause, però tu sei lì appeso», e così il lavoro, dopo le diciotto e trenta, anche per i dipendenti, oltre che per i collaboratori, continua da casa. Quando le pause si protraggono per ore, mi dice Viviana, non ti puoi allontanare dal computer, così si finisce per «nafragare» più che «navigare» in *internet* per ingannare l'attesa, fino alla ripresa del lavoro. L'unica possibilità di allontanamento dal computer si ha, quando, l'evento vede la presenza di un tecnico Cedat sul posto e questi, contattato, dia informazioni precise circa l'effettivo consumarsi di un'interruzione. Così, vivere

l'evento a distanza «alle volte crea un certo nervosismo perché [...] non è molto chiaro del perché debbano svolgersi di notte [dice ironica]. Questo è un interrogativo inquietante che ci poniamo ma non abbiamo risposte [...] perciò che effetto fa? Fa l'effetto che, almeno quello che a me è capitato a volte, è di stare davanti al computer con tutto allestito, pronto, operative e attendere quarti d'ora, mezz'ora, ore, domandandosi che cosa succede lì, perché magari [...] ci sono riunioni che non sono pubbliche, a volte si riuniscono privatamente [...] a volte queste riunioni a latere durano assai. Quindi tu stai lì nella tua stanzetta con 'sto computer e dici "ma che succede?" e soprattutto non ti puoi muovere...non sai quando potrebbe riprendere l'attività [...] io in questi casi torturo il collega che è presente con messaggi, mail". Almeno quando c'è, perché di solito è sempre la stessa persona competente per i collegamenti audio, ma, come scritto sopra, la presenza di tecnici sul posto dell'evento tende sempre più a venire meno, sostituita dall'*upload* dell'audio sul portale da parte degli stessi clienti, facendo per tanto venire meno l'esigenza della loro presenza *in loco*, prima indispensabile per il suo ritiro. Inoltre, non tutti come Viviana sono a conoscenza di *chi* eventualmente è sul posto. Le interazioni tra il personale, infatti, non sono molto marcate. In particolare, i collaboratori, cioè i telelavoratori, per una precisa scelta aziendale non si conoscono tra loro e non conoscono né sono conosciuti dai dipendenti. A tal proposito, Diana mi dice che «i collaboratori, diciamo...che...solo qualcuno di loro si conosce perché magari vengono dallo stesso paese, però...tra loro non si conoscono, non si conoscono ed hanno come punto di riferimento solo Mary [una delle due coordinatrici] e me ovviamente. Questo diciamo volutamente...perché...deve essere una sola persona che deve dare indicazioni, perché è chiaro che ognuno di loro, come è giusto che sia, ci metta del suo, però per quanto riguarda proprio il punto di riferimento fisso, è solo Mary per quanto riguarda il resoconto, cioè se loro hanno dei dubbi debbono chiedere esclusivamente a lei, non magari tra loro, perché tra loro...si complicherebbe...e poi non si conoscono perché hanno fatto il corso diciamo [individualmente, così non si conoscono tra loro] anche se lavorano da tanto con noi, c'è gente che lavora da otto, nove anni come collaboratori esterni».

Come scrivevo sopra, infatti, la selezione avviene prevalentemente per via telematica, il corso di formazione, volutamente individuale, fa sì che i collaboratori che svolgono un telelavoro non abbiano né occasioni né motivi per conoscersi tra loro, o con gli strutturati. Ma, d'altra parte, neppure quest'ultimi, e qui ancora per una scelta aziendale, sanno chi sono i colleghi con cui condividono una medesima sessione di lavoro: né il sistema tecnologico, né quello organizzativo fornisce loro alcuna informazione al riguardo. In realtà, Viviana sostiene di conoscere a volte, solo indirettamente, le persone coinvolte nella sua sessione di lavoro: «alcuni sì...non sapendo poi chi altro c'è, gli altri non lo so se li conosco o no. Conosco un paio di collaboratori esterni, potrebbero essere stati convocati, ma non lo so [...] io di solito non interagisco quasi con nessuno, nel senso che interagisco con i colleghi di giù che conosco e che sento sempre; con Diana, sì, perché ovviamente qualsiasi difficoltà si fa capo a lei. Però fondamentalmente ognuno lavora il suo *file* e poi ovviamente se hai un problema, una difficoltà, ci si rivolge ai colleghi. Ma ognuno lavora il suo *file*. Se si viene a conoscenza dei compagni di lavoro con cui si condivide la copertura di un certo evento, è perché ci cerca di scoprirlo tramite sms, mail, telefonate, fatte a quelli con cui si è in contatto in via personale più che professionale».

Il portale di lavoro non fornisce, neppure il «nome» di quanti inseriti in un certo «*team*», mi spiega con mia sorpresa Diana: «no, no, no, a loro arriva solo quello che interessa loro, non sanno durante la giornata che cosa c'è e cosa stanno facendo gli altri, sanno solo quello che è il

loro lavoro...ma mi sembra che sia anche giusto...cioè sapere che cosa stanno facendo i colleghi di San Vito a loro...non so...non interessa». Insomma, quando si riesce a sapere alcunché, ciò avviene in modo *parallelo, indiretto e ufficioso*, come una naturale risposta al desiderio di intrattenere un contatto con i propri pari; prescindendo totalmente dall'organizzazione del lavoro che si è data l'azienda che, a ben vedere, si basa sulla formazione di gruppi in ragione di una mera suddivisione del lavoro, piuttosto che della necessità di una effettiva collaborazione tra i suoi membri.

Ma accanto alla resocontazione in diretta, vi sono poi le differite. Qui, il lavoro è un po' diverso. Alessandra è laureata in lingue slave, ha quarant'anni e da cinque è in Cedat. Lei non detta l'audio come Viviana, ma lo scrive mentre ascolta: lo dattilografa. Lavora in differita, occupandosi prevalentemente di lezioni universitarie, consigli regionali, rendicontazione per il Consiglio Superiore della Magistratura. Trattandosi di eventi occasionali, nel suo caso, l'audio non è di buona qualità e il programma non riesce a trascriverlo bene. Così normalmente, al di là dell'eventuale revisione, Alessandra deve procedere alla trascrizione dell'audio che ascolta. Anche per lei «il lavoro è in cuffia. Quindi si sta in cuffia...tutta la giornata in cuffia [...] è un audio pessimo, quindi diciamo che diventa un esercizio anche fisico. Hai difficoltà anche a sentire...e quindi si trascrive il linguaggio parlato in linguaggio scritto, poi a seconda delle esigenze dei diversi programmi che stai utilizzando» dai luoghi alla revisione oppure no.

Già, perché lei, oltre al normale lavoro di trascrizione/resocontazione, attraverso tre distinti programmi di riconoscimento vocale, procede all'ampliamento dei linguaggi specialistici e quindi allo sviluppo di un *software* più sofisticato. Anche se sei più libero rispetto alla trascrizione in diretta, dove il lavoro è maggiormente interconnesso a quello di altri, non sei propriamente autonomo poiché dipendi, sempre e comunque, da una scadenza che ti viene data. Per quanto riguarda il *cosa fare*, mi spiega: «le indicazioni sono abbastanza immediate, se non nella giornata stessa, il giorno prima». In questo modo, i margini di gestione di ciò che si fa e quando lo si fa sono piuttosto stretti.

Fa, in media, un'ora di trascrizione al giorno: data la qualità audio, infatti, non si possono stabilire i tempi serrati e categorici di quindici minuti di lavorazione per cinque di audio, come nelle dirette. Anche la divisione netta tra trascrizione e revisione qui non si dà, viste le difficoltà interpretative che si pongono con più forza in questi lavori, ostici perfino alla comprensione auditiva.

1.2.4. Ciò che è bello e ciò che (non) piace del lavoro

Alla domanda circa gli aspetti positivi del suo lavoro, la solare Viviana mi risponde definendosi, intanto, «fortunata» per il fatto di avercene uno e, per di più, che abbia una qualche connessione con la sua laurea in linguistica! Mi spiega, poi, che la cosa bella dello stesso è avere «la possibilità di vivere quello che succede al tuo Paese nel momento in cui sta succedendo...cioè...io non andrei ad ascoltarmi le sedute politiche del consiglio della mia regione a tempo perso...non mi verrebbe [...] so che cosa accade nel momento in cui accade». La materia grezza intorno alla quale il suo lavoro ruota ha, insomma, l'indubitabile pregio di conficcarla al centro dell'attualità politica; di sintonizzarla sulla stazione radio degli eventi contemporanei ancora *in fieri*. E, spiegandosi meglio, aggiunge «la cosa meravigliosa di questo lavoro è quando hai la possibilità di seguirti un intervento dall'inizio alla fine, e quindi hai

proprio una creatura che è tua, hai la possibilità di comprendere appieno che cosa succede e che cosa si dice, quando riesci veramente a seguire tutto il filo di quello che sta succedendo, e sei anche miracolato che l'argomento è interessante, quindi magari un dibattito che può essere, per quanto mi riguarda, sulla cultura, istruzione, perché è chiaro che se ti capita la sessione di bilancio, io non mi entusiasmo...poi sta anche a te se sei una persona curiosa, una persona che si interessa...è chiaro che trovi spunti interessanti dove altri magari si annoiano». Anche qui, come nell'attività di *testing*, le cose interessanti non sono intrinseche al lavoro ma indirettamente legate allo stesso: la sua referenza esterna. In più aggiunge che per lei «come linguista puoi avere tantissimi spunti di interesse, per te è sempre una sfida cercar di rendere in un buon italiano scritto, il rapporto scritto-parlato». Ma, l'aspetto problematico - a parte il fatto che il suo lavoro non coincida esattamente con una passione politica che la spingerebbe, a prescindere dallo stesso, a documentarsi con la stessa sincronica intensità - è che la «routine non è assolutamente quella»: non capita, cioè, spesso che possa seguire per intero l'intervento di un oratore, o addirittura, il completo dibattito ed intervenire sul testo plasmandolo come una propria «creatura».

Curiosamente anche Alessandra sostiene che è bello quando si ha a che fare con eventi particolari che, altrimenti, non si verrebbero a conoscere. Mi cita, a mo' di esempio, un breve convegno trascritto da lei ed una collega seduta in una postazione vicina. La prossimità tra le due aveva, in quel caso, reso «possibile per lo meno di avere un'idea abbastanza buona, di eventi brevi...sempre su cose brevi». La ricorrenza di tale circostanze, anche a suo avviso, non ha poi un'incidenza così alta: su dieci cose che trascrive, due, o tre almeno, se non le consentono propriamente di ampliare il suo orizzonte di conoscenza, cioè, anche se «non comportano una crescita, diciamo, cognitiva o culturale...possono essere curiosi, c'è sempre qualcosa...che ti può incuriosire, ma te la devi andare a cercare con il lanternino».

Nelle interviste ricorre, insomma, il *leitmotiv* della «curiosità» e del piacere di «seguire eventi rilevanti» nel loro svolgimento. Ciò che è depistante, però, è lo scoprire che sono avvenimenti che di per sé non avrebbero la forza di catturare, indipendentemente dal lavoro, l'attenzione di queste persone. Né, tanto meno, sarebbero capaci di stimolare una crescita culturale, cognitiva delle stesse. Come mi dice Diana: «con la Camera il livello è un po' più alto perché si parla anche di temi attuali oppure di cose un poco più...ma con i consigli comunali a volte è veramente noioso perché, vabbe' il livello è un po' più basso, no...e poi insomma questi comuni a volte sono comuni di diecimila abitanti...noi fortunatamente riusciamo a spaziare dai consigli regionali, Camera dei Deputati a piccoli comuni, un giorno ti capita il piccolo comune un altro giorno un'audizione della Camera magari interessante e quindi ti gratifica un po' di più, però è un lavoro che tu devi fare in un certo modo per farlo bene».

Ciò che riscontro come propriamente problematico e che non collima con la tesi del lavoro *curioso, stimolante, interessante* è, insomma, il fatto che la *routine*, o comunque, la prevalenza dei lavori eseguiti, non presentano né la caratteristica della curiosità né, tanto meno, consentono di avere una visione d'insieme dei contenuti di cui trattano. Questa contraddizione, che emerge tanto nel *discorso* di chi occupa posizioni esecutive, quanto in quello di chi è collocato in ruoli di responsabilità, rinvia, in quest'ultimo caso, alla rilevanza (come mossa di contrasto alla demotivazione dovuta alla ripetitività del lavoro) accordata all'individuazione di persone «adeguate» al momento della selezione: «noi individuiamo la persona che magari è veramente portata, perché devi essere anche portato per questo lavoro, perché altrimenti poi ti annoi, poi ti

anni e...ciao...magari c'è gente che...per esempio, le più brave, i collaboratori più bravi, sono persone che sono appassionate, appassionate...ecco...a questo lavoro perché ascoltare sempre...più o meno sempre le stesse cose, devi essere appassionata».

Se il *discorso*, ciò che Foucault definirebbe il *pensabile* e il *dicibile*, assume i suddetti contorni contraddittori, a fronte della perpetuante dissonanza cognitiva in cui pure precipita e appaga chi li subisce, tale strada, alla fin fine, si segna di crepe quando una sospirante Alessandra, a proposito dell'autopercezione del proprio lavoro, aggiunge: «eh...com'è il lavoro? Dipende, certe volte anche ripetitivo, ci sono un genere di trascrizioni che insomma, non richiede, come posso dire, una grande partecipazione o intervento da parte tua...quindi è ripetitivo, a volte è una mera trascrizione...sì, dipende, poi è anche abbastanza stancante...stare in cuffia otto ore, non proprio leggero...però puoi anche vedere il lato positivo dell'autonomia, che lavoro da sola, se sei una persona non particolarmente felice di lavorare in *team*, stai lì da sola con le tue cuffie».

Questa lavoratrice, come altri, si sforza di rispondere alla mia domanda e, nel tentativo di recuperare qualcosa di positivo in un'esperienza lavorativa di cui, tutta la sua comunicazione non verbale, dice male, fruga accuratamente nell'esperienza quotidiana. Il contrasto tra il razionale e l'emotivo non si risolve facilmente: allora, alterna considerazioni dai tratti positivi ad altre negative, senza trovare pace. Così si appiglia, citandolo più volte, ad un breve convegno di cui si è occupata; o a sottolineare che «le piace potersi isolare nella cuffia», salvo poi dirmi, poco dopo, che una delle cose che cambierebbe è la mancanza di interazione con i colleghi. Vorrebbe anche, non già avere un rapporto paritario, ma un maggior dialogo con i superiori, sentirsi almeno un po' coinvolta in ciò che concerne il suo lavoro. Finisce però come sconfitta, in quel tentativo di riappacificare il *pensabile* con il *percepito*, e il *dicibile* con il *vissuto*: e allora scivolano di bocca, quasi suo malgrado, le parole che, cariche di una tristezza insolvibile, secche, racchiudono la più grossa fetta della sua quotidianità in un misero aggettivo: «la routine, la routine, per cui il lavoro è ripetitivo, cambia talmente poco che quello che fai è ripetitivo».

Al di là del fatto che seguire i lavori di certe istituzioni significa trattare più o meno sempre gli stessi argomenti, uno dei più grandi limiti dalla prospettiva dei dipendenti-collaboratori è, poi, la frammentazione del lavoro e la mancanza di una visione d'insieme sui lavori su cui si è chiamati a intervenire. Ciò finisce per agire su un doppio livello: *tecnicamente*, complicando l'attività di comprensione del discorso dell'oratore e quindi di revisione del testo; e sotto il profilo della eventuale maggiore *gratificazione individuale*. Così per Viviana: «quello che a me personalmente penalizza di più è non avere tutto l'evento, non poter curare io tutto quello che succede, è chiaro che in diretta sarebbe comunque impossibile, però la situazione migliore di lavoro per me è poter curare il lavoro dal primo all'ultimo *file*; e l'audio me lo gestisco tutto io. Perché quando lavori in *team* ed è tutto spezzettato tu non puoi sapere che cosa viene detto prima e dopo il tuo *file*. Mentre tu sapendolo, puoi colmare tantissime informazioni che magari in quel pezzetto d'audio non hai». «Quello che frustra» è la mancanza di visione d'insieme e, per ricomporre il quadro, quando lavora da casa ricorre all'utilizzo di due computer, uno dedicato al lavoro e l'altro a seguire l'evento, di modo che «chiudi il puzzle con i pezzi che ti mancano». Dal punto di vista *lavorativo*, a frustrare l'operatore nell'immediato è, insomma, il fatto di mancare (oltre che delle informazioni contestuali, non riproducibili poiché non si condivide lo spazio fisico dell'evento) delle informazioni contenute in altri pezzi di audio distribuiti altrove, e che hanno delle ripercussioni sulla maggiore o minore facilità del suo intervento, e sulla maggiore o minore fondatezza dello stesso rispetto all'esegesi del testo, laddove involuto.

Mentre, dal punto di vista *professionale*, nel medio-lungo periodo i contraccolpi di una tale forma organizzativa, determinano l'impedimento a una piena cognizione degli eventi, il che incide sul potenziale di crescita tendenzialmente connesso a questa tipologia di lavoro.

A ciò si aggiunge la scelta logistica votata, ancora una volta, all'isolamento, alla divisione degli operatori che non solo non si conoscono e non interagiscono tra loro, ma che neppure sono chiamati a condividere le informazioni più elementari inerenti l'azienda e il prodotto del proprio lavoro: infatti, quando chiedo a Viviana dopo quanto tempo si consegna il lavoro al cliente, mi risponde: «questo io non lo so, perché proprio prescinde da me, che va oltre, io sono il singolo operatore che gestisce il singolo *file*, quello che va oltre io non ho proprio idea».

Se questo concerne l'ambito umano-organizzativo, sotto il versante macchinico senza dubbio la tecnologia ha degli aspetti molto positivi sul lavoro, sia a livello micro che macro, consentendo rispettivamente di emanciparsi dalle fasi più ripetitive e noiose, e di accorciare i tempi di riconsegna al cliente. Tuttavia, quelle stesse fasi vengono riproposte, questa volta, dalla scelta umana organizzativa: così, ciò che era uscito dalla porta rientra dalla finestra, e dopo aver eliminato le corrispondenti posizioni inferiori, vengono ad interessare quelle superiori. Come mi spiega Viviana: «il passaggio dal filtro umano alla macchina...ti solleva proprio tanto, come tu stai salendo dalla montagna con il tuo peso sulle spalle, e arriva qualcuno e ti aiuta a portarlo, ti sgrava tanto dalla fatica, e quindi la macchina in quel caso è stata molto apprezzata. La cosa che frustra è che tu devi ragionare come una macchina, tu devi interagire con lui, quindi devi stare alle sue regole, perché mentre tu puoi...lui certo non può cambiare modalità». Viviana non esita a riconoscere che la tecnologia ha sollevato l'operatore quasi del tutto dalla noiosa, quanto ripetitiva, attività della trascrizione, ma è anche vero, aggiunge immediatamente, che il computer finisce per imporsi, intanto costringendo l'operatore ad adeguarsi al suo funzionamento. Mi dice, inoltre, che lei non ha particolari competenze informatiche e quando ci sono dei problemi tecnici, quindi, è assolutamente dipendente dal provvidenziale intervento di un informatico.

Ma c'è di più: la differenza tra l'uomo e il computer è che «tu ti stanchi e lui no». E poi c'è qualcosa di fortemente fisico nella relazione con la tecnologia in questo lavoro. Tra te e il tuo computer, infatti, a creare artificiali cordoni ombelicali, ci sono le cuffie e la pedaliera, che riproducono una sorta di continuità materiale tra l'operatore e la macchina.

La fisicità di questo lavoro cognitivo si esplicita non solo in una tale continuità, ma anche nella contestuale concomitanza di molteplici attività psicofisiche: «ascoltare parlare gestire l'audio con il pedale, che è un po' innaturale 'sto pedale. Risulta un po' strano. Come strano risulta sentire una voce nell'orecchio e poi dover parlare contemporaneamente, come un interprete...contemporaneamente [...] se parlo con una voce molto alta, non sento quello che dice l'oratore, se parlo con una voce troppo bassa, il programma non trascrive».

Sebbene nel tempo si sviluppi una maggiore resistenza al lavoro, questo può essere abbastanza duro da un punto di vista psico-fisico, soprattutto se le sessioni si protraggono a lungo, ovvero «il giro è stretto», cioè il numero di revisori coinvolti nel gruppo è minore. Allora subentra la stanchezza; cominciano a bruciare gli occhi, le cuffie danno fastidio, si insinua il mal di schiena, si indolenzisce il braccio che muove il *mouse*. Cala il livello di attenzione; si ha difficoltà a fare in modo che audio e testo abbiano una loro convergenza, anche perché, quanto più si stancano gli oratori, tanto più diventa involuto il loro linguaggio e, di conseguenza, impegnativo quello dei revisori: a parità di affaticamento, quindi, mentre gli oratori possono permettersi frasi confuse, i revisori devono intensificare lo sforzo di interpretazione.

Per Alessandra, alle prese con la trascrizione di audio di bassa qualità che il programma non è in grado di trattare in modo automatico, poi: «le difficoltà quotidiane...sembrano una stupidaggine, però sono un po' una rogna gli audio fastidiosi perché lì diventa veramente un elemento di stress perché tu devi stare là a trascrivere ed invece hai difficoltà a trascrivere...vorresti che quel problema non ci fosse, diventa uno stress fisico come quando stai davanti ad un film e non vedi, proprio un problema di ordine fisico...oppure le difficoltà possono essere i tempi, quando ti chiedono delle consegne molto strette...devi macinare».

Al di là delle difficoltà dovute all'interazione con la macchina, con la sua logica e con la fisicità tecnologica del lavoro, anche gli aspetti tecno-organizzativi sono rilevanti: la scelta di frammentare l'audio è naturale conseguenza della necessità di contrarre i tempi di consegna del lavoro che altrimenti sarebbero notevoli. Ma questo produce due effetti già accennati sopra: il venire meno di una visione d'insieme della discussione, comporta una maggiore difficoltà interpretativa e lavorativa per gli operatori, come anche una mancata crescita culturale degli stessi per la parzialità dei contributi lavorati. Così anche, la presunta curiosità di cui dovrebbero essere dotati viene, alla fine, avvilita dalla pratica quotidiana. A tutto ciò, come se non bastasse, si aggiungono poi scelte squisitamente organizzative, consentite dalle opportunità tecnologiche che non lasciano ad una tale forzata comunione con la strumentazione *hardware*, neanche il conforto di una, seppur mediata, relazione con i pari. Così, aggiunge Alessandra, quando il lavoro è più intenso «arrivi la sera che sei proprio uno straccio». Sebbene sia ripetitivo, succede paradossalmente, come dice Viviana, che questo lavoro: «ti prende tanta testa, tantissima...diciamo che...mettendola sul leggero è così: se un giorno tu hai una brutta giornata, la cosa migliore che puoi fare è lavorare qui perché non hai proprio modo di pensare, devi proprio starci con la testa, non è una cosa che tu puoi fare pensando ad altro, non è che dici "sai vabbe' vado in ufficio", faccio qualcosa, tanto però penso stasera che cosa faccio, mi organizzo, faccio una telefonata, chiamo al ristorante».

1.3

L'evoluzione tecnologica e dinamica lavorativa

In precedenza ho accennato al fatto che, agli esordi della sua attività, la Cedat 85 era dotata di una strumentazione fortemente limitata. Nei primi anni novanta viene introdotto il *dittafono* della Sony, cioè un registratore con pedaliera e la funzione di *speed control*, per rallentare ed accelerare l'audio: le mani libere, così, consentivano una trascrizione più agevole. All'epoca, l'«attività era decisamente molto *human intensive*...l'importanza della persona, non solo dal punto di vista concettuale, di quello che era in grado di fare nel trasformare il parlato in scritto per bene, ma anche della sua capacità di utilizzare la tecnica e di essere veloce. Quindi le persone dovevano avere più capacità: velocità ad esempio a dattilografare e anche una notevole conoscenza della lingua italiana. Molto spesso tu avevi la persona di talento dal punto di vista linguistico, lessicale, che però con il computer, con la tastiera, non sapeva assolutamente come trattarla perché era brava a scrivere a penna. E quindi era molto difficile riuscire a trovare questa combinazione tra la qualità e la velocità nel fare il lavoro».

Quando nel '94-'95 l'IBM produce il *software Viavoice*, la Cedat avvia il partenariato finalizzato alla creazione di dizionari specialistici. La necessaria pronuncia discreta, parola per parola, per la dettatura, e l'indispensabile intervento per la correzione delle parole, rendeva inizialmente tale metodologia di lavoro più lenta rispetto alla trascrizione dattilografica. Dato che per formare una dattilografa erano necessari due tre mesi, quando verso la fine degli anni novanta si ha il passaggio dalla *tastiera* alla *dettatura*, mi spiega Diana: «chiunque, tra virgolette, dopo una breve formazione di una settimana, poteva essere in grado di fare una trascrizione».

Questa innovazione, aggiunge Carlo, ha permesso di «modificare radicalmente il processo di lavorazione del verbale: così mentre nell'85 quando siamo nati c'erano gli operatori con cuffia sulla testa, audio e tastiera per trascrivere; nel '95 siamo diventati indipendenti dalla bravura nella velocità di digitare a tastiera, incrociando i sistemi di riconoscimento vocale a dettatura». Dall'attività *human intensive* ove la professionalità si componeva tanto di conoscenze e di un intervento linguistico, quanto di bravura e di perizia fisica (incarnata nell'abilità di digitazione), con il *software* per il riconoscimento vocale ed il passaggio alla dettatura, quest'ultima viene meno. Dai due o tre mesi di formazione del professionista della rendicontazione, i tempi si contraggono ad una settimana.

Ma il processo evolutivo segna una ulteriore tappa, prosegue Carlo, quando «nel 2007 abbiamo anche messo da parte i sistemi vocali a dettatura, perché oggi l'operatore non ha nemmeno bisogno di dettare, riceve sulla sua postazione la trascrizione in bozza fatta dalla macchina sulla quale poi lui, ascoltando l'audio, interviene per rimettere a punto, dal punto di vista lessicale e linguistico». Questo sistema è stato considerato di successo quando si è verificato che, mediamente, il 90% del trascritto era corretto. «Sono quasi cinque anni che lavoriamo con questa tecnologia, che ha permesso di rendere il lavoro più agevole in quanto anche con la dettatura il trascrittore arrivava alla fine della giornata senza voce, facendo quotidianamente questo lavoro...molto stressante. E invece in questa maniera ci si può concentrare più sul testo, quindi su quello che viene effettivamente detto dall'oratore in modo da riportarlo per bene. Già si lavora su una trascrizione e quindi è stato anche nobilitato il lavoro del trascrittore che a quel punto può mettere in campo le sue conoscenze concettuali, le sue conoscenze delle nozioni, di quello che si sta parlando, più che fare la trascrizione meccanica come fino allora si era fatto di quello che veniva detto». Più precisamente, o meglio più realisticamente, il passaggio alla trascrizione automatica più che «nobilitare» il lavoro dei cosiddetti «filtri umani» - di cui parlava Viviana - di fatto, lo supera nella sua quasi totale automazione. Se, in termini generali, tale evoluzione tecnologica consente l'eliminazione dal lavoro di resocontazione delle attività più ripetitive di trascrizione, è vero anche che nel caso specifico dell'organizzazione della Cedat, che aveva scomposto il processo lavorativo nelle diverse attività di trascrizione, revisione e coordinamento, di fatto produce, *sic et simpliciter*, l'eliminazione di quel corpo di lavoratori votato alla più ingrata e ripetitiva delle tre.

Lo sviluppo informatico, infatti, ha avuto un incedere ristrutturante non solo sul piano micro-lavorativo del singolo professionista, ma anche su quello *meso* inerente all'intero processo produttivo: dalla piattaforma web *trascrivi.net* per la gestione della revisione, la dinamica lavorativa viene totalmente rivisitata con magnetofono. A metà anni novanta, appunto, «nasce il progetto magnetofono che rivoluziona completamente [...] facendo gruppi di lavoro, assegnando parti di audio ad un trascrittore, parti ad un altro, parti ad un altro, e poi il tutto viene convogliato in un contenitore che produce il file unito, revisionato, trascritto della registrazione

completa... diciamo che questa è una logica che veniva già da *trascrivi.net*, quello che abbiamo fatto è automatizzare una sequenza di azioni che porti al prodotto finito», mi spiega Paolo, un informatico impegnato sulle attività di Ricerca e Sviluppo.

La strutturazione per più livelli è stata introdotta nel '95, e prevedeva come canale di comunicazione una rete LAN Internet che ha poi consentito alla stessa metodologia di essere applicata a persone non poste nello stesso ufficio. L'evoluzione di questo modello tecnologico-organizzativo si è orientato negli ultimi anni verso la digitalizzazione - oltre che delle relazioni interne tra operatori, anche quelle con il cliente - e l'automazione di una serie di operazioni a cui si accennava sopra. La versione tre di questo flusso di lavorazione, mi spiega ancora il condirettore, «mantiene di base la stessa organizzazione ma ha visto integrato a livelli più spinti la trascrizione automatica, il riconoscimento di chi parla e la pubblicazione sulla pagina web: per cui tu oggi attraverso un imbuto che è il *software* che ti registra a casa del cliente, sei in grado attraverso questo imbuto di far entrare l'audio in questo imbuto, in una bottiglia all'interno della quale ci sono tutte le fasi che si possono scegliere se chiamare in causa o meno per gestire le diverse tipologie di servizio. Quindi dalla semplice trascrizione automatica, se il cliente vuole solo la trascrizione automatica, fino ai cinque gradi di revisione, senza che per questo manualmente ci debba essere un passaggio, un'organizzazione. Per cui semplicemente *loggandosi* con il proprio sistema, sul proprio computer si ha accesso a questa piattaforma e si può fare l'attività alla quale si è chiamati». Se il *software* di gestione del processo produttivo si concentrava negli anni novanta sulla suddivisione e ricomposizione dei *file* audio tra gli operatori, la sua evoluzione più prossima ha annullato la necessità che tecnici interni andassero fisicamente a recuperare l'audio presso i clienti, o che si riconsegnassero i testi trascritti a fine lavorazione.

Il concorso congiunto di tali modalità di interazione con il cliente, lo sviluppo della trascrizione automatica, insieme con il riconoscimento da parte del programma dell'oratore, ha consentito la vendita, come «prodotto» indipendente, di soluzioni informatiche messe a punto dalla Cedat. Se per alcuni clienti, infatti, risulta essenziale un intervento di adattamento allo scritto del parlato, altri si accontentano della trascrizione automatica. Così, aggiunge Carlo: «abbiamo raccolto il consenso di cento comuni, per un servizio di verbalizzazione automatica. Cioè noi gli mettiamo al servizio un sistema che gli registra l'audio (se c'è il video, fanno le riprese video, anche il video). Attraverso il sistema di trascrizione automatica, trascrive tutto automaticamente quello che viene detto durante il consiglio e mettiamo a disposizione del cliente una pagina web che loro possono anche integrare nel loro sito; dove hanno l'archivio delle sedute audio e video indicizzato, quindi possono fare una ricerca parola per parola all'interno dell'archivio». La strumentazione data al comune consiste in un *software* di registrazione installato al computer e quindi collegato all'impianto di amplificazione. La formazione è poi semplicissima, perché bisogna spiegare all'operatore come accendere, avviare e fermare la registrazione: insomma, di una sola ora. A quel punto l'intero processo è automatico: sufficiente che il registratore sia collegato in rete, quando si avvia il consiglio, l'audio viene dirottato sul *server* di Cedat dove ci sono tutti i diversi *software* che permettono la trascrizione automatica, indicizzazione, pubblicazione su pagina web, ricerca con motori di ricerca e, nel giro di pochi minuti dalla fine del consiglio, tutto è pubblicato su una pagina web disponibile per il cittadino. Già, perché nel 2012 si è messo a punto un sistema *speaker recognition* che riconosce chi parla e ne inserisce automaticamente il nome nella trascrizione prima del relativo intervento. Analizzando i profili

verbali, facendo un addestramento breve, il *software* fa un'analisi dei profili vocali e dà probabilità che sia l'uno o l'altro con un livello di accuratezza del 90%. Con una tecnologia molto semplice e accessibile, si rendono immediatamente reperibili e disponibili le informazioni al cittadino sulle decisioni assunte dall'amministrazione con riduzione dei costi e con la possibilità di mettere a punto dei servizi per utenti con difficoltà uditive (sottotitolazione che manualmente costerebbe molto). Insomma, i clienti che non desiderino la resocontazione, possono acquistare la tecnologia Cedat e ottenere «il testo trascritto automaticamente alla fine dell'intervento: quindi uno finisce di parlare, e [...] trenta secondi dopo può avere la stampa di quello che ha detto, come trascrizione automatica...è chiaro, ripeto, se c'è l'intervento umano devi comunque aspettare qualche minuto, ma parliamo di minuti», aggiunge Diana. Se si desidera, cioè, l'adattamento del parlato alla forma scritta si innesca tutta l'organizzazione di cui ho dato conto sopra e che chiama in ballo l'intervento dei revisori e del coordinatore.

Come è evidente da questa breve ricostruzione della storia tecnologica aziendale, la sua evoluzione ha prodotto risultati importanti: da un lato ha consentito l'alleggerimento del lavoro per gli operatori, sollevati dalla fatica della trascrizione, dall'altro ha notevolmente ridotto i tempi di lavoro. Ma, se dalla prospettiva organizzativa, il mutamento è una retta ascendente che porta a *performance* sempre migliori, da quella lavorativa non può intravedersi una medesima linearità. Come ho tentato di rendere conto precedentemente, la frammentazione del lavoro e delle corrispondenti conoscenze inerenti all'evento, tra vari operatori, i ritmi lavorativi *serrati* o *dilatati*, sui quali non si ha alcun controllo, la mancanza di *potere*, *decisionalità* e *comprensione* del processo lavorativo, la *deficienza* di *interazioni costruttive*, sebbene si svolgano dinamiche lavorative, formalmente, di gruppo, sono tutti aspetti che ci riportano un'immagine dell'impatto tecnologico sul lavoro fortemente in contrasto con le asserzioni del *mainstream* sociologico. Più precisamente la tecnologia (o meglio, l'uso che ne viene fatto), se porta ad un miglioramento complessivo dell'attività in termini di efficienza, sul lavoro impatta in modo negativo, al di là di diversi interventi migliorativi dello stesso.

Se il *software speaking independent* ha consentito una trascrizione automatica e, laddove richiesto, una riconsegna del lavoro prescindente dalla revisione, è vero anche che gli sforzi interni del gruppo di Ricerca e Sviluppo sono orientati, sempre più, ad assottigliare il margine di errore insito nella trascrizione e a incorporarla nell'attività che è ancora appannaggio dei revisori: inserimento automatico della punteggiatura ed eliminazione degli intercalari; con un gruppo dedicato, inoltre, si continuano ad accrescere i dizionari specialistici del *software* di modo da sofisticare sempre più lo stesso, riducendo i margini di errore nel riconoscimento.

Alessandra che ne fa parte, mi spiega che: «questo sistema di riconoscimento vocale e quindi di trascrizione non è un sistema perfetto...tende alla perfezione...diciamo...quindi è continuamente in elaborazione, serve sempre e comunque una mole di dati che deve essere data ad incastro affinché possa elaborare questi dati e perfezionarsi. E questa mole di dati deve essere creata dalle trascrizioni che noi facciamo». I dati di cui parla sono parole tecniche mutuare dal linguaggio giuridico, medico-scientifico, giornalistico, «affinché il sistema possa sempre di più specializzarsi come un bambino che impara il linguaggio: a sei anni avrà un certo lessico, a dieci anni ne avrà un altro, a quindici anni avrà un lessico ancora maggiore. Quindi questo sistema deve essere educato, gli devono essere forniti una quantità di dati sempre maggiore ma sempre più...specializzati, ecco perché questo lavoro della trascrizione non finisce».

Se il lavoro della trascrizione residua solo per il miglioramento del software e quindi per la ulteriore riduzione dell'apporto dei revisori, in questa fase successiva, l'intervento umano risulta tuttavia, ancora, necessario. Ma nel futuro prossimo lo sviluppo tecnologico potrà spingersi al di là del lavoro dei revisori. È possibile superare anche le fasi intermedie di revisione?

Secondo Carlo: «per quanto riguarda l'automazione, la risposta è no [...]. Tutto quello che noi pensiamo, sviluppiamo, mettiamo a punto, è pensato esclusivamente per essere a supporto dell'attività di verbalizzazione, trascrizione, resocontazione, sbobinatura, come la vogliamo chiamare. C'è una parte importante che è quella che riteniamo che ancora oggi, e penso per ancora per un po' di tempo, solo il cervello umano possa fare. Stiamo lavorando anche su sistemi di correzione informatica del linguaggio, però, quello che la rete neuronale, quello che è un cervello, che lavora quotidianamente su queste attività fa, sono una serie di passaggi in automatico che la macchina non riesce a fare [...] che non è codificabile o che magari potrà anche essere codificata via via che gli studi e la ricerca che si va a fare viene approfondita...le potenze di calcolo aumentano, puoi costruire algoritmi sempre più complessi che le macchine riescano a sostenere a elaborare in maniera veloce. Ma arrivare ai salti mentali che anche noi facciamo, cioè anche nel momento in cui noi parliamo, se io ti dico mezza parola è come se tu l'avessi ascoltata. Nel sistema di trascrizione automatica, la mezza parola è molto probabile che ti trascriva qualcos'altro, perché è una parola che non esiste nel vocabolario, essendo mezza parola. O magari per una serie di eventi riesce a riconoscerla e lì si avvicina a quello che fa la mente umana». Prosegue dicendo che: «nel 70-80 per cento dei casi ti scrive una cosa sbagliata e non ti scrive la mezza parola perché non ce l'ha nel vocabolario. Nella nostra mente invece quello che io ti sto dicendo tu lo capisci perché la mente è già abituata a sapere che appena ti inizio la parola "reso" tu sai che non sto parlando del *resort* ma sto parlando della resocontazione perché questo è il contesto. E riteniamo che la mente umana non potrà essere sostituita con sistemi automatici». Se è certamente vero che allo stato attuale solo la mente umana consente di effettuare quei passaggi logici che permettono di decodificare quanto detto dall'oratore, è altrettanto vero che la Cedat sta facendo ricerca per provare a superare l'intervento umano, facendolo sussumere e riprodurre dalla macchina informatica attraverso un'analisi probabilistica delle parole mediante fonogrammi. La costruzione del modello, mi spiega Paolo, informatico, è complesso: «se ci stiamo lavorando? Ovviamente sì. Quanto è futuribile questa cosa in tempi brevi? Non te lo so dire, nel senso che ad oggi la percentuale di errori su un'analisi di questo tipo è parecchio elevata...è significativa, cioè non la puoi utilizzare...conviene ad oggi partire da una bozza di trascritto automatico del parlato ed avvalersi di quelle capacità specifiche degli operatori resocontisti che sono figure professionali *skillate*...anche perché poi c'è il problema che da azienda ad azienda (tu immagina la Camera dei Deputati, piuttosto che la Corte dei Conti, o il Comune di Roma o Regione Lazio), cambiano anche le formule, quindi hai ulteriormente la necessità di contestualizzare (a volte nella stessa azienda cambiano le formule da anno in anno), per cui è un lavoro abbastanza grosso...la mente umana è più flessibile da questo punto di vista, a meno di trovare un modello che sia facilmente personalizzabile, però ti ripeto le possibilità sono innumerevoli». La mente umana, allo stato attuale delle cose, risulta più utile che non un *software*. Ma ciò che voglio mettere in risalto è il tentativo, insistente e unidirezionale sia lo sviluppo tecnologico che la sua implementazione pratica, verso la simulazione/riproduzione delle funzioni umane, allo scopo di superare l'apporto del lavoratore al processo lavorativo. Questa

dinamica è data dall'incessante tensione verso la traduzione e l'adattamento informatico delle mansioni dei lavoratori, dapprima sostenendoli per poi roderne, via via, i margini di intervento.

1.4

Della sopravvivenza di Taylor nella resocontazione

La Cedat 85 è riuscita ad affermarsi come azienda *leader* nel settore del trattamento dei contenuti linguistici, attraverso un processo tecno-organizzativo che si fonda sulla tensione all'accelerazione dei ritmi lavorativi attraverso l'azione sull'elemento organizzativo e su quello tecnologico. Divisione del lavoro e assimilazione macchinica di un insieme sempre più ampio di funzioni umane, le quali vengono supportate ma, al tempo stesso, tendono ad essere sussunte, ovvero, sottratte all'esercizio del lavoratore. Rispetto al primo elemento, quello organizzativo, riscontro una scomposizione verticale e orizzontale del lavoro che incontra un limite nella frizione che comporta il successivo processo di riassetto linguistico. La decontestualizzazione del lavoro insieme con un audio smembrato, nella misura massima possibile, comportano delle ripercussioni, immediate per quanto concerne la stessa comprensibilità dell'audio, e, nel più ampio periodo, sulla professionalità del revisore. Il senso dei discorsi su cui si lavora, con il coinvolgimento di molte competenze e un grande sforzo intellettuale di concentrazione, di esegesi del pensiero dell'oratore (che nel linguaggio parlato non è sempre di immediata comprensione) e di una sua esplicitazione nella forma scritta adeguata, viene quasi del tutto compromesso e smarrito. Si traduce in un aggravio per l'attività interpretativa ed inferenziale-pragmatica da un lato; e nella privazione, sul lungo periodo, di un potenziale accrescimento del lavoratore, per quanto riguarda l'acquisizione dei contenuti oggetto dell'attività resocontata, dall'altro. È come se si «agisse» sui discorsi attraverso un «microscopio», senza riuscire ad acquisire un'immagine mentale dell'insieme. Si attivano facoltà mentali complesse, ma non vi è un coinvolgimento totale dell'intelletto né una partecipazione emotiva al lavoro. Le capacità cognitive diventano, quindi, una sorta di energia pura imbrigliata (convogliata) nell'infrastruttura tecnologica, alla quale il lavoratore è avvinto e nella quale è involupato sia in senso fisico, attraverso le attrezzature, che in senso simbolico, attraverso la rete telematica con cui si è connessi agli altri lavoratori e all'azienda stessa.

La complessa selezione dei collaboratori attiene non solo al profilo professionale e alle esperienze pregresse, il cui preferibile profilo è tuttora oscuro, ma va a sindacare anche le attitudini personali; mentre il coinvolgimento di ciascun soggetto in un gruppo di lavoro, di volta in volta, viene ad esser deciso in funzione finanche delle peculiarità caratteriali e personali (in base, ad esempio, ad una minore o maggiore resistenza; o difficoltà per le telelavoratrici a conciliare con le esigenze familiari un lavoro protratto a lungo). Del resto, è prevista una certa conformità a delle modalità lavorative precedentemente formalizzate in regole a cui è doveroso attenersi nell'intervento linguistico: queste sono oggetto di formazione e di socializzazione. Così i revisori sono *commisurati* nelle prestazioni a certi standard più o meno dettagliati di *qualità*, *stile*, e *tempi*. Rispetto a quest'ultimi, di fatto, le prestazioni sono rigidamente convenute in una durata che trova un limite nelle umane capacità di quindici minuti di lavorazione per un *file* di cinque. Dove c'era un solo lavoratore alla Cedat nei primi anni novanta, ora vi sono dalle tre alle

cinque figure professionali (tecnico informatico, trascrittore (ove necessario), revisore, coordinatore, supervisore del gruppo).

Rispetto al *tempo di lavoro* vanno specificate due cose. Esso presenta caratteristiche ambivalenti o trivalenti. Per i *dipendenti* esso può avere le caratteristiche del tempo *serrato, contratto, martellante* dell'esecuzione del lavoro; oppure quello *imprevedibile, incommensurabile, dilatato* dell'attesa del lavoro che si blocca. Per i *collaboratori*, oltre a tali dimensioni, e nell'incertezza della propria condizione, può colorarsi della potenzialità di un lavoro che può giungere oppure no. Il subire in concreto della mancanza di una pianificazione del lavoro che, retoricamente, si presumerebbe nel discorso aziendale «concertata», tende a compromettere il *tempo di vita* del lavoratore, che si auto-censurerà nelle sue quotidiane attività restando in attesa della richiesta dello stesso (che, ribadisco, può o non può arrivare). Mentre, lo stato di attesa-disattesa, non fa che collocarlo sempre più in una condizione non solo economica, ma soprattutto psicologica di subordinazione al committente.

Sotto il versante tecnologico, al sostegno nell'ambito produttivo della componente *hardware* (cuffie, pedaliera, etc.) e *software*, grazie alle quali si rendono possibili l'accorciamento dei tempi per l'automazione della trascrizione e l'accelerazione del processo di intervento sul testo, fa da contrappunto la facilità di comunicazione (in senso tecnico) che si traduce nell'opportunità, praticata organizzativamente, della frammentazione del testo. L'implementazione della tecnologia, insomma, impatta in modo ambivalente sul lavoro, per un verso supportandolo; per l'altro, mortificandolo per l'effetto di perdita di visione d'insieme dell'evento e del discorso ivi sviluppato. Fra il trascrittore/revisore e la sua attrezzatura si produce una compenetrazione tale, da darsi una sorta di "fisicizzazione" del lavoro cognitivo: si diviene un corpo che si fonde con il proprio computer, che resta imbrigliato nei molteplici fili che da esso si dipartono. Anzi, poiché il computer sembra non potersi ancora sostituirsi all'uomo in questa attività, allora è l'uomo che diventa macchina, che si fa computer. Si possono immaginare i suoi processi cognitivi alla stregua di *software* che elaborano le informazioni in entrata, e il suo corpo come *hardware* funzionale alla esteriorizzazione di questi: i piedi che azionano la pedaliera con cui parte il flusso audio che promana dal computer alla testa del lavoratore. L'audio «processato» viene fuori come voce profusa nel microfono ininterrottamente e con un'inflexione robotizzata; mentre la mani pronte sulla tastiera a correggere gli errori e a inserire la punteggiatura. Questa unione forzosa perdura per tutta la sessione di lavoro, perché i tempi sono contingentati e per rispettare le scadenze ravvicinate non c'è tempo per pause: la macchina informatica qui vince sulla componente umana, imponendo la sua logica di funzionamento su quella propriamente umana.

Se ciò vale sotto il piano immediatamente produttivo, sotto quello del controllo, poi, il *software* aziendale ricompone il lavoratore collettivo, sotto una supervisione da «telecamera a circuito chiuso». Questa connette tra loro lavoratori che, per lo più, non si conoscono, che non possono comunicare tra loro e che in qualche modo si controllano reciprocamente e sono controllati continuamente dal sistema. Non solo manca la continuità fisica dei corpi, ricreata solo attraverso lo spazio virtuale, ma sono le stesse identità dei lavoratori che a me sembrano sospese, annullate e mutilate. *L'altro* esiste nella mente del lavoratore, è sempre presente perché sottinteso nell'interconnessione al proprio lavoro. Ma, *l'altro* è pura astrazione. Esiste solo in quanto potenziale censore nel disegno del processo produttivo. Soprattutto per i collaboratori confinati nel telelavoro. Qualche spazio di manovra *a latere* del sistema tecno-organizzativo, invece, si può agire per quanti possano «trastullarsi» nella più agevole, o meno disagiata, condizione di

lavoratore dipendente: allora, la vicinanza negata nella catena di montaggio virtuale viene ad essere riprodotta mediante l'espedito del contatto telefonico, mail, che (sebbene si tenti dall'alto di scongiurare) viene a darsi laddove si riesca a scoprire chi sono i compagni di sessione.

L'organizzazione del lavoro secondo un *dispositivo di isolamento* di ciascun lavoratore, che si estremizza nel caso dei collaboratori, i quali, distanti dalle sedi di lavoro, vengono via via privati anche dei più elementari contatti con l'azienda mediante la progressiva riduzione di comunicazioni; la totale assenza di rapporti *face-to-face* con l'azienda e con i colleghi (che restano ignoti); la mancanza di *feedback* positivi sul lavoro svolto; tutte queste condizioni creano uno stato di incertezza e isolamento tale, da produrre una sorta di subordinazione, se non *giuridica*, di certo psicologica del lavoratore nei confronti dell'azienda, incentivandone la fuga.

Tutte le considerazioni fin qui condotte, sembrano ricondurre immediatamente questa esperienza lavorativa, per quanto tipicamente cognitiva, a quella propria del lavoro industriale, taylorizzato. E ciò, non solo per la segmentazione dell'attività lavorativa e la scomposizione del lavoro in senso verticale e orizzontale (come anche per la formalizzazione delle regole a cui attenersi nell'esecuzione dello stesso), ma anche per la perdita di controllo sul lavoro e della visione d'insieme sullo stesso. A ciò si aggiunge la sottomissione all'elemento macchinico, a cui il *lavoro* è avvinto oggi, come allora. La tecnologia nel contesto analizzato, però, per la sua stessa natura interattiva, sembra essere capace di accrescersi e di potenziarsi cibandosi direttamente del lavoro vivo. Inoltre, questa stessa tecnologia si presta anche a svolgere le funzioni del controllo che, diversamente dall'insegnamento tayloriano in cui queste erano svolte dalla componente umana, vengono esercitate in maniera dilatata e continuativa. Ma, più di ogni altra cosa, ciò che ricorre sempre in quella esperienza storica, così come in questa esperienza contemporanea, è la violenza dei tempi e dei ritmi imposta e lo smembramento del lavoro, due elementi che, agendo insieme, finiscono per far perdere il senso del lavoro stesso, producendo l'alienazione del lavoratore.

2

Inps: il pubblico che non ti aspetti

2.1

Il ventennale processo di riorganizzazione dell'INPS

2.1.1. La lunga marcia organizzativa

«Troppo frammentario, parcellizzato e con troppa poca attenzione all'utenza di riferimento», così si presentava il processo lavorativo secondo il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) dell'Inps quando questi diede un impulso alla sua trasformazione. Sotto l'ombrello normativo della L. 88/89, che riconosceva agli enti previdenziali piena autonomia organizzativa, e quello materiale dei corrispondenti finanziamenti messi a disposizione dal Dipartimento Funzione Pubblica, prende avvio un incessante processo di mutamento, che a tutt'oggi non si può dire pienamente concluso. Lo ricostruisce Patrizia, una colonna portante della Dc Organizzazione dell'Inps, nella cui appassionata narrazione si riverbera l'eco di quello che è stato un tumultuoso e avvincente percorso di trasformazione.

All'epoca, non essendoci professionalità già sviluppate da mobilitare per la riorganizzazione, mi spiega, si ricorse alla consulenza esterna dell'importante istituto di Butera-Galgano che, attraverso il ricorso ad interviste alla dirigenza generale prima e ai responsabili di livello inferiore poi, sviluppa la macroidea per il nuovo istituto. Tenendo conto delle critiche del CIV e del macromodello dell'istituto di consulenza, si definisce, così, uno strutturato intervento avente come obiettivi primari la *soddisfazione dei bisogni degli utenti* di riferimento; l'introduzione di *un processo lavorativo più fluente*; *l'eliminazione di ricicli e contenimento dei costi di gestione*. La struttura piramidale riflettente la parcellizzazione delle competenze, viene soppiantata e stravolta da una organizzazione per processi, orientata e tre tipologie di utenti: *assicurato-pensionato, soggetto contribuente, beneficiario di prestazioni sociali*. Sviluppato il disegno del nuovo ente, si avviò quindi nel '92 la sua implementazione sotto la regia di uno dei più visionari e lungimiranti presidenti che l'istituto abbia mai vantato: Gianni Billia, con cui prende avvio, sin dagli anni Ottanta, un processo di decentramento dell'ente mediante l'apertura di sedi territoriali, con il dichiarato obiettivo di competere con il sistema privato nella previsione dell'esigenza di apertura alla previdenza complementare. Ed è sempre negli anni Ottanta che c'è un forte slancio all'innovazione tecnologica, che di lì in avanti sarà una costante dell'ente. Se il gruppo di alta direzione e le società di consulenza definiscono sulla carta il nuovo modello, Donatella - responsabile delle analisi di *customer satisfaction* - aggiunge che svariate decine di persone partecipano poi alla sperimentazione e al dettaglio di questa nuova organizzazione, pervenendo alla declaratoria delle mansioni e all'eliminazione delle operazioni senza valore aggiunto per il cliente finale; alla distinzione tra processi primari e abilitanti; alla nuova *layout*; alla

sperimentazione di analisi di *customer satisfaction*; nonché alla creazione sul campo di nuove figure professionali.

Alla riconduzione delle attività alle tre macroaree, corrispose quella del personale: si crearono gruppi integrati e si avviò la formazione per trasformare gli operatori parcellizzati nel c.d. *operatore unico*, capace di prendersi in carico l'intero processo produttivo, dall'inizio alla fine. Nel 1995, al termine della fase di messa a punto e d'implementazione sperimentale, con la Determina 799 del 1998 si produsse il primo regolamento: si formalizzò l'*organizzazione per processi*. Ma altri studi dovevano essere condotti: il modello non era ancora del tutto delineato nel suo assetto. E del resto, la stessa formazione del personale richiedeva tempi lunghi. Così per la sua attualizzazione, bisognò attendere la Circolare n. 2 del 2001. Questa intervenne nel distinguere le attività tra *processi primari*, di *supporto* (abilitanti i primi), e *professionali*. Rispettivamente, *assicurato-pensionato, soggetto contribuente, prestazioni a sostegno del reddito*, i primi; *risorse umane, economato-risorse strumentali, pianificazione e controllo di gestione, comunicazione e contabilità, etc.*, i secondi; medico e legale, i terzi. Con un intervento regolamentare si introdusse, inoltre, la distinzione tra «responsabilità di produzione» e «responsabilità di gestione», con una significativa elevazione dello status del funzionariato e in sintonia con il generale processo di crescita professionale dello stesso. Ma fin qui, prosegue Patrizia, «si erano fatte le scatole», ora bisognava andare in profondità. Non solo nella costruzione di un nuovo rapporto con l'utenza e in un'ulteriore qualificazione degli impiegati ma, soprattutto, urgeva l'intervento sulle procedure e sulle prassi lavorative. Dal 2002 cominciò, così, il processo di semplificazione: si lavora sui protocolli «per poter dare una operatività in una logica di flusso, dove per flusso intendo procedure non semplificate, ma molto più fluide, avevamo bisogno che fosse l'operatore stesso ad indicarci la strada migliore, non potevamo permetterci ancora una volta di dargli un'organizzazione che proveniva dall'alto, perché non l'avrebbero mai condivisa, quindi la via vincente della semplificazione delle procedure di lavoro è stata possibile perché il percorso è stato quello di coinvolgere i migliori che avevamo sul territorio, chiamarli a dei tavoli di lavoro, metterli insieme tutti quelli che erano esperti di diverse cose e farli tutti quanti dire in maniera condivisa che cosa succede quando entra un'istanza di servizio legata a una pensione e loro si sono messi a tavolino e hanno disegnato passo dopo passo tutto quello che accadeva, hanno analizzato in un ottica kaizen, in un ottica di flusso, di miglioramento continuo, passo dopo passo, per comprendere “qui facciamo una stupidata...questo è ridondante...perché accade che io qui ho picchi di lavoro, piuttosto che colli di bottiglia?...Piuttosto giacenze che mi si formano?”...E insieme, loro, analizzandolo, hanno riscritto il flusso delle attività nella maniera più tirata possibile, ma l'hanno scelta loro, l'hanno sperimentata loro, e diventata prassi operativa per tutti loro [...] nascono i *flussi standardizzati di processo*».

Durante quattro anni durissimi di studio, insomma, con il coinvolgimento dei migliori operatori Inps a livello nazionale, sono stati rivisti e ridisegnati tutti i processi di lavoro, e cioè definite modalità uniformi ed essenziali per lo svolgimento di ciascuna attività. Queste hanno costituito, come mi dice ancora Patrizia, la base «necessaria e fondamentale per la telematizzazione dell'istituto. Oggi possiamo telematizzare una domanda perché abbiamo dietro, per ogni processo di lavoro, esattamente tutto il flusso disegnato; per altro un flusso disegnato ci permette anche di visualizzare i momenti di rischio, di frode e quindi di monitorare gli eventuali rischi». Un gruppo di lavoro interno si è dedicato, insomma, ad analizzare il processo di lavoro come

catena *cliente-fornitore*, allo scopo di capire l'intera catena e in modo da poter organizzare la formazione, prima, e un'indagine sul livello di accettazione del nuovo modello, poi. All'organizzazione per processi, infatti, si è avuta all'inizio non poca resistenza: "furono quelli", ricorda Donatella «un paio di anni disastrosi...ora sono dispiaciuti di lasciare questa metodologia di lavoro. Ma era cambiato il mondo»; ovvero, si sono affermate nuove esigenze pubbliche e nuove potenzialità legate alle tecnologie informatiche.

Già, perché se nel '98 si è avviata la rivoluzione culturale da cui è partito il lungo processo di miglioramento dell'ente, al di fuori di esso, nel frattempo, si profilano nuovi bisogni che spingono verso altre direttrici. Le mutate esigenze dello Stato e dell'Italia, impongono all'istituto una maggiore attenzione alla gestione del credito e agli aspetti relativi alla riscossione dell'accertato.

Così Pierluigi, funzionario della Direzione generale, mi dice che, se fino al 2008 il modello organizzativo era focalizzato sui servizi erogati ai cittadini, a partire da tale momento, viene ad essere ancora analizzato ma tenendo conto di un quarto utente, cioè lo Stato e le sue esigenze, la percezione totale del credito, il monitoraggio sulle aziende e le evidenze del lavoro nero e del sommerso. L'Inps prevede, quindi, un nuovo ed ulteriore intervento di riorganizzazione che vede il passaggio dall'*organizzazione per processi* ad un nuovo assetto, contraddistinto da due blocchi di attività principali: quelli finalizzati all'erogazioni di servizi agli utenti e quelli volti alla messa in ordine delle posizioni e dei conti. Per queste ultime nasce l'*Area Flussi* che, «svolgendo una specie di attività di *intelligence*», dà luogo a un controllo amministrativo sulle aziende che si aggiunge a quello tradizionale di natura ispettiva. Sebbene fossero attività svolte anche prima, ora, estrapolate dalle unità di prodotto, viene loro accordata una maggiore rilevanza. E, al di là dell'esigenza di recuperare risorse, quanto più risultano in ordine le posizioni assicurative, tanto più queste consentono un'erogazione rapida delle prestazioni per il front office, dedicato all'interazione con l'utenza. Ma le novità riguardano anche altri aspetti. In primo luogo, si avvia un accentuato processo di telematizzazione dell'istituto e di esternalizzazione di una serie di attività. L'utenza può avanzare le sue richieste utilizzando modalità telematiche, anziché recarsi fisicamente presso i suoi sportelli. Per quanti non volessero o non potessero avvalersi di queste nuove opportunità, si prevede l'ausilio e l'intermediazione dei padronati, elevati a partner strategici; nonché la disponibilità di un *contact center*. Si standardizzano gli orari di apertura al pubblico degli sportelli Inps su tutto il territorio, passando a ventotto ore settimanali. Questa nuova riorganizzazione viene implementata nel 2010 e nel 2012 esce dalla sua fase di rodaggio. Tuttavia, all'orizzonte si intravede un nuovo cambiamento: la fusione amministrativa con l'Inpdap. Dal 1991 ad oggi, si è verificata una continua e totale evoluzione guidata da un'unica logica, oppure ci troviamo di fronte a più modelli distinti che si alternano, animati da esigenze diverse? Per rispondere a questo interrogativo e, soprattutto, per analizzare le conseguenze che queste trasformazioni strutturali hanno sul lavoro, procederò partendo da una descrizione dettagliata dell'attuale configurazione dell'istituto

2.1.2. L'assetto attuale

Con la Determina 140/2008 e con la successiva Circolare 102/2010, ha inizio l'ultima riorganizzazione dell'Inps: separazione dell'attività complessiva nelle due grandi aree di *back* e *frontend*; accentuato processo di telematizzazione; apertura di una pluralità di canali per

l'interazione con l'utenza e il partenariato; questi i tre elementi sui quali si basa il nuovo percorso dell'ente. La nuova modalità di gestione dell'attività istituzionale va, altresì, rimescolando le competenze tra i diversi livelli di governo territoriale dell'istituto: le Direzioni Regionali si occupano dell'*attività di supporto per la gestione del personale*, dell'*acquisto dei beni strumentali*, dell'*assistenza ai sistemi informativi* e dei *flussi contabili*. Alle Direzioni Provinciali, invece, è affidato, il *controllo di gestione*, l'*informazione istituzionale e relazioni con il pubblico* e le *attività professionali legale e medico-legale*.

A livello provinciale, anche la struttura e l'organigramma dell'ente sono coinvolti e stravolti dal mutamento organizzativo: vengono, infatti, suddivisi in due Aree manageriali rivolte, rispettivamente, al *Coordinamento delle agenzie* ubicate nel proprio comprensorio e all'Area di *Anagrafiche e Flussi*. Quest'ultima, che costituisce il fulcro dell'innovazione, è dedicata all'accertamento e alla verifica amministrativa dei flussi assicurativi e contributivi dei conti individuali e aziendali, nonché alla prevenzione e al contrasto dell'economia sommersa e del lavoro irregolare. Per quanto riguarda l'Area di *Coordinamento delle agenzie*, questa è chiamata a monitorarne l'andamento e le prestazioni e ad intervenire per riallinearne le *performance* in caso di ritardi, rallentamenti o problematiche della produzione.

Le agenzie, in quanto luoghi dell'erogazione delle prestazioni, rappresentano il cuore pulsante dell'Area manageriale e sono distinte in *interne, complesse, semplici e punti Inps* (sportelli collocati presso altri enti, come i comuni, e che offrono solo alcuni servizi). La conseguenza più evidente della moltiplicazione degli uffici amministrativi, è la corrispondente introduzione di nuove figure di responsabilità. Così, accanto a quelli professionali - *medici ed avvocati* - e a quelli dirigenziali - *Direttore provinciale, Dirigente di Area manageriale* - fanno la loro comparsa il *Direttore di agenzia complessa* il *Direttore di agenzia sul territorio*, il *Direttore di agenzia interna*, il *Responsabile di unità organizzativa* e il *Responsabile di linea di prodotto/servizio*. Collocate all'interno delle Direzioni provinciali, le *agenzie interne* hanno al vertice della loro struttura organizzativa il *Direttore* e i *Responsabili di linea* - ai quali si affiancano il coordinatore del *Front office* e uno o più coordinatori di agenzie semplici etc. - e si articolano in diverse linee di prodotto/servizio. Le *agenzie complesse*, nate dallo scorporo delle agenzie sub-provinciali e affidate ora a un funzionario piuttosto che a un dirigente - la gerarchia interna si articola in *Responsabile di agenzia*, *Responsabili delle linee di prodotto/servizio* e *Responsabili delle unità organizzative* - ricalcano il modello delle Direzioni provinciali e sono anch'esse organizzate in due aree omogenee di attività: *Area gestione flussi informativi* e *Area servizi all'utente*. Sono quindi impegnate nell'erogazione delle diverse linee di prodotto e sono chiamate a fornire le attività professionali, mentre tutte le attività di supporto sono demandate al livello provinciale e regionale.

Le *agenzie territoriali*, infine, assicurano esclusivamente l'erogazione delle prestazioni; mentre i *punti Inps* sono sportelli che forniscono alcuni servizi elementari e sono collocati in punti strategici, come ad esempio i comuni, e vanno a sostituire, di fatto, quelle *agenzie territoriali* per le quali si ravveda la necessità di chiusura.

Sotto il versante produttivo, nell'*organizzazione per processi* i cicli di lavorazione connessi al soggetto contribuente e al soggetto fruitore delle prestazioni - cioè le attività che rappresentano le entrate e le uscite per l'ente - non erano integrati. Ciò generava spesso uno sfasamento temporale tra il perfezionamento dei flussi informativi e l'effettiva necessità di utilizzare i dati. Inoltre, mentre in precedenza la sistemazione delle posizioni si avviava solo a seguito della

domanda relativa ad una prestazione, ora prescinde da questa e si svolge in modo continuato e indipendente dall'utenza. Attraverso l'intervento del sistema informativo e procedurale, che ne garantisce l'interconnessione, con il nuovo modello organizzativo si supera la separazione tra il piano di *back office*, flussi informativi, e quello di *front office*, interazione con l'utente.

Queste hanno rappresentato le principali ragioni di critica all'*organizzazione per processi* e sono state la molla per un suo superamento. Come si è già accennato, anche le esigenze di una maggiore attenzione agli aspetti finanziari, hanno spinto a isolare e a intensificare le attività relative alla riscossione delle entrate contributive. Il *back office*, così, viene organizzato in tre aree di attività.

La prima, *Anagrafica e Flussi*, ordina e sistema i flussi in entrata, cioè le dichiarazioni dei contribuiti, sia di aziende con dipendenti che di aziende con collaboratori; verifica gli importi che sono tenute a pagare; procede alla sistemazione delle posizioni individuali di ogni soggetto che abbia un estratto conto Inps.

Il secondo blocco di attività è *Accertamento e Gestione del credito* il cui compito principale è verificare quanto sia dovuto da ogni azienda; eventuali difettosità delle autodichiarazioni e sollecitare presumibili rettifiche di pagamento. Si colloca, infine, la sezione dedicata alla *Verifica amministrativa*, ovvero al controllo di eventuali discordanze tra le dichiarazioni e i versamenti delle aziende in favore dell'ente. Tutto questo complesso di attività si pone come propedeutico ed essenziale all'erogazione delle prestazioni da parte del *front office*.

Quest'ultimo ruota intorno ai diversi tipi di prodotto anziché, come nel passato, intorno alle diverse tipologie di beneficiario. L'erogazione dei servizi è organizzata, quindi, in «macro flussi procedurali standardizzati» relativi ai diversi blocchi di servizi. Con la prima riorganizzazione si aveva un'articolazione dell'attività dell'ente in tre grandi blocchi relativi alle diverse tipologie dell'utenza di riferimento: aziende, pensionati e beneficiari di prestazioni socio-assistenziali. All'interno di queste macroaree venivano poi distinguendosi sotto processi. Ad esempio, nell'ambito pensionati si distinguevano le pensioni per superstiti per le quali, dalla ricezione della domanda fino alla sua erogazione, ogni passaggio era eseguito all'interno della stessa unità, i cui componenti erano in grado di svolgere qualsiasi operazione. L'attuale organizzazione ricalca in parte questo modello: ai *servizi collegati al conto assicurativo* corrisponde la gestione dei dipendenti di aziende e collaboratori iscritti all'Inps; al *soggetto contribuente* la gestione delle aziende e dei lavoratori autonomi; ai *requisiti socio-sanitari* i percettori di pensione di invalidità civile; alle *prestazioni al sostegno al reddito*, la platea dei disoccupati, cassintegrati, etc.. Dall'arrivo della richiesta fino alla sua evasione, ogni passaggio avviene all'interno del canale informatico e secondo modalità uniformate dai *software* di gestione dei vari prodotti. Insomma, il *front office*, mediante le *agenzie esterne e interne*, si occupa dell'assistenza e dell'*erogazione di servizi alla persona fisica o giuridica*, in tempo reale o in un momento successivo, rispondendo alle domande di cittadini ed imprese. Più precisamente, esercita attività di informazione, prima accoglienza e ascolto; individuazione dei bisogni e assistenza nell'accesso ai servizi; ricezione telematica/immissione delle domande di servizio nei sistemi informativi; utilizzo del sistema informativo per la determinazione dei requisiti e il calcolo delle prestazioni, elaborazione provvedimenti individuali; attività determinate da eventi estranei agli ordinari flussi di implemento degli archivi.

L'informatizzazione non riguarda solo il meta-processo attraverso il quale si compie il lavoro, si gestiscono e si archiviano le informazioni e si effettua il coordinamento interno, ma è anche la

modalità privilegiata per interagire con l'utenza e con il partenariato. La comunicazione e le domande vengono, sempre di più, convogliate lungo i nuovi canali telematici: lo sportello delle aziende e le richieste on line per i clienti e i padronati sono effettuate mediante codice PIN. Tuttavia, gli sportelli informatizzati utilizzano anche altri strumenti, sebbene più tradizionali, come il *contact center* che è un servizio di *call center* esternalizzato ad imprese terze e che fornisce informazioni semplici all'utenza e assistenza rispetto a problematiche non complesse. Si occupa anche di recepire le domande per alcune prestazioni e di fissare appuntamenti presso le sedi territoriali nel caso sia necessaria una consulenza.

Tutto ciò, nelle previsioni dell'ente, avrebbe dovuto comportare una drastica riduzione della presenza dell'utenza presso le agenzie di produzione che, intanto, trasformavano i loro *front office* tradizionali (*face to face*) in sportelli veloci, in cui fornire servizi a ciclo chiuso, informazioni, fissare appuntamenti per consulenze, etc. E questo anche in ragione del potenziamento del ruolo del partenariato, autorizzato all'invio di documentazione, per conto terzi, relativa alle domande per le prestazioni, ovvero per le esigenze di inoltro documentale. Si predispongono così, per questi soggetti, degli appositi canali telematici con padronati e studi commerciali accreditati. Così come emerge dall'ultimo intervento riorganizzativo, questo è il quadro essenziale del nuovo assetto. Ora, però, è necessario approfondire le differenze tra i due modelli organizzativi e le loro specificità.

2.1.3. Rinnovamento continuo tra rotture e continuità

In apertura, ho ripercorso le principali tappe del lungo processo di riorganizzazione del più grande ente parastatale italiano. Un processo che ha preso avvio al principio degli anni novanta ed è stato orientato, *in primis*, al superamento della forte parcellizzazione del lavoro tipica della struttura piramidale della fase taylor-fordista, poi, verso un assetto contraddistinto dal riaccorpamento delle attività in processi e dalla ricomposizione delle mansioni per il personale. Quest'ultimo, mediante consistenti piani di formazione e affiancamento, viene chiamato a conoscere e a saper sovrintendere l'intero ciclo lavorativo relativo ad una tipologia di utente. A ciò, dopo la riorganizzazione e lo snellimento del flusso lavorativo, è seguita una fase di semplificazione delle procedure di lavoro. Ma, non appena questo nuovo modello ha cominciato a prendere forma, si sono creati i presupposti per un ulteriore processo di trasformazione: le esigenze di risparmio da parte dello Stato (o il mutato orientamento verso lo stato sociale) hanno spinto l'ente a rafforzare le funzioni di riscossione del credito e di controllo degli attivi, rispetto all'erogazione dei servizi. La rivoluzione delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione hanno offerto potenzialità incredibili, sia per il funzionamento interno che per le relazioni esterne. A ciò, si aggiunge anche l'evoluzione e il superamento delle teorie e delle pratiche di organizzazione del lavoro nell'ambito dei servizi. *L'organizzazione per processi* ha mostrato, così, i suoi limiti, poiché risulta più conveniente sistematizzare le posizioni a monte piuttosto che attivarle, esclusivamente, su richiesta sollecitata a valle dall'utente. Ricomincia, così, una nuova ed ulteriore fase di sperimentazione e trasformazione che porta all'assetto descritto nel paragrafo precedente.

Dopo aver sintetizzato la lunga marcia organizzativa, sarà bene porsi alcune domande per capire il senso di quest'ulteriore trasformazione. E' opportuno, cioè, interrogarsi se l'una e l'altra forma

di strutturazione della produzione rappresentino un miglioramento progressivo, o forme alternative di organizzazione del lavoro; individuare quali elementi di problematicità dell'una abbiano determinato il passaggio all'altra forma organizzativa; analizzare i punti forza e di debolezza del nuovo assetto.

Rispetto al primo punto, secondo Patrizia, tra la prima e la seconda modalità organizzativa «c'è una profondissima continuità, non c'è stata nessuna rottura, nessuna rottura...c'è stato un miglioramento su cose su cui eravamo un po' carenti: “lavoro, vedo dove sono carente, mi miglioro”...nasce il modello del 2008”. Per cui, rappresenterebbero l'una il perfezionamento dell'altra. Tappe distinte di un ininterrotto processo di cambiamento. Ma, come lei stessa mi racconta più avanti, la seconda riorganizzazione si è avvalsa della consulenza della KPMG. Questa, piuttosto che analizzare le carte e i documenti, prende spunto dalle indicazioni date dalla tecnostruttura, quindi «i punti chiave su cui dover lavorare sono stati in qualche modo sviluppati, male, dalla KPMG, che lo ha fatto senza avere alcuna conoscenza di questo istituto, e soprattutto senza avere alcun *feedback* con la dirigenza e con i tecnici...quindi hanno tirato giù un modello che non aveva nessuna logica e che rischiava di far fare dei passi indietro...“queste sono le scatole, questo è quello che ci deve essere nelle scatole; ora reingegnerizziamo tutta la tecnologia informatica perché risponda a queste esigenze organizzative”. Questo non si può fare. Per altro quello che tu hai disegnato non funziona, perché non dà risposte all'utenza; perché frammentate le conoscenze, perché frammenta l'operatività, perché fa sì che una pratica mi passi da una parte all'altra». Il consistente corpo di professionisti dell'organizzazione che era cresciuto nel tempo all'interno dell'ente, era stato spinto «fuori dalla porta» del processo di riorganizzazione, peraltro esternalizzato, e poi fatto rientrare «dalla finestra» con l'implementazione sperimentale del suo disegno. Quando nel Febbraio 2010 viene data una prima attuazione al modello del 2008 in venti sedi, il Direttore generale decide che la sperimentazione sarebbe stata seguita esclusivamente da personale Inps: «non doveva entrarci nessun altro. Abbiamo attuato il modello definito dalla consulenza, sapendo che avremmo dovuto rimetterci mano. E la tecnologia avrebbe seguito noi, non avrebbe seguito il modello così frammentato e frammentario; così parcellizzato; così completamente differente rispetto a quelle che erano le logiche organizzative che noi ci portavamo dietro da dieci anni». Due mesi dopo l'inizio della sperimentazione viene appurato che il modello non funziona e si comincia a rivedere: «la dirigenza più volte sentita, ascoltata, ebbe soltanto a dire che il modello funzionava benissimo, ma i risultati non dicevano la stessa cosa. L'unico modo che avevamo era sentire gli operatori. E dall'analisi fatta con gli operatori...questi ci dissero puntualmente cosa non funzionava e cominciarono tutti gli aggiustamenti sul modello fornito da KPMG. Aggiustamenti che si sono esauriti l'anno scorso [2012]».

In sintesi, il modello proposto dalla consulenza «rischiava di far fare un passo indietro di anni all'organizzazione dell'ente»; i tecnici interni dell'organizzazione cercano di modificarlo per scongiurare la frammentazione e la parcellizzazione che reintroduceva nell'organizzazione. Possiamo ritenere che il loro intervento abbia centrato l'obiettivo? Si è ricostituita una continuità progressiva? Per poter rispondere a ciò risulta essenziale analizzare le problematiche dell'organizzazione per processi e i pregi e difetti del modello attuale.

Rispetto ai punti di debolezza che giustificavano il superamento dell'*organizzazione per processi*, Pietro, un responsabile della Direzione provinciale di Cosenza, mi risponde dicendo: «non li devi chiedere a me, perché io ero affezionato. A me piaceva...la democrazia, la

partecipazione del cittadino». Già, perché la strutturazione per processi dell'attività era fortemente orientata all'utente che ne costituiva la stella polare, il punto di partenza e di riferimento ultimo: non solo l'intero processo produttivo prendeva avvio su spinta del cittadino, ma con questi si provava a costruire una relazionalità diversa, più diretta e partecipativa.

Anche Mariapaola, un'altra responsabile di linea-prodotto, mi dice: «io ero molto favorevole all'organizzazione per processo. Perché nel processo si fa tutto il prodotto; si fanno tutte le fasi del prodotto. Per cui era più facile organizzare il lavoro in maniera orizzontale. Tutti erano coinvolti, tutti partecipavano, tutti conoscevano ciascuna fase del processo produttivo...per cui io lo trovo una cosa magnifica. C'era anche un certo grado di responsabilità da parte di tutti. C'era questa assunzione di responsabilità [...] poi a livello centrale hanno deciso di adottare un'altra organizzazione. *L'organizzazione per processi* è superata. Punto. Ed hanno calato dall'alto quest'altra organizzazione». Per Rossella, di un Ufficio relazioni con il pubblico, era «gratificante la varietà del lavoro: il poter seguire l'intero processo. La molta formazione *on the job*».

Nella prima riorganizzazione, infatti, vi era una forte accentuazione del tema dell'elevazione professionale e, di conseguenza, della necessaria e strumentale attività di formazione. Mario, sindacalista CGIL e dipendente Inps, ci racconta di un clima di apertura, rinnovamento, fiduciose aspettative e grande partecipazione sindacale che aveva contraddistinto, dal '98, la fase di privatizzazione del Pubblico impiego e di riorganizzazione dell'ente: per tutti gli anni Novanta c'è stata «una crescita professionale: le persone erano intercambiabili, tutti devono saper fare tutto nel processo [...] in questo modo tu scommettevi sul gruppo...il gruppo doveva crescere insieme e il risultato lo doveva raggiungere il gruppo...e in questo modo c'era anche, come dire una possibilità di crescita professionale, salariale», grazie anche ad un forte processo di democratizzazione del luogo di lavoro con elezioni ogni quattro anni che registravano una partecipazione intorno all'80-85 per cento del personale: «c'era, realmente, materia di contrattazione nei luoghi di lavoro». Provenendo dal modello piramidale, burocratico e parcellizzato, l'apertura all'utenza, l'arricchimento del lavoro, la sua condivisione con i colleghi, la formazione, l'elevazione professionale, la crescita salariale, la partecipazione sindacale, furono gli ingredienti che resero quello un momento rivoluzionario, culturalmente e fattualmente, nell'esperienza dell'ente e dei suoi dipendenti. Di qui, non mi sorprendono le reazioni degli intervistati. Ciò che mi meraviglia, invece, è la convinzione, generalizzata e netta, della diversità dell'organizzazione attuale rispetto a quella per processi, e della persistenza di un marcato entusiasmo verso quest'ultima, sebbene non fosse esente da critiche come modello organizzativo.

Tra i limiti interni riscontrati, lo stesso Pietro mi segnala che, sebbene superato grazie allo spirito di cooperazione, sussisteva il problema che per alcune attività non erano chiare le competenze tra i diversi uffici. Così come per Mariapaola: «aveva delle pecche nel senso che magari la divisione poteva apparire un po' settoriale: "Noi facciamo questo. Voi fate quest'altro prodotto"...così se un ufficio aveva bisogno di dati da un altro ufficio lì la comunicazione non funzionava bene». Ma il principale difetto era, come mi dice Filippo, responsabile di una linea-prodotto nella direzione cosentina, che le posizioni assicurative e contributive venivano sistemate solo quando veniva richiesta una prestazione. Quindi, magari, i tempi di risposta potevano essere non rapidi come adesso.

Al di là di questi elementi, però, è difficile riscontrare tra il personale con ruoli esecutivi, come anche tra quello con funzioni di responsabilità, ulteriori elementi di criticità. Fatico, quindi, e non poco, a capire perché, dopo tanti sforzi per ideare, sperimentare, introdurre, rodare e formare il personale, si è passati a un nuovo modello piuttosto che correggere i difetti del precedente.

Sul tema, un giovane, energico e motivato responsabile, Umberto, mi dice: «bella domanda questa...penso che dietro ci sia una cultura aziendale in continuo movimento. L'Inps ha sempre avuto molta più attenzione all'organizzazione del lavoro [...]. L'Inps è sempre stata molto dinamica sul piano delle leggi organizzative...sostanzialmente credo che le contrazioni del personale che ci sono state (nell'arco di quindici anni abbiamo perso più di diecimila unità sull'organico teorico) [...] cosa ha aiutato a far sì che il livello dei servizi restassero uguali o migliorassero addirittura? Ha aiutato senz'altro la componente informatica. C'è stata una grande esternalizzazione del servizio di implementazione *software*, però bisogna dire che sul piano informatico l'Inps è una delle eccellenze [...] L'altro elemento sul quale bisogna insistere per garantire efficienza quando si rimane in pochi, rendere l'organizzazione più efficiente. Quindi penso che la spinta del vertice politico dell'istituto sia stato questo: cioè arrivare attraverso una nuova organizzazione del lavoro, arrivare a erogare più in fretta e meglio. Considera che, al di là dell'*organizzazione per processi*, che comunque è superata dalla letteratura dell'organizzazione aziendale, è un qualcosa di vecchio non solo all'Inps, ma pure altrove, sostanzialmente non si lavora più in quel modo...ho perso il filo di una cosa che ti volevo dire...non me la ricordo più, se me la ricordo poi te la dico».

Umberto, fa riferimento ad una naturale tensione dell'istituto al mutamento, conseguente anche alla necessità di fronteggiare il calo del personale. L'esigenza di produrre più celermente e meglio, ma con una ridotta forza lavoro, avrebbe sollecitato, quindi, ulteriori interventi. Sebbene inverta i rapporti causali (a fungere da stimolo alle innovazioni è la tecnologia e l'organizzazione, le quali consentono la riduzione di personale, e non il contrario), è certamente vero che l'Inps volesse incrementare l'efficienza del suo sistema produttivo, come qualsiasi ente pubblico o privato che intervenga a modificare il proprio assetto.

L'esigenza dello Stato di puntare alla riscossione dei debiti, di rafforzare amministrativamente e nell'ambito della vigilanza, le funzioni di accertamento della regolarità contributiva delle aziende, sono la principale molla che ha spinto verso l'attuale modello organizzativo: qui gli utenti non sono più prevalentemente inquadrati come *beneficiari* della sua azione positiva; quanto anche considerati nella loro veste di *debitori*. Quindi, più che riforma di ciò che non andava nell'*organizzazione per processi*, si punta a una diversa organizzazione che divide, in maniera netta, il momento dell'erogazione delle prestazioni e del servizio, ovvero il *momento dell'uscita* da quello della messa in ordine dei conti, *il momento dell'entrata*.

Posto che, il nuovo assetto sembrerebbe il riflesso di nuove ed esterne esigenze, più che l'eco di miglioramenti autoreferenziali, si tratta ora di analizzare più in profondità questo modello, sia per confermare la sua diversità rispetto al precedente, sia per valutarne le peculiarità. Come si è accennato, il nuovo modello ha inciso sia sui flussi di lavoro dell'ente, sia sulla struttura complessiva, comportandone una razionalizzazione: al di là di una redistribuzione di competenze tra i vari livelli organizzativi regionali, provinciali e sub-provinciali, si è avuto, infatti, anche l'accorpamento di diversi uffici e la riduzione del *middle management*. Per dare un'idea: l'*Unità di prodotto Pensioni* nella Direzione provinciale di Cosenza, è passata da sessantacinque operatori, cinque processi e altrettanti capi-processo, alle attuali ventiquattro unità e a un unico

responsabile. Carlo sottolinea con orgoglio che: «siamo riusciti a ottimizzare il lavoro [c'è un salto nei dati statistici]...mi dicono che io sono stato agevolato dal fatto che prima c'erano cinque capi, quindi ogni capo decideva con la sua testa, ora decido solo io...in fondo, quindi è molto più semplice, questo è dovuto alla riorganizzazione. [...] ci sono molto meno responsabili, molte meno teste che pensano». Al di là di questo, gli ingredienti del netto miglioramento del servizio sarebbero la tecnologia, gli archivi aggiornati, la riduzione dei tempi morti e la crescita della professionalità degli operatori. Nel ricostruirmi la trasformazione, Lucio sottolinea il passaggio dalle quarantacinquemila unità del 1982 alle attuali ventitremila e, per associazioni inconsce e spontanee aggiunge: «La rivoluzione industriale che è stato? Rompevano le macchine perché sostituiscono l'uomo. [...] in futuro sarà tutto informatizzato, addirittura la pensione se la potranno fare da casa, schiacciando un bottone [mentre] per le vecchie pensioni [erano necessari] modelli incredibili fatti a mano, calcoli impossibili...adesso la pensione si fa in cinque minuti». Tecnologia e organizzazione, insomma, portano non solo a un chiaro aumento della produttività e dell'efficienza che si ripercuote sul lavoro in termini quantitativi, ma anche qualitativi: ai vecchi «calcoli impossibili» oggi si sostituisce una procedura guidata che licenzia la pratica in pochi minuti, guidando l'operatore. Ma soprattutto, in futuro, proseguendo lungo la strada dell'auto-semplificazione, la tecnologia porterà all'automatizzazione di ogni intervento lavorativo, per lasciare spazio solo all'azione dell'utente.

Un ulteriore elemento per decodificare le peculiarità del nuovo disegno organizzativo ce lo fornisce un'altra responsabile, Francesca. Questa ribadisce che il precedente assetto e quello attuale: «sono due modelli diversi di organizzazione ... quello è ovvio. [...] È un modo diverso di lavorare...[sottolinea che] dà più ordine all'istituto perché ha consentito di misurare meglio tutte le prestazioni e anche tutte le modifiche. Perché poi diciamo...questa riorganizzazione è più o meno vicina alla riforma Brunetta, al piano della *performance* e a tutto ciò che sta nella legge 150, quindi un modello diverso di amministrazione che si misura. In questo modo l'amministrazione si misura. Tu sei in grado di vedere sia il livello micro, di ciò che è una singola attività e di quanto prodotto fa una piccolissima agenzia territoriale, ma tu vedi anche salendo di livello, e quindi di indicatore, tu vai vedendo qual'è la qualità per l'esterno. In questo senso probabilmente ha aiutato l'istituto, perché io credo che dietro ci sia stata anche quest'idea».

Quest'intervento si porta dietro tutto lo slancio verso l'automazione di certi processi, la standardizzazione di altri, e una maggiore capacità di misurazione e controllo dell'ambito micro, come del macro. Se il processo di mutamento, dagli anni novanta al 2012, può essere immaginato come un *continuum* teso verso una maggiore efficienza dell'attività, l'*organizzazione per processi* e l'assetto attuale non possono essere considerati come il miglioramento l'uno dell'altro; quanto, piuttosto, due stadi distinti di questo e rispondenti a logiche diverse. Se dalla prospettiva strettamente produttiva, l'ente dà luogo ad un auto-miglioramento continuo, che si traduce in tempi e qualità superiore del servizio a fronte di un andamento decrescente del personale, la linearità progressiva non è altrettanto scontata dal punto di vista di quest'ultimo. E cioè, per quanto concerne la qualità del lavoro. E' proprio qui, quindi, che è necessario soffermarsi per analizzare le più recenti trasformazioni.

2.1.4. La nuova organizzazione e il suo impatto sul lavoro

Per cogliere appieno il significato concreto che le trasformazioni organizzative hanno avuto sulla qualità delle posizioni lavorative, si pensi, come ricostruisce Rocco, che «siamo passati in buona sostanza da un'organizzazione fordista, per segmenti [...] allora c'era una catena di montaggio [...] poi piano piano ad un sistema più avanzato da un punto di vista informatico che ha portato l'impiegato a fare più cose lui stesso invece di parcellizzare».

L'organizzazione tradizionale suddivideva il lavoro in operazioni elementari e le distribuiva tra diversi soggetti: «il primo lavoro che mi hanno fatto fare era schedare le domande di pensioni: scrivere il nome sulla cartellina e poi compilare un relativo talloncino», verificando la presenza di tutti gli atti necessari. Altri erano poi tenuti: alla compilazione di un documento con la posizione contributiva del soggetto, cioè all'istruttoria, all'effettuazione dei relativi calcoli per liquidarla, all'inserimento dei dati nell'ordinatore e, quindi, all'effettuazione del pagamento della prestazione, la quale veniva rinnovata mensilmente da un ulteriore soggetto.

Se un primo elemento di parziale ricomposizione del lavoro si è dato con lo sviluppo tecnologico-informatico, è con l'*organizzazione per processi* che il singolo lavoratore viene chiamato a svolgere per intero l'insieme delle operazioni che andavano, come nell'esempio della pensione, dall'accoglimento della domanda fino all'autorizzazione del suo pagamento. Da questo semplice esempio, non sarà difficile cogliere il salto qualitativo che, il mutamento avviato negli anni Novanta, ha rappresentato per la forza lavoro. Sebbene molte persone intervistate giustificano come «emotivo» l'attaccamento nutrito verso l'*organizzazione per processi*, di fatto, essa costituiva un tentativo molto interessante di riqualificazione del lavoro, o meglio, una dimensione organizzativa «razionalmente» vantaggiosa per i dipendenti: «è stata una bella cosa...io la vedevo come una cosa bella [...] per cui quando abbiamo cambiato il sistema organizzativo per quello attuale avevo delle perplessità proprio perché ero affezionato all'organizzazione per processi [...] dopo un attimo di perplessità mia personale...proprio soggettiva...dovuta al discorso che facevo prima, che era meramente affettivo... Io devo dire la verità, apprezzo il disegno...apprezzo il disegno perché questa divisione netta, questa chiarificazione delle competenze tra *front office* e *back office*, secondo me aiuta a far funzionare il sistema». Pietro mi ripete più volte il suo attaccamento all'assetto precedente, verso il quale ritiene di non poter esprimere giudizi critici in virtù di una sorta di coinvolgimento sentimentale. Nonostante ciò, ribadisce anche un apprezzamento verso l'assetto attuale, che ha il pregio di consentire la produzione di prestazioni in tempi rapidi grazie alla sistemazione delle posizioni degli utenti. Il limite di quest'ultimo, aggiunge, è il fatto che non si è partiti da un esperimento «in vitro», ma agendo su una precedente organizzazione, cosicché «abbiamo dovuto smembrare dei veri e propri uffici, dividerli...sulla base di cosa? [farfuglia]...sulla base di elementi vari, magari le preferenze di funzionario...[interruzione telefonica] l'elemento di criticità, stavo dicendo, lo smembramento degli uffici precedenti, questo portare le persone, questo dividere le persone e anche le competenze...questo portare dentro di sé le competenze precedenti...cosa ha portato? Che sono rimaste nel *front office* magari delle persone che avevano competenze eccessive, può sembrare strano...eccessive rispetto a quelle richieste nel *front office* (perché tu teoricamente, parliamo del sistema in linea teorica, il *front office* dovrebbe dare dei servizi in tempi rapidi, esaustivi - tra virgolette "facili"- è tutto preparato, è ben preparato a monte dal *back office*). Si tratta di liquidare la prestazione avendo tutti i dati a disposizione. In alcuni casi la

competenza invece dell'impiegato delle pensioni è una competenza superiore rispetto a quella richiesta adesso per liquidare la pensione...mentre avrebbe già in sé la competenza per lavorare nel *back office* in *Anagrafica e Flussi*, cosa che ha fatto prima nell'*organizzazione per processi* quando aggiustava, tra virgolette, le posizioni assicurative prima di liquidare la pensione. Adesso la pensione viene aggiustata da un altro soggetto in *Anagrafica e Flussi* e a lui rimane la parte finale. Questo elemento di criticità è rimasto forse; rimane...non so se è di criticità o meno, ma questo elemento c'è [...] in alcuni casi abbiamo dei livelli di professionalità che rimangono, e non vengono più...ho fatto l'esempio delle pensioni, ma in tutte le materie, che non vengono più attivate perché non c'è bisogno nella nuova organizzazione; perché la persona si deve quasi scorporare dal lavoro fatto prima. E abbiamo un esempio proprio nel fatto che a distanza di due anni abbiamo persone che lavorano a percentuale per una unità organizzativa e una percentuale per un'altra. Spesso a cavallo di *front office* e *back office*. Ed esprime ovviamente una criticità non ancora superata. Come dicevo prima, questo deriva dal fatto, che noi non si agiva su un prato verde, gente che non aveva mai lavorato, li formi e li metti a lavorare sulla base di un esame così, diciamo, molto superficiale, li formi».

Pietro parte dagli apprezzamenti al nuovo modello, ma scivola velocemente nell'elencazione dei suoi aspetti negativi, individuati, principalmente, nello «smembramento degli uffici» e nella consequenziale *sovraqualificazione* del personale che lo ha subito. Questi due elementi, anziché essere riconosciuti come ontologicamente connessi al nuovo disegno, vengono attribuiti al fatto che esso non sia stato applicato su una «tabula rasa», bensì su un personale dotato di un bagaglio professionale importante (faticoso frutto del precedente processo di formazione di cui era stato protagonista). Così, la *sovraqualificazione* attuale del personale, più che essere visto come il risultato di un eventuale intervento organizzativo *dequalificante*, risuona come l'esito del mancato coinvolgimento di «soggetti alla prima esperienza, magari selezionati e formati superficialmente». L'effetto di questa seconda trasformazione organizzativa non è stato soltanto di tipo *quantitativo*: oltre a determinare la sottrazione di alcuni tipi di operazione alle posizioni lavorative, ha anche modificato le modalità di esecuzione del lavoro stesso. L'intensità di un simile impatto non è stata omogenea su tutte le tipologie di attività, e quindi di operatori. Mentre per alcuni, nell'ambito delle prestazioni, non si è avuta una sostanziale modifica del lavoro (piuttosto una sua riduzione), per altri, invece, ha rappresentato un vero proprio sconvolgimento. Secondo Giuseppe, responsabile di un'area presso una Direzione provinciale, «i settori in cui si è determinato un maggiore disagio, chiamiamolo così...tra i colleghi interessati alla situazione, sono stati i settori del *back office* [...] (prima c'erano i *processi-aziende*: dall'iscrizione, alla definizione dei flussi informativi e contabili, all'accertamento e all'esazione di quanto era dovuto. Fino alla cessazione dell'azienda). Quindi in questo contenitore, tutti i lavoratori interessati agivano in maniera più o meno intercambiabile. E avevano, come dire, una visione un po' d'insieme di tutta la situazione. Anche se però, per far capire la differenza...era una visione d'insieme, ma “artigianale”, dove proprio il fatto che il processo doveva affrontare tutte queste parti, faceva sì che magari la situazione di ogni azienda era conosciuta ma con un dispendio di risorse molto più alto, perché praticamente non era possibile la specializzazione su una sola fase del processo. Con la divisione invece della parte aziendale in tre grandi comparti (a cui si aggiunge uno di staff del direttore, che è il controllo di tutte le prestazioni), ha determinato che una parte delle attività è stata divisa in due tronconi, e quindi questo ha, da un lato, fatto sì che si

chiedeva agli stessi operatori di lasciare una parte di prodotto per farne solo una parte; e poi di far sì che quella parte venisse fatta in maniera molto più analitica. Questo ha destabilizzato, ovviamente, all'inizio perché si è dovuto anche procedere alla divisione delle professionalità tra le due aree. E questo ha all'inizio un po' smarrito i colleghi. Li ha smarriti perché...“Ma io questa piccola parte non l'ho mai fatta perché all'interno del processo c'era un completamento” mentre adesso è stato necessario dare competenze diverse a persone che ora devono fare un lavoro che si è sostanzialmente modificato». E, infatti, è stata necessaria una significativa attività di formazione e affiancamento, per far sì che si acquisissero competenze che erano cambiate con la riorganizzazione. Ciò ha inizialmente rallentato la produzione; mentre ora, che è andata a regime, se ne traggono i frutti con il raggiungimento di coefficienti di produttività prima impensabili, «superati, con naturalezza e sorpresa...e con grande soddisfazione». Se il funzionario dell'*organizzazione per processi*, insomma, doveva saper effettuare tutti i necessari interventi per pervenire al riconoscimento di una prestazione, lo svolgimento delle molteplici operazioni era condotto secondo una sorta di sapere «artigianale». Ora, invece, l'operatore è chiamato a specializzarsi su una parte più circoscritta.

Per darne un'idea concreta, si pensi che la domanda di una pensione avviene, ora, per via telematica da parte dell'utente o di un padronato; a questo primo step corrisponde l'automazione della ricezione della domanda, a cui fa seguito l'inserimento di alcuni dati in una procedura guidata e, in cinque minuti, come diceva sopra, la pratica di pensione è ultimata. Nel caso, invece, sussistano delle difficoltà nella ricostruzione della storia contributiva del soggetto, si deve attivare una richiesta per il *back office*, ossia rivolgersi, a seconda della specifica tipologia di problemi riscontrata, al soggetto che in quell'ambito è deputato a intervenire. E solo dopo ciò, è possibile, quindi, liquidare la pensione. Se prima era un unico soggetto ad effettuare tutte queste operazioni, con o senza problematiche da risolvere, ora più operatori (tra cui anche soggetti esterni, come i padronati), sono chiamati a svolgere azioni diverse. Per scendere ancora di più nel concreto, si può “zoommare” su lavoro di Sonia, adibita alla linea di *front office Assicurato-Pensionato*. Il suo lavoro si svolge secondo una sequenza piuttosto lineare: aperta l'intranet aziendale e, di seguito, una apposita procedura, *Lipe*, acquisisce in pochi secondi la domanda; molti dei dati necessari per la sua definizione sono prelevati automaticamente dalla procedura; quelli mancanti vengono aggiunti da Sonia (se deve inserire la residenza, ricorrerà ad una grande banca dati dell'Inps, *Arca*, in cui può verificarla). L'elemento di problematizzazione di questa sequenza, può essere l'autodichiarazione della sussistenza di un figlio invalido. In tal caso, si rende necessario per Sonia attivare una richiesta presso l'*Ufficio medico-legale*, che sarà incaricato di verificare lo stato di invalidità, mediante apposita visita del soggetto. In caso di riconoscimento, Sonia è chiamata a verificare l'importo da corrispondergli. Al di là del soggetto che si occupa dell'attribuzione della prestazione, ve ne saranno altri che si occupano di una determinata attività *a monte*. Per fare un ulteriore esempio si pensi ad un altro prodotto: l'invalidità civile. Il procedimento per il riconoscimento di tale *status* spetta all'Asl e all'Inps, nella struttura del *centro medico-legale* presso la Direzione Regionale/Provinciale. Tale prestazione viene attivata mediante domanda dell'interessato all'Asl competente territorialmente, la quale fissa un appuntamento per una visita medica alla presenza anche di un professionista dell'Inps. Il relativo verbale viene poi spedito all'Inps (ciò dovrebbe avvenire on line, ma capita sovente l'utilizzo cartaceo). L'ente previdenziale può, quindi, confermare tale verbale e accordare la concessione della prestazione, oppure richiedere una nuova visita, che può

terminare con il rigetto oppure con il riconoscimento di una certa percentuale di invalidità. Si può, allora, fare domanda della relativa prestazione di invalidità civile presso la linea di *servizio-prodotto* dedicata. In caso di rigetto, invece, l'interessato può dar luogo ad un ricorso esclusivamente di natura giudiziale, instaurando una causa civile. Il perito del tribunale convoca a nuova ed ulteriore visita il ricorrente e invia la bozza di perizia all'Inps. A questo punto interviene il lavoro di Mario, chiamato a *mettere in procedura tale perizia* a disposizione di un medico della struttura. Questi è chiamato a confermare il parere del legale, o a contro-dedurre ai fini della definizione della posizione dell'ente, poiché, da questo momento, la procedura diventa appannaggio dell'ambito legale. Mentre il lavoro dell'operatore della linea è compilare i campi di una certa procedura, che poi produce l'erogazione della prestazione, il lavoro di Mario, in quanto amministrativo a supporto dei medici Inps, consiste, insieme a quello di medici, legali ed altri funzionari amministrativi, nell'esecuzione solo di un piccolo pezzo del lungo iter lavorativo: l'inserimento della perizia del tribunale nella procedura. Proprio il fatto di concentrarsi esclusivamente su questo ambito, gli consente di gestirne un numero significativo: circa duecento pratiche settimanali. Su questo punto anche Raffaele, responsabile informatico, sottolinea la problematicità dell'«adattamento del personale...Il personale ha subito un po' come una *diminutio* l'essere collocato in questo ambito [*frontoffice*]. Abituato a gestire il ciclo di vita dell'assicurato in toto, doversi occupare solo di una quota-parte della gestione, l'ha vissuta a volte come una *diminutio*. E questo è sicuramente un fatto negativo. In più la suddivisione delle competenze non è stata vissuta in termini di dialogo tra diverse strutture organizzative, ma di competizione, di confronto. E questo ovviamente non è l'ideale. E su questo c'è un lavoro in corso molto attivo soprattutto da parte della Direzione Centrale Organizzazione».

Al di là del tema della competizione tra le strutture, di cui dirò ampiamente oltre, l'adattamento non sembra ancora del tutto risolto: «tra il personale molti non se ne sono fatti una ragione, perché hanno bisogno di avere una visione d'insieme. [...] lavorare per processo forse dà una visione complessiva che ora manca, anzi ancora non manca perché la maggior parte vengono tutti da quel mondo quindi ce l'hanno. Diciamo che è ancora alla ricerca di un'identità perché non è stata ancora metabolizzata questa cosa, perché fanno produzione, però spesso non vedono la conclusione» del loro lavoro, aggiunge Lupo.

Il termine di «smembramento degli uffici», più volte evocato, non ha solo comportato ricadute negative sulle persone coinvolte, improvvisamente *dimezzate* nelle competenze e nelle mansioni, bensì vere e proprie difficoltà organizzative, ci dice Rossella, come nel caso del «gruppo che si occupava di lavoratori autonomi. Adesso di questo gruppo se ne ha necessità in *Anagrafica e Flussi* per la posizione; in *Soggetto contribuente* per l'iscrizione, dilazione; in *Gestione del credito*, per eventuali situazioni debitorie; in verifica amministrativa...quindi si è smembrato il gruppo. Per cui noi abbiamo avuto anche problemi dato che in alcune unità operative non abbiamo la competenza per quella specifica operazione da fare. Ma non è che non l'abbiamo in sede, non l'abbiamo nell'unità operativa, per cui abbiamo adoperato anche nella prima fase di riorganizzazione delle percentuali di partecipazione dei colleghi delle risorse umane a più unità. Lo prevedeva chiaramente la riorganizzazione. E' una cosa che andrà a regime, non ci sarà più: se tutte le posizioni sono pulite, se tutte le maternità sono inserite, i servizi militari sono inseriti...nel momento in cui uno va a chiedere una prestazione di pensione, diventa una cosa di una semplicità estrema e chiaramente permette una tempistica, una risposta all'utenza decisamente più veloce». Nel caso dei lavoratori autonomi, che prima costituivano un processo a

sé stante e nel quale ogni aspetto inerente quella figura veniva soddisfatto al proprio interno (iscrizione, pensione, maternità, etc.), ora è distribuito in più *Unità di prodotto-servizio*: il lavoratore autonomo si rivolgerà ad un'unità per la pensione, ad un'altra per la maternità e ad un'altra ancora per l'iscrizione. Esiste una divisione di competenze non in base al soggetto ma al tipo di prodotto e, quindi, l'unità che oggi si occupa di maternità lo fa per tutte le categorie di soggetti – dipendenti, autonomi, parasubordinati.

Le diverse professionalità che prima erano concentrate su una tipologia di utente, ora sono spalmate su più «prodotti». Ma, se durante il rodaggio del nuovo sistema sono stati posti alcuni lavoratori su più unità, allo scopo di bilanciare scompensi e deficienze professionali, questa necessità col tempo viene meno. Infatti, man mano che si sistemano le posizioni, cioè il *back office* procede con l'opera di sistematizzazione dei dati e delle informazioni, determinate conoscenze non serviranno più, poiché l'informatizzazione compiuta renderà superfluo quel sapere, ovvero tutte quelle professionalità che lo esprimevano e lo avevano costruito in anni di formazione e affiancamento.

Tuttavia, per quanto la resistenza o il malcontento dei dipendenti al mutamento professionale sia emerso come l'elemento, forse, più problematico del nuovo modello, di certo non è stato il solo. Frutto di una sua «personale considerazione», per Pietro, un altro aspetto complesso sarebbe poi la mancata riduzione dei livelli gerarchici: «abbiamo una serie di livelli di gerarchia, forse superiore a quelli veramente indispensabili. Non so se questa è una critica alla nuova organizzazione o al modo in cui è stata implementata [...] l'organigramma...a me sembra esagerato. Così a vista. Mi sembra un bel organigramma grosso. Mi sembra la NASA».

A suo avviso, il suo stesso ruolo sarebbe superfluo. Da Direttore di *agenzia interna*, è «responsabile» dei servizi, dello sportello fisico e virtuale, dell'agenda appuntamenti; inoltre, deve monitorare il cruscotto, l'interazione con l'utenza, fornire suggerimenti e accorgimenti per migliorare i servizi e curare il rapporto con l'esterno. Eppure lamenta di non avere potere effettivo sui responsabili delle diverse linee di prodotto, poiché non sono previste eventuali ripercussioni per chi disattende i suoi suggerimenti. Essendo il suo un ruolo di coordinatore e, non essendoci una dipendenza gerarchica, «sei costretto, tra virgolette, ad una dialettica giornaliera che può arrivare ad essere costruttiva. Certamente dal punto di vista soggettivo non è facile ogni giorno essere costretti alla dialettica. Ma può darsi che sia proprio, lo dico dal punto di vista filosofico...questo il senso del suo compito...ogni giorno dialogare per arrivare a un risultato. Ti costringe l'organizzazione ogni giorno al dialogo, perché non hai alternativa dato che non hai possibilità impositive. E questo magari è un valore in sé...[con una punta di ironia]». La «formalità inconsistente» di molte figure organizzative, introdotte con l'ultima organizzazione, è in apparente contraddizione con l'effettiva riduzione quantitativa della dirigenza, causata dal processo di razionalizzazione delle sedi e degli uffici attraverso l'accentramento delle funzioni e dei processi. I capi diminuiscono, ma proliferano «autorità» organizzative senza pieni poteri.

Se per il personale la nuova organizzazione ha significato l'«annullamento» delle proprie professionalità, e per le nuove figure di responsabilità l'affidamento di scarsi poteri reali, con la centralizzazione delle funzioni abilitanti, alcune tipologie di sedi «sono state declassate...io dico declassate perché questo termine è stato utilizzato nei *focus group* comunque è stato modificato lo *status* di sedi sub-provinciali e sono diventate *agenzie complesse*», divenendo esclusivamente luogo di produzione, aggiunge Donatella.

In estrema sintesi, a fronte di un'impennata in termini di efficienza e di produttività, registro lamentele da parte del personale del *front office*, perché dimezzato nelle funzioni lavorative e privato di una visione d'insieme del lavoro stesso; del personale collocato nel *back office*, in quanto disorientato rispetto alle modalità di esecuzione del lavoro; di qualche responsabile, perché mancante di poteri reali; a ciò va aggiunto la percezione di declassamento di alcune tipologie di sedi!

Il fenomeno della «compressione» delle competenze del *fattore strutturale ed umano*, esecutivo e non, non è dato solo in ragione di un rimescolamento «interno» delle funzioni e delle attività, ma va interessando anche la dimensione esterna. Come mi spiega Rossella, della Direzione Centrale Organizzazione, l'Inps ambisce all'organizzazione di una banca telematica: effettuare tutti servizi a ciclo chiuso. In questo processo di semplificazione, e grazie allo stesso, l'istituto ha potuto tendere verso uno snellimento delle attività, delegando parte di esse all'esterno, ovvero automatizzando ove se ne ravvedeva l'opportunità. La telematizzazione della relazione con l'utente, e la esternalizzazione/automazione delle attività più semplici, si sono declinati in una molteplicità di strumenti. Tra questi, per citarne solo alcuni: un portale che, oltre ad una esaustiva funzione di informazione, si pone come piattaforma interattiva per l'inoltro di domande o la consultazione della propria posizione contribuita; un *contact center*, a cui è esternalizzata l'informazione senza valore aggiunto e la possibilità di rivolgersi ai padronati per essere coadiuvati nell'elaborazione e invio di pratiche. La moltiplicazione dei canali d'accesso all'ente, avrebbe dovuto comportare lo sfoltoimento dell'accesso diretto dell'utenza presso l'istituto, per cui si predisponeva il cd. *sportello veloce*. Rispetto a quest'ultimo «c'è uno studio a monte dell'organizzazione...penso che sia interno, c'è stato uno studio, abbiamo omogeneizzato e considerato tutti i prodotti (per cui avendo disposto la circolare 66 che allo sportello si facessero i prodotti a ciclo chiuso, l'informazione immediata dello stato della pratica e un protocollo e un'agenda appuntamenti), la tempistica lì è dettata dal tipo di operazioni che si possono fare. Dato che allo sportello non si può fare consulenza, è evidente che non ha senso stare allo sportello più di cinque, sei, sette minuti», mi dice Rossella.

Sarà per i problemi contingenti, come la crisi economica; sarà perché permane il desiderio di un contatto diretto, di sentirsi preso in carico e «curato» da una persona in carne ed ossa (soprattutto perché le problematiche trattate istituzionalmente dall'ente sono molto delicate), ma l'utenza di fatto non è scemata.

Così, nella filosofia dello *sportello veloce* qualcosa ha cominciato a scricchiolare, dato che «il nostro problema è quando tu per avere cinque minuti di udienza devi fare un'ora di attesa...c'è qualcosa che va un attimo rivista». Di qui, aggiunge Rossella, è stato introdotto un *elimina code* di nuova generazione che, misurando i tempi di attesa e di permanenza allo sportello, nonché l'afflusso giornaliero, consente una reportistica diaria che a sua volta diviene oggetto di studio settimanale, se non giornaliero. Al di là di questi interventi, però, il problema dell'afflusso della «clientela» è ancora lontano da una soluzione. Oltretutto, non sono solo i cittadini ad avere difficoltà a cambiare approccio e a metabolizzare a fatica l'abbandono dello *status di utente*, ma anche gli stessi operatori camminano lentamente e dubbiosamente verso il mutato assetto e l'orientamento che lo sottende.

Così per Mara, veterana del processo relativo alle *aziende con dipendenti*, collocata con l'ultima organizzazione a contatto con l'utenza per la linea-servizio «*Soggetto contribuente*», che mi spiega: «anche per questo sportello sono previsti tempi contingentati di relazione con

l'utenza...io penso che al *front office* dell'*Area contribuenti* i cinque minuti sono difficili da realizzare [...] loro vorrebbero i cinque minuti anche qua perché vorrebbero privilegiare soprattutto [gli altri canali]...e questo lo condivido...ma nella pratica non si realizza. L'amministrazione dice "Io ti metto tutti i servizi on line quindi se a te arriva una qualsiasi comunicazione tu hai i canali per comunicare con me, senza venire qua e in più ti do un'agenda appuntamenti, laddove ritieni che la problematica richiede una certa urgenza di risoluzione...ti fissi un appuntamento e definisci la pratica, non hai bisogno di stare qui mezz'ora". Ma questo purtroppo non avviene. Sarebbe giusto. Ma non si riesce a realizzarlo. [...] io non gli posso dire, sono passati cinque minuti, te ne devi andare».

La sua frustrazione non è data solo dal non riuscire a soddisfare le richieste dell'utenza rispettando la tempistica imposta dal nuovo assetto, ma anche dall'aver perduto la piena padronanza della materia normativa di riferimento per lo sportello, che ora include anche la disciplina dei lavoratori autonomi. Quella che era una professionalità consolidata e ferma, nell'apparente allargamento del campo di competenza, viene quindi a vacillare: «però con questa nuova gestione un po' di difficoltà io ce l'ho...perché si vuol dare alla persona che sta al *front office* la conoscenza di tutta la materia che riguarda le aziende e che normalmente è impossibile avere. Perché l'utenza che viene qua fa richieste, le più disparate possibili. Quindi non è vero che gli dici "vabbe' ti fisso l'appuntamento"; oppure "chiami il collega". Ti fai aiutare, supportare, perché non sempre è possibile, ci sono dei problemi: il collega può essere in riunione, magari ha già un appuntamento ma tu hai l'utente e lo devi servire. Quindi il fatto di dire "tu attui una scheda per il *back office*" e gli dici che c'è questa problematica...poi chi riceve il *back office* si attiverà a rispondere, a contattare l'utente, a dare la risposta che io non sono stata in grado di fare. Però mi pare pure una forzatura».

Il soggetto che allo sportello svolge, prevalentemente, una funzione di segretariato e filtro delle richieste, se non ha di fronte a sé l'attuazione di operazioni semplici (prestazioni a ciclo chiuso), è tenuto ad investire della questione il back office e/o a fissare con questi una consulenza specialistica per l'utente. Ma evidentemente per Mara è difficile assumere questa nuova ottica: dotata di un forte senso sociale del suo lavoro, ritiene doveroso risolvere in prima persona i problemi degli utenti: «perché io penso che nel momento che riceviamo l'utenza qua deve trovare soggetti che soddisfano la sua richiesta punto e basta; se vogliamo che quel modello funzioni; altrimenti poi ci dobbiamo arrangiare, cercare di...così, di venire incontro il più possibile all'utenza, cercando di risolvergli i problemi che di volta in volta prospetta e che non è semplice, ripeto, perché la conoscenza di tutta questa materia è vastissima, e non si può pensare che con delle lezioni *on the job* o con degli affiancamenti, che possono essere una volta a settimana, o ogni quindici giorni, due volte a settimana [si possa garantire una conoscenza esaustiva]. Ci sono stati dei casi in cui per rispondere a delle esigenze, a dei progetti a delle verifiche richieste dalla Direzione Centrale chi non aveva conoscenze di agricoltura è stato istruito per qualche giorno, gli sono stati dati gli elementi fondamentali per affrontare quel lavoro. E qui ci sono riusciti. Ma ci sono altri prodotti che non è possibile realizzare perché è solo l'esperienza che ti viene da tanti anni in quell'area che ti permette di avere la visione d'insieme e quindi di dare una lettura e una risposta alle esigenze dell'utenza [...] però significa che io devo avere conoscenza e delle procedure e della normativa. Quindi io dico: "Dovrei essere un cervello elettronico e non è possibile". Ecco perché dico questo modello che l'istituto tanto si sta sforzando di mandare avanti, io non lo condivido, o quanto meno qui avrebbero dovuto farlo

con delle unità che avrebbero dovuto mettere sul campo le esperienze di diversi tipi di operatori (lavoratori dipendenti, autonomi, etc.)».

Se per certi prodotti la formazione può dispiegarsi in breve tempo (il che dovrebbe sollevare qualche dubbio circa la rilevanza professionale che viene richiesta per determinate attività!), per altri, a parere di Mara, non è praticabile. Rispetto a questo punto, l'elemento interessante è che Mara non ha né torto, né ragione. Mi spiego meglio: senza dubbio, è necessaria una formazione molto ampia per far fronte alla risoluzione delle problematiche relative alla contribuzione per le aziende, e in questo ha ragione. Ma, in realtà, non le viene più richiesto di risolvere i problemi dell'utenza con la sua professionalità. Anzi, è la sua stessa professionalità che non le viene più richiesta, perché lo sportello non deve più «risolvere» i problemi dell'utenza che vi affluisce numerosa. Nel nuovo disegno, la posizione di Mara può essere occupata anche da persone, tecnicamente, non brillanti per quanto riguarda le competenze. Per verificare questo aspetto, le domando se per i nuovi operatori di sportello - quelli assunti da poco, che non hanno partecipato all'«epopea» organizzativa e formativa e che non possono contare su tanti anni di esperienza - sia facile o meno gestire lo sportello. Mi risponde che: «se hanno la voglia che ho avuto io da quando sono entrata, sì. Altrimenti la vedo dura. Perché io ancora oggi mi confronto con i colleghi quando ho dei dubbi e delle perplessità, anche su una circolare che arriva...io amo il confronto perché per me è una ricchezza; è un arricchimento; io la voglio discutere con il collega [...] Io la vedo dura proprio per questo, oggi è molto demandato alla buona volontà del collega di tenersi aggiornato, di seguire le procedure».

L'idea che ha Mara dello sportello non è facilmente applicabile per i nuovi dipendenti, anche perché, ci segnala, il sistema non impone più un aggiornamento continuo, demandandolo alla eventuale volontà di ciascuno di loro - evidentemente l'etica lavorativa di Mara, non corrisponde più a quella dell'istituto!

La vecchia organizzazione dell'Inps aveva «costretto» il personale ad abbandonare le proprie nicchie lavorative - nelle quali era destinato ad eseguire segmenti del processo lavorativo - per mettersi in gioco e assumersi, collettivamente, la gestione del lavoro. Questo passaggio era avvenuto non senza reticenze, difficoltà, malumori, come fosse un brusco risveglio da un lungo letargo. Il nuovo assetto, al contrario, impone al personale di abbandonare il «tutto», la totalità del lavoro, e di ripiegare su una sua «parte». Agli sportellisti «chiede» di dedicarsi più allo «smistamento dei clienti», che non al «servire gli utenti» offrendogli una soluzione diretta, *face to face*, delle loro problematiche (anche perché, oggi, predilige una relazionalità «immateriale» o «mediata» da terzi). Non costringe più i dipendenti a mettersi in discussione ma, con più indulgenza, lascia ad ognuno di loro la libertà di aggiornarsi o meno. Ma le «cattive abitudini» sono difficili da perdere, e così Mara, caparbia, continua a pretendere la verifica sulle conoscenze necessarie a fornire le risposte alla sua utenza; perché vuole risolvere immediatamente le loro richieste. E con questo sforzo, arricchisce e dà senso al suo lavoro. Così, dopo qualche decennio di «militanza» nell'ente al servizio dei cittadini, questa funzionaria, continua ad appassionarsi e lo fa in barba ad un disegno organizzativo che vuole puntare più sulla tecnologia che non sul fattore umano. Ma questo fattore umano, me lo insegna Mara, resiste e lo fa con lo spirito di servizio, con un'etica del lavoro inossidabile, con un confronto continuo, con uno sforzo di aggiornamento. Lo fa con i dubbi, la frustrazione e la voglia di non fermarsi, anche quando non le è più richiesto muoversi.

Una delle conseguenze della nuova organizzazione che appare più inaspettata è, di certo, quella del personale e dell'utenza, che continuano a «cercarsi». Il bisogno di un contatto umano si esprime non solo nella continua presenza di utenti agli sportelli dell'Inps, ma anche nel dato statistico che ci dice che il novanta per cento delle pratiche che entrano in Inps provengono, oggi, dal padronato, cioè da una sorta di sostituto dell'Inps che accoglie e poi gira all'ente le richieste e la documentazione dell'utenza. Questo avviene perché gli sportellisti dell'Inps hanno il divieto di ricevere domande cartacee per le prestazioni. Antonio è uno di quelli favorevoli alle esternalizzazioni in favore del padronato. Ha una visione un po' romantica e idealistica del suo ruolo che, secondo lui dovrebbe essere molto vicino all'utenza. Nonostante ciò, non si esente dal fare critiche poiché, a ben vedere, «quello che avviene è che il padronato è un momento per fare soldi, cioè vale a dire si mandano le persone, si fanno le pratiche perché queste pratiche poi verranno retribuite, e poi vengono fatte bene, vengono fatte male, non gliene frega niente a nessuno. Questo non è corretto e non è bello. Perché il primo filtro dovrebbe essere proprio il padronato, l'ente che sgrossa la parte iniziale delle pratiche dovrebbe essere proprio il padronato: dovrebbe verificare la veridicità di quelle che sono le dichiarazioni espresse dall'utente; e non sempre avviene». Sarebbe favorevole all'esternalizzazione, ma se gestita in maniera corretta e funzionale sia dal punto di vista etico che pragmatico. Il paradosso, allora, lo si trova nel disagio degli sportellisti Inps, costretti a respingere la consegna di domande per le prestazioni (per cui basterebbero pochi minuti) e indurre le persone a ricorrere al padronato, il quale, d'altra parte riceve dall'Inps un compenso per tale intermediazione.

L'elenco dei punti critici del nuovo assetto organizzativo dell'ente non si esaurisce nella singolarità del rapporto personale/utente, né tantomeno nelle «frustrazioni» identitarie e professionali determinate dalla frammentazione organizzativa delle «scatole». Del resto, la divisione in due tronconi dell'attività lavorativa (che ha iniettato nel sistema tanta rapidità ed efficienza) non affranca dalla continua necessità di trovare un maggiore raccordo tra le unità operative di *front office* e *back office*. Così, uno dei pochi elementi di problematicità della vecchia organizzazione, cacciato dalla porta rientra dalla finestra delle sue aporie.

Ma se, il nuovo assetto non risolve le disfunzioni del precedente, quali sono le ragioni, la logica, le opportunità della sua introduzione?

Dopo aver offerto una panoramica generale della trasformazione dell'ente, del suo assetto attuale e dei suoi elementi di problematicità, dobbiamo andare a cercare le risposte a queste domande analizzando, nel dettaglio, il suo funzionamento.

2.2

Pianificazione, controllo di gestione e valutazione dell'attività

2.2.1. La pianificazione dell'attività

Il processo di pianificazione della produzione annuale si articola in una complessa dinamica che combina l'andamento *top down* con quello *bottom up*. I parametri di *natura quantitativa* e quelli di *natura qualitativa* vengono elaborati dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza nella sua

deliberazione sugli obiettivi generali. Questa viene poi tradotta in una circolare attuativa della DC *pianificazione e controllo* che contiene *obiettivi macro*, come quelli sui *prodotti strategici*, etc. Sulla base di tali contenuti, le sedi regionali, di concerto con quelle provinciali, redigono i piani per il successivo anno. Mentre le prime svolgono, prevalentemente, il ruolo di intervenire nell'eventuale dettaglio delle prescrizioni centrali e nel coordinamento e controllo delle sedi territoriali; le seconde, di fatto, attestandosi sull'*inevaso* dell'anno precedente e la presunta *domanda* del territorio, predispongono un *piano di produzione* che deve avere i caratteri della «fattibilità», in base alle risorse disponibili, ma anche ambire a un «miglioramento» della *performance* di sede. Come ci spiega Giuseppe: «logicamente i piani sono ogni anno un po' più ambiziosi...i parametri dati dalla direzione centrale fanno sì che le direzioni provinciali si debbano attestare su dei livelli di produzione e di qualità dai quali non si deve uscire».

Se questo è il quadro di insieme, scendendo nel dettaglio, Antonio, contitolare della *funzione di pianificazione e controllo* in una direzione provinciale, mi spiega che il piano di lavoro annuale è realizzato sulla base di una programmazione triennale, e contiene il consuntivo dell'anno precedente, le giacenze, le linee di attività del *back e del front office*, le funzioni professionali e quelle di staff. Sulla base di questi elementi, si definisce quindi il *piano budget*. La titolarità della funzione sotto il profilo «politico» è del Direttore della sede provinciale e dei responsabili delle linee di prodotto - ciascuno in ragione della propria competenza - e del funzionario adibito al controllo di gestione, sotto il profilo tecnico. Data la sua grande esperienza e competenza, la predisposizione di questo documento, prosegue Antonio, non rappresenta un'attività complessa, necessitando di appena due settimane. E, una volta elaborato, viene inviato alla Dc pianificazione per la validazione.

Se questo è l'iter della pianificazione, per quanto riguarda il momento del controllo, sebbene avvenga in modo automatico e continuativo, questo trova i suoi momenti tipici a livello mensile e annuale nel periodo di ottobre-novembre, quando si procede al consolidamento della *performance* di sede. Rispetto all'andamento mensile, si registra il suo percorso e si verifica il raggiungimento o meno degli obiettivi parziali, sempre centralmente definiti (cioè 100 per il primo semestre, 108 secondo semestre, 116 terzo semestre, 124 quarto trimestre). Ed eventualmente si interviene laddove se ne ravveda uno scarto. Sulla base di questi, quindi, sono erogati acconti dei premi di produttività⁶.

L'obiettivo più generale di questo sistema articolato è, infatti, l'omogeneità del livello di produzione e di produttività tra le strutture, sia a livello sincronico che diacronico.

L'attività di monitoraggio in itinere e di valutazione *ex-post della sede* e, quindi *tra le sedi*, è stata fondata sulla definizione di precisi parametri che rendessero possibile la comparabilità tra le diverse tipologie di prodotto. Il criterio di comparazione è stato individuato nei tempi medi della loro lavorazione, che vengono sintetizzati nei cosiddetti *coefficienti di omogeneizzazione dei prodotti*: «come l'euro rappresenta il valore di ogni cosa, il coefficiente di omogeneizzazione

⁶ Il fatto che si chiedi una produttività su base annuale con obiettivi parziali, dipende dal fatto che, a seconda del contesto territoriale, alcune sedi hanno un andamento della produzione altalenante in quanto legato a particolari domande. Ad esempio, nel sud Italia, ove sono prevalenti attività agricole che danno luogo alla domanda di prestazioni specifiche in un periodo concentrato nella fascia estiva dell'anno: le sedi collocate in contesti del genere avranno picchi di lavoro e fasi in cui la produzione è ben al di sotto della media richiesta. È per tale ragione che il risultato richiesto è calcolato sulla base annua e non propriamente mensile, cosa che avvantaggerebbe solo le sedi collocate in ambiti che hanno una domanda costante.

rappresenta il valore di ogni prodotto in termini di tempo che ci vuole per farlo», continua Giuseppe, responsabile nella Direzione provinciale di Cosenza. Detto in altri termini: viene associato ad ogni prodotto un coefficiente numerico espresso in unità e decimali. Essendo l'unità rapportata ad un'ora di lavoro, la statistica del prodotto esprime il tempo medio necessario alla sua produzione e, quindi, il suo valore.

Il principale criterio quantitativo, individuato centralmente, è il *coefficiente medio di produttività* che prescrive per ogni dipendente una media di centoventiquattro ore di lavoro al mese. Esemplicando al massimo: se una pratica di mobilità avesse un *coefficiente di omogeneizzazione* pari a 0,30, significherebbe che per la sua evasione sia necessario un tempo medio di trenta minuti. Ora, perché il dipendente possa rispettare il criterio quantitativo delle centoventiquattro ore (di lavoro mensili), sarà necessario che elabori in tale arco di tempo un numero di pratiche pari a duecentoquarantotto. Naturalmente questi calcoli sono effettuati sul totale del personale e non sul singolo dipendente.

Oltre a questo riferimento, la produzione deve rispondere a parametri qualitativi specifici per ciascuna tipologia di prodotto, rappresentati dai tempi di risposta all'utenza e dall'assenza di determinate difettosità. Si tratta qui di una qualità «quantificata», ossia misurata e misurabile mediante la rilevazione dei giorni intercorrenti tra la presentazione di una richiesta e il suo accoglimento o rigetto, nonché dell'occorrenza numerica o assenza di determinati fenomeni.

Mese per mese e poi a fine anno, le attività di monitoraggio e controllo rilevano in modo sintetico i coefficienti di quanto viene prodotto, in modo quasi del tutto automatico: dalla somma dei coefficienti di difettosità convogliati in indici che, di volta in volta, acquisiscono un maggior grado di concisione, si arriva ad una sorta di «indice degli indici» della qualità di tutti i prodotti della sede che, insieme al criterio quantitativo, determinano la *performance* della stessa e l'ottenimento o meno, nonché la misura, degli incentivi ordinari e straordinari.

È bene sottolineare che al fine della determinazione della *performance*, non tutti gli operatori impegnati nelle attività di produzione (cioè non professionali e di staff) lavorano su prodotti omogeneizzati. Sebbene lavorino, le loro attività non vengono misurate e non concorrono a raggiungere gli obiettivi di produzione e produttività. Ciò avviene poiché non tutte le attività «produttive» sono state statisticate e rese confrontabili: non sono cioè stati calcolati i tempi medi di realizzazione. Per questo motivo, per ottenere il valore medio di centoventiquattro ore di produttività mensile, chi lavora su prodotti omogeneizzati deve compensare nella produzione tutto il lavoro fatto dai colleghi, che non è rilevato dagli strumenti gestionali e che, pertanto, non concorre al raggiungimento di tale risultato. Per le attività di staff e professionali non rilevate rispetto ai tempi medi, sono previste delle forme indirette di controllo della produzione attraverso lo sbarramento, definito centralmente, del personale da attribuire a queste funzioni come percentuale data dell'intero organico.

Questo articolato sistema di monitoraggio dell'andamento della produzione - che investe non solo le sedi provinciali ma anche le sub-agenzie da esse dipendenti -, come accennavo sopra, fino a qualche anno fa avveniva per mezzo di faticose rilevazioni manuali che impegnavano svariate persone e si spalmavano su tempi lunghi. Queste sono state sostituite da specifici programmi informatici che attingono in maniera automatica ai dati, contraendo, se non azzerando, i tempi di elaborazione: dati della produzione, del personale e relativa produttività confluiscono tramite un'apposita procedura nel piano *budget* e nel cruscotto aziendale. Le statistiche vengono, poi, rese accessibili a tutte e a ciascuna sede. Di qui la possibilità di verificare mensilmente e poi di

valutare a fine anno, non solo i livelli di produzione, ma anche il rispetto dei suoi parametri qualitativi, come spiegherò approfonditamente nel prossimo paragrafo.

L'attività valutativa della qualità si avvale, però, anche di altri strumenti e di una verifica della soddisfazione del cliente, sia esterno che interno. Appannaggio di un gruppo intersettoriale composto da statistici, psicologi, sociologi, referenti per regione e per sede, questa attività ha il suo nocciolo duro in uno staff di cinque persone collocato nell'ambito della Dc Organizzazione. A tal proposito, Donatella, che coordina tale gruppo, mi racconta che, articolato in più strumenti di intervento, viene elaborato annualmente un piano obiettivo dalla Dc organizzazione per la *customer satisfaction*. Attraverso la tecnica del *focus group* si pone in essere un'indagine qualitativa rispetto alle attese, aspettative, bisogni delle persone - il cosiddetto *ciclo della qualità* - a cui si aggiungono indagini conoscitive finalizzate all'analisi della domanda per cogliere i percorsi e i comportamenti preferenziali dell'utente nella richiesta e nei canali utilizzati. Ma il cuore della *customer* è rappresentato dalla somministrazione di questionari per verificare il livello di soddisfazione dell'utenza. I risultati di queste analisi servono poi a rimodulare l'attività dell'ente.

Questa è una panoramica dell'articolato processo di pianificazione, monitoraggio e valutazione che, con il coinvolgimento e la coazione del piano nazionale, regionale e locale, fluendo attraverso lo strumento telematico, si snoda lungo la temporalità annuale della vita dell'ente. Per potere cogliere appieno l'incisività di questo sistema, però, merita un discorso approfondito lo strumento di gestione principale di questo processo: il cruscotto direzionale.

2.2.2. Cruscotto direzionale e misurazione dell'attività Presupposti e funzione

Come riferivo nel paragrafo precedente, lo *standard unico 124* è il risultato del rapporto tra *prodotti elaborati* e *personale*: nella sede, ogni dipendente deve lavorare mediamente nel mese per almeno centoventiquattro ore di lavoro «certificato». Ho altresì sottolineato che, oltre il criterio *quantitativo*, si valuta anche la *qualità quantificata* delle prestazioni, giudicate con parametri misurabili. Lo strumento fondamentale per valutare il rispetto di tali parametri e monitorare il loro progressivo raggiungimento, è il *cruscotto*. Si tratta di un *software* che, prelevando in modo quasi del tutto automatico i dati relativi all'attività dall'ente, li seleziona secondo gli indicatori individuati e li compone in indici man mano più sintetici, che disegnano un quadro panottico dell'attività complessiva dell'ente a livello nazionale; ma può discendere fino al dettaglio della produzione di una singola agenzia e delle diverse tipologie di prodotto. È come se fosse una fotografia istantanea di quello che succede, ma con la possibilità di zoommare fino ad individuare il singolo elemento di tale immagine.

Prima di addentrarci nella sua puntuale descrizione, è interessante, ai fini di questo lavoro, notare le modalità attraverso le quali tale strumento di controllo dell'attività è stato costruito. Perché, dietro gli indici e gli indicatori, vi è non solo uno studio logico di individuazione di ciò che può costituire la difettosità di un prodotto, ma anche una precisa analisi e misurazione del lavoro svolto nell'ente. Un corposo numero di attività, in particolare quelle direttamente connesse alle pratiche che danno luogo a prestazioni, la cd. *produzione*, è stato oggetto di uno studio accurato da cui sono stati desunti, mi spiega Carlo, determinati coefficienti per ciascuna attività

direttamente misurata: operando su alcune sedi campione, si è calcolato quindi il tempo per la realizzazione di ciascun tipo di operazione. Come mi dice più in dettaglio Raffaele, esperto informatico della Direzione provinciale di Cosenza, la costruzione dei coefficienti per ogni attività, fondamento del *cruscotto direzionale*, è stata realizzata attraverso una fase di sperimentazione in cui «praticamente si è fatto per prima cosa un'attività di campionamento sul territorio...e moltissime sedi hanno concorso per fasi di lavorazione diverse [...]. È venuto materialmente un funzionario della Dc pianificazione ha preso un campione di pratiche casuale, sufficientemente ampio; ha preso un certo numero di addetti del reparto su cui si faceva il test e ha misurato quanto tempo impiegavano a lavorare quelle pratiche, materialmente. Cioè ha visto che per fare quel campione di dieci pratiche hanno impiegato, non lo so ... centocinquantaquattro minuti. A quel punto quello è stato suddiviso per il numero di pratiche, è stato considerato il tempo medio. In quel tempo c'è tutto: c'è la consultazione della base normativa, c'è l'andare in archivio a prelevare un fascicolo, c'è fare una consultazione in più; c'è tutto, c'è chiamare all'utente...c'è tutto. Quindi alla fine è uscita una valutazione che è andata a rettificare quella che era la precedente valutazione [...] ciò che è misurabile...abbiamo già le procedure che lo misurano. Tutto ciò che è incluso come attività collaterale, di supporto è già inclusa nella misurazione...quando si dice che una liquidazione di una pensione vale 0,50...in quel momento si sta considerando tutto. Se per liquidare quella pensione c'è bisogno di andare a consultare la banca dati normativa per andare a rileggersi una circolare, è già considerato». Queste sperimentazioni dei tempi medi di realizzazione di un certo tipo di pratica non sono dati una volta per tutte: «ora si è intervenuti sul calcolo dei tempi di liquidazione di una pensione con il quasi dimezzamento dei tempi [...] man mano che si evolve la tecnologia e la normativa si va ad intervenire» e anche in base alle segnalazioni, alla considerazione dell'opportunità di una attività.

Il cruscotto, come strumento di monitoraggio e valutazione delle *performance* di sede, è stato introdotto più di dieci anni fa e nel tempo ha subito molte modifiche e ampliamenti. Questo, come si evince da quanto fin qui esposto, traduce in termini aritmetici, quindi misurabili, gli obiettivi elaborati mediante la produzione normativa interna dalla Direzione centrale.

Articolato in 160 indicatori di base, il *cruscotto direzionale*, accanto al piano *budget*, è l'altro strumento di natura qualitativa che rileva le *performance* di sede. Consente non solo un'attività valutativa annuale e di confronto tra sedi, ma costituisce anche uno strumento di monitoraggio intra-sede mediante rilevazioni mensili e quotidiane, finalizzate a consentire gli eventuali recuperi in caso di ritardi nella produzione.

Aperto il programma, si individuano come principali livelli di riferimento per la *performance* di sede quello *nazionale*, *regionale* e *il cluster*. Attenendosi al livello elevato degli indicatori, a colpo d'occhio, sono immediatamente visibili le sedi virtuose e le sedi meno virtuose; mentre, scendendo a un livello meno aggregato degli indicatori, è possibile individuare nello specifico le aree di produzione problematiche. Si utilizza, infatti, una modalità cromatica per segnalare la *performance positiva*, *negativa* o *border line* di ciascuna sede/attività rispetto al dato medio nazionale: la cella corrispondente a ciascun indicatore avrà quindi un colore verde, rosso (scostamento superiore al 5 per cento) o giallo a seconda della sua corrispondenza e dell'ampiezza dello scarto, minore o maggiore al cinque per cento.

I principali sub-indicatori dell'indicatore sintetico globale sono l'*indicatore sintetico della qualità dei processi di produzione globali* insieme all'*indicatore di efficienza*. Il primo fornisce

una informazione sulla qualità della produzione, il secondo informa sulle modalità di gestione delle risorse (produttività, percentuale di assenza del personale, etc.). Scendendo di livello, è possibile scomporre i due ulteriormente: per il primo avremo riferimenti alle macroaree di attività di *back office*, *front office* e altre aree di produzione, che si scompongono ancora fino a giungere al singolo prodotto e a una serie di indicatori di base (come la percentuale delle prime liquidazioni e la percentuale di difettosità). L'*indicatore sintetico di efficienza* è costituito a sua volta da un *indicatore di produttività* e da un *indicatore di impiego di risorse*. Al di là dell'*indicatore sintetico di efficienza* e quello di *qualità della produzione* ci sono poi le funzioni professionali, legale e medico-legale.

Come scrivevo sopra, al rispetto degli obiettivi qualitativi e quantitativi è legato l'ottenimento degli incentivi *ordinario e straordinario*. Più precisamente, il primo è legato al criterio di produttività del 124; il secondo ad un più complesso sistema connesso al miglioramento della propria *performance* di sede rispetto all'anno precedente, e in ragione della sua consistenza. Ora, di anno in anno, il valore relativo della *performance* media - almeno dell'*indicatore sintetico di qualità* che si prende come riferimento - cresce intorno al quattro-cinque per cento. Ma la sua effettiva entità si conosce solo a fine anno, cioè a dicembre. Per ciascuna sede l'ultimo dato utile su cui attestare la produzione (magari lavorando più intensamente certi prodotti, anziché altri), di fatto, è quello di ottobre. In breve, l'intensità della produzione cresce di anno in anno: se si vuole ottenere parte della retribuzione flessibile è necessario confermare il livello di produzione dell'anno precedente.

Così, a prima vista, questo strumento sembra avere un triplice effetto, ponendosi come un dispositivo utile: *a)* alla valutazione, da parte del centro, di tutte e di ciascuna sede ai fini dell'erogazione degli incentivi; *b)* all'opera di monitoraggio, da parte della dirigenza di sede, delle attività gestionali per effettuare correzioni ritenute necessarie; *c)* per stimolare sia la *performance* di sede che quella individuale attraverso l'elemento del premio, a cui si accede rispettando lo standard medio e la comparazione costante con le altre sedi. Filippo, responsabile di linea di prodotto, mi spiega che: «nel corso degli anni questo cruscotto si è fatto sempre più minuzioso, sempre più particolare, si è ingrandito sempre di più. E questo sì che misura effettivamente... a volte... tra virgolette... in maniera troppo leggera, a volta troppo pesante [se le prescrizioni sono state rispettate o meno]. [...] ha avuto due effetti: monitoraggio diretto da parte della Dc, ma soprattutto è stato da stimolo forte, da forte stimolo per la dirigenza locale. Prima si faceva perché doveva essere fatto, ora se ne è compresa l'importanza». La funzione di stimolo alla produzione svolta da questo sistema è estremamente importante, ma presenta degli effetti collaterali, inattesi e problematici, che approfondiremo nel prossimo paragrafo.

2.2.2.1. Gli effetti

Le funzioni principali del sistema del cruscotto sono la valutazione e l'accesso alla retribuzione accessoria, e la possibilità di rettifica dell'andamento in corso. In senso più ampio, però, questo dispositivo è stato ideato e introdotto per omogeneizzare la produzione tra le diverse sedi, sincronicamente, e la produzione di ciascuna di esse nel tempo, diacronicamente. L'effetto di stimolo prodotto mediante la distribuzione dell'elemento economico in base ad un andamento

non assoluto ma relativo delle performance, su cui si gioca il suo ottenimento, è anch'esso stato ricercato per sollecitare tale uniformazione.

Ma l'essere costantemente misurati, che effetti produce? Lo stimolo può trasformarsi in pressione? La pressione in competizione? «Quello sì, quello sicuramente, perché è stato una conseguenza: oggi si lavora molto per il cruscotto. Molto di più di due tre anni fa. Sicuro al cento per cento» per Filippo. In particolare, mediante il cruscotto si produce una rivalità tra le diverse sedi, soprattutto quelle appartenenti allo stesso *cluster* secondo Rocco, responsabile di agenzia interna: «Competizione tra le diverse sedi...competizione tra le diverse sedi sì. Fa parte dell'animo umano...c'è la competizione...nel senso che si va a vedere il risultato di Catanzaro, di Reggio...è una competizione comunque positiva perché è volta a migliorare; quindi ci si deprime se si va meno bene e ci si esalta se si è andati meglio degli altri...competizione da questo punto di vista...Ma lo vedo come un fatto, diciamo, positivo. Ovviamente poi ci deve essere l'elemento unificante che è una direzione regionale che questa competizione la volge ad effetti ancora più positivi».

Dello stesso avviso è anche Antonio, funzionario che sovrintende al monitoraggio del cruscotto per la sede provinciale per il quale il confronto continuo: «in effetti ingenera competitività, che per alcuni versi è un dato negativo, per un altro positivo. E questo ha consentito nel corso degli anni a mettersi in gioco, fare una gara con gli altri, anche se, per quanto mi riguarda non è la strada migliore perché noi dobbiamo agire all'interno di un sistema, cioè non competitivo tra di noi, noi dobbiamo raggiungere il risultato...tutti...se va male una sede, siamo andati male tutti. La stessa logica che deve guidare le strutture di una provincia, il risultato è comune...dobbiamo risolverlo [...] io penso che all'inizio sia stato un po' cercato, perché mettere in competitività le sedi comunque rappresentava una molla: quando c'è una situazione statica, bisogna trovare qualcosa per metterla in movimento, però questa spinta non deve degenerare. La competizione tra le sedi non è quello l'obiettivo. La competizione vera è quella di garantire a ciascun cittadino, in qualsiasi punto del territorio, lo stesso livello di servizio...all'inizio è prevalso un po' questo, ma adesso si sta riducendo questa cosa, anche perché le sedi globalmente, non solo per effetto di questo meccanismo, ma anche per l'evoluzione dei processi produttivi, c'è un livellamento della *performance* [...] il nostro utente è l'esterno, che noi ci mettiamo a fare le gare tra di noi, o che ci inventiamo indicatori...il 124 è una cosa autoreferenziale, se poi non si concretizza in un servizio migliore al cittadino...noi dobbiamo fare queste cose, ma il nostro sguardo deve sempre essere rivolto all'esterno».

Se un po' tutti sono concordi nel riconoscere l'utilità e l'eccezionalità di questo strumento, nonché l'effetto di competizione che ingenera, per qualcuno, quest'ultimo aspetto, non è assolutamente positivo. Nell'ambivalenza dell'ultima testimonianza riportata, infatti, sembrano condensarsi due approcci culturali antitetici: uno «aziendalistico-competitivo» e uno «pubblico-organicistico», che sono filiazioni, rispettivamente, delle innovazioni organizzative contemporanee e dell'ideale della funzione sociale e di pubblica utilità dell'ente. Quest'ultimo, dinanzi al progressivo smantellamento dello Stato sociale e alla tendenziale privatizzazione dei rischi sociali, sembrerebbe rappresentare un retaggio che resiste alla penetrazione dell'ideologia neoliberale in ambito pubblico: nelle organizzazioni lavorative, la messa in competizione degli individui (e l'accettazione da parte di essi di tale operazione), è uno degli strumenti costituenti il nuovo *homo oeconomicus*.

Un altro responsabile della Direzione provinciale di Comardo, come Mariapaola, mi dice sorridendo, di vivere l'implementazione di questo strumento: «Ah, come una gara, come una gara, perché ogni mese noi controlliamo. Quando arriva io convoco tutti; facciamo la nostra bella riunione...“Siamo andati bene! Siamo andati male!” Però è bello, perché è stimolante, e stimola davvero alla gara, sì con gli altri uffici. “Facciamo meglio noi, dobbiamo migliorare”. “La sede di Catanzaro è andata meglio di noi, noi però l'anno scorso andavamo meglio, quindi li possiamo acchiappare”. Ha fatto scattare una partecipazione più attiva, alla produzione allo standard, al premio di produzione, perché poi alla fin fine, agli indicatori di qualità è legato anche l'incentivo. Quindi è vissuto positivamente. [Come un gioco?] No no no! Altro che gioco, perché quando vengono e dicono: “Stavolta siamo andati male”, dobbiamo recuperare, allora si elaborano insieme piani di attacco. “Dobbiamo attaccare questo prodotto” [...] crea molta competizione perché è proprio il sistema del cruscotto a crearla. Il cruscotto non è un dato assoluto, tranne per alcuni prodotti; rivela la media di quel *cluster* e quindi tu diventi verde, rosso, giallo, a seconda della media degli altri. Io posso aver fatto anche una pratica, e non aver fatto nulla di fatto; ma tutto il resto d'Italia ha fatto zero, per dirti...ed io sono verdissimo...se invece tutte le altre sedi d'Italia hanno fatto cento per cento ed io ho fatto novantanove, io sono rosso». È una gara proficua perché incita al miglioramento, però non è un gioco. Anzi, può ingenerare piani di contrattacco proprio come se si fosse in guerra.

Lavorare in un sistema così strutturato e articolato fa sentire Francesca, coordinatrice di agenzia: «nel complesso sollevata, perché ho la percezione - cioè gli strumenti che dà l'istituto per controllare quello che fai - ti fanno capire cosa fai...poi è chiaro che nelle pieghe c'è la possibilità di fare moltissimi giochi, però la sensazione complessiva è che tu hai una percezione del senso di quello che fa questo istituto [...]. Il senso del mio sforzo nell'ente. [...] quello che spesso...quello che non va bene necessariamente è che dietro questi numeri spesso rischi di perdere di vista le persone. E quindi l'indicatore, ma soprattutto il 124...(sulla qualità secondo me ha più un senso complessivo, cioè lo percepisci di più lo scopo del tuo lavoro), il 124 porta a dimenticarti lo scopo del tuo lavoro. Quindi io vedo i responsabili che si sbattono per trovare prodotti che facciano produzione. Quindi c'è questa ricerca all'omogeneizzato...[ride] però dico no...è un sollievo in generale. Quello che chiaramente comporta è che il personale è molto orientato a lavorare in questo modo. Ed è un bene...a volte si dimentica...però secondo me dimentica un poco nel complesso che noi non lavoriamo solo per il cruscotto. C'è lo dobbiamo ricordare. Io non lavoro per il cruscotto. Il cruscotto è uno strumento utile. Ma bisogna ricordarselo ogni tanto, perché...però è un sollievo. [...] ti metti lì e vedi come posso fare per migliorare questo dato ed è come se giocassi una partita di risico, no? Non c'è una guerra, ma sembra più un gioco di ruolo. Però nel complesso è un sollievo».

Se è vero che il lavoro sovrinteso dal cruscotto viene accostato alla guerra e al gioco, in cui si compete usando furberie e trucchetti di produzione, è vero anche che questa tecnologia organizzativa, offrendo una visione d'insieme di quello che «produce» l'istituto, di fatto consente ai responsabili di cogliere il proprio apporto all'ente: suscita una sensazione di «sollievo» perché fornisce una guida a supporto dell'azione e della sua stessa comprensione. Ma tale «sollievo» non potrebbe essere un indicatore del sentirsi sollevati, più che nello spirito, dalla responsabilità e dalla autonomia decisionale ed organizzativa? Inoltre, facendo perdere di vista le persone e i bisogni fondamentali che l'istituto deve soddisfare istituzionalmente, per privilegiare

la soddisfazione dei criteri misurati, il cruscotto non registra, piuttosto, la sua stessa degenerazione da *mezzo in fine*?

Nella sequenza di queste dichiarazioni, si sovrappongono frasi che elogiano il sistema organizzativo e di verifica del lavoro, e frasi che ne biasimano l'allontanamento dal fine socio-istituzionale dell'ente. Quest'ambivalenza sembra essere l'eco di un conflitto tra le *ragioni* del discorso ufficiale e i *sentimenti* soggettivi della pratica quotidiana; tensione e sovrapposizione già riscontrate altrove.

L'ossessione per il risultato, che distoglie lo sguardo dai bisogni dell'utenza, non è solo propria dei responsabili, ma pervade, penetrando a fondo, anche il *modus operandi* della componente esecutiva della forza lavoro, come emerge da questa testimonianza: «Il personale, almeno il mio, è ossessionato dal 124, [il cruscotto] quello lo percepiscono meno. E il personale sul 124, sulla produzione. Poi fanno dei giochetti, cercano lavorazioni per fare produzione e i responsabili per aumentarla... perché tu hai la produzione in base alla forza lavoro che metti, fai un certo, dato; ricavi il coefficiente. Quindi per fare in modo che questo numero sia più alto, la media, tolgono personale, quindi per esempio scaricano in sussidiarietà ad altre parte. Per cui c'è questa specie di gioco folle, in alcuni casi, per alcuni soggetti al limite del penale. C'è gente che si scarica metà del personale così fa questa produzione, questo coefficiente che improvvisamente sale».

La competizione, ovvero l'ansia di prestazione, di mostrarsi all'altezza degli obiettivi fissati, alcune volte spinge anche ad effettuare le pratiche in maniera poco ortodossa, cioè manipolando i dati, nei limiti del possibile, per risultare in linea con il dato nazionale. Se prima dell'introduzione della rilevazione automatica, addirittura, si potevano truccare i dati forniti manualmente, in seguito si è agito, ad esempio, spostando sulla carta il personale, in modo da far gravare un minore organico su certe produzioni. Tuttavia, anche questo «giocchetto» è risultato sempre meno praticabile a causa del contingentamento e della fissazione delle persone da adibire all'attività non produttiva.

Resta, però, una seconda possibilità: concentrarsi sulle produzioni meglio valutate, sacrificando le altre, ovvero prestare una maggiore attenzione ai prodotti con un coefficiente più alto. Questo escamotage è praticabile perché gli indicatori sono tarati sulla singola sede, e sul tipo di domanda più rilevante che è espressione del territorio di competenza: «nel momento in cui io arrivo a ottobre e qua abbiamo delle carenze e io devo raggiungere un risultato, poi bisogna fare delle scelte: “Riusciamo a fare più sedie o più cucchiaini?”...Un'azienda alla fine decide, “vendiamo più sedie”...allora facciamo più sedie e facciamo meno cucchiaini...ma l'azienda è legata più ad un risultato economico interno, il nostro è economico ma non è interno, è verso l'esterno [...] ma considerando che il sistema degli indicatori è una rete; se si trascurano troppe cose, poi il risultato non si raggiunge». Quando ci si accorge di aver raggiunto una misura di produzione inferiore al dato nazionale, ci si concentra sui prodotti che attribuiscono un punteggio maggiore, tra quelli più richiesti dal proprio ambito territoriale.

Se la competizione è un risultato voluto dal sistema per stimolare l'impegno delle sedi locali, le storture che ne conseguono di certo lo sono meno. Il cruscotto, in quanto strumento di attuazione della spinta «motivazionale», da veicolo per mettere in concorrenza le sedi lavorative, si trasforma in una dinamica autoreferenziale; da *strumento* di slancio e orientamento, diventa il *fine* per l'azione locale. L'intensificazione della produttività, con i suoi risvolti positivi e negativi, come dicevo sopra, è solo una delle funzioni del sistema del cruscotto: esso serve anche per valutare la qualità della produzione ex-post e per il monitoraggio del suo iter. Rispetto a tali

funzioni, risulta chiaro che esso rappresenti il fulcro del sistema di controllo esercitato dal centro sulla periferia e, all'interno di quest'ultima, dai superiori sui sottoposti.

Il fatto che in una schermata si possa sintetizzare l'andamento dell'intera attività dell'ente, arrivando a controllare ogni sua singola sede, riporta alla mente la funzione del panopticon. Ma l'attenzione al risultato e la sua pubblicizzazione costituiscono delle peculiarità rispetto alla dimensione benthamiana, declinandola in una chiave post-moderna. Alla continua esposizione alla vista del «centro» si aggiunge, infatti, l'esposizione allo sguardo dei propri pari e la «costrizione all'autoriflessione»: se l'una comporta la possibilità/rischio di subire il giudizio del pari livello, l'altra spinge ad un confronto profondo e quotidiano con sé stessi e con i propri risultati. In questo modo il controllo, seguendo le direttrici dell'*alto*, del *lato* e del *dentro*, eleva la sua potenza al cubo.

Come per la competizione tra le sedi, anche per quella interna, quella che si accende tra le diverse aree della produzione, giocano un ruolo fondamentale i colori verde, rosso o giallo che, mese per mese o anno per anno, qualificano la propria performance: «questo non credo che sia ricercato perché poi quello che conta a livello locale è la sintesi [...] ma non ti nascondo che questa cosa crea, non voglio dire delle tensioni, ma crea un rumors sicuramente [...] l'anno scorso il mio cruscotto è stato rosso [...] e quindi questa cosa, non ti nascondo, mi ha dato un po' di fastidio, oggettivamente. Rispetto agli altri colleghi mi sentivo, non mi sentivo a mio agio che non avevo raggiunto il verde [...] che sia uno strumento di competizione...tipo nipponica, no. Ma che sia uno strumento di competizione...sana non sana, giusta non giusta, legittima, però lo è; io ti devo dire la verità...per me lo è». Come per Filippo, responsabile di linea di servizio, anche per Umberto, coordinatore di agenzia, questa «più che competizione...(magari se riuscissimo ad arrivare alla competizione prenderei lo stipendio senza guadagnarmelo...) perché la competizione genera, come dire, voglia di far meglio. Oggi viene vissuto più come una colpa. Cioè quando si vede un prodotto che va male si è più portati a doversi giustificare, quindi a vivere la vergogna del risultato cattivo...e non a vivere l'emulazione del risultato buono». La competizione interna alla sede rappresenta per Antonio «davvero una degenerazione [costituendo] un'anomalia che noi cerchiamo di disincentivare [...] questi sono strumenti che vanno usati, però con quell'equilibrio dovuto alla realtà nella quale operiamo [...] allora qui conta molto avere la gestione del gruppo. Come in una squadra: c'è quello che fa i goal, ma non è che gioca solo quello che fa i goal. C'è pure quello che porta la palla, quello che para [...] poi ci sono tutte le dinamiche che spesso si vivono in maniera non codificata. Perché poi dipende dai gruppi, da come sono composti i gruppi».

La competizione è utile come molla, ma a un certo punto bisogna tenerla a bada poiché, se sfugge di mano, può avere delle ripercussioni negative sull'andamento produttivo di gran lunga peggiori rispetto alle difficoltà pratiche. Il fattore relazionale inserito ad arte dal sistema, insomma, diventa un elemento centrale della produzione, una chiave fondamentale e, al tempo stesso, problematica sulla quale è necessario agire per raggiungere i risultati. A tal proposito dice Antonio: «quando si vede che c'è qualche elemento che tende a sgretolare la capacità di risposta dell'istituto, allora là si deve intervenire, in alcuni casi si tratta di intervenire sul terreno strettamente operativo. È lì tutto sommato la cosa più semplice. Perché se stiamo sbagliando la formula, correggiamo la formula. Dove invece bisogna agire sul fattore di relazione umana, lì forse è un po' più difficile, ma è comunque un fattore...forse più importante rispetto al fattore pratico...(perché tra l'altro con i flussi standardizzati...alla conoscenza specifica dell'iter

procedurale, perché quello si acquisisce, cioè in linea di massima non è che noi facciamo prodotti di altissima tecnologia, tutto sommato si tratta di gestire un'attività che ha caratteristiche che possono essere acquisite)...conta molto il rapporto tra le persone all'interno e il rapporto anche con l'esterno, perché anche quello ha una sua valenza rispetto alle nostre finalità...io ricordo riunioni che vanno molto bene sembra, che ci sia questo clima di condivisione...perché la competizione serve a smuovere situazioni stantie, serve anche a mettere in gioco sé stessi, a rivedere le proprie posizioni, il proprio modo di lavorare; però quello che conta di più è la condivisione perché se non c'è condivisione, ripeto, nessuno di noi lavora per sé ed è autonomo, il nostro lavoro è legato sempre al lavoro di qualcun altro all'interno dell'istituto e anche all'esterno. Quindi avere la consapevolezza di essere una piccola parte di un grande sistema non può che spingerci a migliorare il rapporto di relazione». Rispetto all'importanza della gestione del fattore umano per l'andamento della produzione, anche alla luce delle dinamiche competitive e dei sentimenti di inadeguatezza e di vergogna che il cruscotto può suscitare nel personale esecutivo, Filippo mi racconta che «in un primo tempo l'ha vissuto con disagio [...] ma adesso vuole essere partecipe di questo percorso. Per esempio, quando io l'anno scorso ho detto ad una parte del mio ufficio: “Siamo andati malissimo”, alla collega le veniva da piangere, cioè, proprio ha pianto. Quando quest'anno alla stessa collega ho riferito: “Guarda stiamo andando benissimo”, la collega mi ha abbracciato ed ha pianto di nuovo, questa volta per il motivo inverso. Quindi come vedi, è sicuramente uno stimolo e si rifà a quel concetto, a quel tema a quei principi di cui ti parlavo in precedenza: l'azienda è una cosa complessa; non è facile, soprattutto un'azienda così grande, la capacità di riuscire a fare squadra; di coinvolgere le persone; di riuscire a farle sentire parte attiva. Cioè il tuo lavoro non è fine a te stesso. Il tuo lavoro dà poi la possibilità di far diventare la sede verde o rossa. Quindi non è un adempimento buttato tra altri cento adempimenti. È una cosa importante. Quindi quella cosa che tu fai giorno per giorno, la devi fare bene; perché non puoi permetterti punti di caduta. E la cosa molto più importante non è che di questa cosa non ne tiene nessuno in considerazione. Viene vista. Questo è un messaggio importante».

La dimensione della gara consente di motivare fortemente sia i dipendenti che i loro responsabili. Non si firmano scartoffie, ma si ha uno scopo ben definito: il raggiungimento del colore che contraddistingue il proprio prodotto nel cruscotto. Il senso del proprio lavoro è proprio quello di essere misurati e dimostrare di essere andati bene. Sapere che questa cosa «viene vista»; sapere di essere osservati e che si sarà chiamati a rispondere, nel bene o nel male, del proprio sforzo quotidiano.

Il cruscotto produce anche sui dipendenti di livello inferiore uno stimolo positivo, facendo leva sui processi competitivi che si insinuano nella pratica lavorativa quotidiana, tuttavia gli stessi introducono pure elementi di stress o di frustrazione. Ciò accade per diversi fattori: perché l'omogeneizzazione dei prodotti è un lavoro in progress; perché non tutti i tipi di attività sono stati oggetto di sperimentazione in termini di tempo di esecuzione; perché la normativa e la tecnologia cambiano in fretta e determinano anche il continuo cambiamento dei tempi di svolgimento di un'attività. Inoltre, secondo alcuni del personale, sia tra i responsabili che tra gli esecutivi, per alcuni prodotti, i calcoli dei tempi medi e i relativi coefficienti non renderebbero giustizia al lavoro effettivamente svolto. Così per Luisa, funzionaria nella linea soggetto contribuente: in alcuni casi «questo benedetto omogeneizzato per il prodotto che tu hai in carico...come dire, rende poco, anche se c'è tanto lavoro dietro. Perché per esempio fare lo

sgravio significa prima sistemare la posizione, quindi fare una serie di passaggi prima di arrivare allo sgravio, che richiede due minuti, per dire...cinque minuti. Ma prima di quei cinque minuti c'è un lavoro a monte che non viene considerato; e quindi, diciamo, gli viene dato meno valore, tra virgolette».

Pino, funzionario della linea prestazioni al sostegno del reddito, mi dice: Secondo me il cruscotto sono dei numeri, non compendiano, sono dei numeri... non compendiano esattamente tutto il lavoro che sta dietro. Quei numeri sono espressione di una parte del lavoro, a mio avviso. Perché se io una pratica la mattina la discuto con un soggetto per risolverla, tutto quel tempo non è contemplato. È contemplato quando poi vado [ad evadere la pratica]...alcune attività non sono misurate...perché tu una mattina hai potuto lavorare ma per il cruscotto non hai lavorato. Ed è sbagliato. Ci vorrebbe una sorta di misurazione più complessiva. E questo tende a distorcere un po' la cosa, perché tu tendi a fare in modo meccanico quello che ti danno...e tralasciando la parte [si interrompe] ecco dove nasce...se i risultati sono buoni, ha un effetto positivo...se invece come settore non ho fatto le pratiche nei trenta giorni...ma non lascia completamente soddisfatti...secondo me, non lascia completamente soddisfatti...anche se le hai fatte nei trenta giorni. È un indice di qualità, però è una qualità...in senso lato...non è qualità [si blocca]. Comunque, almeno è quello che percepisco io».

Al di là delle critiche rispetto al fatto che non tutte le attività, ma solo alcune, sono misurate e considerate rilevanti ai fini della produzione, questo passaggio tradisce la frustrazione indotta dal cruscotto: anche se si rientra nei parametri imposti, quella che si misura non è realmente «qualità» della produzione, secondo Pino; addirittura, la tensione verso il rispetto dei parametri spinge a svolgere in modo meccanico solo le attività che sono collegate a un coefficiente. O almeno, quelle che sembrano legate al coefficiente in modo diretto. Come i responsabili sono sollecitati dal sistema a concentrarsi sulle produzioni più «redditizie», in termini di coefficienti, allo stesso modo coloro che lavorano nell'ambito esecutivo. Ma questa dinamica lascia l'amaro in bocca ai funzionari che hanno una forte etica del lavoro e della sua funzione sociale, proprio come Pino.

Antonio, inoltre, funzionario cosentino, mi riferisce un ulteriore effetto provocato dal cruscotto: «Siccome stanno variando un pochettino i momenti di pressione sull'operatore, questo viene visto come un iper-controllo sugli operatori stessi, come se venissero privati della libertà di azione per tutti quanti. Vero non è vero, non lo so. Io mi trovo bene. Molti si lamentano. Anche perché noi lavoriamo per guadagnare, ovviamente il guadagno è una logica conseguenza di quello che si fa e che in questo momento non è una logica conseguenza». Non solo non vi è un incremento retributivo a fronte della crescita della produttività, ma la costante misurazione produce, a suo parere, «l'indignazione nei confronti dei livelli dirigenziali; perché dalla parte della dirigenza e dei responsabili c'è una continua (la mia non è una critica...ma è quello che succede normalmente), c'è una continua richiesta, c'è sempre una maggiore richiesta di produzione, di elevazione sia di quello che è il livello qualitativo e quantitativo, soprattutto, e nel minor tempo possibile. Ma non c'è un riscontro contrario, cioè vale a dire di incentivazione sulla produzione, di incentivi vari, non è importante quali. Si viene a parlare solo del fatto che il cruscotto non deve essere rosso, deve essere verde, ma quando si chiede qualche ora in più per dare la possibilità di raggiungere questo risultato, ci si dice che “non ci sono i fondi, non possiamo intervenire con gli straordinari”. È un po' il gatto che si morde la coda: le persone

diminuiscono, il lavoro aumenta...deve aumentare la produzione, devono diminuire i tempi, devono diminuire i soldi; c'è qualcosa che non funziona».

Volendo sintetizzare, come riassume bene Antonio: «il cruscotto consente di avere una consapevolezza dei risultati che si raggiungono in relazione a quello che fanno gli altri. e questo è stato un dato positivo perché il cruscotto funge da elemento catalizzatore di una sede: da un lato accentua la competitività e dall'altra spinge alla condivisione. Ma sono due elementi entrambi necessari. Il cruscotto all'inizio veniva visto soprattutto per fare la graduatoria delle sedi, che è in sé un fatto negativo, però ha l'aspetto positivo di spingere chi è in difficoltà a migliorare». Il cruscotto, che ha come presupposto la misurazione dei tempi medi di esecuzione dei prodotti, costituisce per ciascuna sede e linea di servizio lo strumento di rilevazione della loro produzione, raggiunta rispettando quegli standard temporali, ai quali si sommano i parametri di natura qualitativa. Comparando le performance di ciascuna sede, ai fini dell'ottenimento e della misura degli incentivi, di fatto, il sistema le mette in competizione. L'effetto risulta positivo, in termini di crescita e di intensificazione della produzione, ma il rovescio della medaglia è rappresentato dallo scatenarsi di dinamiche autoreferenziali che fanno perdere di vista le necessità dell'utenza. La competitività non risparmia neanche le singole agenzie e le diverse linee di prodotto al loro interno: i vari team di lavoro si coagulano intorno al risultato, più o meno positivo, che diventa, al di là del fattore oggettivo ed economico, motivo di orgoglio o di frustrazione: è la dimensione emotiva ad essere un potente fattore di produzione e di benessere o malessere, sia individuale che di gruppo. Il cruscotto eccita le passioni tristi, l'invidia e la competizione, piuttosto che animare il senso di solidarietà e di collaborazione. Travolge l'emotività delle persone: vergogna e senso di inadeguatezza, condite spesso con le lacrime, sono gli ingredienti che motivano un *fattore umano* il quale, tra le maglie di un sofisticato sistema tecno-organizzativo, rappresenta ancora l'elemento più fragile, l'ingrediente più importante e più delicato della produzione. In alcuni casi, anche il raggiungimento dei livelli medi nazionali, non appaga gli addetti ai lavori, coloro che, per sensibilità o per una formazione culturale *old style*, considerano ancora l'*utenza* e la *qualità* gli obiettivi primari della loro azione lavorativa. Inoltre, il sistema del cruscotto attiva un meccanismo di controllo che mette sotto pressione i dipendenti, rende i loro ritmi di lavoro sempre più incalzanti, e senza che a questo corrisponda, necessariamente, un aumento retributivo.

Fin qui ho tratteggiato i presupposti del sistema del cruscotto, le sue finalità di controllo e di incentivazione della produzione e della produttività, senza omettere gli aspetti disfunzionali che può ingenerare. Si tratta, ora, di approfondire un altro elemento cruciale della vita dell'ente e del quale questo sistema è l'espressione concreta: lo spazio di autonomia che il livello centrale dell'istituto lascia al livello periferico ed operativo.

2.2.2.2. Impatto sull'autonomia sedi

Il lettore attento avrà certamente colto che la pianificazione e il controllo dell'attività nell'Inps, è un sistema complesso, articolato e a maglie strette. Il livello centrale dell'ente, infatti, prescrive annualmente gli obiettivi in maniera rigorosa e dettagliata. Come mi dice Antonio «per quanto all'inizio di ciascun anno non solo si fa il piano di produzione e si dice cosa bisogna fare. Ma anche “come” bisogna farlo. Perché sostanzialmente il cruscotto [...] non tanto ci dice che

dobbiamo liquidare cento pensioni, ma che di queste cento pensioni ne dobbiamo fare almeno novanta nei primi trenta giorni».

La gestione locale della produzione viene fissata a livello centrale, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, e valutata nelle sue articolazioni secondo un ordine di importanza e quindi di valore. Di fatto, il centro dell'ente sottrae alla singola agenzia di produzione un pieno esercizio gestionale e decisionale. Come ci riferisce Mariapaola, responsabile di una linea di prodotto: «io cerco di non farla trasparire questa cosa, perché se no, già viene vissuto come un fatto che l'incentivo è legato ad un certo standard di produzione [il cui raggiungimento] talvolta non dipende dalla tua bravura, ma da un'altra serie di circostanze. Perché il cruscotto è un po' complesso come calcolo...cioè tu puoi andare benissimo ma se non hai un incremento di un certo tipo non sei andato molto bene. Però cerco di non diffondere tutti questi particolari ai miei collaboratori...ai miei colleghi. Per cui in generale la viviamo noi [responsabili] soprattutto questa sensazione che tutto dipenda dall'alto, dalla sede centrale. In un momento come questo ancora di più...assolutamente...anche perché insomma è un momento in cui ci sono i contratti bloccati, queste cose qua. Per cui...si sente questo. Però almeno, io la vedo così...cerco di non farlo percepire a loro. Con loro cerco di utilizzarlo come stimolo per migliorare, di razionalizzare il lavoro. Di evitare i tempi morti. In maniera anche soft. Non opprimente. Se no è finita. Anche noi se la pigliamo così non riusciamo poi a lavorare serenamente».

Al di là della considerazione personale sul fatto che non tutti gli indicatori siano creati in modo valido, Mariapaola evidenzia un aspetto importante e cioè che il cruscotto sia congegnato in modo da relativizzare il risultato della sede, sia nel tempo che nello spazio: rispetto alla performance dell'anno precedente ma anche a quella delle altre sedi. Ciò produce due conseguenze. Rispetto all'elemento temporale, l'obbligo ad effettuare prestazioni sempre più efficienti ed efficaci in termini assoluti, prescindendo totalmente da circostanze quali il blocco del turnover o i pensionamenti. In termini spaziali, la creazione delle gerarchie di performance tra le varie sedi, con effetti analoghi a quanto già visto nell'ambito del sistema di valutazione della performance individuale, nel settore informatico.

Sebbene con tono paternalistico nei confronti dei propri collaboratori-colleghi (sul quale torneremo in seguito), questa responsabile nell'ambiente lavorativo socializza il sistema del cruscotto cercando di esaltarne le funzioni di stimolo e tacendo i suoi risvolti negativi: la pressione esercitata e tesa ad un miglioramento forzato; la marcata sottrazione di autonomia e di potere decisionale ai responsabili e ai superiori del livello periferico dell'ente: «gli spazi si sono ridotti anche per i direttori...comunque c'è riduzione di questi spazi, per i direttori, per i dirigenti regionali, forse...(considerata anche la riduzione degli straordinari che è una leva importante. Che però non riguarda solo i responsabili degli uffici...che fra l'altro erano tutti dirigenti. Ora noi siamo funzionari. Ma prima erano dirigenti) [...] Secondo me sì [c'è sottrazione di autonomia]...perché dieci anni fa c'erano i piani budget. La sede centrale dava degli obiettivi, la sede regionale recepiva questi obiettivi e li trasferiva, ma ciascuna sede aveva dei margini più ampi per modificare l'obiettivo, per inserire nell'obiettivo quella situazione particolare che potevano rendere l'obiettivo raggiungibile. Quindi apportare queste modifiche. Anche nel corso dell'anno se c'era una situazione particolare che emergeva...erano proprio strutturati in maniera diversa. C'erano gli indicatori di qualità, ma c'erano anche gli indicatori legati alla quantità. Quindi di efficacia e di efficienza che consentivano proprio una discrezionalità più ampia, anche ai singoli direttori di sede provinciale. Il cruscotto no, perché è costruito per fasce; con questi

obiettivi che si basano sull'incremento di anno in anno, per cui se tu un anno sei riuscito a produrre cento perché avevi una situazione particolare che ti dava possibilità di creare cento. L'anno dopo devi produrre centodieci, che magari non ce l'hai. Quindi tu sei bravissimo perché non hai arretrato, però non riesci a raggiungere questo incremento. Quindi è proprio la struttura del cruscotto che secondo me ha questo limite. Che di conseguenza non consente di essere calato realmente nelle singole particolarità delle varie sedi».

Se gli obiettivi sono dati dal centro, e il livello della performance trova dei paletti nella prestazione dell'anno precedente e in quella contestuale delle altre sedi, dove si esprime l'autonomia di una sede e dei suoi ruoli di responsabilità? Di fronte a questo interrogativo, Pietro, responsabile di agenzia interna, mi fornisce importanti spunti di riflessione: performance diverse tra le sedi, sono di per sé indicative dell'esercizio dell'autonomia delle stesse, in quanto c'è una discrezionalità nell'organizzazione del lavoro e delle attività che si rifletterebbe in tale risultato. Questa considerazione, assolutamente condivisibile, solletica la mia curiosità, che viene ulteriormente stimolata dalla sua spiegazione tratta da un'esperienza recente. La solida collaborazione sedimentata con i padronati ha fatto fiorire risultati importanti: grazie alla cooperazione, i padronati sono stati formati al corretto ed esaustivo invio della documentazione, producendo per l'istituto un andamento del lavoro più agevole. Le interazioni con il partner esterno, che nella nuova organizzazione costituiscono il canale di accesso alla richiesta di prestazioni, sono state considerate giustamente strategiche per il funzionamento del nuovo assetto: la bravura e l'«autonomia» della sede territoriale è stata, allora, la capacità di lavorare con il partner, di istruirlo sui documenti da chiedere, in modo da non avere intralci nell'erogazione delle prestazioni.

Ma è possibile considerare espressione di autonomia, almeno nel suo significato canonico, le *public relations*? Sono queste forme dell'esercizio di potere, organizzativo e decisionale? Un'attenta formazione del partenariato, attraverso incontri frequenti e buone relazioni, rimanda, a mio avviso, più che ad una piena autonomia, ad una sua versione depotenziata, in quanto limitata agli interstizi di ciò che non è centralizzato ovvero standardizzato.

Mi si potrebbe obiettare che si tratta soltanto di un esempio, di una delle modalità di gestione dell'attività a livello locale. Perciò risulta doveroso scandagliare la dinamica lavorativa, valutando anche i diversi ruoli organizzativi. Come ho già spiegato altrove, all'interno delle sedi provinciali abbiamo, al di là delle funzioni di supporto alla direzione e al di sotto di queste, la divisione tra attività di back office e front office. Queste ultime rientrano nella c.d. *agenzia interna* della sede, alla quale si affianca, ma con propri responsabili, anche la funzione di coordinamento delle agenzie di produzione minori, distribuite nel territorio provinciale.

Nella Direzione provinciale di Comarno queste sono organizzate in due blocchi a cui corrispondono due diversi responsabili per il loro coordinamento. Uno di questi due è Francesca, che mi spiega il suo ruolo: e cioè, sovrintendere e far sì che le agenzie, poste sotto la sua supervisione, siano rispettose dei parametri del cruscotto gestionale e intervenire laddove sia necessario, comprendendo e risolvendo le problematiche alla base.

Mi spiega che quando si verifica un problema, una delle ipotesi più probabili sia la scarsa conoscenza di certi indicatori da parte dei responsabili, che determina l'incapacità di condurre la produzione corrispondente in modo adeguato. Oppure, si può verificare una cattiva interpretazione della norma o delle prassi amministrative a tutela dell'istituto, che non sono rispondenti ai suoi interessi privilegiati (come la qualità). Mi spiega Francesca che «quando non

c'è un flusso standardizzato che ti segue...proprio benissimo, tu spesso sei lasciato in questa fase nebulosa, e quindi continui a fare esattamente quello che hai sempre fatto [seguì cioè le prassi amministrative che si sono consolidate lì nel tempo]...e quindi a volte è semplice [trovare la soluzione...], parli con il responsabile...ci guardiamo bene sia il flusso che la spiegazione chiara di come viene misurato questo indicatore... [così] se l'istituto ti dice che "la qualità in questo campo è concludere una dilazione in quindici giorni", vuol dire che la dobbiamo concludere in quindici giorni (e che una serie di elementi ad ulteriore tutela dell'istituto, per l'Inps non sono importanti, perché, tanto se scopriamo dopo che non hanno fatto il versamento, gli revochiamo la dilazione)».

In breve, nel caso in cui il cruscotto riporti per una agenzia, ovvero una sua linea di prodotto, indicatori di colore giallo o rosso, il coordinatore, interfacciandosi con il responsabile di sede o di linea prodotto (ove si siano riscontrate performance al di sotto della media), deve agire studiando gli indicatori che registrano un difetto di produzione e quindi, compreso il problema, intervenire per risolverlo.

Se questo è lo spazio di manovra di un dirigente, cosa accade per i responsabili di agenzie o linee di prodotto-servizio? È bene che sottolineare, ancora una volta, che con la riorganizzazione le agenzie non sono più rette da personale dirigenziale, ma da funzionariato. E sempre funzionari sono i responsabili delle diverse linee-prodotto. Per questi ultimi, lo spazio di manovra per far sì che il cruscotto sia verde sono è, a dire di Mariapaola, «la scelta dei prodotti. Privilegiare le definizioni di alcuni prodotti rispetto agli altri. Questa è l'unica possibilità: allora, io mi studio il cruscotto; vedo quale prodotto può farmi migliorare la posizione e quindi avvicinare a quel famoso verde. Quindi decido di dare priorità alla liquidazione di determinati prodotti». Mentre, rispetto all'organizzazione del lavoro «posso stabilire io come suddividere il lavoro, le priorità da dare ai vari prodotti; la calendarizzare alcuni prodotti; coinvolgere più o meno persone su un certo prodotto».

Riflettendoci su, anche la scelta dei prodotti in cui si eserciterebbe il potere decisionale e organizzativo dei responsabili, tutto sommato, non è poi espressione di una significativa autonomia, se viene ad essere subordinata al «guardare il cruscotto» (allo scopo di propendere per i prodotti che il centro ha individuato come più importanti, attribuendogli un coefficiente maggiore).

A parte ciò «noi periodicamente vediamo anche l'andamento...abbiamo nostri strumenti interni [oltre al cruscotto], tipo la consultazione delle giacenze; il controllo di tutte le pratiche con la richiesta documenti...cercare di snellire queste richieste, definirle il prima possibile. Quindi lo facciamo periodicamente...anche il controllo delle procedure, quelle che hanno un carico maggiore e quindi aggredire quelle». Attraverso le diverse opportunità fornite dal mezzo informatico, inoltre, è possibile un'immediata individuazione degli ambiti in cui si accumulano ritardi e, quindi, decidere di dedicarvi particolare impegno. Questa è un'ulteriore facoltà di cui si avvale il responsabile.

Mi spiega che, in questa circostanza, quando c'è da smaltire arretrati «il coinvolgimento e la motivazione è fondamentale: riuscire a far lavorare anche quelle persone che nella PA sono un tantino demotivate...ho chiamato tutti, quindi ...ho detto: "Dobbiamo cercare le pratiche che hanno questa anzianità e liquidare prima queste, poi queste, poi quest'altre". Quindi ho visto la partecipazione profonda. Addirittura una collega si è offerta "Io faccio questo, controllo, verifico l'anzianità delle domande, quindi liquido tutte le domande più giovani, poi tu ti fai questo, tu ti

fai quelle”...per cui queste sono le leve...ma io credo che sia così in tutti gli uffici, non lo so se gli altri responsabili utilizzano il coinvolgimento, ma credo che sia questo, la condivisione dell’obiettivo; e là dove c’è, un po’ di straordinario, perché è sempre un modo per riconoscere che “sei bravo, perché lo utilizzi bene, perché lo finalizzi nella maniera giusta”. Altre leve non credo che ce ne siano. Il far capire che comunque se l’ufficio va bene dipende da loro. Perché il responsabile può essere anche un genio della materia, ma se non fa girare tutti insieme o se non li fa girare tutti nella stessa direzione, il risultato non c’è».

Scegliere a quali prodotti dare la priorità, quante persone devono lavorarci e motivarle (anche attraverso il ricorso allo straordinario), sono le tre leve che possono essere agite dai responsabili di una linea di prodotto-servizio per far funzionare l’ambito di propria competenza. È vero anche che gli stessi cercano, via via, modi per snellire le prassi interne finalizzate all’evasione di una pratica, incidendo su piccoli elementi (come, ad esempio, telefonare all’utente per un documento piuttosto che spedirgli una richiesta scritta, etc.). Questi micro-interventi costituiscono, nel complesso, un lavoro molecolare, quotidiano, incessante, che si diffonde come buona prassi o viene, infine, incorporato nel flusso mediante digitalizzazione. Le *best practies* si diffondono, infatti, in maniera informale e formale, per osmosi o mediante circolari. Nel primo caso, con il cruscotto, evidenziandosi a livello nazionale per ciascuna linea di prodotto chi ha raggiunto i risultati migliori, anche solo mediante contatti telefonici, è possibile acquisire da questi il relativo *Know how*. Nel secondo caso, le modalità più veloci, transitando dal livello locale dove vengono elaborate, verso quello regionale e di lì, nazionale, si diffondono in tutto l’ente attraverso i suoi strumenti normativi interni; ovvero, laddove possibile, incorporata via via nelle procedure informatiche.

Tutto sommato allora, concorderete con me, che lo sviluppo di un sistema di programmazione, controllo e valutazione così sofisticato porti, necessariamente, al restringimento di spazi di espressione del potere e di organizzazione della produzione a livello locale: in fin dei conti, ci si muove *su*, e non ci si può discostare *da*, quanto viene definito centralmente. A ciò si aggiunge che la performance precedente di sede e quella contestuale delle altre, diventano un vincolo per l’azione presente: l’aumento della produttività diviene, allora, un imperativo categorico da cui non ci si può svicolare, e che anzi costituisce una rete le cui maglie tendono all’infinito a stringersi.

Questo è il quadro generale della gestione dell’attività, la modalità macro di organizzazione dell’ente. Si tratta ora di scendere nello specifico dell’organizzazione del lavoro e dei processi produttivi. In tre parole: *flussi standardizzati di processo*.

2.2.3. La nuova gestione e valutazione della risorsa umana

Nel descrivere la nuova organizzazione e il percorso della sua implementazione, Filippo, ex-sindacalista, ora responsabile di una linea di prodotto, mi racconta che, sebbene «non tutti siano andati a lavorare con il sorriso sulle labbra», una nuova filosofia della gestione delle risorse umane ha consentito l’assegnazione delle nuove mansioni, con tavoli di concertazione tra sindacati e dirigenza per i quali «non abbiamo avuto conflitti, non abbiamo avuto situazioni particolari, non abbiamo dovuto gestire emergenze. Abbiamo fatto un buon lavoro [...]. Le aziende sane, le aziende forti, le aziende moderne, [continua] hanno abbandonato la filosofia del

dirigismo...sono convinte che si riesce a fare “buona azienda”, “azienda efficace” se c’è un coinvolgimento pieno, non di facciata, delle maestranze...di chi lavora all’interno. Perché l’azienda senza un valido capitale umano non va da nessuna parte». Così, tanto nella dura fase di cambiamento, che nell’ordinaria amministrazione dell’attività istituzionale, in linea con i tempi e le mutate sensibilità, anche in Inps si sviluppano nuove modalità di gestione della risorsa umana, attente al coinvolgimento del personale, alla messa in campo di modalità relazionali *soft*, alla dismissione di un approccio meramente improntato all’autorità.

Di certo gli stili di leadership ancora non riflettono, in maniera esclusiva, il nuovo modello, continuando a conservare forme più classiche, ma, come mi riferisce una responsabile da poco approdata all’ente, Francesca, ci si è orientata sempre più verso un maggiore coinvolgimento del personale e a costruire «il proprio gruppo. Le mie responsabili più capaci motivano molto [...] non fanno solo le responsabili, si comportano come se fossero anche loro a spingere, a lavorare [...] sono le più giovani, hanno una visione diversa del ruolo; non so se è un caso oppure se hanno fatto un corso, però hanno una visione meno verticistica, gerarchica, e con una distribuzione per competenze. “Il lavoro se c’è da fare si fa, si va tutti assieme, parliamo delle cose, poi decido io però”...e guidano tutto il gruppo. Quindi il problema di uno, è il problema di tutti...e però tutti sono molto più disponibili a collaborare e la conoscenza è più condivisa». Anche secondo Pietro, al di là dell’ascolto, dell’interazione paritaria, della valorizzazione verbale del lavoro dei subordinati, è importante il loro coinvolgimento nell’attività più generale del gruppo, dell’ente, perché le persone si motivano «con gli obiettivi, gli obiettivi chiari...poche parole, dire qual è l’obiettivo e dirlo in maniera chiara; se viene recepito e valutato e accettato, si riesce; obiettivo, semplice, preciso e chiaro. Soprattutto, chiaro». Sono molteplici gli accorgimenti adottati per declinare in concreto questa mutata sensibilità: tra i diversi responsabili intervistati c’è chi, come Mariapaola, dà luogo a letture collettive delle circolari; Umberto cerca di mostrarsi un lavoratore indefesso in modo da dare il buon esempio (cosa che gli consente poi, moralmente, di porsi nelle condizioni di chiedere, quando occorre, un lavoro più intenso); Carlo, il venerdì, ha l’abitudine di vestirsi e far vestire il suo gruppo in modo meno formale e di dedicare la giornata ad un maggiore confronto; Filippo sollecita, per affiatte il suo team, una cena bimestrale o trimestrali tra i colleghi, nonché la pausa-caffè in contemporanea, con degustazione settimanale di dolci casalinghi preparati a rotazione dai componenti del suo gruppo.

I dipendenti sembrano apprezzare queste nuove modalità interattive. Per qualcuno, addirittura, questo rappresenta uno degli aspetti positivi del lavoro: ad esempio per Sonia, un confronto maggiore con il proprio superiore, un rapporto più paritario, la fa sentire maggiormente responsabile del proprio lavoro rispetto al passato: «in generale, sì, io noto anche un cambiamento, non c’è una chiusura...una volta [il capo] era un po’ come il faraone: c’era il faraone, poi c’erano gli scribi e poi c’era il popolo. Era più piramidale. Adesso no. Adesso anche quando vai ad esporre una problematica c’è maggiore ascolto. Penso che si è capito finalmente che quando il personale è più motivato lavora meglio [...] motivando il personale su quello che fa...perché poi il segreto è tutto lì. Se lo incentivi, gli fai credere che quello che sta facendo è importante, proprio perché lo fa in quel modo, lo fa bene, una persona si sente più gratificata, produce meglio, produce meglio e anche in quantità maggiore». Sonia è consapevole che tale tattiche relazionali, possono essere anche calcolate, strumentali, ma le preferisce rispetto alla rigidità e alla chiusura del passato. Accetta di stare al gioco: non è fondamentale «credere», ma

«far credere» che sia importante il lavoro del subordinato per poterne ottenere uno sforzo più intenso e, così, una quantità e qualità superiore del suo apporto.

Tra le fila dei dipendenti con ruoli esecutivi, non solo una diversa relazione con il superiore, ma anche la dinamica di gruppo, vengono giudicate come elementi fondamentali per il buon andamento del lavoro: per Marco «il gioco di squadra è uno delle cose fondamentali che dovrebbe essere perseguito perché è su quello che si fonda tutto». Ha un'idea così «alta» del team che ritiene, addirittura, doveroso immolargli finanche «la nostra personalità...ognuno ha una personalità che può essere spigolosa non spigolosa, più capace, più espansiva...deve essere plasmata al gruppo: se io sono spigoloso, in quel gruppo non lo devo essere, perché devo essere capace di plasmarmi a quello che è l'interesse del gruppo; perché questo crea benessere; questo crea una situazione favorevole non solo nel lavorare le pratiche, ma una situazione favorevole a livello psicologico [...] non è semplice; è una cosa difficilissima».

Qui, la filosofia delle relazioni interpersonali tra gradi diversi della gerarchia e le modalità di gestione delle risorse umane in gruppi, non sono affatto dissimili. Il gruppo, anche se non strettamente necessario per la funzionale esecuzione delle attività, lo è per creare una sorta di «responsabilizzazione emotiva» delle persone, coinvolgimento e spinta ad incentivare l'impegno. Rappresenta, quindi, un *dispositivo relazionale* indispensabile, che si aggiunge, intersecandosi, a quelli *tecnologico* e *organizzativo* nel rendere il lavoro efficiente.

Tali nuove formule di gestione del «fattore umano» sono considerate, da coloro che le subiscono, come ovvie, giuste, scontate, venendo assunte acriticamente e con passiva e pacata accettazione, anche laddove se ne colgano la strumentalità e l'interessata applicazione, volta a sollecitare un maggiore sforzo. Di fronte a ciò, la categoria di «egemonia» di Gramsci sembra costituire lo strumento concettuale più idoneo a contemplare l'inerte arrendevolezza di una classe sotto gli artigli affilati del pensiero dominante. Il neoliberismo spinge i lavoratori a percepirsi, e quindi a costituirsi, come «capitale umano», a rendersi plasmabili alle esigenze della produzione, perfino adagiandosi su relazioni fasulle, senza frapporre decostruzioni critiche o, addirittura, immolando la propria stessa personalità.

Ma, se le nuove modalità di interazione tra subordinati e superiori e la positiva azione esercitata dall'appartenenza ad un gruppo, sono elementi che incidono positivamente sull'impegno nel lavoro, altri meccanismi, volti a provocare la gara e la competizione tra i diversi team, costituiscono strumenti non meno potenti dell'amicizia e della solidarietà. Ora, a soffiare sulle «passioni tristi», arriva il vento del cambiamento legislativo della Riforma Brunetta (L.150/2010). Allo scopo esplicito di migliorare le performance delle Pubbliche amministrazioni, insieme alla valutazione della loro produttività (di cui si opera pure un raffronto) si introduce il principio della *valutazione individuale* dei dipendenti di ogni ordine e grado. Si rafforzano i poteri di valutazione da parte dei dirigenti e responsabili verso i propri collaboratori. Anche questi ultimi sono chiamati, a loro volta, a valutare i superiori, ruotando sul raggiungimento di specifici obiettivi individuali, o anche di gruppo (per i non dirigenti). Quest'ultimo si troverà, quindi, ad essere valutato sia dai superiori che dai subordinati. Nell'intento di responsabilizzare questi ultimi, allora, la loro misurazione riguarderà molteplici aspetti: «il livello di soddisfazione dell'utenza, il rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse» (Barilà, 2009: 12). La valutazione, sia dei singoli che degli enti, si consustanzierà in una graduatoria da cui discenderà la ripartizione differenziata delle risorse economiche, destinate alla

contrattazione decentrata in base al risultato complessivo di ciascuno di esse. «La riforma mette così in competizione non solo il personale ma anche le amministrazioni che possono concorrere a conseguire risorse finanziarie maggiori da destinare alla remunerazione della produttività dei propri dipendenti» (ibid., p. 15) È degna di nota, inoltre, la volontà di perseguire l'obiettivo di una differenziazione del personale, mediante una forzosa distribuzione dello stesso in tre raggruppamenti distinti, ai quali corrispondono retribuzioni diverse. Con la legge Brunetta, gli obiettivi non saranno più materia di contrattazione, bensì definiti dall'amministrazione e il sindacato ne prenderà semplicemente atto. Si stabilisce una «forzosa differenziazione» del personale in quanto: un 25 per cento si colloca nella *fascia alta* di merito che dà accesso alla piena retribuzione accessoria; un 50 per cento che si colloca nella *fascia media*, a cui corrisponde una retribuzione accessoria dimezzata; un restante 25 per cento, che, collocato nella *fascia bassa*, non ha accesso a retribuzione integrativa alcuna. È l'organismo indipendente che, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati, stila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale. Tale graduatoria è anche la base di partenza per l'attribuzione di premi e di strumenti di valorizzazione delle professionalità (bonus annuale delle eccellenze; premio annuale per l'innovazione; progressioni economiche; progressioni di carriera; attribuzione di incarichi di responsabilità; accesso a percorsi di alta formazione professionale, in ambito nazionale e internazionale).

Giudizi contraddittori muovono il comune sentire dei dipendenti verso il sistema di valutazione della performance nell'Inps e le prevedibili trasformazioni che questo subirà in ragione di tale intervento normativo. Mara, ad esempio, da lavoratrice indefessa, ritiene giusto che si operi una distinzione tra i diversi comportamenti lavorativi. Ma, mette in luce come una «criticità» il problema della relazione con i superiori che possono, per ragioni di conflittualità o amicizia, falsarne il giudizio. Anche Sonia, insiste su questo punto, interrogandosi sulla divisione dei carichi di lavoro da parte del superiore e sul fatto che, con una siffatta discrezionalità, si possa annidare il rischio di una discriminazione all'interno del personale, poiché da questa dipende la valutazione. Più che guardare al suo carattere «oppressivo», per lei la misurazione della performance è motivo di stimolo. Il fatto di avere un lavoro in una tale congiuntura e l'essere sopravvissuta alla riorganizzazione del suo attuale gruppo di lavoro, che è stato ridotto notevolmente (e, quindi, ritenere che si sia salvata per impliciti riconoscimenti alla sua professionalità e alle sue modalità di interazione), la sollecita a dispensare un impegno adeguato alle richieste che, come a più riprese sottolinea, si fanno sempre più pressanti. «È più stimolante, perché una persona si rende conto... (innanzitutto che riesci a lavorare in una realtà lavorativa che è molto precaria, quindi hai un lavoro). Adesso se lo fai bene ti senti gratificato perché comunque, non so come dirti, è una maggiore responsabilizzazione... cioè... da parte di chi lavora c'è maggiore attenzione... è vero che vengono richiesti dei sacrifici maggiori; però in ragione... siamo di meno anche rispetto a prima, prima eravamo di più nel processo lavorativo assicurato-pensionato. Forse sono andati via in dieci, dodici colleghi. Quindi il fatto di essere stato tra virgolette scelto; di essere rimasto a far parte di un gruppo, ti ha anche un po' privilegiato, per le tue capacità, per il tuo modo di lavorare. Quindi l'approccio è più responsabile. E quindi quell'onere maggiore dovuto al carico di lavoro viene sopportato meglio penso proprio per questa maggiore... è come hai capito, se sei stata scelta, no, tra tanti colleghi, tu non sei andata via perché hai un modo di rapportarti, di lavorare, di fare funzionare le cose come quello richiesto, più valido [...]. Certo alle volte è pesante perché comunque il carico di

lavoro è maggiore. E quindi c'è meno spazio per...fino a qualche anno fa c'erano pause lavorative maggiori...adesso si è capito che la realtà è cambiata». Insomma, Sonia, lascia emergere, più o meno direttamente, di sentirsi pressata dal livello di impegno che il sistema di monitoraggio richiede ma, allo stesso tempo, di sentirsi votata a quello sforzo grazie al riconoscimento che promana dall'interno come dall'esterno di esso. Anche per Domenico, «che ci sia un controllo della performance va bene. Perché è anche un modo per l'operatore per confrontarsi con sé stesso, per migliorarsi, ma a questo deve anche seguire una buona incentivazione, altrimenti che lo faccio a fare? Faccio il normale». Però, a suo avviso, è difficile gestire gli scaglionamenti obbligatori perché non ci sono differenze marcate tra gli operatori che giustifichino la collocazione in fascia alta, media e bassa.

Un mix di tecniche diverse e, apparentemente, contraddittorie, sembrano connotare la gestione delle risorse umane in questo contesto lavorativo: dalle relazioni gerarchiche più amichevoli; all'azione sul coinvolgimento (emotivo) dei pari nel gruppo; alla pressione competitiva che si estrinseca in una valutazione individuale, di gruppo e globale.

2.3

La tecnologia informatica

2.3.1 L'avanguardismo tecnologico

Sin dagli albori del loro sviluppo, l'Inps ha vantato una posizione avanguardistica nell'implementazione delle tecnologie dell'informazione, vantando il sistema informatico più grande d'Europa. A partire dagli anni Ottanta prende corpo il processo di innovazione tecnologica sotto la spinta propulsiva di Gianni Billia, il quale è stato prima direttore della DC che si occupava di supporti tecnologici, poi Direttore generale e Presidente dell'ente. Ad una prima fase di sviluppo a livello centrale, segue il decentramento informatico mediante la costituzione dei CED, Centri regionali per la gestione e lo sviluppo del software ed hardware.

Dopo i *sottosistemi informatici decentrati*, nei primi anni Novanta arriva l'informatizzazione di massa, con le cosiddette *postazioni intelligenti*, una in ciascuna stanza condivisa da quattro o cinque persone. Ma la telematica arriverà, poi, a sconvolgere e portare avanti questo processo.

Raffaele, informatico della Direzione provinciale di Cosenza, mi racconta di essere approdato all'ente come *Operatore di sistema*, figura dedita, nella prima fase di introduzione tecnologica, alla trasmissione in *bench* verso il centro delle elaborazioni effettuate sui sottosistemi dipartimentali. C'era un sistema centrale allineato con sistemi dipartimentali che fungevano da trade union tra l'operatore ed il centro. I sistemisti gestivano tale comunicazione e una prima elaborazione dei dati, oltre che occuparsi dell'assistenza alle macchine.

Nel tempo l'ente è stato in grado di tenere il passo con lo sviluppo informatico, cavalcandone le ondate innovative, cosicché «quello che si faceva allora, che aveva, come tutta l'informatica degli anni Ottanta e Novanta, un po' quel sapore di artigianale (ma non in Inps, nel mondo), oggi è tutt'altro. Oggi parliamo di prodotti con livelli qualitativi elevati. Noi non possiamo permetterci di sbagliare. Noi abbiamo un problema di diritto, di salvaguardia del diritto

soggettivo», prosegue Raffaele. La riorganizzazione del 2008 dell'Ufficio relazioni con il pubblico è stata l'occasione, aggiunge Rossella, per una ulteriore «reingegnerizzazione di tutto il software, semplificando ancora notevolmente; spingendo ancora di più quest'informatizzazione; e soprattutto collegandola a queste nuove modalità» di interazione con l'utenza, telematica o mediante padronati.

Come nell'ambito dell'organizzazione, anche nel settore informatico, l'ente coltivava lo sviluppo di professionalità notevoli: i tecnici informatici dell'Inps ricevevano proposte di lavoro da importanti imprese private, che tentavano di accaparrarseli. Eppure, come nel primo caso, nel tempo si è dato un progressivo processo di esternalizzazione di tale attività, che si è accompagnato ad una riduzione del relativo personale e degli interventi per il loro aggiornamento professionale.

In passato appannaggio della sezione informatica interna, lo sviluppo delle procedure informatiche è da qualche anno demandato a società esterne che lavorano sulla base di analisi amministrative di competenza delle diverse Direzioni di prodotto (depositarie del necessario sapere normativo e organizzativo). Gli informatici dell'Inps sono chiamati poi a intervenire per velocizzarle e apportarne miglioramenti. Oggi, circa mille tecnici interni, si occupano della loro implementazione: «dalla gestione dell'immissione della pratica telematica, allo smistamento in base alle strutture, al controllo del *workflow*; della gestione dati intermedi, riuso del dato di lavoro, fino alla conservazione di tutti i dati necessari per garantire i massimi livelli di sicurezza e di privacy»; sono inoltre costantemente contattati per appurare la corretta interpretazione ed uso delle procedure o per proporre miglioramenti, mi spiega Raffaele.

Sono preistorici i tempi in cui vi era una marcatissima divisione delle mansioni che vedeva il coinvolgimento di svariati soggetti e il passaggio della documentazione da una scrivania all'altra. Ora l'uso della carta è limitata al massimo e, dalla domanda all'emissione del provvedimento amministrativo, l'intero procedimento prende la fisiologia immateriale di un iter informatico.

Non solo la ricezione delle istanze e della documentazione è affidata sempre più allo strumento telematico, ma anche il concreto svolgimento quotidiano del lavoro viene attualizzato mediante l'implementazione di procedure informatiche che prendono il nome di *Flussi standardizzati di processo*. L'informatica, quindi, non serve solo per l'interazione interna ed esterna, rispettivamente come canale di coordinamento e comunicazione tra i dipendenti e tra questi e gli utenti, ma come vero e proprio «strumento» di lavoro. Ed è sotto quest'ultimo aspetto che la tecnologia informatica verrà analizzata nei prossimi paragrafi.

2.3.2. I flussi standardizzati di processo e l'impatto sulla professionalità

I *flussi standardizzati di processo* sono applicazioni che consentono la produzione informatica di una pratica sovrintendendone lo svolgimento: spiegando, cioè, step dopo step quali azioni compiere, quali documenti verificare e in quanto tempo concludere l'intero iter. Le procedure informatiche da semplice format da seguire, si sono sempre più strutturate, tanto che ora «ti guidano sempre di più. Guidandoti sempre di più, ti consentono di fare sempre meno errori. Quindi tu sei anche molto più sicura. I rischi sono sempre più bassi perché ti guidano moltissimo [...] oramai è un circolo vizioso...eh scusa...virtuoso: nel senso che ...“Obiettivo. Flusso sempre più tirato. No ridondanze, no cose inutili, non torno indietro, vado avanti, validazione”»

e quindi accoglimento o rifiuto della domanda, ci spiega un'importante funzionaria della Dc Organizzazione, Graziella.

A qualunque livello si sia collocati, aggiunge Rossella, di qualsivoglia mansione si sia investiti «ormai l'accesso alle procedure è diventato normalità...(a parte che sono davvero semplici...sono tutte davvero molto semplici) Poi chiaramente uno utilizza un certo numero di procedure, tutte quelle legate al lavoro di cui si occupa. È evidente che ne abbiamo un mare, un numero incredibile. Però, anche lì, rispetto ad una nuova, di un prodotto che non conosci, bene o male sono procedure abbastanza semplici, molto accessibili». Da quanto appena detto, risulta chiaro che in Inps: a) il lavoro è sovrinteso e ricompreso nello strumento tecnologico-telematico; b) lo sviluppo dello stesso guida l'operatore nel suo lavoro; c) è una macchina lavorativa (software) maneggevole e di facile accesso. Queste, ad una panoramica generale, sono le principali caratteristiche. Ma cos'è esattamente un *flusso standardizzato di processo*? Come si sarà già intuito: «è il modo più opportuno e giusto per istruire quella pratica. È come se l'istituto ti spiegasse come fare quell'istruttoria [...] ti guida, quindi, ti dice cosa fare, dove fermarti, cosa controllare e come proseguire. Quindi ti va guidando nell'istruttoria procedimentale», spiega Francesca. Ma, oltre alla funzione di ausilio per l'operatore, svolge anche altre due importanti funzioni: in primo luogo, «se sbagli quando c'è un flusso standardizzato tu ti trovi in una situazione in cui sei più esposta perché non hai giustificazioni. E quindi è un rischio...quando sono molte pratiche oppure quando ci sono delle situazioni a monte problematiche, non applicare il flusso significa che se c'è un vizio nella procedura e poi non lo applichi [il flusso], fino a quando va bene..., ma se poi non lo applichi e si verifica qualche problema (poiché noi alla fine liquidiamo prestazioni, diamo denaro), può essere un problema per il personale coinvolto». Detto in altri termini, laddove si devia dalla procedura informatica e c'è un'indebita prestazione liquidata, diventa difficile giustificare l'errore. Così, l'altra faccia della medaglia della «guida» è, che chi non si lascia «guidare» ha maggiori difficoltà a giustificare eventuali errori nel proprio operato.

Per questa via, oltre alla funzione di controllo su chi liquida prestazioni, il flusso svolge «anche una garanzia su come lavori: significa che l'Inps da qualunque parte lavora allo stesso modo. Non ci possono dire: "Tu questo controllo a Comardo non lo applichi" perché se noi applichiamo il flusso, facciamo tutti la stessa cosa».

Il *flusso standardizzato di processo*, ci ricorda inoltre Umberto, è stato preceduto da un altro «metodo, come dire, un altro elemento di aiuto, che è il manuale dei rischi e che ha la stessa funzione, ma analizza il processo da un'altra prospettiva: il flusso standardizzato indica come si deve produrre; il manuale dei rischi dice, deviando dallo standard, in quali rischi si può incorrere (quando si parla di rischi, ovviamente parliamo di rischi di carattere finanziario per l'istituto, che possono essere rilavorazioni, pagamento di prestazioni indebite o di non perfetta, come dire, comprensione delle dinamiche fraudolente che si possono generare intorno ad un prodotto). Il manuale dei rischi dà un'indicazione di quelli che sono i controlli da fare per evitare» problemi di carattere finanziario. Con il passaggio dall'uno all'altro, probabilmente l'ente ha pensato fosse più opportuno stabilire lo standard di esecuzione di una prestazione per evitare errori, piuttosto che rendere gli operatori edotti dei rischi connessi a quella pratica.

Proseguendo nella sua spiegazione, Umberto mi dice che il flusso standardizzato «è un sistema che consente di poter elaborare prodotti mantenendo un livello standard di lavorazione sia sul piano qualitativo che sul piano quantitativo. E soprattutto aiutano coloro i quali hanno proprio

quelle carenze tecniche di cui parlavamo prima...di eseguire, attraverso il canovaccio della standardizzazione del flusso (quindi del disegno di come deve essere lavorato quel prodotto), di avere una linea guida attraverso la quale arrivare dall'input all'output>>.

Insomma, questa tecnologia rende immediatamente operative anche le persone che non abbiano particolari competenze tecniche, in ragione del fatto che è, come diceva Rossella, molto semplice da usare. Poi, non solo garantisce uniformità sotto il profilo *qualitativo* (stessi controlli, stesse modalità di esecuzione, etc.) ma anche *quantitativo*, perché segnala in quanto tempo andrebbe conclusa quella pratica.

D'altra parte, però, come sostiene Pietro, sebbene i flussi «sono strumenti di democrazia, di trasparenza e di oggettività, possono sembrare al vecchio impiegato che conosce tutta la normativa, che conosce bene le disposizioni, possono essere guardati con una sorta...diciamo...di “fastidio”, per le redini che sono poste dal flusso “standardizzato”...lo dice la stessa parola...però obiettivamente sono uno strumento di democrazia, trasparenza...consente al funzionario che abbia anche solo una minima formazione di base, di introdursi nella materia e cominciare a lavorare. Perché il flusso standardizzato...tu vieni seguito dal flusso e in più grazie ai link che accompagnano il flusso hai tutti i riferimenti normativi possibili e i rimandi normativi che giustificano quel determinato step procedurale...(che ti impone, tra virgolette, quel determinato step). Al di là di standardizzare il processo e dirti “Tu finisci questa pratica entro tot minuti; tot passaggi”, credo che l'elemento fondamentale è questo della trasparenza, della oggettività [...] ti limita da una parte perché hai uno standard da seguire, e come in tutti gli standard...però è uno strumento splendido. Poi consente anche per un neofita di entrare nella materia rapidamente [...] c'è tutto nel sistema per cui non devi chiedere, né hai bisogno di formazione dall'alto o dal basso».

«Strumento di democrazia e trasparenza ma che può anche ingenerare fastidio per le redini che impone all'operatore esperto». «Standardizza il processo e ti dice entro quanto finire...consentendo anche ad un neofita di entrare nella materia perché nel sistema c'è tutto...comunque è fondamentalmente dispositivo di trasparenza e oggettività». «Ti limita perché è uno standard da seguire, però è splendido». Si intuisce da questa alternanza di elementi di perplessità a valutazioni favorevoli (ma, soprattutto, dalla rapidità di passaggio dall'una alle altre), della sussistenza in esso di qualcosa, quanto meno, di ambivalente. Ed è questa ambivalenza che deve essere sviscerata per appurare la reale dimensione in cui versa il «lavoro vivo».

Ricapitolando: i *flussi standardizzati di processo* sono stati introdotti come un ulteriore metodo di evasione del lavoro, più esplicito rispetto al manuale dei rischi: con quest'ultimo il lavoratore era edotto delle conseguenze di una deviazione dello standard, con i flussi standardizzati si definiscono, in modo puntuale, le modalità di esecuzione del lavoro. Tutto ciò garantendo omogeneità di trattamento sul territorio nazionale; maggiore controllo sugli operatori, *a contrario*, identificando le responsabilità in caso di errori; consentendo di avere una guida, un supporto nell'esecuzione del lavoro. Rispetto a quest'ultimo aspetto, se può rappresentare un elemento di fastidio e di rigidità per le persone che hanno esperienza e non necessitano di alcuna guida, con tale metodo si ha, di contro, la possibilità di mettere al lavoro anche persone senza una grande esperienza ed un'avanzata competenza tecnica.

A tal proposito Umberto, ridendo, dice: «questo è lo spirito ma una risposta va articolata, perché è normale che la persona deve comunque conoscere. Oggi il *flusso standardizzato di processo*

aiuta, sicuramente. Ed aiuta sicuramente sul piano di sistema, [...] non voglio banalizzare...non posso dire che con il *flusso standardizzato di processo* io prendo una persona in mezzo alla strada e la metto e mi sa liquidare la pensione. Questo no...ma sicuramente utilizzando il *flusso standardizzato di processo* la pensione liquidata ad Aosta è la stessa liquidata a Cosenza».

Sembrerebbe insomma che lo «spirito» sia quello di incidere, mediante la standardizzazione consentita dal supporto informatico, sia sull'omogeneizzazione che sulla semplificazione del lavoro, così da renderlo eseguibile senza grande esperienza, formazione o affiancamento.

Ma allora, si può sostenere che semplificando il lavoro si produca *de facto* un abbassamento della professionalità richiesta al funzionariato per evadere le pratiche di attribuzione di prestazioni? Ed inoltre, guidando il lavoratore in modo pedissequo, non si finisce per limitarne l'autonomia, di qui il fastidio di alcuni? Non si forniscono stampelle al *ragionamento* che ne rallentano il libero fluire?

Rispetto a questi interrogativi, registro posizioni contrastanti, che sono legate, inutile dirlo, al ruolo ricoperto; con un crescendo di giudizi negativi nel discendere la scala gerarchica, o spostandomi dagli ambiti delle attività di supporto a quelli della produzione.

Così, per un tecnico come Raffaele, le procedure non sono una limitazione, ma forniscono tranquillità all'operatore. A suo avviso, al contrario, l'impatto sulla professionalità è positivo: questa si articola in competenze legate tanto alla *conoscenza* e all'applicazione delle *norme* che alla *gestione contabile* del flusso dei dati. L'informatica si sostituirebbe all'operatore in questo secondo tipo di attività; lasciandolo libero di concentrarsi sulla norma. Così, mentre li affranca dalle operazioni di livello medio-basso, ne favorirebbe la crescita professionale, mettendo a loro disposizione tutta la base dati normativa nella rete intranet.

Ma, non sono pochi tra gli intervistati quelli che ritengono che la tecnologia sia neutrale: di per sé non comporterebbe propriamente un deskilling, perché, contestualmente, si svilupperebbero altre competenze o, addirittura, altri settori per i quali spuntano nuovi profili lavorativi. La tecnologia per Antonio: «ha un'incidenza negativa se si pensa che la professionalità sia data dall'abilità di svolgere un determinato compito. [...] prima ciascuna pensione veniva calcolata a mano dall'operatore che però faceva tutto sommato operazioni semplici, sommare dei contributi, applicare delle norme che dovevano essere delle norme conosciute per la liquidazione delle pensioni. Adesso questa fase, che peraltro è una professionalità, (però a ben guardare si tratta di un'operazione noiosa e ripetitiva) ora questa viene passata alle macchine. Ovviamente perché le macchine facciano la parte noiosa e ripetitiva, e ci sia qualcuno che gli dica cosa fare, come fare. Quindi c'è uno spostamento di professionalità su altri settori. L'operatore ovviamente deve cambiare...la professionalità dell'operatore di oggi non è tanto quella di svolgere il compito, ma quella di interagire con l'utente e di avere una polivalenza, una polifunzionalità. Perché la professionalità consiste in questo: quello di adattare anche il proprio lavoro alla domanda che proviene dall'esterno [...] cambia il tipo di professionalità...la presenza di una tecnologia spinta ti costringe ad occuparti di altro, cambi livello, cambi settore. E se nell'immediato ci può essere, come dire, un contraccolpo negativo (perché poi noi diciamo che cambiare è progredire, ma soprattutto cambiare è positivo...ma nella realtà i cambiamenti non sempre sono vissuti in maniera positiva. Uno spesso costruisce un'immagine di sé...però...la professionalità che c'era una volta era una professionalità semi-statica; adesso è richiesta una professionalità più dinamica, quindi è richiesta una maggiore flessibilità, quindi sono richieste competenze e la

capacità di adattarsi alle richieste che dicevamo, ci vengono dall'esterno, sia dall'utenza che dal legislatore».

Verrebbe da chiedersi che tipo di professionalità possa prescindere dalla cumulatività data dalla persistenza temporale; dall'esperienza compenetrata dallo scorrere del tempo. (Sennett, 2001). Verrebbe da chiedere agli apologeti della versatilità e della polivalenza, se in tale mutamento continuo sia possibile accumulare una professionalità salda e accrescerne il beneficio, ovvero, se tale polivalenza è resa possibile proprio dall'abbassamento delle competenze necessarie per le diverse mansioni. Se così fosse, avremmo che le persone sono adeguate a cambiare continuamente mansioni non in virtù delle proprie abilità e della propria intelligenza, ma, al contrario, in virtù della semplicità delle operazioni che sono chiamate a svolgere.

Ma sul punto torneremo in seguito. Ora ci interessa l'opinione del personale Inps sull'impatto che le procedure semplificate hanno sulla professionalità degli operatori nel medio-lungo periodo.

Alla domanda, Umberto, sempre ridendo, risponde: «Tu mi vuoi dire o vorresti che ti dicessi se secondo me l'utilizzo del flusso standardizzato rende gli uomini macchina ...c'è talmente tanto da mettere di proprio nel lavoro Inps che...sono davvero d'aiuto; la macchina non sostituirà mai l'uomo; mi sembra di parlare, come dire, di fare un ragionamento di storia industriale della Ford o di qualche altra catena di montaggio...non diventano una catena di montaggio perché c'è tutta un'attività a latere che vive sul rapporto umano, sulla consulenza, sull'informazione, l'analisi delle problematiche che non sono state analizzate nel processo, perché non c'è tutto lo scibile nel flusso standardizzato...ma questo anche per il manuale dei rischi...il funzionario ha un valido aiuto, non perde la propria individualità, non perde la propria personalità. Sicuramente sì, questo te lo posso dire».

Nel fargli presente che un progetto dell'Inps è quello dell'autoliquidazione delle pensioni, di qui la mia ipotesi di una tendenziale semplificazione delle procedure fino alla loro automazione nel lungo periodo, interrompendomi, ribatte che: «Sì ci potremmo arrivare...sì noi avremo necessità di costare sempre meno, la PA ha un ruolo di garanzia...poi io sono un pubblico dipendente e ci credo molto e credo molto nella funzione della PA, che è quella di garanzia, di tutela del cittadino. Ci sono delle materie che non potranno essere mai affidate al privato, ma questa è una questione politica, non scientifica o da amministratore...si può arrivare all'autoliquidazione, perché nel momento in cui il back office lavora perfettamente; nel momento in cui tutti i conti saranno a posto...automaticamente ci sarà un programma, tu avrai il PIN da casa, la tua età è qualcosa di oggettivo; i tuoi contributi sono qualcosa di oggettivo, si mettono insieme e c'è una formula che calcola, automaticamente ti farà uscire il certificato di pensione. Però l'Inps probabilmente diventerà altro. L'Inps oggi è un po' meno pensioni e molto più prestazioni...Quindi come vedi, se prima si riteneva che il dipendente più qualificato fosse quello che liquidava le pensioni. Oggi il liquidatore delle pensioni...non sono più loro gli elementi su cui puntare l'attenzione; perché sono molto più importanti le prestazioni...ce lo dice la cronaca di tutti i giorni; è molto più importante il pezzetto assistenziale legato all'invalidità civile, ad esempio...acquisiremo nuovi prodotti».

Al di là della tendenza a glissare le domande di questo gioviale e pimpante responsabile, possiamo facilmente cogliere dalla sua risposta che, intanto, la semplificazione e la tensione verso l'automazione sono nell'ordine esplicito ed esplicitato dell'ente. Sebbene io non abbia accennato né alla catena di montaggio né al taylorismo, menzionando, esclusivamente, termini

quali «semplificazione» e «impatto sulla professionalità» delle procedure informatiche, il fatto che gli sia venuto in mente e vi abbia fatto riferimento in maniera spontanea, mi solleva e ci dovrebbe sollevare qualche perplessità in tal senso. Umberto, però, ritiene che attraverso questa nuova modalità di esecuzione del lavoro, si esplichino altre competenze. Quando chiedo quali siano, mi risponde così: «Intanto quelle informatiche, quelle connesse all'utilizzo dello strumento informatico; è sicuramente necessario quella normativa. Allora, le competenze normative vuol dire anche la competenza legata alla conoscenza del prodotto, non sul piano di processare il prodotto a quel punto ma di capire se quella persona ha diritto a quel prodotto o meno. Le circolari e i messaggi continuano ad arrivare come prima. Alla fine la valutazione, come dire, amministrativa resta sempre in capo all'uomo: cioè non può essere la macchina che dice "Tu hai diritto non hai diritto alla pensione"; lo deve dire sempre una persona [...] Io ritengo che sotto questo aspetto la professionalità delle persone non sia meno sulla conoscenza tecnica del prodotto, nel senso proprio della lavorazione...ci sia molta più necessità di acquisire competenza informatica, perché lo strumento diventa sempre più importante...e soprattutto giuridica perché c'è la valutazione, come dire, normativa, sul piano normativo di quello che andiamo a pagare o di quello che andiamo a riscuotere all'esterno. Anche perché si sviluppa la consulenza abbiamo detto...oggi consulenza e informazione sono due ambiti molto importanti». Solo questo stralcio di intervista meriterebbe un paragrafo a parte! Mi limiterò a far notare alcune cose, in quanto vi potrà essere anche nel lettore attento un certo disorientamento dovuto al fatto che questo responsabile confonde il discorso, mischiando le carte. Intanto, le competenze informatiche, abbiamo appreso altrove, non debbono essere di natura «ingegneristica» data la semplicità delle procedure, del cui pregio si è fatto più volte vanto. La competenza normativa, abbiamo appreso da lui come da altri, non deve essere così sviluppata, anzi: uno dei vantaggi dei flussi è la possibilità di adibire al lavoro anche persone senza particolari competenze tecniche, neofiti della materia e senza affiancamento e formazione. Sul fatto che sia il funzionario, e non la macchina, ad accogliere o rigettare la domanda, si dirà poco oltre, mentre, sul punto che si sviluppino le competenze relazionali (con l'utenza), solleverei qualche perplessità, data la tendenziale sostituzione delle relazioni *face to face* a un rapporto mediato dalla telematizzazione, dall'esternalizzazione ai call center e al partenariato di funzioni importanti. Per quanto riguarda i progetti di automazione della liquidazione di certe prestazioni, direi che ci si proietta oltre la trasformazione dell'uomo in macchina, dato che si lavora per la sua totale soppressione nel processo produttivo.

E' bene che proceda ora ad una puntuale e sistematica argomentazione di quanto appena rilevato. Ricapitolando, le nuove tecnologie applicate all'esecuzione del lavoro, secondo le interpretazioni di molti non incidono negativamente sulla professionalità dei lavoratori perché vengono a svilupparsi altre competenze: quelle relazionali, informatiche e la conoscenza normativa necessaria per le attività di informazione e consulenza. Allora sarà bene scandagliarle per comprendere se rappresentino davvero un upskilling. Quando si interrogano al riguardo i diretti interessati, e cioè coloro che non occupano posizioni di responsabilità (ovvero, pur occupandole, facendo riferimento a precedenti esperienze di lavoro), registro considerazioni un po' diverse.

Rispetto all'ipotesi che il processo d'informatizzazione del lavoro possa avere nel lungo periodo ripercussioni negative sullo sviluppo della professionalità, Rossella risponde così: «Guarda questa è una mia...cioè su questo mi trovi molto d'accordo nel senso che...però è molto legato alla persona, se una persona è curiosa...io mi ricordo appena nasce il programma di gestione

delle pensioni che quindi ti portava...ci sembrava tipo un forno che infornavi gli ingredienti e usciva il risultato: la pensione. Io mi ostinavo, ed era un mio vezzo, a fare gli stessi conti manualmente; e la mia felicità era che mi veniva proprio fino alla terza cifra decimale uguale a quello che faceva la macchina. Ti dirò che chi è entrato dopo; per cui chi non conosce tutte l'evoluzione della normativa della pensione, per chi come me non si vanta di aver calcolato a mano ogni cosa [...] chi è subentrato dopo...diciamo che non si poneva questo problema, tu entravi in questo modo...verificavi delle cose, cioè salti proprio tutta la fase del conteggio...sminuendolo volgarmente...tu dai questi ingredienti e ne viene fuori la pensione. [parola incomprensibile] dove un ricostituente che deve entrare nel meccanismo e che ti viene chiesto: "Perché la mia pensione è così bassa?" devi un attimo analizzare...però questo è un po' legato alla curiosità della persona, alla volontà della persona di entrare nel merito». Chi entra dopo non deve saper fare i calcoli. Il che può essere un bene, nel senso che, se prima erano necessari calcoli stratosferici e tempi lunghi, ora in un attimo il risultato è dato, perché le operazioni matematiche per determinare l'importo della pensione sono demandate al software. Soppesando i benefici collettivi in termini di tempo e fatica, con la soddisfazione individuale del lavoratore quando conclude il suo calcolo, senza dubbio il progresso tecnologico merita la nostra più sincera e interessata gratitudine. Anche secondo Rossella, nel lungo periodo non abbiamo lo stesso tipo di professionalità: per lei l'impatto della tecnologia è molto positivo in termini generali, per l'organizzazione e l'esecuzione del lavoro ma, quando si colloca sul piano individuale del lavoratore, la sua esperienza passata, il suo punto di vista si ribalta. Così, tra le righe della sua esemplificazione, non è difficile scorgere l'orgoglio della sua professionalità ed esperienza che derivava dalla conoscenza approfondita della normativa e dall'abilità matematica dei calcoli che la lavorazione della pratica comportavano. Il suo racconto tradisce che l'introduzione della meccanizzazione dei calcoli, l'ha vissuta con implicita resistenza, sfidando la macchina nella precisione dei calcoli. Chi viene assunto in una fase successiva all'introduzione di procedure che soprassedono all'evasione della pratica, di fatto non necessita delle stesse abilità e competenze, pertanto, la comprensione di ciò che il *forno* informatico produce è demandata alla buona volontà del funzionario-dipendente, non tanto ad una dovuta perizia quanto ad una naturale «curiosità» per il proprio lavoro.

Ma qualcosa in più deve essere disvelato sul *detto non detto*, il consapevole o inconsapevole salto logico che si cela dietro le parole di Rossella: «ricostituente», «entrare nel merito del meccanismo», «curiosità e volontà» per fare ciò. Il funzionario di un tempo, quello dei famosi calcoli a mano, quello con gli occhiali ricurvo sulla sua postazione; quello/a che può finanche competere con la macchina (nell'elaborazione dei calcoli fino alla terza cifra decimale), sa riferire all'utente che ne chiede ragione il «perché» di un risultato. Conosce o può ricostruire esattamente, per filo e per segno, le varie voci che compongono quel risultato, perché ciascuna di esse trova una ragione nell'applicazione di una norma di legge di cui, questo soggetto è edotto attraverso un faticoso, costante ed ineludibile aggiornamento dato dal doveroso obbligo professionale di confrontarsi con quelle norme e con la loro interpretazione e applicazione.

Ora invece, il nuovo funzionario - quello che si può crogiolare, sollevato dall'uso della tecnologia - può non saper dire alcunché all'utente dell'importo della sua pensione. Attenzione: *può* non sapere. A meno che, abbia la *curiosità* e la *volontà* di entrare nel merito. Il fortunato operatore che, anziché stare ricurvo sulla scrivania a fare calcoli a mano, svolge il suo lavoro seguendo una procedura, spinto da *volontà* e *curiosità*, potrebbe aprire i link e ripassare così le

norme, già incorporate nello strumento informatico; e quindi verificare, come esercizio collaterale all'essenzialità del suo lavoro, il perché di un dato importo. (Effettivamente potrebbe farlo, ma al di là della curiosità e volontà, si devono dare anche altre condizioni *esterne, contestuali*, come spiegherò più avanti).

Nel frattempo, è facile intuire che non si è sollevati solo dal calcolo, ma c'è qualcosa in più nell'apporto informatico; qualcosa che va ad incidere anche sulla competenza normativa. Ammesso che fare un calcolo possa essere considerato un'operazione meccanica, data la necessaria presenza mentale che impone il suo svolgimento, non solo le operazioni routinarie sono sottratte alla quotidianità lavorativa, ma anche la necessità di aggiornarsi e industriarsi nell'applicazione delle norme, nel ripasso della materia, quindi, nella costruzione di una professionalità fondata su un bagaglio di conoscenze quotidianamente agite.

Ora a voler essere fiduciosa, devo domandarmi quali ambiti di competenza dischiude rispetto a quelli serrati. Quale nuovo tipo di professionalità affiora da tale mutamento? «Ci sarebbero gli spazi se la curiosità e la voglia c'è, ci sono sicuramente gli spazi per crescere...io infatti nel momento in cui poi quelle modalità troppo legate alle conoscenze e alle abilità personali non erano più richieste, perché praticamente [parola incomprensibile]...certo fa la differenza un occhio che valuta una pensione e che sa tutta l'evoluzione normativa [...] chiaramente nel momento in cui questa cosa non è più richiesta, io personalmente ho cercato altri stimoli per cui ho trovato soddisfazione in altre cose. Mi sono occupata assolutamente di altro...c'è un vezzo in Inps che pare che il vero lavoratore delle pensioni, sia solo il liquidatore delle pensioni; ma questo valeva quando davvero era difficoltoso e lo dovevi fare manualmente. [...] però nella mia esperienza...dopo mi sono occupata di moltissime altre cose, si trova soddisfazione anche in altre cose, ormai è cresciuto l'istituto. Ci sono ancora però, e qua ti do ragione in questo senso, delle procedure molto semplici; ci sono ancora delle operazioni che richiedono davvero [forte accento sul davvero] poche cose da sapere. Cioè se sei adibito a fare una verifica per cui fai solo quel programma con quei pochi dati, probabilmente stimoli e crescita professionale non ce ne sono...però l'istituto è cambiato e a mio giudizio io vedo che ci sono colleghi estremamente curiosi, formati, che li trovi pronti a darti le risposte per qualsiasi cosa, già solo leggere Ermes tutti i giorni, significa poi crescere. Oppure puoi restare non interessato...ancora oggi è possibile restare non interessato a fare ripetitivamente quella piccola cosa e conoscere...rispetto a quando facevi quell'unica operazione vent'anni fa ti è chiesto comunque di interagire con delle procedure, sicuramente ti è chiesto di più, però stiamo anche parlando di persone del 2013».

Rossella di fronte all'informatizzazione e alla semplificazione del lavoro, ha reagito cambiando e potendo (per abilità e per possibilità) cambiare attività, da cui ha ottenuto nuova linfa. Però, certamente riconosce che la professionalità richiesta per certe attività, non solo si è abbassata ma che, in determinati casi, non fornisce alcuno stimolo. Sembrerebbe che sia appannaggio dei più attivi e volenterosi, per un *motu proprio*, quello di rendere più stimolante l'attività, cercando di tenersi impegnati con la mente.

2.3.3. Il rapporto con la macchina informatica

Nel paragrafo precedente ho provato a spiegare cosa siano le procedure informatiche, le diverse funzioni svolte e l'impatto che possono avere sulla professionalità degli operatori nel medio-

lungo periodo. Per approfondire quest'ultimo aspetto e al fine di scandagliare l'interazione degli operatori con la macchina informatica, chiedo le stesse cose a coloro i quali non hanno trovato asilo in un luogo di responsabilità come Rossella. Incontro così persone come Rosa e Mara. Quest'ultima viene indicata dai superiori, che mi organizzano l'intervista, ed è come un'*istituzione* nella sede cosentina. Questa funzionaria conferma di essere una persona molto preparata, forte della sua pluridecennale esperienza nell'ente; lavoratrice indefessa e instancabile, dotata di un marcato senso della funzione sociale dell'istituto. Mi racconta del suo ingresso in Inps, della lunga storia nell'ambito dei servizi alle aziende, della continua riorganizzazione e del ruolo sempre più marcato della tecnologia e dell'informatica. Ora è collocata per sua scelta allo sportello: non evade pratiche, non è chiamata, dunque, a licenziare il riconoscimento di prestazioni, bensì ad accoglierne la richiesta e a fornire informazioni e consulenza, proprio in virtù di un indiscusso bagaglio di conoscenze e di una consolidata professionalità. Che è, si badi bene, frutto del passato, non della presente organizzazione. Mi dà l'impressione di una persona solida e appassionata, quasi devota al suo lavoro, eppure frastornata da questo mutamento, sopraffatta. Con sospiri continui mi racconta, ai limiti della confidenza, di conoscere le procedure, di adoperarle, ma di sentire - forse anche a causa di un dato generazionale - scarsa confidenza con l'informatica. Lamenta la mancanza di una formazione adeguata, di un giusto affiancamento e l'eccessivo affidamento all'autoapprendimento da parte dell'ente (si sente vulnerabile di fronte alla mancanza di controllo sull'ausilio informatico).

Al principio mi è sembrata contraddittoria nell'affermare di «adoperare con sufficiente scioltezza le procedure», ma di «sentirsi a disagio con l'informatica», essendo le prime propriamente applicazioni di questa. Attingendo alla mia concreta, seppur breve, esperienza in Inps, riconosco che poi non vi è propriamente contraddizione: le procedure non sono complesse. E d'altra parte, usare l'informatica è cosa diversa dal capirla. La sua conoscenza concreta è altra cosa rispetto a quella teorica. Al di là dell'elemento tecnologico, il suo senso di smarrimento deriva anche dall'eccessivo carico normativo che le sarebbe richiesto: non riesce a stare dietro a tutto quello che lo sportello richiede. Detto in altri termini: lamenta che l'attività di consulenza su una materia ampia come quella che le è affidata, richieda conoscenze così variegata e approfondite in un ambito in continuo aggiornamento e a cui non riesce a stare dietro. E questo le genera frustrazione. Se tra gli aspetti positivi del lavoro vi è, a suo dire, proprio il contatto con la gente e la conseguente necessità di memorizzare sempre più informazioni per gli input che ne derivano; di contro, ciò comporta il doversi «arrampicarsi sugli specchi» per rispondere alle domande relative ad argomenti di cui non ha piena conoscenza.

La scelta delle persone da collocare in determinate posizioni lavorative non avviene in modo casuale o imperativo, ma tiene conto delle caratteristiche personali. Anche Rosa, dello sportello pensioni come Mara, ama l'interazione con l'utenza che segnala come l'elemento più positivo del suo lavoro, anche se, laddove ci si scontri con persone particolarmente problematiche, diventa il principale aspetto negativo. A suo avviso il lavoro è vario in quanto «non ti trovi a dare sempre la stessa risposta perché le motivazioni che inducono l'utente a venire da noi sono svariate; non è soltanto: «A che punto è la mia domanda di pensione?»... Quindi devi avere una conoscenza molto ampia di tutto quello che avviene nel reparto assicurato-pensionato».

Avendo sentito da più parti l'importanza di una conoscenza ampia e variegata, mi viene spontaneo domandare se sia necessario, pertanto, un aggiornamento continuo del personale dedito allo sportello. A questa domanda Rosa risponde così: «Io devo dire che, cerco sì di

formarmi [si interrompe]... poi il fatto di essere stata tanti anni nell'ufficio pensioni sicuramente mi ha dato un'impronta, mi ha forgiato proprio sulle notizie, cioè io subito riesco ad individuare il problema, magari a trovare la soluzione, so che la collega magari fa questo genere di lavoro, allora la contatto se non subito, magari appena l'utente va via, e dire: "Guarda che secondo me è così, quindi riesco anche magari ad individuare la soluzione"». L'esperienza pluridecennale di Rosa, fornendole una conoscenza dell'intero comparto pensioni e una visione d'insieme della materia, le consente di fornire qualche prima risposta all'utenza e, inquadrando le problematiche, finanche suggerimenti per le relative soluzioni ai funzionari chiamati ad operarvi.

A occhio e croce, sembrerebbe che l'elemento più rilevante per fronteggiare la varietà dello sportello sia proprio il bagaglio di conoscenze accumulato sul campo nei molti anni di lavoro, più che l'aggiornamento e la formazione continua.

Ma se è l'esperienza pregressa a fornire i più potenti strumenti per fronteggiare il lavoro attuale, cosa succede agli operatori di sportello di più recente assunzione? Come funziona per loro? Secondo Rosa: «Sicuramente non è difficile, nel senso che si può fare sportello come si fa adesso, si prende l'appuntamento, l'informazione si smista, e il problema è di chi lavora magari dietro la scrivania ad individuare il problema... cioè tu dai l'input, io forse per l'esperienza che ho, tanti anni di lavoro, sono più completa rispetto ad una nuova che magari comincia a dare informazioni da poco, ma che riesce poi tranquillamente ad individuare... magari controllo [nell'archivio] dove si trovano le domande di pensione, e vede lo stato della pensione, c'è scritta "accolta", "respinta", quindi è facile [si interrompe e dice]. Però io vado oltre, perché se respinta vado a vedere perché respinta e gli posso dare già la motivazione. Magari una nuova dice solo accolta, respinta e finisce lì... oppure rimanda il problema. Io molto spesso riesco magari a dare la notizia completa».

Lo sportello «come si fa adesso» presuppone, non più la conoscenza degli istituti e della relativa normativa, bensì il muoversi rapidamente tra semplici procedure per individuare lo stato della pratica; non la comprensione delle ragioni di accoglimento o rigetto di quelle. Lo sportello ora, come accennato sopra, è uno sportello veloce, che prevede solo pochi minuti per utente e che, più che fornire consulenza o risolvere problemi, deve instradare le richieste verso il personale competente nei singoli casi, se necessario fissando un appuntamento, ovvero, evadere la richiesta se si tratta di servizi a ciclo chiuso.

Alla luce di queste considerazioni, posso facilmente intuire che la frustrazione di Mara deriva dal fatto che non abbia ancora inteso, o non vuole accettare, quella che è la nuova funzione dello sportello: lei vorrebbe mantenere una conoscenza approfondita della materia come era stato in passato, quando il suo ambito di competenza era più circoscritto e sapeva rispondere ad ogni richiesta. Se Mara fa a pugni con l'informatica e viene sopraffatta dalla volontà di sapere in modo approfondito ciò che è stato progettato per essere conosciuto in modo superficiale, Rosa interagisce con disinvoltura con lo strumento informatico, sebbene covi nel profondo un'ambivalenza verso di esso: «All'inizio è la macchina che guida te, quando diventi più esperta allora diventano semplici. Anche le consultazioni, saltare da una procedura all'altra diventa una cosa agevole. In un attimo cambi procedure e lo fai con naturalezza.». Per lei, l'informatica, per la professionalità, «è essenziale: altrimenti non puoi fare il lavoro se non conosci le procedure... l'unica cosa che però mi dispiace è poi [...] delegare tutto al computer. Anche il fatto di voler così... l'utenza non farla venire da noi, ma gestirsi tutto da casa, perdi poi quel contatto che secondo me invece è importante con l'utenza. Invece da quello che ho capito io alla

fine vogliono che non ci sia più utenza, e che si va avanti con e-mail, con i Padronati, codice PIN e ognuno si fa le sue cosine a casa...e poi questo rapporto verrà sicuramente a mancare. Ma è l'era dell'informatica...sarà così dappertutto».

Rosa ha accettato di buon grado lo sviluppo tecnologico e l'informatizzazione del lavoro. Le sue predisposizioni attitudinali alle relazioni e le sue maniere rassicuranti e gentili, l'hanno resa una operatrice di sportello particolarmente calzante. Contenta del suo lavoro, ama il contatto con l'utenza ed è proprio per questa ragione che non apprezza la tendenza implicita nel progetto organizzativo e nello sviluppo tecnologico, verso il superamento dei contatti *face to face* con l'utenza, ad appannaggio di un'interazione telematica o della sua delega ai padronati. Con consapevolezza e rassegnazione, intuisce che la sua posizione lavorativa sia destinata ad essere superata, ed è proprio questo che le rende meno apprezzabile la tecnologia informatica, di cui pure comprende l'utilità per la sua professione.

Attraverso il ricorso a queste due esperienze, emergono due modalità molto dissimili di interazione con il supporto meccanico. Queste due dipendenti sono adibite allo sportello e quindi all'interazione con l'utenza ai fini informativi. Di per sé, né l'una né l'altra sono chiamate a licenziare pratiche mediante i flussi, devono usare delle procedure per inserire dei dati, per inviare delle richieste al back office, per protocollare le richieste. Per l'una, la tecnologia ha come risvolto negativo il fatto di mettere in discussione la sua solida professionalità, di farla sentire insicura in ciò che ha sempre esercitato con destrezza e che è stato una costante nella sua vita, il riferimento e la stella polare della propria esistenza. Ora, con l'agire congiunto della riorganizzazione e del suo supporto tecnologico, il terreno le frana sotto i piedi.

L'altra, invece, dopo le difficoltà iniziali, si sente a suo agio con la tecnologia di cui riconosce l'indubbia utilità, mostrando di sapersene servire; eppure, ne intravede l'aspetto minaccioso nei confronti del suo lavoro, il quale è altrettanto fondamentale per affermare la sua identità personale.

Passando ai funzionari deputati a licenziare pratiche che corrispondono al riconoscimento o al diniego di prestazioni, il rapporto con le procedure si fa più complicato. Abbiamo già accennato all'esperienza di Rossella, al fatto che quando vengono introdotti strumenti per il calcolo della pensione che ne semplificano notevolmente l'elaborazione, la stessa, in un atteggiamento di competizione resistenziale con la macchina informatica, la sfida quotidianamente nel conteggio, gareggia con essa e gioisce della sua bravura. E questo accade fino a che non opta per una collocazione che possa fornirle ancora degli stimoli, quando ormai il gioco con la macchina ha finito per stancarla.

Anche secondo Domenico, per i dipendenti la relazione con la macchina-informatica può avere una duplice valenza. Le persone con molta esperienza rispetto al flusso standardizzato «lo seguono, con delle piccole accortezze, se loro, [dall'alto] della loro esperienza, ritengono opportuno saltare un passaggio burocratico che hanno già visto che non è importante, lo saltano. È più d'aiuto a chi non è esperto il *flusso standardizzato di processo*, e non a chi è esperto. Molte persone che lavoravano da anni nello stesso settore, hanno trovato positivo il *flusso standardizzato di processo* perché magari facevano dei passaggi inutili che ora seguendolo, non fanno più. Quindi è un'arma a doppio...non è un'arma...è un discorso di cui vanno viste le due facce della stessa medaglia. Alcuni hanno trovato giovamento, altri lo seguono, ma saltando i passaggi che ritengono inutili».

Per quelli con esperienza, cioè, il flusso può essere d'aiuto perché spiega loro quali sono i passaggi essenziali. Ci sono però tra questi, alcuni così competenti che, individuando le ridondanze di una data procedura, possono finanche saltarne i passaggi. Il flusso si mostra, infine, indubbiamente essenziale per le persone con scarsa o nessuna competenza nell'ambito cui la procedura è dedicata. In sintesi, per qualcuno il flusso è *essenziale*, per qualcun altro è *utile* ad affinare il processo lavorativo e per qualcun altro ancora è addirittura *superfluo*.

L'apporto della tecnologia al lavoro, insomma (e viceversa, il rapporto del lavoro vivo con la macchina), ha una consistenza ambivalente e molteplici sfaccettature. Non sarebbe corretto dire che sia male, dato che velocizza e semplifica il lavoro, ma neppure che sia in grado *tout court* di elevarlo.

Manuela, che si occupa di pensioni, a tal proposito mi dice: «È vero che è semplice digitare un tasto e fare scorrere la procedura. Però a fronte di quel dato ci sono delle conoscenze che vanno comunque implementate; penso che sia giusto ogni tanto...a parte che anche la circolare, adesso tu la leggi già sul computer, quindi, da parte dell'operatore c'è una maggiore responsabilizzazione, perché la formazione te la devi un po' fare tu...nel senso che hai degli strumenti che devi sapere utilizzare...c'è un rischio che potresti rimanere anche fossilizzato a non saper fare...allora magari con la procedura che [conosci] digitando puoi andare avanti. Però, se non hai la conoscenza di quello che stai facendo è rischioso. [...] quindi è un po' un'arma a doppio taglio l'informatizzazione. Perché nel lavoro di routine va benissimo - se devi, non lo so, inserire dei dati semplicemente: benissimo è facile per i lavori ripetitivi, quelli che non richiedono una forma di riflessione proprio intellettuale - [Per gli altri] è necessario un confronto con chi o fa il tuo lavoro o fa un lavoro simile. [...] lo devo analizzare, devo sapere leggere la procedura [...] non è una catena di montaggio, cioè non è avvitare un bullone...(ma anche lo stesso bullone poi passa a più controlli; qui in questo caso sei tu che hai messo il bullone e non c'è un altro che lo controlla)...quindi il rischio potrebbe essere quello di fare degli errori. Però un modo per evitare l'errore è quello di mettersi sempre in gioco, di confrontarsi con i colleghi, parlarne».

Questa dipendente non dà un giudizio univoco e definitivo del supporto informatico, il quale piuttosto sembra suscitargli un timore: dalle sue parole prende forma l'immagine di un dito che clicca avanzando nelle schermate di una procedura, che sembra quasi dispiegarsi in maniera auto propulsiva. E cioè senza la compartecipazione, o almeno il doveroso coinvolgimento intellettuale, dell'operatore. Quello che, dall'intonazione, confusione, lungaggine e ripetitività della sequenza, sembra maggiormente avvilirla, non è tanto la dinamica interattiva con la macchina, quanto la preoccupazione delle ripercussioni che eventuali errori, dettati dalla mancanza di una sua cognizione piena, possano verificarsi. Di qui l'insistenza sulla necessità di un confronto con i colleghi. Al di là della possibilità di leggere le circolari, è quello che si pone nell'interstizio tra l'*astrattezza della norma* e la *logica della procedure* che sembra preoccuparla. Vuole poter dominare ciò che si pone tra il dato imperativo che la schermata comunica e la ragione, non immediatamente intellegibile, che vi si nasconde. Sente la mancanza del rapporto umano, che nell'esperienza organizzativa precedente era costante, avvolgente e rassicurante. E' di questo supporto che sente il vuoto nella fredda relazione macchina.

Ora, certamente, il *flusso standardizzato di processo*, mi spiega Francesca, «in generale è un bene. Dato che noi entriamo proprio nelle vite delle persone, erogando prestazioni, o incidendo con il nostro modo di lavorare sui diritti futuri...più il nostro modo di lavorare è omogeneo,

meglio è. Il rischio è quello che ti dicevo prima. Aver inserito le norme nelle procedure, fa sì che spesso chi lavora non studi più tutta la normativa, ma sa solo il pezzo che gli serve per lavorare; quindi spesso non ha una visione d'insieme, sa fare quella cosa, e magari è velocissimo, come i liquidatori, oppure sui DURC, magari li fa proprio a raffica, però perde di vista l'insieme. Cioè, succede che ci sono dei funzionari che lavorano benissimo, anche ai ritmi che l'istituto richiede, però hanno perso di vista spesso la complessità della prestazione...cioè è diventato un prodotto...un prodotto, e allora lavorano proprio come se fosse una lavorazione in serie, perdi di vista, al di là dell'identità, quello non lo so...(forse andrebbe intervistato qualche vecchio funzionario alle prese con il nuovo modo di lavorare). Per come la vedo io e per le cose che mi capitano, è che tutto quello che non è nel flusso per loro è un dramma, cioè loro si perdono [...] perdono di vista il sistema, la procedura gli consente...anche di non sapere tutte le cose, ma poi si perdono. Quindi sanno risolvere quel genere di problema; cioè quello che la procedura ha fissato...infatti di solito, la maggior parte dei miei problemi sono legati a cose che non sono in nessuna procedura [...] quindi c'è questo problema che io noto».

Mentre prima erano abituati a leggere ed interpretare la legge, ora i funzionari Inps possono limitarsi a conoscere quel «pezzettino» normativo incluso e previsto dalle procedure che debbono adoperare. Possono perdere di vista l'insieme della materia e raggiungere ritmi produttivi impressionanti, da lavoro «in serie». Il flusso ti guida e nell'affidarsi ad esso si disimpara a operare in autonomia, finendo per perdersi dove la direzione non è tracciata. In quanto responsabile, il suo lavoro si deve dispiegare proprio nei luoghi in cui la standardizzazione manca ancora, o non è sufficiente.

Ma, l'impatto nel medio termine della tecnologia informatica sul lavoro va ancora oltre. Non solo si può perdere di vista la materia nel suo insieme, per concentrarsi sulla conoscenza di un «pezzettino» normativo, relativo al «prodotto» lavorato, e si può smarrire la capacità di operare laddove non è predeterminata una guida, ma si può perfino soccombere ad essa, fino ad assumerla in modo totalmente acritico.

A tal proposito, Pino mi racconta che: «La procedura ti guida molto, però bisogna vedere chi si mette nella procedura...se uno si fa guidare, o se tu ti poni nei confronti della procedura...non dico critico, ma non passivo, ma attivo...per verificare passo passo che cosa fa la procedura. Molti colleghi si pongono in modo passivo: “L'ha fatto la procedura, quindi...” anche perché nel momento in cui tu vai allo sportello e il cliente ti dice: “Come avviene questo calcolo?” Tu devi sapere come avviene, cosa che non succede nella totalità dei casi. Quindi, la procedura va bene, ma bisogna porsi anche nella condizione di capire in fondo che cosa fa la procedura ed eventualmente porre dei quesiti per migliorarla. Questo è il discorso fondamentale, ma non è sempre così». Per questo funzionario, insomma, affidarsi alla procedura va bene, ma non in modo acritico: a suo parere, è necessario sapere cosa fa la procedura e non assumerla in modo inconsapevole, anche per poter eventualmente darne conto all'utenza.

Gli chiedo quale sia l'approccio prevalente tra i suoi colleghi e mi risponde che nel suo gruppo soltanto due o tre praticano la sua filosofia, a fronte di altri nove che si affidano completamente alla macchina nell'evasione delle pratiche. Allora mi incuriosisce capire più approfonditamente cosa significhi per Pino un «approccio passivo»: «Significa che tu inserisci i dati e tiri fuori un certo numero di giornate che la procedura paga a quel tizio che è stato disoccupato per un lasso di tempo...la prendi per buona: “La procedura ti ha pagato queste giornate”; poi, quali siano i parametri che la procedura ha preso in considerazione per arrivare a [quel risultato]...molti, non

tutti...alcuni, non li prendono in considerazione; quindi non sanno fare il calcolo...cioè ti metti poi con la penna e devi essere anche i grado di arrivare a quel numero...non solo, ma in alcuni casi, devi dare un input tu alla procedura: cioè in alcuni casi, alcuni campi devono essere completati sulla base di un ragionamento che deriva dallo studio propedeutico della circolare. Questo è importante, se no...ci sono alcuni campi che sono vincolati, alcuni altri che prima devi capire che cosa devi andare ad inserire sulla base della pregressa tua conoscenza della normativa».

Il fatto che si possano evadere le pratiche senza avere una grande esperienza e competenza è certamente positivo. Ma che la procedura finisca per prevalere sulle conoscenze dell'operatore, di certo lo è un po'di meno. Che si possa ignorare ciò che fa la macchina e che ci si possa rimettere alle sue elaborazioni, infatti, sembrerebbe invertire i rapporti di ausilio tra l'uomo e la macchina, cosicché quest'ultima sembrerebbe ridurre il primo ad una sua appendice. Più la macchina diviene intelligente e meno le persone che la usano potrebbero sforzarsi di esserlo.

Infatti, secondo Pino: «Dipende sempre, è una questione soggettiva secondo me; di per sé la procedura...né ti fa crescere né... [ride]. Se tu ti poni in modo critico...se in quel campo c'è scritto articolo della legge e tu te lo vai a cercare per vedere che significa...tu soggettivamente hai acquisito qualcosa che può essere utile anche...è sempre là il problema secondo me, questa è una mia opinione...la crescita o non la crescita dipende dalla soggettività».

Secondo Pino, la tecnologia è neutra, dipende dall'operatore se è motivato, se ha un approccio critico e non passivo, se è «curioso» (come diceva Rossella), allora puoi continuare ad averne il controllo, altrimenti, se ne subisce passivamente il funzionamento. Allora gli chiedo quanto tempo passa cercando di capire come funzionano le procedure, ossia approfondendo i rimandi normativi inclusi nelle stesse: «Ultimamente di meno, molto tempo di meno perché c'è più pressione. Però per esempio in una giornata di sette ore e dodici, diciamo che una mezz'ora, tre quarti d'ora li passo a vedere come funzionano le procedure...per capire...per vedere cosa sto facendo [...] adesso in alcuni giorni veramente non riesco proprio...mi porto in alcuni casi addirittura le circolari a casa, perché non si riesce proprio...prima diciamo che questo era più sistematico...quella mezz'ora. Adesso in alcuni casi la mezz'ora è abolita».

Gli operatori di buona volontà possono tenersi aggiornati, tenere il passo delle procedure, usarle e non esserne usati. Possono leggere e studiare le circolari, capire esattamente come funzionano: perché danno luogo ad un responso di accoglimento o di rigetto; o perché producono un certo importo o un dato numero di giornate pagate. Ma tutto questo non è strettamente necessario e, comunque, viene sempre meno incluso nell'orario di lavoro, perché la pressione indotta dal sistema di misurazione della produttività con i suoi indicatori di tempo, sempre più stringenti, non lascia spazio per questo esercizio. E così torna ad affermarsi l'interrogativo relativo all'impatto della tecnologia sulla professionalità nel medio termine. Fino a che sono i dipendenti con decenni di esperienza ad adoperare le procedure, questi sono perfettamente in grado di competere con le stesse o di aggirarle laddove risultano effettuare passaggi superflui. Ma, man mano che si produce l'immissione di operatori nuovi, e nel tempo ci si culla sulla efficienza di queste, si giunge ad una situazione in cui sono le procedure a determinare «quante giornate pagare», o che «tirano fuori come in un forno» la pensione da attribuire ad un utente.

Si passa, *grazie o a causa* dello sviluppo tecnologico, ad una situazione in cui la professionalità non è il motore dell'attività lavorativa, il suo ingrediente principale, bensì qualcosa di collaterale, opzionale, anzi, rimesso, per il suo accrescimento/mantenimento, alla buona volontà di

dipendenti *curiosi, motivati, intraprendenti*. L'essere aggiornati sulla normativa lascia l'ambito del *dovere* per adagiarsi in quello della *volontà* del dipendente. È un fatto non più oggettivo, bensì soggettivo.

Volendo tirare le somme: un calcolo è un'operazione noiosa e ripetitiva? Non credo che sia né l'una né l'altra: l'orgoglio professionale dell'ingegnere che calcolava pensioni a mano «gareggiando» con la procedura ne è un esempio. Ma, ammesso e non concesso, che la macchina informatica sollevi dalle operazioni routinarie, neppure l'elemento professionale fondato sulla conoscenza normativa sembra, da quanto appena riferito, inattaccabile dallo sviluppo tecnologico.

Al di là delle strettoie e del «fastidio» del seguire lo standard procedurale e tempistico, e per il concorso dell'imposizione di determinati ritmi, monitorati dal sistema del cruscotto, quello che emerge è in primis un controllo sul fattore lavoro molto marcato, a cui si accompagna un impatto negativo nel medio-lungo periodo sulla professionalità e, quindi, in termini generali, una dequalificazione del funzionariato. Dovuta alla perdita della visione d'insieme della materia; alla dipendenza dalla direzione della macchina nell'esplicazione del proprio lavoro e conseguenziale incapacità di operare laddove venga meno tale guida; in alcuni casi, acritica e ignara applicazione delle procedure senza una compartecipazione mentale attiva ed interattiva.

Così, il concorso congiunto del dato organizzativo e di quello tecnologico, ben incarnati rispettivamente nel cruscotto e nei flussi, producono nel lavoro amministrativo oggetto di questo studio di caso un deskilling lavorativo che necessita di essere ulteriormente articolato ed argomentato nei prossimi paragrafi.

2.4

Upskilling o deskilling del lavoro?

Ho tratteggiato, fin qui, la storia della riorganizzazione dell'Inps dispiegata attraverso due processi avviati, rispettivamente, nei primi anni Novanta e alla fine del primo decennio del nuovo secolo. Ho sottolineato come, sebbene entrambi siano riconducibili ad una trasformazione ed efficientizzazione dell'ente (i cui risultati sono, accorciamento dei tempi e incremento notevole della produttività), si sono incentrati su logiche differenti, dando luogo ad impatti molto distinti sul lavoro. Tracciato il vecchio e il nuovo assetto, ho proposto una panoramica del macro processo organizzativo, facendo riferimento alla dinamica della pianificazione, del monitoraggio e valutazione del complesso delle attività, prima; e del ruolo delle tecnologie informatiche, di cui ho evidenziato le diverse funzioni di coordinamento e raccordo interno, di comunicazione e interazione con l'esterno e di strumento vero e proprio di lavoro, poi.

Del piano organizzativo e di quello tecnologico ho analizzato, approfonditamente, quelli che a mio avviso costituiscono elementi cardine sia per la dimensione macro che micro organizzativa; per l'impatto sul management e sul lavoro più propriamente di esecuzione: il cruscotto e i flussi standardizzati di processo, e cioè, lo strumento informatizzato di organizzazione e monitoraggio delle attività e la tecnologia informatica che soprassiede allo svolgimento della singola attività produttiva. L'organizzazione macro si fonda sulla tecnologia e questa discende a sovrintendere

fin nello specifico l'esecuzione del lavoro. Qui, allora, intendo concentrarmi più dettagliatamente sull'impatto congiunto e compenetrato di tecnologia e organizzazione, tanto sul lavoro di esecuzione che di responsabilità.

2.4.1. L'elemento organizzativo

Le dinamiche e le difficoltà che si vivono nel lavoro, sono situazioni che incidono profondamente sulla vita sia lavorativa che non lavorativa delle persone. Con il superamento dell'organizzazione per processi, ci spiega Filippo: «ci sono state alcune linee che sono scomparse totalmente. L'ex processo aziende agricole o lavoratori autonomi [ad esempio] non esiste più all'interno dell'istituto, è stato frammentato. E di quel lavoro una parte è stata data al front office per certi adempimenti e una parte al back office per altri. Quindi soprattutto chi impegnato in quelle linee ha avuto un travaglio ed un disagio maggiore».

Con l'ultima riorganizzazione, mentre alcuni ambiti non sono stati quasi intaccati, altri, come l'area aziende ha avuto uno stravolgimento, per lo smantellamento delle competenze e funzioni: «questo è stato l'aspetto più particolare [...] nello stesso tempo oltre alla rimodulazione del lavoro, è stato sì sacrificato la specializzazione. Quello sicuro. Mentre prima esisteva lo specialista delle aziende agricole...essendo le aziende agricole scomparse, ed essendo state un po', non voglio dire frantumate...ma suddivise in più settori, quel soggetto [adibito a quell'ambito] ha potuto vivere una crisi di identità, per usare un termine un po' elevato. Se a questo aggiungi che la modalità di lavoro è totalmente cambiata perché si è passati ad una maggiore (seppure era tanta all'epoca), presenza dell'informatica e al ciclo lavorativo che è esclusivamente informatico. Non c'è nessuna parte riservata ad una fase non informatica [...] ed è una delle accuse che ci viene dall'esterno».

Con l'ultima riorganizzazione i processi lavorativi in Inps hanno, da un lato, subito la totale fagocitazione da parte dello strumento informatico e, dall'altro, uno smembramento funzionale: dall'organizzazione per processi legati a tipologie di utenti, si è passati alla macro-divisione delle attività tra front e backend e ad una suddivisione del lavoro per «prodotti» al loro interno che ha inciso in termini negativi sulla professionalità degli operatori.

Il concorso congiunto dello sviluppo tecnologico ed organizzativo hanno prodotto, come frutti maturi della loro feconda e sinergica unione, sì l'efficientizzazione delle attività e la crescita significativa della produttività del lavoro; ma lo hanno fatto non senza travolgere i lavoratori, sconvolgendone le identità professionali. «Molti lo hanno vissuto come un vero e proprio trauma. E quindi torniamo al discorso di poc'anzi (difficoltà che si vivono nel mondo del lavoro) [...] questo è stato vissuto come un vero e proprio trauma. Con crisi d'identità e così via [...]. Il cambio di mansioni soprattutto ha scombussolato le persone; mentre prima io mi occupavo del lavoratore autonomo dal momento dell'iscrizione in poi, per ricorsi, contenziosi, etc. ora non esiste più il lavoratore autonomo. Se ti devi iscrivere, lo fai da te on line. C'è un apparato che consente di gestire le operazioni di self service: saper correggere eventualmente l'errore e "tranquillizzando chi è dall'altra parte e per questo non ci vuole specializzazione". Prima macro-processi per utenti. Ora sì macroaree, ma c'è una divisione per tipo di prodotto per tutti gli utenti (aziende autonome, aziende con dipendenti, etc.)».

Sul punto poi è altrettanto chiara Luisa, che racconta lo stravolgimento della sua posizione lavorativa: «Prima era un lavoro davvero a 360 gradi...io mi occupavo di autonomi, artigiani e commercianti, tutta la posizione contributiva, la gestione in tutta la sua complessità...e avevo una visione totale del lavoro che facevo; e non parcellarizzata come adesso [sospira] che mi occupo di un aspetto di artigiani e commercianti...di recente gestisco i rimborsi. Gestire i rimborsi significa anche gestire le compensazioni. Invece adesso è stato diviso questo lavoro. Il lavoro dei rimborsi, io inserisco il rimborso, la collega della gestione credito effettua la compensazione, poi ritornano a me per gli ulteriori adempimenti. Quindi è un po' uno sbalottare il lavoro [...] per me è un lavoro molto settoriale. Difatti tendo ad andare oltre quello che è il mio lavoro (perché ad esempio...per accelerare i tempi, perché così i tempi si allungano, perché io debbo aspettare la disponibilità della collega che può intervenire su quel prodotto e poi gestirlo...e poi di conseguenza ritorna da me per gli ultimi adempimenti). Quindi secondo me si perde un po' del tempo. Poi è diventato...comunque si è cambiato molto nel modo di comunicare con l'utenza».

Non solo viene meno la visione d'insieme del lavoro, ma la parcellizzazione delle mansioni tra più soggetti, in alcuni casi, sarebbe addirittura disfunzionale.

Se, come mi spiega Domenico, «prima si doveva avere la visione d'insieme anche se facevi il particolare, adesso hai la specializzazione su un prodotto specifico, dall'inizio alla fine...ma questo non significa che non ti devi tenere aggiornato...che non devi comunque, per tua conoscenza, sapere che cosa succede nel settore di fianco o con gli altri prodotti...come succedeva prima, deve succedere adesso...nei flussi tramite gli ipertesti hai modo di spaziare da un prodotto all'altro. Dove hai un dubbio, un particolare vai lì e trovi molto più celermente le soluzioni rispetto a prima che non c'erano».

Così il lavoro è ritagliato, rispetto alla dimensione ampia del passato, su un'attività o gruppo di piccole attività. Ma, nell'opinione di questo motivato dipendente, che occupa una posizione lavorativa privilegiata, lo sportello specialistico, ciò che l'organizzazione toglie da un lato, viene restituita dalle opportunità della tecnologia, dall'altro: sta al singolo e alla sua buona volontà quella di ricostruirsi la visione d'insieme dei processi che il disegno organizzativo, di fatto, ha sottratto alla singola posizione lavorativa. Detto in altri termini: se l'organizzazione per processi imponeva l'intercambiabilità degli operatori e cioè il dominio da parte di questi di tutte le attività relative ad una data materia, «costringendoli», mediante una massiccia formazione, all'empowerment, il modello attuale produce una dinamica di segno opposto, come si evincerà oltre. È alla curiosità e alla buona volontà del singolo che viene rimessa la ricomprensione della materia in cui si colloca la propria specifica attività lavorativa. Ho già evidenziato altrove, e approfondirò in seguito, la dimensione meramente retorica di questa posizione, data la pressione tempistica, nonché l'inutilità immediata per il lavoro di tale tensione all'approfondimento normativo. La perdita della visione d'insieme su una materia, si è accompagnata ad una riallocazione delle mansioni che, spesse volte, si è tradotta nell'assegnazione al singolo operatore di più tipi di prodotti, anche afferenti ad ambiti normativi/organizzativi disparati di cui non si ha padronanza. Così per Luisa, funzionaria amministrativa nell'ambito della linea prodotto soggetto-contribuente. Mi spiega che per le aziende agricole sia la procedura che la materia è molto articolata e che non riesce ad avere un quadro chiaro, anche a causa di una scarsa formazione, così «sei lasciato un po' a te stesso [...] faccio tante cose...(il che mi piace, perché fare una sola cosa è un po' riduttivo...già il lavoro d'ufficio è un lavoro che ti limita

tanto)...però faccio comunque tante cose, che a volte entro un po' in confusione». Insomma, si crea una situazione paradossale: si perde la visione d'insieme della normativa relativa alla materia in cui la propria attività si incunea, però si attribuiscono al singolo più micro-attività sulle quali non c'è formazione e delle quali non riesce a sviluppare padronanza.

Tale dinamica mi risulterebbe incomprensibile se non potessi attingere alla mia diretta, seppur breve, esperienza di lavoro in Inps...

Vinto il concorso ed assunto l'impiego, sono stata adibita in una piccola agenzia di produzione alla linea-prodotto *Prestazioni a sostegno del reddito*. All'epoca sussisteva l'obbligo di rotazione del funzionariato presso lo sportello. Pertanto, alcuni giorni della settimana ero chiamata alla interazione con l'utenza. Fresca di concorso, avevo sì una visione d'insieme della materia, ma ad un livello molto astratto che, per un verso, trascendeva per eccesso le nozioni richiestemi da tale attività ; per un altro, risultava inadeguata, essendo necessarie informazioni di natura più concreta e pragmatica.

Per poter fronteggiare la situazione, cioè le richieste avanzate dall'utenza, mi veniva in aiuto il supporto tecnologico: l'Inps ha strutturato on line un articolato sistema informativo (peraltro consultabile direttamente dall'utenza). Ovvero, era necessario ricorrere ad alcune banche dati in cui verificare informazioni relative all'utente per appurare la sussistenza dei requisiti per una prestazione. La mia formazione concorsuale era molto più ampia di quella richiesta ma, al tempo stesso, non adeguata al livello di conoscenze che l'attività di sportello mi richiedeva. L'apprendimento del lavoro, oltre al disciplinamento alla relazione con l'utenza, consisteva prevalentemente nella familiarizzazione con il dispositivo informatico nelle sue molteplici banche dati, procedure, etc.: un *sapere operativo* invece di un *sapere teorico*.

Al di là dell'attività di sportello, ero chiamata ad evadere pratiche di concessione della mobilità ordinaria e in deroga ai singoli che ne avessero diritto e la maternità per le lavoratrici autonome. La elaborazione delle pratiche richiedeva in entrambi i casi, operazioni estremamente semplici (almeno per la stragrande maggioranza dei casi): verificata la consegna dei documenti necessari, si apriva la procedura, che non era ancora il *flusso standardizzato di processo*, e si inserivano i campi richiesti. Il mio compito era riempire poche caselle. Questo mi richiedeva anche l'apertura di un paio di banche dati, ma si trattava di un'operazione di nessuna complessità. In pochi minuti il lavoro era completato. La dinamica quotidiana dell'interfaccia con lo strumento informatico, di fatto, produceva un annichilimento delle conoscenze della materia, semplicemente perché non era necessario il loro impiego: dopo pochi mesi di lavoro, le molte nozioni apprese per il concorso, stavano sfumando, inutilizzate; mentre la velocità di elaborazione delle pratiche incrementava, man mano che, e in modo sempre più meccanico e acritico, compilavo i campi.

La confusione di cui mi diceva Luisa è dovuta al fatto che l'esecuzione pratica del lavoro non necessita del sapere teorico, fin quando non ci sono situazioni che rappresentano delle eccezioni. Le nozioni che devono essere chiamate in causa, inoltre, sono frammentate come frammentati sono i sottoprodotti chiamati a svolgere. Certamente si richiede al funzionariato di aggiornarsi sulla evoluzione normativa - relativa ai prodotti lavorati - ma questo serve a complemento delle deficienze della procedura e solo nella misura in cui, e per la parte in cui, quest'ultima non riesce immediatamente a introiettare nell'automazione del software tale componente normativa. Quello richiesto, quindi, è un sapere *operativo* inerente alle procedure per il riconoscimento di una prestazione, più che una capacità interpretativa della norma. Quest'ultima resta solo in modo frammentato e discontinuo, corrispondente ai sottoprodotti attribuiti, e per la parte eccedente il

sapere proceduralizzato nell'applicativo informativo. Se avevo sempre ben chiara la prestazione di maternità per le lavoratrici autonome, nel tempo potevo permettermi di dimenticare i requisiti per la concessione della maternità per le dipendenti! Per il fatto di essere «giovane e qualificata», a dire del mio superiore, lo stesso aveva deciso di mettere a valore la mia presenza, collocandomi per alcuni giorni al mese anche su una altra linea-prodotto: *Soggetto contribuente*. Questa rappresentava una materia molto più vasta e complessa rispetto alle prestazioni al sostegno del reddito e affiancavo la titolare di questo ufficio. Avevo cominciato così ad apprendere alcune procedure e a districarmi in alcuni software e banche dati che davano una visione d'insieme dell'azienda. Tra le procedure apprese, una mi è rimasta impressa: lo *sgravio*. La mia collega mi spiegava quale programma aprire e cosa si operava: il tutto consisteva nel premere quattro volte il tasto F4 e quindi premere invio. Et voilà: lo sgravio era compiuto.

È possibile concordare facilmente sulla principale critica avanzata alla nuova organizzazione da parte di alcuni sindacati: la parcellizzazione del lavoro. Se l'organizzazione per processi imponeva di comprendere e di saper fare ogni operazione per rispondere alle esigenze di una certa tipologia di utenti, questo nuovo modello impone, prima di tutto, una divisione netta tra quelle attività, ora suddivise in due tronconi che tagliano trasversalmente i tre principali processi. Inoltre, all'interno di queste attività, l'articolazione del lavoro avviene per sottoprodotti. Non solo il personale ha percepito come una *diminutio* la macrodivisione delle competenze tra front e backend, ma si è dovuto concentrare esclusivamente su pezzi di processo. Questo aspetto si è intrecciato (o meglio, è stato possibile!), con una reingegnerizzazione delle procedure ed una totale informatizzazione del processo lavorativo.

Di fronte a tutto ciò come ha reagito la «risorsa umana»? Pietro, a tal proposito, mi spiega che: «Abbiamo una fase in cui non si capisce bene se il disagio viene manifestato per i flussi standardizzati di processo;...[o perché] mentre prima svolgevano un'attività a tutto tondo, adesso devono seguire solo un pezzetto del processo; ci sono tante cose che sono cambiate e che possono fare esprimere disagio ai funzionari e che è stato espresso in vari modi. Sia parlando nelle assemblee, sia nel modo di lavorare...il disagio che viene manifestato dai colleghi...è un disagio manifestato tutti i giorni nel modo di lavorare, non riescono ad eliminare gli orpelli che derivano dalla loro esperienza lavorativa [...] il collega della linea, anziché fare un lavoro di semplice definizione sulla base dello status quo, andava a fare il lavoro di prima, cioè ad esaminare tutta la situazione dell'azienda, cioè a fare un lavoro che toccava al back office...e scardinare questo è stato difficile, ci è voluto un anno, c'è voluto diciamo un input da parte mia, poi fortunatamente io ero solo di passaggio, è arrivato un nuovo responsabile che a poco a poco...ha lavorato benissimo, cercando di eliminare questi orpelli che ancora permangono, però ora i risultati sono buoni...in buona sostanza il collega della linea continuava a fare il lavoro che faceva prima e veniva quasi considerato come, diciamo, un'offesa da parte del responsabile dirgli: "Guarda questa cosa non la devi guardare...non la devi guardare, non ti interessa". E il disagio è stato manifestato più volte [...] nel senso che si manifestava l'assoluta non comprensione di questo passaggio fondamentale: "Ma come è possibile che mi chiedi di non fare il lavoro che devo fare?"».

Mentre il passaggio dall'organizzazione burocratica tradizionale a quella per processi ha rappresentato uno sconvolgimento che ha espanso in maniera vorticosa le competenze di tutti e ciascuno, l'ultimo intervento ha inciso, frammentando i processi lavorativi a causa del concorso tecnologico e organizzativo: i dipendenti, in prevalenza, non comprendono o faticano ad

accettare di dover smettere di attingere alle conoscenze faticosamente costruite nel tempo e a ripiegare su un lavoro parziale e parzializzato. Gli «orpelli», di cui parla Pietro, sono rappresentati dalla persistenza a lavorare secondo le modalità ampie e ricche dell'organizzazione per processi: non seguire le procedure semplificate o gli ambiti limitati di intervento, ma applicare alla comprensione di una situazione, il sapere e la volontà di risoluzione delle problematiche. La bravura del responsabile nell'indurre ad abbandonare tale atteggiamento, equivale alla rinuncia da parte del *Lavoro* di avere ragione sull'elemento tecnologico-organizzativo. Ripiegare, sotto la sua imponente architettura, ad un ruolo complementare se non, addirittura, di appendice. Per meglio articolare queste affermazioni, sarà opportuno che approfondisca nel paragrafo successivo la dimensione macchinica del lavoro.

2.4.2. L'elemento tecnologico

Come ho già sottolineato nella descrizione dei flussi standardizzati di processo, l'interazione con le tecnologie informatiche nell'operatività quotidiana del lavoro, incontra reazioni diverse in ragione delle caratteristiche personali, della posizione occupata, dell'anzianità lavorativa. Ho riscontrato in genere, atteggiamenti più favorevoli tra coloro i quali sono collocati in ruoli di responsabilità (ma non solo) rispetto a quelli chiamati all'esecuzione del lavoro. Le ragioni sono ben sintetizzate da Domenico, secondo il quale lo strumento informatico non usurperebbe o impoverirebbe il lavoro degli operatori, collocandosi, piuttosto, a supporto degli stessi: «La tecnologia è là, se hai voglia di apprendere o di farti le tue ricerche, hai lì tutte quante le informazioni, basta che te le vai a prelevare...per poi darti la possibilità di operare sul campo...mentre prima dipendevi dal collega». La socializzazione delle informazioni consentirebbe l'emancipazione del singolo dalla disponibilità e dalla perizia dei colleghi. Mentre, il ruolo sempre più marcato di guida all'azione fornirebbe, secondo altri, sollievo e sicurezza, proteggendo dagli errori.

Ma il sollievo e la sicurezza, nonché la protezione dagli errori, determinerebbero anche, come effetto collaterale, reazioni di «fastidio» all'irrigidimento del «fattore umano» nell'esecuzione del lavoro. Un testimone privilegiato, Mario, mi spiega: «La prima cosa che ho notato quando sono rientrato al lavoro è che prima c'era una spinta al lavoro di gruppo, oggi c'è una frammentazione del lavoro abnorme. A mio avviso, cioè, tu sai fare un pezzettino, non sai fare il pezzettino di quello che ti sta accanto; ma soprattutto non hai la visione generale che avevi prima rispetto a come funziona quel pezzo di produzione [...]. Se tu provassi a chiedere ai singoli, sul campo - ad uno che magari fa prestazioni, fa disoccupazione agricola come funziona l'ASPI, come funziona la disoccupazione, come funziona il mondo della prestazioni assistenziali, degli ammortizzatori sociali - probabilmente non ti saprebbe dare un quadro generale».

Dopo alcuni anni di astensione per distacco sindacale, il ritorno al lavoro di Mario avviene con l'amara sorpresa di una nuova spinta alla frammentazione del lavoro.

Ma se proprio così fosse, a cosa è riconducibile? È forse resa possibile dalle procedure informatiche? A parere di Mario: «Sì assolutamente, per questo io ti ho fatto questa sottolineatura prima, perché credo che il dato propedeutico a questa cosa sia stato proprio l'esternalizzazione della gestione della progettazione, della programmazione delle procedure informatiche. Cioè che sia stato fatto con l'obiettivo di arrivare a questo risultato...[Queste

prima] non è che ti guidassero pedissequamente, non so come spiegartelo...io il problema del software allora non me l'ero mai posto, io andavo lì, utilizzavo la procedura, ma sapevo che la utilizzavo con una finalità ben precisa, che era quella di produrre un risultato di un certo tipo. Tu oggi questa sensazione non ce l'hai più. Tu oggi hai la sensazione...(allora lo sviluppo dei software era fatto tutto all'interno, i programmatori erano interni, la programmazione si faceva all'interno e tra l'altro tu dialogavi, avevi anche la possibilità nelle sedi, ad esempio nella sede in cui ero io a Milano, c'era una isola di sviluppo al Ced [Centro elaborazione dati] con cui tu interloquivi normalmente, cioè andavi lì a dire: "Questa cosa perché è così? Perché funziona in questo modo? Spiegamela, perché secondo me dovrebbe essere così"). C'era questo rapporto, adesso tu questa cosa non ce l'hai più...se tu vai a vedere le procedure hanno tutte quante un manualetto che ti spiega come funzionano...il manualetto è quello lì e tu dentro quello schema ti muovi, [...] la procedura ti guida, tu fai quello che la procedura t'impone e questo è uno degli elementi di volta per capire [...]. E mi dicevano che vecchi programmi che si usano soprattutto nelle pensioni stanno per essere dismessi nonostante non ci sia la necessità: oggi si liquidano le pensioni in trenta giorni; e però stanno per essere dismessi perché vengono sostituiti da procedure nuove che hanno tutte queste caratteristiche di rigidità, non lo so se sono più veloci, non te lo so dire se sono più veloci ma sicuramente sono più rigide [...] questa cosa paradossalmente, da un lato, secondo me ti fa sentire più sicuro, perché tu impari quelle quattro cose, le inserisci, quello è, e non sbagli. Non puoi sbagliare. Ma avere procedure più flessibili, più elastiche, ti consentiva di metterci dentro la tua professionalità, le tue conoscenze. Ti imponeva di capire come...per esempio ti imponeva di capire come si calcola un montante contributivo, tu ora questa esigenza non ce l'hai più, ci metti i tuoi dati: "Quando hai cominciato a lavorare, quanti anni hai quanti contributi hai maturato e la macchina ti dà il risultato"; per cui io credo che questo sia un processo da indagare, da approfondire, dovresti sentire qualcuno che ha lavorato nell'informatica, sono incazzati neri, che sono stati depauperati».

Secondo questo testimone, la chiave di volta per comprendere il mutamento delle modalità di esecuzione del lavoro, in ragione di una tensione alla frammentazione e all'irrigidimento, sarebbe riconducibile non solo all'elemento tecnologico, ma anche all'esternalizzazione del suo sviluppo. Altrimenti detto, nella fase precedente, in cui lo sviluppo informativo era appannaggio interno, vi era una dinamica collaborativa tra gli amministrativi e gli informatici nello sviluppo degli applicativi. Il loro utilizzo era strumentale al lavoro e non centrale e imprescindibile: prima utilizzavi i software e il loro impiego era neutro, nel senso che non era problematizzato il loro utilizzo proprio perché non prevaricavano l'operatore; il senso e la finalità del loro uso era ben chiara, così come la visione d'insieme della materia sulla quale si interveniva. Nel lavoro, insomma, si metteva la propria professionalità che adesso sembra essere resa superflua dalla rigidità delle procedure. Per fare un esempio, quello che segue è la descrizione delle operazioni necessarie per elaborare una pratica di disoccupazione, ricostruitami da Marco: «Apro la procedura, scarico la domanda, e la comincio a vedere...si vede se il padronato ha inserito tutti i dati correttamente; si va anche nel fascicolo personale [dell'utente] dove ci sono molte informazioni; quelle che mancano vengono attinte da Uniemens e Infocamere [rispettivamente banche dati del Ministero del Lavoro e delle CCIA, rese accessibili ad altri enti per i loro fini istituzionali]. Vai su Uniemens per verificare il motivo della cessazione del lavoro e le settimane di contributi...se è tutto liscio, la pratica prende pochi minuti. Se devi fare i conteggi, magari dei conteggiare le settimane...[prende un po' di più]. Poi si va su Infocamere e anagrafica tributaria

per vedere se ha o meno posizioni di lavoratore autonomo o libero professionista aperte [cosa che farebbe venire meno il diritto alla Disoccupazione ordinaria]. Quindi si spuntano dei campi relativi alle settimane e il motivo [dell'interruzione del rapporto lavorativo] e quindi si dà l'invio e la procedura, ti dice se è accolta, respinta o evidenzia eventuali campi che non sono stati valorizzati». La prestazione della Disoccupazione ordinaria, presuppone un licenziamento e non dimissioni volontarie del dipendente, un certo numero di settimane di contribuzione negli ultimi due anni e l'assenza di altri redditi da lavoro autonomo. Sono questi tre elementi che devono essere appurati dall'operatore, mediante accesso alle banche dati; oltre alla verifica della correttezza delle informazioni nella domanda presentata telematicamente dall'utente, con o senza l'ausilio del padronato. Al di là dell'evidente meccanicità delle operazioni e dei controlli da effettuare, è da notarsi che è la procedura, una volta dato l'invio, a definire come accolta o respinta la domanda (oppure rimanda indietro al campo incompleto). Inoltre, ci si dovrebbe interrogare sul ruolo dell'operatore nel momento in cui vi sarà una diretta comunicazione tra queste banche dati e la procedura: ovvero quando quest'ultima potrà direttamente andare a recuperare i dati.

La dinamica del controllo sempre maggiore della macchina informatica sul lavoro, va oltre la «rigidità» e trova nell'elemento della *tempificazione* della prestazione lavorativa un formidabile elemento esemplificativo, in netta continuità con la più conosciuta delle pratiche tayloriane.

Nell'ambito delle prestazioni sociali, per Pino il suo «è un lavoro importante e bisognerebbe dargli la giusta importanza...molto spesso invece non è così. È un lavoro che, come tutti i lavori, va fatto in un certo modo, è un lavoro che ti qualifica, che ti dà l'opportunità di essere soddisfatto, però deve essere fatto con certi canoni [...] non svilire il lavoro, nel senso di dire: "Per fare una pratica ci vuole un minuto"...non ci vuole né un minuto, né due ore, ci vuole il tempo giusto: ad una sei-sette-dieci minuti, un'altra ci può volere mezz'ora perché è più complicata e devi andare a vedere più cose. [...] ma non dire che le pratiche si devono fare...possono essere fatte in un minuto o trenta secondi...(bisogna dare la giusta importanza alle cose...ma questo è un principio di carattere generale, che può essere applicato anche nella vita reale...né dare troppa importanza, né sminuire)». Secondo questo lavoratore la tempificazione delle pratiche, imposta dal flusso standardizzato, non tiene conto del diverso grado di difficoltà di ciascuna pratica, e per questo finisce per sminuire il lavoro al quale «si cerca di dare un'impostazione meccanica, noi in realtà dovremmo essere più tecnici...altrimenti diventa un lavoro massificante [...] ma, forse con le procedure, sì, si rende più meccanico...(effettivamente devono dare un'impostazione, e su quello sono d'accordissimo)...ma, dire che con quella procedura si può fare una pratica in trenta secondi, faccio un esempio...è sbagliato secondo me. Con quella procedura si può fare la pratica nel tempo che è necessario per capire quello che sto facendo. [...] andrebbe impostato così tutto il lavoro, in modo tale che ognuno si senta anche gratificato da quello che fa; se io devo inserire due dati e faccio avanti avanti avanti e...mi liquida la pratica...sì ho lavorato, la gratificazione c'è, però non ho capito niente...non so se mi sono spiegato...io devo capire che cosa faccio».

Pino ammette che sia necessario dare un'impostazione al lavoro, una sua strutturazione, ma i tempi assegnati devono essere adeguati per non comprometterne la dignità: la meccanicità in cui ripiega quando si devono rispettare i secondi previsti per la conclusione della pratica, finisce per renderlo inintelligibile, ne lede il senso.

Questo elemento della tempificazione del lavoro, a dire il vero, si esprime su un doppio livello, organizzativo e tecnologico: da un lato, i flussi standardizzati di processo stabiliscono i passaggi da fare per arrivare all'evasione di una pratica e anche i relativi tempi. Dall'altro, mediante il sistema del cruscotto, viene tenuto costantemente sotto controllo l'andamento della produzione e, per il suo funzionamento intrinseco, garantito un andamento e un ritmo lavorativo necessariamente crescente, se si vuole ottenere la retribuzione integrativa.

L'effetto di tutto ciò ha una chiara e precisa eco nella condizione lavorativa quotidiana dei dipendenti, tanto da far affermare a molti di loro, tra i quali lo zelante Domenico, che: «Quello che non mi piace, soprattutto in quest'ultimo periodo, è la pressione che si sta esercitando su noi operatori. Sarà per la riduzione del personale, sarà per quello che vuoi...non riesco bene ad inquadrarlo, ma da qualche anno a questa parte c'è una pressione sempre maggiore su quelli che sono i tempi di produzione e su quella che è la qualità di produzione. Sulla qualità sono d'accordissimo. Sui tempi vedo che sono sempre molto risicati, sempre molto più ristretti, tanto da costringerci ad operare in maniere a volte...non in modo correttissimo, infatti gli errori, quella che è la qualità del prodotto va scemando un pochettino; ma proprio per questo motivo qua non per altro...questo non mi piace».

Anche per Luisa l'aspetto negativo del lavoro sono gli eccessivi carichi; tanto che, alle continue richieste del superiore, avallate dalla sua bravura e disponibilità: «Ad un certo punto ho dovuto mettere un freno, perché io ho bisogno di fare un lavoro qualitativamente [accentua la pronuncia] buono. Perché poi qui c'è questo: si pretende la quantità del lavoro...nello stesso tempo anche la qualità, ma forse bisogna cercare di privilegiare più la qualità che la quantità perché [se debbo riconoscere il diritto ad una prestazione] io devo stare attenta a quello che faccio».

Addirittura, in alcuni casi il dato tempistico finisce per elevarsi ad unico elemento di difficoltà del lavoro: Manuela, della linea prodotto *Assicurato-Pensionato*, nel descrivere le caratteristiche della propria posizione lavorativa mi dice: «Chiaramente come tutti i lavori burocratici ha la costanza della ripetitività...in linea di massima è un lavoro ripetitivo. Sia per la cessione del quinto che per la pensione di reversibilità...perché l'iter è quello. Però la complessità poi consiste nel fatto che a volte è dettata anche dall'urgenza del doverla fare. Quindi la complessità è cercare di esaudire nel più breve tempo possibile questa esigenza. A volte non è semplice perché sono due prodotti che richiedono una prontezza di esecuzione [se non evadi la pratica, non può partire il finanziamento]...poi non è complicato. Hai a che fare sia con gli utenti che con le finanziarie e noi siamo gli intermediari nel vero senso del termine [...] È un lavoro che richiede soprattutto i nervi ben saldi perché sei sottoposto a delle richieste incessanti, continue e di pronta risoluzione...adesso che sono rimasta da sola, prima eravamo anche in questo lavoro in cinque. Adesso lo sto facendo solo io...insomma è più complesso, è più vasto. Però cerco di organizzarmi, alcuni giorni mi dedico soprattutto a questo lavoro».

La *ripetitività* del suo lavoro non è una novità per l'attività in una pubblica amministrazione. Poi l'iter «è sempre quello», però non solo in ragione della fissità normativa *tout court*, ma anche in quanto *stabilito, cronometrato e monitorato* dai flussi prima e dal cruscotto, poi. La «varietà» del lavoro qui consiste più propriamente nell'interazione con categorie di persone diverse (in questo caso finanziarie e clienti). Mentre la sua «complessità», non già e non più, nell'interpretazione della norma, nello studio delle circolari, etc., quanto nella sua esecuzione in tempi rapidi. Cerco di approfondire queste affermazioni e mi dice che: «Non è un lavoro di esecuzione ripetitiva senza nessun apporto intellettuale, no assolutamente [...] no secondo me quello che viene

richiesto è l'attenzione, l'attenzione quello sì. Perché pur nella ripetitività richiede comunque una conoscenza di fondo delle normative, che forse a volte diamo per scontate; almeno io ho la buona abitudine di rivedermi le circolari, per avere un approccio un po' più analitico, non sommario».

Se è possibile dare per scontata la conoscenza della normativa nell'esecuzione del lavoro, è perché, forse, è la procedura che la applica in vece dell'operatore! Se Manuela ha il buon costume di rivedersi le circolari, vuol dire che chi non è altrettanto solerte può, comunque, evadere le pratiche e riconoscere prestazioni! Il suo approccio «analitico», «non superficiale», implica la possibilità, ugualmente valida di essere usati, piuttosto che usare le procedure; significa poter operare senza piena consapevolezza di ciò che queste elaborano e delle ragioni normative dei risultati che rimandano. Il suo approccio non «sommario» nell'esecuzione del lavoro corrisponde a quella che altrove, Pino ha definito «approccio critico alla procedura», cioè comprensione del suo funzionamento, dei suoi calcoli, delle ragioni normative di un esito, piuttosto che di un altro. Ossia, di un incedere nel lavoro che sia altro dal cliccare dei tasti di avanzamento, come si fa nel dare luogo all'autoinstallazione di un nuovo programma sul proprio computer.

Se l'organizzazione per processi aveva determinato una trasformazione del lavoro con un ampliamento del suo orizzonte (che aveva comportato l'intensificazione e la proposizione continua di momenti formativi), con il nuovo modello tecno-organizzativo, da un lato, si registra nei dipendenti un senso di abbandono a sé stessi, o al massimo al proprio supporto informatico (ovvero il manualetto di cui ci diceva Mario); e dall'altro, dismesse le visioni d'insieme di una materia, si sofferisce all'impoverimento del contenuto del lavoro mediante il ricorso alle strategie di *job rotation*, ovvero ad una sorta di *job enlargement*. Si cerca, cioè, di far ruotare i dipendenti tra varie posizioni lavorative, compensando con la diversificazione dei «pezzetti» di processo attribuiti al singolo: il fatto di passare da certi tipi di procedure ad altre, aiuta a smorzare la noia e la meccanicità di un lavoro ripetitivo a causa della sua frammentazione organizzativa e tecnologica.

A tal proposito afferma Luisa: «Nell'acquisizione dei certificati di malattia, io arrivavo al decimo certificato e iniziavo proprio a stare male, avevo una sorta, non dico di repulsione, ma stavo male...e allora ho pregato il direttore: “Guardi direttore la prego, mi faccia fare qualcos'altro perché io...fare sempre la stessa cosa, la stessa cosa, mi crea...non lo so...non dico stare male, ma non riesco a fare sempre la stessa cosa”». Il suo direttore di allora e i responsabili di oggi, per sua fortuna, le hanno accordato una diversificazione del lavoro. Ciò le ha consentito di mitigarne almeno in parte le dinamiche negative, sebbene: «Il lavoro d'ufficio è sempre un po' ripetitivo comunque, ma se ti occupi di molte cose...cerco di variare un po'...proprio per evitare, uh uh la ripetitività [perché altrimenti] il cervello si appiattisce, il cervello si appiattisce...io sento la necessità di dargli, per quanto possibile, degli stimoli, per quanto riguarda il lavoro...perché poi quello che va oltre il lavoro, insomma, la tua vita privata ovviamente uno...ma per quanto riguarda il lavoro, cerco comunque di trovare degli stimoli sempre nuovi, di modo che posso lavorare con più energia, con più entusiasmo...se no diventa...ripeti un po' sempre le stesse cose, fai sempre le stesse cose. Io non faccio mai tutti i giorni lo stesso lavoro. Faccio tanti lavori, anche se sono in carico ad un'unica unità organizzativa». Non tutti, mi dicono, condividono il medesimo slancio di Luisa: qualcuno

preferisce, per sentirsi più tranquillo, adagiarsi nello svolgimento delle medesime mansioni. Ma, nessuno tra le persone da me intervistate.

D'altra parte, è giusto sottolineare che non tutte le posizioni lavorative di natura esecutiva sono contraddistinte da una forte restrizione dell'autonomia dell'operatore o dall'abbassamento dell'apporto intellettuale richiesto al lavoro. Ci sono ruoli, come quelli agli sportelli specialistici, che presuppongono persone che abbiano una formazione molto ampia e trasversale e che diano luogo ad un continuo aggiornamento personale. E non a caso, per questi ultimi, come Domenico, si dà una coesistenza con la tecnologia e la misurazione della performance imposta dal cruscotto positiva, e «il continuo confrontarmi sia con i miei colleghi sia con la gente, quindi con l'utenza in generale» diventano i principali elementi positivi del proprio lavoro. (Ma, l'ampiezza del campo di azione di certe posizioni lavorative, per la vastità normativa a cui rimanderebbe la loro padronanza, può anche essere fonte di stress, come nel caso di Mara).

Del resto, la retorica aziendale ripete come un mantra la centralità, nella riorganizzazione, di un corpo lavorativo la cui accresciuta professionalità sarebbe l'ingrediente fondamentale degli aumenti di produttività. Per il nuovo funzionariato tale maggiore professionalità, soprattutto nel front office, poggerrebbe sulle doti relazionali e comunicative. Queste nuove competenze interpersonali sembrerebbero compensare le minori abilità tecnico-normative richieste dallo strumento informatico. Quanto ciò sia fondato lo si può intuire dal frustrato intento dell'ente di chiudere gli sportelli o comunque di limitarne fortemente l'afflusso. L'attività di sportello veloce, infatti, di cui si studia e si gestisce l'andamento mediante software che ne registrano tempi medi ed affluenza, è stata anch'essa oggetto di standardizzazione. Ma, la persistenza attuale di un corpo lavorativo con esperienza pluridecennale e reduce dell'intensa formazione dell'assetto per processi, tende ancora a declinare il lavoro, anche qui, in modo articolato. «La resistenza dei vinti» (Sivini, 2006) è Rosa che, trascendendo i propri compiti, tenta di decodificare le problematiche sollevate dall'utenza, invadendo il lavoro dei colleghi addetti. Mediante queste strategie di reinterpretazione della propria posizione lavorativa, si arricchisce il contenuto del lavoro in barba alla progettazione organizzativa e alla standardizzazione imperante.

Al di là di tali strategie, in generale, potremmo dire che quanto più il lavoro è standardizzato nelle procedure, tanto meno si rende necessaria una formazione significativa degli operatori e un apporto mentale nell'esecuzione del lavoro; quanto più sono frammentate le procedure utilizzate, tanto maggiore è il bagaglio di conoscenze necessarie agli operatori e la loro partecipazione intellettuale al lavoro. Tuttavia, mentre i dipendenti con una base formativa molto ampia possono dar luogo a strategie di autodifesa dalla dinamica tecno-organizzativa, mantenendo «approcci critici» ai flussi standardizzati di processo, ripassando la normativa per non avere un atteggiamento «superficiale» e tentando di decodificare le problematiche dell'utenza, senza che ciò gli sia richiesto; per quelli di più recente assunzione, ovvero per i dipendenti del futuro, le cose a mio avviso andranno diversamente.

L'assetto attuale tende verso una marcata dequalificazione delle posizioni lavorative e del livello di formazione richiesto agli operatori attraverso: a livello *macro*, la scelta di frammentare i processi produttivi e l'imposizione di ritmi sempre più incalzanti da parte del sistema di monitoraggio e valutazione della performance, con il sistema di direzione del cruscotto; a livello *micro*, la tempificazione incorporata nelle procedure e la loro sempre maggiore rigidità.

Altrimenti detto, se la «dipendenza» dalla macchina nell'immediato viene resa dalla automatizzazione delle funzioni di calcolo e dalla sussunzione normativa nelle procedure, le quali sostengono e supportano un funzionariato gravido di competenze e professionalità, nel lungo periodo, in parallelo all'analfabetizzazione di ritorno, produrranno una sottrazione di competenze, o meglio una mancata acquisizione di competenze per quanti siano entrati al lavoro in tale regime. Ma, verosimilmente, potrebbe verificarsi una significativa soppressione di posti di lavoro. I dipendenti attuali dell'ente, mi dice Carlo: «Sono tutti reduci da esperienze passate. I colleghi di domani, se li assumeranno, non saranno superprofessionisti come loro che conoscono la storia delle pensioni. Non ci sarà forse neanche bisogno di saperla. Perché un liquidatore o un ricostituente di pensioni prima ci volevano anni per formarlo, adesso un liquidatore se non deve sapere...perché poi c'è tutto, le regole ci sono, le circolari ci sono, è semplice farle, trovarle...mi ricordo quando sono stato assunto, i famosi messaggi solo il capoufficio poteva leggerli e quando decideva lui ce li faceva leggere, se no niente. Adesso tutto sulla rete, tutto in internet. [...] in effetti perciò diminuiranno, perché servirà meno di questa professionalità storica».

Al di là degli scenari futuri e restando nel presente, se viene meno lo spessore contenutistico del lavoro individuale e se la sua complessità diviene una questione di tempi, allora viene accentuandosi l'importanza dei fattori igienici del lavoro. Diviene centrale la sicurezza e la stabilità del posto fisso in ambito pubblico, nel più generale contesto di precarizzazione del lavoro e di crisi economica. Diviene importante la finalità dell'istituto, la residuale funzione sociale al tempo della dismissione neoliberalista dei valori di solidarietà in favore dell'individualizzazione dei rischi sociali. Ai tempi delle macchine intelligenti, la principale molla di gratificazione diventa il piacere, secondo Luisa: «di risolvere i problemi; mi piace che la gente si affidi a te...con quello che ritiene, a torto, un problema irrisolvibile. E quando riesci ad avere una chiave di lettura, a risolvere...allora mi fa piacere la loro soddisfazione [...] questa cosa la trovo stimolante, perché...è una cosa che fa piacere, almeno a me; cercare di risolvere i problemi...a parte che c'ho messo comunque passione, anche per le cose che erano un po' ripetitive [...] ma è una questione caratteriale, mi piace fare le cose al meglio delle mie possibilità; e poi mi piace essere disponibili un po' con tutti, mi piace ascoltare la gente...soprattutto determinate categorie...soprattutto quando mi rendo conto che una persona è in difficoltà...fondamentalmente questo». Così anche Pino, secondo il quale nel suo lavoro: «aspetti bellissimi non è che ce ne sono...però è un lavoro importante...avere l'opportunità di creare delle situazioni favorevoli per delle persone...cioè nel senso...nei limiti della legittimità, di dare delle prestazioni...perché dietro quella pratica c'è una persona».

Non solo la dimensione individuale del lavoro, ma anche quella collettiva risente, rispetto al passato modello, dell'azione congiunta della tecno-organizzazione e della frammentazione delle conoscenze e dei processi lavorativi: il *gruppo* di lavoro non è più un ambito relazionale i cui membri congiuntamente procedono nell'attività, condividendo il complesso dei saperi normativi necessari a quel processo e fronteggiando in maniera solidale la risoluzione dei problemi o l'interpretazione e/o la socializzazione delle innovazioni legislative. Con l'organizzazione per processi le persone erano intercambiabili: tutti dovevano saper fare tutto nel processo «in questo modo tu scommettevi sul gruppo, sul processo, non sulla produttività del singolo, non mettevi i singoli in competizione l'uno con l'altro, scommettevi sul gruppo, il gruppo doveva crescere insieme e il risultato lo doveva raggiungere il gruppo...e in questo modo c'era anche, come dire,

una possibilità di crescita professionale, salariale, e il tentativo di stoppare la frammentazione e l'individualizzazione nella gestione del rapporto di lavoro e quindi, come dire, la solitudine dei singoli che già cominciava a montare come processo».

Ora, invece, il team è l'unità organizzativa al cui interno sono distribuiti i vari pezzi di lavoro che corrispondono ad un certo ambito o linea di prodotto-servizio: «la percezione che hai è che ci siano delle monadi, cioè ognuno è da solo con sé stesso e che il rapporto che ha, è nella migliore delle ipotesi è con il capetto che sta immediatamente sopra di lui è che gli gestisce quel pezzo di lavoro...è questa cosa io me la sono spiegata dopo un po' di tempo proprio con questi meccanismi di gestione organizzativa e di gestione informatica delle teste. Perché alla fine è questo, se tu non hai modo di capire cosa fai con la macchina». A fronte della segmentazione del lavoro di matrice organizzativa e tecnologica, i legami tra i membri che si occupano della stessa attività non sono più il prodotto di una quotidiana condivisione del lavoro o di un effettivo confronto per il suo avanzamento, ma vengono stabiliti tramite strumenti oggettivi e soggettivi di *natura punitivo-premiale*, cioè di ordine tecnico, oggettivati nell'immateriale assolutezza del cruscotto, e di ordine soggettivo e relazionale.

Proprio l'esigenza di motivare un corpo lavorativo pressato da ritmi di lavoro intensi, a fronte di una dequalificazione contenutistica del proprio lavoro, ha reso più urgenti questo secondo ordine di strumenti. Di qui la necessità della «crescita abnorme di una classe di capetti, di controllori del processo produttivo, di pezzi del processo produttivo, intermedi (pagati tra l'altro con i soldi del fondo produttività, che in qualche modo è un meccanismo che mette contro i lavoratori: uno che dovrebbe gestire un processo lavorativo diventa il mio controllore, il mio capo e lo pago io con il mio fondo produttività) [...] però la sensazione alla fine che hai, se guardi dall'esterno, è che svolgano...la classica funzione dei capi reparto nelle fabbriche, che servono a controllare quel pezzo di processo, loro in qualche modo conoscono l'intero processo e fanno in modo che tu ne gestisca un pezzettino...non abbia piena conoscenza [...] guadagnano su di te semplicemente perché la loro indennità non la paga il datore di lavoro, che li sceglie e li utilizza; la loro indennità viene pagata prendendoli dal fondo che serve a pagare la produttività di tutti i dipendenti; che è un fondo che storicamente si è accresciuto attraverso la contrattazione, negli anni, e anche con rinunce ad altre cose».

La proliferazione di figure nuove, intermedie, «capetti» come li definisce questo testimone privilegiato, si accompagna ad un altro fenomeno: l'attribuzione di ruoli di funzionariato ai dipendenti con qualifica impiegatizia. Accanto a ciò, tutt'ora in Inps si pratica il sovramansionamento degli impiegati, fenomeno che potrebbe, di convesso, essere ritenuto indicativo di un sostanziale svuotamento delle posizioni lavorative a fronte di un suo formale miglioramento. Così, alla semplificazione del lavoro si accompagna questo movimento contraddittorio di sovraqualificazione di una componente del corpo lavorativo. Sul punto Mario è ancora una volta molto arguto: «Sono rientrato pensando di fare cose estremamente interessanti, ho cambiato in un anno due o tre lavori e...sono pallosissimi, alla fine non ci devi mettere molta testa nelle cose che fai. Quindi c'è sicuramente un abbassamento...dopodiché, però, in questo contesto, vedendo un po' la declaratoria delle mansioni previste dai contratti, se tu devi fare fotocopie o archiviare pratiche e invece ti fanno liquidare una pensione, probabilmente, è un po' meglio. Però sei penalizzato due volte in questo senso, penalizzato dal fatto che ti sfruttano, sfruttano perché ti fanno fare le cose che faccio io, magari meglio di me e ti pagano di meno». Tralasciando le considerazioni relative alla corrispondenza non esatta tra il lavoro

sistematicamente svolto (di funzionario) e l'inquadramento giuridico del dipendente (impiegato), si crea per l'istituto un margine di risparmio rispetto agli emolumenti dovuti a cui, inutile dirlo, corrisponde una perdita economica per i lavoratori. Questo movimento, apparentemente contraddittorio, è a mio avviso indicativo del fatto che si può attribuire ad un soggetto un «lavoro superiore» a quello per il quale è stata certificata la sua formazione non perché si appuri la sua adeguata professionalità, ma perché sono state semplificate le funzioni superiori che, pertanto, risulteranno svolgibili anche da categorie inferiori di lavoratori. Ad incidere in tal senso è soprattutto l'apporto dello strumento tecnologico, di cui ho ampiamente riferito sopra. Inoltre, appare rilevante, a fronte della scomposizione delle attività e della necessità di una loro ricomposizione, il proliferare di nuovi e molteplici figure organizzative. È su queste ultime che concentrerò, quindi, l'attenzione nel prossimo paragrafo.

2.4.3. L'elemento umano o del middle management

Sopra ho cercato di evidenziare gli effetti che la riorganizzazione ha avuto sul funzionariato impegnato in ambito esecutivo. In particolare, ho sostenuto che il nuovo disegno dell'attività ha comportato una frammentazione delle mansioni/conoscenze corrispondenti ai diversi ruoli, e che l'elemento tecnologico, di natura informatica, ha irregimentato l'esecuzione del lavoro. Se gli elementi positivi sono stati una notevole crescita della produttività, un'uniformità dell'operato sul territorio nazionale e un maggiore controllo per scongiurare eventuali abusi; quelli negativi li individuiamo nell'abbassamento della qualità delle posizioni lavorative nel breve periodo e nell'impatto negativo sulla professionalità nel medio-lungo periodo.

A conclusione del paragrafo precedente, ho menzionato il fatto che alla frammentazione dei processi è corrisposto un proliferare di figure di responsabilità, ricoperte anch'esse da funzionari elevati a posizioni organizzative. A questo punto, sarà interessante andare a scandagliare queste ultime allo scopo di argomentare una tesi ulteriore, e cioè che la dinamica tecno-organizzativa non risparmia il middle management a cui viene sottratta sempre più autonomia.

Un primo elemento indicativo di tale processo di dequalificazione può essere intravisto nella progressiva diminuzione relativa delle retribuzioni, che investe, oltre il livello operativo dei dipendenti, anche quello medio-superiore dei responsabili. A tal proposito Carlo, sottolinea che per le posizioni organizzative: «sono diminuiti gli stipendi, nel senso che non sono aumentati. Io guadagno meno dei responsabili di una volta, eppure hanno risparmiato cinque responsabili...(non dico di avere lo stipendio di tutti e cinque, ma almeno di avere un reale incentivo economico, che non c'è stato)...però non fa niente, siamo contenti perché poi la soddisfazione è quando anche la gente è contenta...è anche bello tutto sommato [sospira]. Tutti quanti i responsabili o quasi prendiamo la pillola per la pressione, quindi devo dire che un po' stressati siamo, però adesso un po' di meno. I primi due anni sono stati brutti, perché quando abbiamo dovuto fare l'opera di recupero...io c'ho ancora conservate le lettere del regionale, "siete ultimi" non vedevano che il trend era crescente, e noi zitti a lavorare, per un anno e mezzo. Poi finalmente l'anno scorso è stato il boom e quest'anno naturalmente confermiamo, perché i meccanismi quando sono oleati, funzionano da soli, anche senza di me, certo la figura del responsabile è anche un po' un punto di riferimento, ma quando una macchina funziona, funziona anche da sola...quindi questo ufficio in linea di massima funziona anche da solo.

Efficienza, efficacia, risparmio. Stiamo chiudendo le agenzie, ma la qualità cresce. La qualità si valuta se la gente non viene allo sportello, se è soddisfatta».

Insomma, laddove c'erano cinque responsabili, ora ve ne è solo uno: l'efficientizzazione tecnico-organizzativa riduce inesorabilmente il personale necessario, tanto ai piani bassi quanto a quelli alti della scala. Alla riduzione di cinque a uno per posizione organizzativa non corrisponde certo una retribuzione quintuplicata, ma neppure quella relativa ad una sola di esse. Se è certamente vero che siamo in tempi di spending review, probabilmente la chiave di interpretazione più pertinente si annida tra le righe della conclusione di questa intervista, e cioè nel fatto che il responsabile, «pur essendo un punto di riferimento», «quando i meccanismi sono oleati, funzionano da soli», anche senza di lui. Come abbiamo accennato nel paragrafo relativo all'autonomia delle sedi territoriali, notiamo infatti che le leve di azione dei responsabili delle linee di prodotto-servizio o di agenzia sono sempre più di natura relazionale, più che decisionale e organizzativa in senso stretto. Detto in altri termini: al decrescere, se non al mutare, delle forme di discrezionalità e di autonomia dei ruoli manageriali, si accompagna un parallelo abbassamento degli incentivi e un inversamente proporzionale aumento dei ritmi di lavoro. La «pillola per la pressione» può essere intesa, quindi, come una crescita della pressione e delle aspettative che travolge anche i *controllori* del lavoro altrui. La tensione indotta dalla competizione e dal cruscotto è incessante e connaturata ormai all'andamento naturale del lavoro.

Ma siamo di fronte a un cambiamento o ad una diminuzione del potere connesso alle posizioni di responsabilità? Con una domanda secca interrogo Umberto circa le leve da agire per la risoluzione dei problemi connessi al suo ruolo. Con tono impostato mi risponde: «Il potere direttivo ha sostanzialmente le leve gestionali classiche che sono quelle di carattere economico, legate all'utilizzo dello straordinario, e altre leve gestionali di questo tipo...le leve gestionali sono connessi al potere direttivo con l'espressione del potere disciplinare nella fase patologica».

Mi stranie alquanto il fatto che la prima cosa che gli venga in mente per la soluzione dei «problemi» sia l'incentivo economico ovvero l'esercizio disciplinare. Ma la mia sorpresa si gonfia quando, immediatamente dopo queste prime frasi, mutando l'impostazione della voce che diviene più bassa e confidenziale, prosegue così: «Ovviamente per quanto mi riguarda, e per mia stessa formazione...io provengo anche da un'esperienza sindacale, quindi so che la cosa che le persone chiedono di più in assoluto è l'ascolto...una persona esprime un bisogno...il fatto di ascoltare, non dico che risolve il bisogno, ma sicuramente ben predispone. Avere delle persone ben predisposte, quindi collaborative; quindi, creare un gruppo; quindi creare la condivisione sul problema, aiuta a risolvere il problema naturalmente. L'elemento sul quali io principalmente punto è quello della condivisione. Cerco di condividere...pago anche, come dire, qualche incrostatura legata all'esercizio autoritario, però ritengo che la strada della sola autorità non porti a nessuna parte. Bisogna raggiungere l'autorevolezza, che è un'altra cosa. L'autorevolezza è il riconoscimento del ruolo da parte delle altre persone. Perché ti riconoscono come la persona...non la più preparata ma la persona che quando c'è un problema è disponibile a trovare la soluzione a questo problema».

Come ho sentito già tante volte, l'elemento più utile per risolvere una difficoltà non è un'attività di brainstorming, un esercizio analitico per elaborare una nuova modalità organizzativa, un guizzo di ingegno, etc., ma la raccolta di ciò che si è seminato: l'essersi mostrato disponibile all'ascolto, l'aver creato un gruppo, fa sì che il «problema si risolva quasi naturalmente».

E aggiunge un esempio che mi sembra molto interessante: «C'è un gruppo sotto che sta pagando la mobilità in deroga, deve farlo in tempi brevi, purtroppo non c'è straordinario. Le persone... grazie anche ad un lavoro di vicinanza, hanno visto...poi tu hai un ruolo e quindi il ruolo ti aiuta...perché quando il dirigente scende nel reparto e sta con le persone ad affrontare i problemi, questo di per sé gratifica e ha creato un buon humus...e i colleghi stanno lavorando e stanno raggiungendo il risultato. Poi c'è di contro anche il problema che...quale è l'altra leva gestionale con la quale intervenire? Utilizzare il tempo delle persone per fare produzione. Se tu utilizzi il tempo delle persone, glielo devi pagare, lo straordinario. Lo straordinario però oggi è un po' di meno. Quindi se io voglio convincere quelle persone [ride] nella scala degli... in una valutazione...miei interessi per creare una situazione di equilibrio...se non posso spingere sul denaro, devo spingere sulla condivisione dell'obiettivo; quindi quanto più sono bravo qui, tanto più riesco a risparmiare qui».

Arriva solo poi (e dopo una breve interruzione telefonica) a spiegarmi che si può intervenire, oltre che con l'ascolto ed elargendo straordinari, anche sul piano organizzativo: «Se tu riesci a trasmettere la tua visione dell'organizzazione del lavoro, va bene; se la trasmetti e la fai condividere agli altri...altrimenti un buon dirigente, la proposta organizzativa la può ricevere anche dal basso. Il mio compito è quello di individuare l'organizzazione migliore per raggiungere l'obiettivo. E quindi lavorare su questo. Può arrivare da una mia proposta, un mio progetto».

Fermiamoci un attimo a riflettere: questo responsabile individua come principali strumenti di potere connessi alla sua funzione l'elemento relazionale e quello economico. Il primo attivato attraverso disponibilità all'ascolto e creazione del gruppo. Mentre il secondo, risentendo del clima generale, è fortemente contingentato; e quanto più viene meno, tanto più costringe a spingere sul primo. Solo in terza battuta arriva a fare riferimento all'elemento organizzativo che, nel mio retrosceno immaginario, sarebbe dovuto essere anche il principale strumento di espressione di un potere manageriale. (Tra l'altro, anche un po' annacquato dietro l'espressione di una «tua visione organizzativa»).

Non riesco, quindi, ad evitare una domanda provocatoria: se gli obiettivi sono dati e le modalità di esecuzione del lavoro sono specificate nei flussi standardizzati di processo, dove si esprime la loro discrezionalità, il loro potere gestionale? Allora Umberto, non senza un pizzico di irritazione, mi risponde che: «Si può fare un'analisi del processo produttivo. Una pensione si può fare in dieci posti diversi. Ed ha dei tempi e dei costi. Quello stesso prodotto si può fare in unico posto e si acquisiscono delle economie di scala. L'esperienza di audit mi dice pure che il principio del *kaizen*, quindi del miglioramento continuo, è applicabile anche nella PA. Noi l'abbiamo fatto: si fa un'analisi sui tempi, si vede quali adempimenti si possono eliminare; e quali adempimenti si possono migliorare trasformandoli da analogici in digitali; così come arrivare ad una informazione, quali informazioni acquisire; io posso ad esempio strutturarmi una *check-list* per fare un determinato tipo di controlli in maniera veloce; oppure posso fare i controlli in maniera randomizzata, e quindi ci metto sicuramente più tempo. Così come decidere di concentrare le attività nella stessa persona, piuttosto che dividerle su più persone; perché ogni volta che la pratica si interrompe io ho una caduta in termini di tempo. Quella pratica deve comunque essere ripresa, deve essere comunque riacquisita nelle informazioni della persona che la assume [...] io il flusso più lo posso tirare personalmente...cioè nel momento in cui ricevo una pratica, ho l'input, lo posso lavorare, tanto più io alla fine avrò un prodotto liquidato in meno

tempo e probabilmente con più qualità. Quindi i margini ci sono. Il cruscotto ci dà degli obiettivi. Il discorso tuo è più difficile da argomentare rispetto al flusso standardizzato perché ci dice anche il come. Ma noi abbiamo il cruscotto».

Ricapitolando: si può agire per introdurre delle «economie di scala» accentrando delle produzioni e risparmiando in termini di costi e di tempi; si può operare un miglioramento continuo eliminando gli adempimenti superflui o digitalizzandoli; standardizzare le modalità di esecuzione di un intervento come nel caso dei controlli, mediante check-list; concentrare in un'unica persona alcune mansioni prima diffuse tra più operatori, per tagliare i tempi. Sebbene siano tutte iniziative degne di nota, la sensazione che ne ricevo è che, in ogni caso, si tratta di interventi minimali rispetto ad un ampio e autonomo potere di gestione di un'attività: rappresentano, piuttosto, una sorta di limatura di processi molto strutturati dall'alto, al cui miglioramento si concorre nella prassi quotidiana, con incrementi molecolari e progressivi.

Umberto, però, non si lamenta del margine di manovra accordato al management dei piani bassi, mentre riconosce che parlare di discrezionalità per gli operatori, rispetto ai flussi, diventa più complesso. Loro (i responsabili e dirigenti) hanno il cruscotto che dà sì degli obiettivi, ma lascia comunque spazi di azione. O almeno, aggiungerei io, li lasciano per ora! Umberto è un coordinatore, risponde cioè dell'andamento delle agenzie semplici che dipendono da quella provinciale. Ma se ci spostiamo da questo ruolo organizzativo a quello dei responsabili delle linee di prodotto, il lieto motivo non cambia affatto. Così Filippo, alla domanda circa gli strumenti che agisce nell'esercizio del suo ruolo, mi risponde: «In un primo momento... prima cosa, posso solo ed unicamente... credo molto nella motivazione, nella collaborazione... per collaborare bisogna essere motivati. Per essere motivati, le persone devono stare bene. Io da quando sono qui più volte ho scritto lettere di congratulazioni, di complimenti, di incoraggiamento ai miei collaboratori; mai di rimproveri [parola incomprensibile] questo è molto importante, questo aspetto. Questo è l'aspetto più importante che ci possa essere. Soprattutto per chi fa un lavoro stanziale, ripetitivo, dove vede tutti i giorni le stesse persone, le stesse facce, così via... deve cercare di non avere punti di caduta. Quindi questo è molto importante questo aspetto».

La principale, se non l'unica leva (come gli scappa di dire), è quella di motivare i suoi subordinati, altrimenti non vi può essere collaborazione. Anche perché - Filippo ne è consapevole - il lavoro amministrativo non è il top della creatività, inoltre non si ha neanche la fortuna di stare in un ambiente più flessibile, dove il personale cambia (sic!). Non solo si occupa di stimolarli con le «pacche sulle spalle» metaforiche o no; risulta essenziale, aggiunge, che il capo sia sempre presente, si dimostri competente, mostri di lavorare quanto e più di loro. Così: «L'altro aspetto fondamentale è quello che [l'operatore] deve vedere il responsabile dell'ufficio... che deve essere attivo... deve essere qualcuno di cui si gode stima. Per godere della stima bisogna essere a fianco a loro, cioè essere i primi lavoratori. Io cerco di dare il mio contributo, soprattutto di essere da esempio; di non farmi richiamare dai miei colleghi e dire: "Quello non fa niente, e devo lavorare io" questa è la frase... questo è molto importante; molto, molto importante. Che poi ti consente di dare quel punto... e di avere quella energia in più... di avere quella motivazione in più che riesce ad arrivare nei posti dove non ci arrivi. Perché non puoi arrivare dappertutto... c'è sempre il momento in cui devi chiedere il sacrificio, devi chiedere questo; devi chiedere quello, e così via. Questa è la principale leva... è quello di riuscire a fare squadra. Di riuscire a farci sentire membri di una stessa squadra... e in questo un po' il cruscotto ci aiuta, perché riusciamo ad avere una sana ed anche ironica competizione con le altre linee».

La competizione interna alla sede (tra le diverse linee di prodotto), funge da «stimolo esterno» per la produttività; mentre «stimolo interno» è la motivazione. Motivazione che viene coltivata mediante la *costruzione del gruppo* e le abili modalità relazionali messe in campo da capi-amici lungimiranti e sensibili, che lavorano gomito a gomito con i loro collaboratori-subordinati.

Anche Filippo, come Umberto, accenna solo in un secondo momento al compito di rendere il lavoro più efficiente: espressione del potere organizzativo del capo diviene allora l'intervento di lubrificazione dei processi lavorativi, cioè: «L'opera di disboscamento di tutti quegli adempimenti (non previsti dal flusso) e che ritardavano l'erogazione del servizio, intervenendo sulle prassi amministrative. Poi si telematizza quello che è possibile. La semplificazione del procedimento amministrativo. E questa è una ricerca continua. Questa è una continua ricerca». Ad esempio, aggiunge che nelle riunioni stanno sperimentando, al posto dell'uso del cartaceo, la proiezione di documenti per risparmiare tempo, carta e dare un servizio migliore.

Da questo, come da altri riferimenti concreti, risulta evidente che la discrezionalità dei responsabili, come accennavo sopra, più che nei fini da perseguire e nella scelta dei mezzi (con la emme maiuscola) del proprio intervento, si dà in incursioni marginali nel processo produttivo: nello spostare, accorpare le produzioni; ovvero, trova espressione negli interstizi di quanto non è definito centralmente e «contabilizzato» nel cruscotto, oppure già proceduralizzato nei flussi standardizzati di processo.

Rispetto a quest'ultimo, Francesca mi dice: «Il responsabile d'agenzia semplice [...] per risolvere un problema può spostare un pezzo del personale da una parte all'altra, può decidere di privilegiare una lavorazione piuttosto che un'altra. Chiaramente più vai in alto, più hai margini di discrezionalità. Poi ci sono altri aspetti su cui vedo più spesso il nostro intervento...l'istituto ha inserito la norma nelle procedure. Quindi tutto ciò che è nelle procedure, è facilmente gestibile. Il problema quando emerge normalmente? È legata al fatto che la procedura non è chiara; oppure che non prevede quel caso. Quindi al di là di questi macro-problemi noi siamo chiamati proprio su cose che non sono chiarite da nessuna parte». È un lavoro quello dei responsabili di agenzia, di linea-prodotto e dei coordinatori, insomma, di limatura delle prassi amministrative esterne ai flussi e di interpretazione degli stessi laddove questi non siano ancora, e sottolineo «ancora», ben fluidi ed efficienti, normalizzando le eccezioni attraverso la loro ricomprensione nella procedura. Accanto a ciò, il nocciolo duro del proprio potere sta nella messa in campo di competenze soft di ascolto, motivazione, coinvolgimento. Insomma, stravolgendo quanto dice Richard Sennett, a proposito del «capo» nel capitalismo flessibile, e cioè di un «potere che rinuncia alla sua autorità», qui, piuttosto, sembrerebbe che questi sia «un'autorità senza potere» (Sennett, 2001).

Le competenze soft, pur non essendo ontologicamente «poteri» di cui disporre - attenendo piuttosto alla personalità e alla natura di un soggetto, alla sua abilità interpersonale - vengono elevati a modalità relazionali indispensabili per la fluidificazione del sistema. La capacità di leadership e la costruzione del gruppo diventa, quindi, tanto più essenziale quando c'è un problema, come nell'esempio riportato da Umberto (cioè il pagamento della mobilità in deroga): il famoso obiettivo da condividere, socializzare, partecipare, non è altro che una competenza istituzionale e professionale che però deve essere svolta in tempi strettissimi e senza straordinario. Qui, come in molti altri esempi ascoltati, il buon responsabile, il dirigente, è colui che riesce a mobilitare e incrementare la produzione mediante il ricorso alle «leve relazionali di natura strumentale»: «scendere in reparto» (ma siamo in fabbrica?!) è sufficiente a creare

quell'humus che riesce a mobilitare lo sforzo delle persone o, come dice Filippo, «a poter chiedere loro sacrifici» in nome del gruppo, in nome della stima nei propri confronti per l'attenzione e gli attestati di incoraggiamento elargiti da un capo che la sa lunga e che evita, scientemente, qualunque forma di rimprovero per accattivarsi le simpatie dei suoi «collaboratori».

I responsabili diventano, quindi, fondamentali per pompare la produzione e risolvere le problematiche; sono ingranaggi importanti per il sistema, in quanto, come dice Umberto, riferendosi alle peculiarità del nuovo funzionariato: «Qui la competenza non è più di carattere, come dire, tecnico. La competenza è in una responsabilizzazione maggiore del funzionario...nell'ottica di quella collaborazione, di quelle capacità di comunicazione che oggi la nuova organizzazione prevede ed impone. Cose che prima si poteva tralasciare, magari maggiore responsabilità tecniche [...] responsabilizzazione perché quando si parla di collaborazione tra aree e funzionari, necessariamente bisogna investire in prima persona. Cioè bisogna essere proprio sé stessi: il funzionario, l'impiegato...l'ingranaggio di quel meccanismo che fa funzionare...la collaborazione non può essere imposta...la collaborazione deve essere acquisita come elemento proprio e deve arrivare capillarmente fino all'ultimo dei funzionari, quello meno utilizzato, perché...quella è la chiave del successo di un modello organizzativo come questo. Nel momento in cui non si arriva a questo, ovviamente il sistema rischia di collassare. (Così come oggi si sta anche capendo che probabilmente nel rapporto front office/back office, creare un cliente interno che solleciti il back office; quindi di dare al back office, che fino a ieri aveva solo dei numeri, anche, come dire, un obiettivo, una bandierina, una carota da raggiungere, ecco forse questo è l'evoluzione del modello [...]. Io credo che i funzionari di oggi sono molto più completi dei funzionari di prima. Perché quando parlo di competenze, per me le competenze tecniche sono una parte del tutto...a mio avviso, anche nello specifico, sono una minima parte...le macchine oramai ci aiutano a fare tutto. Pensioni a mano non se ne calcolano più. Bisogna essere buoni conoscitori dell'informatica; avere una base normativa dignitosa, e sapere che non si stanno facendo castronerie; e poi, grande propensione a fare gruppo. Questa è sicuramente la cosa fondamentale».

Se a livello esecutivo la cosa fondamentale non è più la competenza tecnica dei funzionari, perché il sistema informatico ha riassunto in sé la conoscenza della norma; se si chiedono loro altre competenze di natura relazionale e comunicativa, se è «fondamentale fare gruppo», allora cambiano anche le prerogative e le qualità del buon capo: a questi non si chiede di organizzare bene il lavoro, ma di saper formare, motivare e trainare il gruppo.

A tal proposito Carlo mi dice: «Probabilmente i nuovi capi uffici non sapranno più quello che so io; ma non è importante, l'importante che siano dei piccoli manager, che sappiano organizzare il lavoro, sappiano far rendere al massimo i colleghi, incentivare, coinvolgere, che è quello che facciamo noi. Noi facciamo mediamente, un paio di riunioni al mese, ci vediamo tutti, vediamo quali sono i problemi. Il venerdì lo usiamo come le grandi aziende, io non vengo in cravatta [...] perché l'ho visto in aziende grosse, che si fa così. E' il giorno in cui si discute, si risolvono i problemi, ci si vede...insomma un po' più rilassati. E in effetti funziona...i colleghi conoscono le statistiche, perché li metto sempre al corrente...non è come prima che facevo pratiche, facevo pratiche, e non sapevo che standard...che risultato avevo ottenuto...loro sanno tutto, perché sono coinvolti, e poi decidiamo insieme le strategie...poi alla fine decido io, vabbè, però loro sono sempre coinvolti e fanno quello che facciamo [...] a quest'ora per esempio in genere si parla, si

discute, ci si ferma e ci si rilassa un po', perché quando io vedo che la produttività, la produzione e tutto il resto funziona, non c'è bisogno di stare addosso ai colleghi, non ci sono mai stato e non ci starò mai... finché funziona, oltretutto».

Una frase condensa in sé la filosofia delle nuove modalità di interazione con i subordinati: «I colleghi...sanno tutto, perché sono coinvolti, e poi decidiamo insieme le strategie... poi alla fine decido io, vabbe', però loro sono sempre coinvolti e sanno quello che facciamo».

Coinvolgere, scegliere insieme le strategie, e poi decidere da sé. Ciò nella misura, come abbiamo visto sopra, di ciò su cui si può esercitare tale decisionalità! Non stare addosso al personale, insomma, almeno finché funziona così.

In sintesi, da un lato, come diceva Pietro, «abbiamo una serie di livelli di gerarchia, forse superiore a quelli veramente indispensabili [...] l'organigramma, a me sembra esagerato. Così a vista. Mi sembra un bel organigramma grosso. Mi sembra la NASA», a cui non corrispondono sempre reali poteri organizzativi. Ovvero ci sono, per dirlo con le parole di Mario, un rapporto esiguo di uno a quindici, uno a venti, tra responsabili e operatori; la cui selezione, sottolinea, è stata condotta a porte chiuse, con criteri di valutazione non propriamente intellegibili, a suo dire. Ma, cosa più importante è: «La sensazione alla fine che hai, se guardi dall'esterno, è che servano...la classica funzione dei capi reparto nelle fabbriche, che servono a controllare quel pezzo di processo, loro in qualche modo conoscono l'intero processo e fanno in modo che tu ne gestisca un pezzettino, non abbia piena conoscenza». D'altra parte, a fronte di questa «significativa» proliferazione, si registra un nuovo *modus operandi* delle figure di responsabilità che non costituisce una peculiarità dell'Inps, ma è propria dello stile di leadership contemporaneo in ambito aziendale.

Ma questa nuova moda è poi qualcosa di così nuovo? Costituisce un'innovazione assoluta? Per rispondere a questi interrogativi sarà il caso di scomodare, ancora una volta, il padre della organizzazione del lavoro e tracciare quindi qualche linea conclusiva.

2.5

La taylorizzazione del lavoro in Inps

Ripercorsa la storia organizzativa di questo grande ente statale, approfondite le dinamiche di funzionamento interne e il loro impatto sulla condizione del lavoro, è giunto il momento di ritessere il filo con il discorso più generale che sto conducendo. Si tratta di rileggere quanto fin qui esposto alla luce dei principi tayloristici, per capire se permangano o meno in questa esperienza, ovvero in cosa divergano. La scelta di questo studio di caso non nasce solo dalla «significativa casualità» di un'esperienza biografica, ma è dettata anche dall'opportunità di cogliere in esso il passaggio dal taylorismo-fordista al neotaylorismo contemporaneo. Lo spaccato diacronico ci riconsegna, infatti, l'eco del sentiero tortuoso che le organizzazioni contemporanee hanno dovuto percorrere, dismettendo il modello classico, per fondare, attraverso lo sforzo del suo superamento, le basi per la sua evoluzione.

Quando le opportunità normative e finanziarie lo consentono, l'Inps avvia la dismissione del modello piramidale e fortemente parcellizzato del lavoro: il processo lavorativo era farraginoso e poco accorto all'utenza. Si opta per dinamiche lavorative più «friendly». Se il macro modello è il

frutto dell'elaborazione di professionisti esterni, la sua definizione viene data: da un lato, mediante la costituzione sempre più corposa di personale interno che di lì in avanti si occuperà dell'organizzazione; dall'altro, attraverso tavoli «con i migliori dipendenti a livello nazionale» per analizzare i macro processi lavorativi e specificare il disegno delle attività. L'intervento sulle macroaree produttive per snellirne i flussi, però, non esaurisce del tutto l'esigenza di un andamento lavorativo sempre «più teso, senza ridondanza, e sempre più essenziale»: erano infatti «necessari nuovi studi». Dal 2002 parte, quindi, una fase sperimentale. Come mi dice Patrizia: «La via vincente della semplificazione delle procedure di lavoro è stata possibile perché il percorso è stato quello di coinvolgere i migliori che avevamo sul territorio chiamarli a dei tavoli di lavoro, [...] e loro hanno disegnato passo dopo passo tutto quello che accadeva [...] nascono i flussi standardizzati di processo».

Come il *saper-fare* di Schimdt nella posa dei mattoni, anche qui, e ancora una volta, sono i migliori dipendenti che debbono essere coinvolti perché, sulla base della loro esperienza operativa, si possa dar luogo all'estrapolazione/espropriazione della conoscenza. I flussi standardizzati di processo sono l'evidente e immateriale concretizzazione del comando del lavoro morto sul lavoro vivo: la conoscenza dell'aristocrazia lavorativa, infatti, mediante il processo di studio e sperimentazione di cui sopra, si cristallizza nel supporto informatico e ritorna agli stessi come imposizione che procura loro «fastidio», «disagio», «malessere».

Se i dipendenti Inps sono, in prevalenza, fortemente qualificati, ciò è destinato a sgretolarsi per l'inutilizzazione di tali conoscenze e/o per la loro mancata acquisizione da parte di quanti, eventualmente, saranno assunti in futuro. È rispetto a questi ultimi che si fa riferimento alla espropriazione delle conoscenze L'«addestramento» del personale che avveniva nel modello classico riguardo alle nuove previsioni operative, si perpetua anche oggi: i corsi formativi di «due giorni» ne sono un esempio e danno la misura della «qualità» e della «difficoltà» di acquisizione di tale sapere, a fronte degli anni che «ci volevano per formare un liquidatore di pensioni»! Ma molto più spesso la declinazione contemporanea di tale previsione si concretizza nell'autoapprendimento mediante lettura del manuale relativo ad una procedura informatica, ovvero nella semplice esecuzione quotidiana del lavoro, e cioè nel lasciarsi «guidare» dalla procedura. Ragione, tanto osannata, per cui, si darebbe la «emancipazione dell'operatore dalla condizione di dipendenza dai superiori e dai colleghi per l'apprendimento del lavoro».

Se quest'ultima è una prima differenza del taylorismo postfordista, ve ne sono altre ben più significative. La sperimentazione di tayloriana memoria in questo caso è avvenuta in due tempi: prima si è costruito il *come* lavorare (quale sequenza di operazioni mediante la costruzione dei tavoli nazionali) e poi si sono andati a definire i tempi medi per ciascun prodotto: «È venuto materialmente un funzionario della DC pianificazione ha preso un campione di pratiche casuale, sufficientemente ampio; ha preso un certo numero di addetti del reparto su cui si faceva il test e ha misurato quanto tempo impiegavano a lavorare quelle pratiche, materialmente. Cioè ha visto che per fare quel campione di dieci pratiche hanno impiegato, non lo so...153 minuti. A quel punto quello è stato suddiviso per il numero di pratiche, è stato considerato il tempo medio. In quel tempo c'è tutto: c'è la consultazione della base normativa, c'è l'andare in archivio a prelevare un fascicolo, c'è fare una consultazione in più; c'è tutto, c'è chiamare all'utente, etc.».

A dire il vero la tempificazione delle attività non si esaurisce in un'unica rilevazione: man mano che i programmi informatici velocizzano l'esecuzione di certe operazioni, i tempi medi vengono

rivisti al ribasso e controllati poi, in maniera globale, mediante la loro sofisticata traduzione nelle prescrizioni «qualitative» del cruscotto.

Mi spiego meglio: in primo luogo, il controllo dell'esecuzione del lavoro nei tempi previsti non è demandata all'esercizio fisico del cronometraggio (che la storia organizzativa insegna essere economicamente dispendioso), bensì affidato al sistema del cruscotto. Non il «singolo pezzo di produzione», ma una certa *produzione media* viene imposta e quindi valutata nel suo effettivo o mancato raggiungimento. Il sistema del cruscotto consente, mediante un complesso ed articolato sistema di indicatori ed indici, di misurare infatti, su una media mensile ed annuale, nonché globale, ciò che nel modello classico era *giornaliero e singolare*.

Se l'ampliamento dell'orizzonte temporale del monitoraggio e della valutazione si dilatano, anche la somministrazione di premi e punizioni segue la stessa sorte: il cartellino quotidiano bianco o giallo di Taylor (indicanti il raggiungimento o meno dello standard produttivo imposto e, quindi, l'ottenimento o meno dell'incentivo economico), si trasla sulla retribuzione annuale integrativa ordinaria e straordinaria. Quest'ultima, poi, rappresenta un vero e proprio salto qualitativo per il taylorismo contemporaneo che si arricchisce dei contributi culturali e ideologici del neoliberalismo e della sua costituenda soggettività, edificata sulla continua messa in competizione degli individui e delle strutture sociali che abitano. Abbiamo allora che, risultando difficile o impossibile, per ragioni intrinseche ed estrinseche di cui parlerò oltre, stabilire e prescrivere il limite massimo possibile dello sfruttamento del lavoro, si lascia fermo un livello elevato di produzione certificabile e poi si fa in modo che, mediante la «carota» del premio e il «sale» della gara, siano i gruppi a spingersi sempre più in là collaborando al proprio auto-sfruttamento. Ciò avviene come in una morsa, la cui presa, tenda inesorabilmente a stringersi sempre di più. Il cruscotto, infatti, registra prima e rimanda come obbligatori in seguito (l'anno successivo) certi livelli di performance, dai quali non si può più tornare indietro. Concretamente, il livello delle prestazioni più elevate, non sono altro che incrementi progressivi di natura organizzativa: cioè miglioramenti incrementali, che sono il pane quotidiano di un folto gruppo di figure organizzative. Queste concorrono, in maniera molecolare e permanente, alla definizione di prassi lavorative sempre più efficienti, tirate ed essenziali che divengono poi trasversali, man mano che l'efficiente «originalità» di una linea-prodotto, o di una sede, si diffonda per emulazione, formale o informale, nel sistema generale. Tale effetto è garantito indirettamente dal cruscotto, in quanto meccanismo di messa in competizione al rialzo delle performance. Altrimenti detto: questo meccanismo di valore relativo e non assoluto della performance, che il sistema prende a riferimento per l'elargizione di retribuzione accessoria, fa sì che i più bravi raggiungano il premio. Ma questi, l'anno successivo, per continuare ad ottenerlo devono migliorarsi ancora, non possono andare indietro. Per essere i più bravi allora, quotidianamente si industriano a trovare le soluzioni più celeri, economiche ed efficienti possibili. E dato che ciò emergerà dai dati sintetizzati nel sistema di monitoraggio, è probabile che verranno contattati da altre strutture che cercheranno di emularli. Così una buona pratica viene diffondendosi in maniera informale. Ovvero fatta propria, prima dal livello regionale e poi nazionale, da quest'ultimo viene resa formalmente obbligatoria

Essendo la produzione suscettibile di modificazione sia in ragione di fattori esterni, come l'evoluzione normativa, sia grazie allo sviluppo intrinseco tecnologico ed organizzativo (che, contraendo e semplificando le procedure e le prassi, incide positivamente in termini di contrazione dei tempi e aumento della produttività del lavoro), abbiamo che l'oggettivazione del

controllo sul lavoro - flussi standardizzati e cruscotto - tende a modificarsi, inasprendosi sempre più, in un moto intensivo ed estensivo. Cioè, da un lato si accorciano i tempi e si snelliscono gli adempimenti; dall'altro, contemporaneamente, il sistema tende verso aspetti che ora ne sono appena lambiti: le attività meno standardizzate, cioè quelle professionali e di supporto. L'affannosa corsa dei vari responsabili ad una sempre maggiore efficienza, se nell'immediato si traduce nel raggiungimento dell'incentivo, nel medio-lungo termine si ripercuoterà sui loro margini di manovra.

Con la nuova organizzazione la proliferazione di questa categoria di dipendenti, non solo è finalizzata a concorrere al miglioramento continuo del sistema, mediante affinamenti minimali dello stesso, ma anche a svolgere un'importante funzione motivazionale. Rappresentando una equivalenza postfordista dei cronometristi, tali dipendenti sono quindi chiamati a stare, in questo caso *amichevolmente*, con il fiato sul collo dei loro collaboratori-colleghi (!) . *Amichevolmente*, perché si è compresa l'importanza, tanto rilevante nel taylor-pensiero (quanto poco nella sua determinazione storica), della capacità di strumentalizzare la leva relazionale in modo da volgerla all'intensificazione dello sforzo del singolo e, quindi, all'incremento della produttività.

Salendo un po' la scala gerarchica, la scarsa autonomia che connota oggi questi soggetti ci dice, poi, qualcosa di nuovo: essi stessi sono sempre più privati di reali poteri decisionali. Formalmente incastonati nella gerarchia del potere, sono sostanzialmente destinati a concorrere alla propria ulteriore sottomissione ad un comando, che si fa tanto più stringente e pervasivo, quanto più diviene invisibile e oggettivo. Talvolta disillusi, qualche altra imbambolati o rigonfi per l'essere collocati un gradino sopra a qualcun altro, questi sono, e saranno sempre più, un'autorità senza potere, votata al proprio auto-asservimento.

Per quanto attiene all'antropologia tayloriana, al di là di professionisti degradati a meri esecutori e quadri paternalistici (equipaggiati di buone maniere e immolati al buon esempio, per riscattare all'uopo il sacrificio altrui), ritroviamo, salendo ancora la scala gerarchica - ovvero percorrendo il sentiero che dalla città ci porta al capoluogo regionale, e da questo alla capitale - l'affermazione di uno storico e nutrito nugolo di professionisti dell'organizzazione, della pianificazione e controllo, e dell'informatica i quali, nella struttura nazionale e regionale, si sono accaparrati la progettazione, il controllo e la costrizione sempre più stringente del lavoro altrui.

In precedenza, ho sottolineato come la definizione delle attività discenda dal centro, mediante l'affinamento del cruscotto; e che sia sempre tale centro a spingere in avanti il processo di irrigidimento del sistema, mediante nuove procedure informatiche .

Se il primo, terzo e quarto principio sono ben presenti ed operativizzati, nella loro declinazione contemporanea, nel nostro studio di caso, per quanto attiene alla selezione e gestione scientifica della forza lavoro, il sistema qui incontra ancora le incrostature del passato. Mi spiego meglio. Trattandosi di una pubblica amministrazione, fin qui la normativa ha imposto una selezione del personale mediante procedure concorsuali che non hanno potuto distaccarsi dall'ambito strettamente tecnico (ossia dalla preparazione normativa) dei partecipanti. Fin qui, valutazioni attitudinali e psicologiche non sono state praticabili. Ma non è detto che non lo siano in futuro. Se la selezione in ingresso ha scontato il retaggio del passato, nella mobilità interna, quando le risorse economiche l'hanno consentito, si sono sperimentate metodologie articolate sull'elemento psico-attitudinale per la scelta del personale da destinare a posizioni di responsabilità. Resta da verificare se l'attualizzazione della riforma Brunetta, introducendo la valutazione individuale della performance, inserirà o meno, elementi di natura soggettiva

nell'attribuzione della pagella ai dipendenti, per la loro valutazione. Indicata come precipitazione contemporanea dei taciti insegnamenti del padre dell'organizzazione aziendale (disattesi, ma corretti), ritroviamo come leva produttiva il lavoro di gruppo. Più che per la sua valenza strettamente organizzativa e materiale, anche qui tale entità viene esperita per la *dimensione intrinsecamente emotiva* che riesce a mobilitare in due direzioni opposte e complementari. Da un lato, agisce in termini positivi sulla lealtà di gruppo, dall'altro, infiamma le passioni tristi della competizione. Il team diviene allora dispositivo di catalizzazione delle energie lavorative, attivando *dinamiche soggettive* di solidarietà e appartenenza verso l'interno; ma anche di competizione verso l'esterno più o meno prossimo (della stessa sede e delle altre); rafforzato, questa volta, anche dall'*elemento oggettivo* del premio retributivo accessorio, oltre che della dinamica della gara.

In merito a queste ultime riflessioni e considerati gli elementi esposti precedentemente, posso concludere che anche presso l'Inps si verifichi una sorta di *approfondimento del taylorismo*, in ragione della rilevanza accordata alla *strumentalità della relazione interpersonale*; nonché dell'abilità tecno-organizzativo mediante la quale si costruisce una comunità di interessi tra i lavoratori e i loro sovraordinati.

Il neotaylorismo costituisce anche un'estensione del modello originario per il suo allargamento alle attività cognitive, che nella versione originaria erano state, sì immaginate, ma appena abbozzate. Della sua declinazione contemporanea sorprende, quindi, non tanto la capacità di riproporre a queste ultime forme stringenti di controllo, e cioè l'aspetto oggettivamente (para)scientifico dell'organizzazione; quanto la potenza e l'efficacia, da un lato, della de-soggettivazione del controllo nella sua traduzione informatica e, dall'altro, del livello di sofisticazione, in questo caso scientifico, con cui vengono abilmente mossi i fili della soggettività lavorativa.

L'altro elemento che maggiormente qualifica la sua declinazione attuale è, inoltre, il passaggio dall'*espropriazione rigida* delle conoscenze ad una loro *estrapolazione dinamica*, e per tale via progressiva. Nel caso di studio in questione: l'evoluzione normativa e, quindi produttiva, insieme con quella tecnologica ed organizzativa, comporta un incessante mutamento della componente «macchinica». Alla fissità ingombrante della «macchina dedicata» fordista per la produzione di massa sempre uguale a sé stessa corrisponde, allora, la *leggiadria immateriale* di software adattati a produzioni mutevoli.

Come per la tempificazione, anche il processo di assoggettamento del lavoro non si risolve una volta per tutte. Al contrario esso, come una inondazione che avanzi in profondità ed estensione, travolge attività che prima lambiva, erodendone sempre più i margini di autonomia. Alla dimensione ferma e rigida del controllo sulla conoscenza e sul lavoro di matrice classica, insomma, corrisponde ora una sua versione progressiva e mutevole.

Che tale sistema comporti una dequalificazione del lavoro, poi, è evidente nella più volte sottolineata - tra l'altro come fortemente positiva - possibilità per il personale, tecnicamente non qualificato, di introdursi rapidamente in una materia (cioè di essere adibito senza difficoltà alla produzione di un diverso servizio). Nonché, nelle tante auto-riflessioni di responsabili sui margini della propria autonomia, o sulla necessità di nuove competenze tutte focalizzate sull'abilità di suscitare la motivazione dei subordinati.

Per concludere sull'apertura: l'Inps è davvero un caso emblematico. L'organizzazione per processo è stata una parentesi di grandi aspettative, entusiasmo, partecipazione per il *Lavoro*.

Ma, all'elevazione professionale con il controllo dell'intero ciclo produttivo, fa seguito una nuova ed ulteriore frammentazione delle competenze; riflettente la logica binaria dell'informatica e dell'arcipelago di procedure, in cui la produzione globale è nuovamente scomposta in micro operazioni. L'organizzazione per processi è stata, allora, l'interludio tra il prima e il dopo, l'inframmezzo tra il taylor-fordismo e il neotaylorismo. E' stato il momento in cui il comando doveva riorganizzarsi alla luce di un riscoperto «sapere lavorativo» e del tumultuoso sviluppo tecnologico. Quest'ultimo, con le sue allettanti opportunità di *concentrazione* senza *centralizzazione* del potere, ne ha consentito, infatti, una pervasiva diffusione de-soggettivata. Per tale via anche i gangli della gerarchia si sono decimati e hanno cambiato pelle, e le maniere vellutate che hanno assunto hanno aperto varchi impensabili per il comando sul lavoro, scendendo fino in fondo, interiorizzato, fin dentro le pieghe delle fragili identità di un corpo lavorativo addomesticato.

3

BANGALORE: L'ALTRO VOLTO DEL (FU) «TERZO MONDO»

1

Il come e il quando del «sociale» che si fa «capitale»

Un insieme composito di elementi, combinandosi secondo alchemiche sinergie, viene a creare un campo di valorizzazione nel bel mezzo di ciò che fu un'imponente periferia del mondo, e per tale via la trasforma in un suo centro nevralgico. Nel cuore del corno meridionale dell'affascinante, complessa, molteplice e variopinta India, avvolto da una rete stradale intasata di qualsiasi cosa che possa muoversi in ragione di un moto organico o meccanico (autobus, macchine, riscio, bici, moto, motorini, mucche), tra un marciapiede che non c'è ancora e uno slum in perpetua espansione, sorge il *Distretto industriale di Bangalore*. Nel volgere di qualche anno quella che era conosciuta come la *città giardino*, per la sua lussureggiante vegetazione e il clima piacevole, si gonfia fino a triplicare la densità della sua popolazione: palazzi giganteschi screziano qui e là il paesaggio, ergendosi inaspettatamente ovunque, mentre la campagna, fagocitata dalle nuove costruzioni, non fa in tempo ad accorgersene, e sovente puoi mirare scorazzare galline e capretti quasi davanti ai centri commerciali. Bangalore è tutta un cantiere: ogni cosa è trascinata in un perpetuo movimento: il vecchio e il nuovo, i *passati* e il *futuro*, si incontrano e scontrano ad ogni angolo. Mentre la fauna umana, qui più che altrove, si stratifica in livelli ulteriori, sommando alla già composita popolazione indiana una rappresentanza variegata di manager e professionisti provenienti dal mondo intero, giunti qui come moderni condottieri a portare il verbo del capitale globale.

Ai fini della sua riproduzione infinita, molti hanno meditato a lungo sul segreto del successo di luoghi come Bangalore, alla ricerca degli ingredienti che conducono a siffatte affermazioni. Come annota una corposa letteratura, il sostrato capace di far germogliare un vitale ecosistema imprenditoriale si compone di molteplici elementi: *in primis*, la prossimità geografica di una varietà di piccole e medie imprese, la loro intensa interazione *competitiva e/o cooperativa* (fattore che stimola l'innovazione) e la loro specializzazione in un particolare ambito. D'altra parte, però, si individuano come altrettanto importanti l'accesso a fondi di investimento e la disponibilità di servizi finanziari, la sussistenza di una rete infrastrutturale, come anche favorevoli politiche governative e di servizi di supporto al business. Questo corposo insieme neppure esaurisce la lista: per la nascita di distretti industriali, si tingono allora di significativa rilevanza le università e i centri di R&D, la disponibilità di nuove tecnologie come il continuo supporto all'innovazione. E ancora, *dulcis in fundo*, un ingrediente particolare: la sussistenza di un alto *capitale sociale*, ossia complessi formali e informali di strutture e di relazioni che, pur non avendo immediata rilevanza economica, incidono inesorabilmente sul tessuto produttivo.

Attraverso un'analisi trasversale alla storia dello sviluppo della Silicon Valley Indiana, Mathew J Manimala, dell'Indian Institute of Management di Bangalore, spiega che «le "caratteristiche"»

della *cluster-region* erano differenti durante le diverse fasi del suo sviluppo, e potevano esserci uno o più fattori dominanti (spesso differenti per differenti regioni e fasi) che lo influenzavano in ciascuna fase» (Manimala, 2008, p. 7). Attingendo ad una suggestiva analogia con il processo di formazione del cristallo, egli ricostruisce allora le diverse fasi che hanno contraddistinto la costituzione del distretto di Bangalore. La sua fase di incubazione viene rinvenuta nel periodo antecedente all'indipendenza, allorquando venne a insidiarsi la sede amministrativa regionale Britannica nella parte est della città. Una presenza multiculturale e la vivacità industriale fomentata da questa presenza, insieme con la dinastia di Mysore (ubicata nella parte occidentale), concorsero a creare, quindi, un ambiente economicamente e culturalmente dinamico. Accanto a ciò, a contribuire fortemente alla formazione dell'Hub internazionale dell'*Information Technology* intervenne poi la costituzione dell'Indian Institute of Science (IISc), che nel 1909 aprì i suoi primi tre dipartimenti: uno di essi era di elettrotecnica, come a presagire ovvero a predisporre il futuro. Nel 1984 la Texas Instruments, multinazionale informatica, apre a Bangalore una sua succursale. L'operazione, ci svela Manimala, fu condotta attraverso un suo dipendente, che aveva frequentato l'IISc. La morale della favola è la seguente: «La scoperta significativa di questa analisi nonché quella della città stessa è che lo sviluppo della regione avviene innanzitutto attraverso l'interazione con altre culture, e tale sviluppo è l'elemento più importante del processo di incubazione che consente alla regione di accogliere e sostenere le iniziative imprenditoriali quando esse si presentano» (Manimala, 2008, p. 16).

E dato che «la fortuna favorisce le menti preparate», Manimala suggerisce che, a partire da tutto ciò, a Bangalore si innesca il processo di «*nucleazione*» del *cluster*, mediante il formarsi di un numero di start-up informatiche. Mentre, intanto, il Governo dell'India lancia, rispettivamente nel 1991 e nel 1993, il Software Technology Park of India (STPI) e l'Electronic Technology Park (EHTP), adottando una serie di politiche di liberalizzazione favorevoli all'esportazione (relative alla tassazione e regolazione del lavoro), e quindi all'insediamento di multinazionali. Con l'arrivo di queste ultime viene a prodursi la fase dell'*agglomerazione*: esse cominciano ad attrarre altre aziende come proprie clienti, fornitori, *subcontractor*, distributori, intermediari, fornitori di infrastrutture, consulenti, fornitori di servizi e così via. Come in tutto ciò che si dà nell'esperienza del mondo naturale, organizzativo o sociale, anche nell'ambito del business e dei distretti industriali si determina prima o poi una fase di declino. Come per qualsiasi distretto del passato, anche per Bangalore, suggerisce Manimala, giungerà, o forse è già in corso (sotto i colpi *esterni* di una concorrenza che arriva dal suo Oriente, ovvero *interni*, derivanti dalla sempre più marcata concorrenza e minore facilità di inserimento di nuovi soggetti), la fase discendente.

Nel frattempo che ciò si compia, riassumendo quanto esposto, la disponibilità di una forza lavoro altamente qualificata, pasciuta nella corposa consistenza di università e centri di ricerca, importanti istituti e laboratori pubblici, ha creato le premesse per lo sviluppo dell'industria del software che esploderà negli anni Novanta, quando un più favorevole clima economico, grazie al processo di liberalizzazione e ai miglioramenti infrastrutturali, segnerà il decollo degli investimenti internazionali. Si edificano allora i Parchi tecnologici, dove si costituiscono *Offshore Development Centre* delle aziende più importanti al mondo: IBM, Intel, HP, Sun, Oracle, Cisco, Texas Instruments, SAP, Philips, Siemens, Robert Bosch, accanto ai campus delle indiane Hopro e Infodata e Consulting System (NASSCOM-McKinsey, 2007).

Al 2009 l'Hub di Bangalore conta 2084 imprese produttrici di software, 76 di hardware, 270 impegnate nella fornitura di servizi a basso valore aggiunto, 187 nelle biotecnologie. Gli

ingegneri a Bangalore ammontano a circa duecentomila tra quelli dediti allo sviluppo di software e quelli impiegati nelle ITES (*Information Technologies Enables Services*), facendo di questa il quarto *cluster* informatico più importante al mondo dopo la Silicon Valley, Boston e Londra (NASSCOM-McKinsey, 2013).

2

L'organizzazione del progetto

2.1

La programmazione

Nella galassia aziendale di Bangalore, e in particolare nelle imprese di *servizio*, si riscontra ricorrente una strutturazione fondata su una specializzazione che ruota intorno al *settore economico, tipo di prodotto e/o area geografica* di riferimento. A prescindere dalla maggiore o minore autonomia delle divisioni (*verticals, unità di business*) in cui viene articolandosi l'azienda al proprio interno – mediante accentramento ovvero decentramento di determinate funzioni –, si ritrovano comunque ulteriori segmentazioni in strutture di *line* e di *staff*: le prime, propriamente produttive; le seconde, concernenti funzioni indirettamente strumentali a quelle. Pressappoco comuni nelle finalità, se non anche nella nomenclatura, ritroviamo nelle multinazionali dell'industria informatica strutture di *Presales, Sales, Delivery, Quality* (o *Support*). Le prime due sono *funzioni di vendita* finalizzate rispettivamente a procacciare nuovi clienti e nuove idee e a gestire le relazioni con questi prima e dopo lo sviluppo del prodotto informatico (esercitando anche la verifica della qualità rispetto alle determinazioni contrattuali assunte). Le ultime due, invece, sono volte alla *realizzazione del prodotto* in senso stretto e all'assistenza postvendita, durante la sua implementazione presso il cliente.

Ai fini della mia analisi mi concentrerò principalmente sulla fase di *Delivery*, cioè sul complesso di attività mediante le quali si sviluppa il prodotto informatico, essendo le altre, seppure importanti, in ultima analisi strumentali e secondarie rispetto a quella. Pertanto lambirò le altre solo nella misura in cui risulteranno propedeutiche all'esplicazione dell'avvio e della piena conclusione del processo di sviluppo del software.

Come introdotto nei paragrafi precedenti, nel distretto tecnologico di Bangalore lo sviluppo di programmi informatici ha assunto le dimensioni e l'organizzazione scientifica proprie dell'industria; ragione per cui è venuto a fregiarsi, e non a caso, esplicitamente di questo epiteto. Concretamente questo significa che le procedure inerenti al processo produttivo vengono ad essere estremamente dettagliate, o meglio ancora, *standardizzate*, al punto da risultare trasversali a tutte le diverse realtà aziendali, a prescindere che si analizzi un'azienda piccola o una grande, una multinazionale straniera o una indiana. Quanto sto per descrivere rappresenta, per l'appunto, un *modus operandi* diffuso, scontato e condiviso.

La più datata, consolidata e basilare modalità di sviluppo di prodotti informatici, insegnata nelle università come *ciclo di sviluppo del software*, infatti, è quella conosciuta con il nome di *Waterflow methodology*. *Discover, Define, Design, Coding, Testing, Quality*, sono gli step

fondamentali in cui si articola, e alla cui analisi – dopo l'introduzione alle fasi che ne precedono l'implementazione – sarà dedicato il paragrafo successivo.

2.1.1. Fase preliminare e ciclo di vita del software

Per la *conclusione* di un contratto e l'avvio di un nuovo progetto avente come scopo la produzione di un software, vi sono alcuni passaggi preliminari che rinvergono nei team di *Presales* e *Sales* le strutture fondamentali. Volendone proporre una distinzione di massima, direi che il primo gruppo ha competenze tecniche e dà luogo al primo contatto con il cliente, in cui espone i suoi servizi e le possibili soluzioni di business funzionali alle esigenze di questi.

Il secondo si compone di personale di natura commerciale incaricato, a fronte di un concreto interesse da parte del cliente, di una corrispondenza documentale con questi e di dare luogo successivamente ai contatti *face to face*, finalizzati alla conclusione del contratto vero e proprio e dei materiali collaterali.

Schematicamente, quando un potenziale cliente contatta l'azienda, dà luogo alla compilazione e all'invio di particolari documenti predisposti dalla stessa. Il cosiddetto *Request for proposal* è una richiesta di offerta che il cliente rivolge all'azienda (di solito a diverse contemporaneamente) per ottenere una proposta adatta alle proprie necessità. In seguito all'analisi di quest'ultima, il cliente potrà avviare una transazione, ma anche un'ulteriore negoziazione per definire in modo più chiaro termini e condizioni dell'offerta di fornitura.

Hema, responsabile per la funzione di *Sales* in Comtech, mi spiega che la risposta dell'azienda propone una soluzione che contempla tempistica, valore commerciale, numero di lavoratori e competenze necessarie per le richieste del cliente.

Segue quindi la fase di negoziazione, al termine della quale è sottoscritto lo *statement of work*, un contratto a cui si accompagna il *non-disclosure agreement*, documento in cui ci si vincola alla riservatezza delle informazioni inerenti al cliente. Mentre la proposta della soluzione è appannaggio del team di *Presales*, la sottoscrizione del contratto e degli allegati spetta al gruppo di *Sales*.

La conclusione del contratto segna quindi l'individuazione e l'accordo circa una soluzione di massima alle esigenze del cliente, ma per poterla articolare concretamente, si deve procedere ad una serie di incontri finalizzati a scandire in modo puntuale tale progetto sommario. Propedeutica alla fase di programmazione del lavoro da realizzare, quindi, mi spiega in dettaglio Vibha, giovane manager di Comtech, la *Waterflow methodology* si apre con la fase di «comprensione» delle necessità del cliente, a cui il software dovrà dare soddisfazione: *Discover*, insomma, è quella parte iniziale del lavoro in cui si chiariscono esattamente tutte le «specifiche» che il programma deve possedere. Specifiche che non sono chiare neppure pienamente al cliente nel momento dell'ingaggio e che, pertanto, devono essere «scoperte» mediante una intensa interazione *face to face* e *telematica* – discussioni, interviste, workshop, mail, videoconferenze, ecc. – con il cliente stesso, durante la quale, al di là dei documenti già prodotti, ogni singola richiesta viene tradotta in svariate pagine di spiegazioni.

La produzione di una corposa documentazione esaurisce questo primo momento, aprendo quindi a quello successivo di *Define*, cioè di definizione tecnica dello scopo del progetto lavorativo.

Fine di questo stato del ciclo di vita del software è quello di trasporre tecnicamente le richieste del cliente, dando luogo ad una sua «traduzione informatica».

Mentre nella prima fase vi è la predominanza di figure lavorative di *Business consulting*, cioè persone che hanno cognizione approfondita del settore di riferimento del cliente (altrimenti come comprendere le specifiche esigenze di questi?), la seconda vede la prevalenza del lavoro di figure tecniche: *Software architect*, *Software engineer*, ecc. In entrambe, prende comunque parte il *Delivery* e/o il *Product manager*, figura di connessione tra le attività di *Sales* e quelle di *Delivery*, e referente generale per il prodotto.

In questo secondo momento viene, quindi, definita l'infrastruttura generale del software, i suoi vari elementi costitutivi, nonché la strumentazione tecnologica per la sua produzione: il linguaggio informatico scelto e i vari tipi di programmi e *tool* da impiegarsi in ciascuna fase.

Se ciò avviene, sotto il versante produttivo, ad opera delle massime figure tecniche di riferimento, queste sono chiamate a coadiuvare, sotto quello organizzativo, il *Delivery manager* nella pianificazione dei tempi di realizzazione per ciascun modulo produttivo e ad individuare la necessaria forza lavoro da impiegare.

Di solito, infatti, si dà luogo ad una «lottizzazione» del lavoro totale: il progetto – che può coprire un periodo che va da alcune settimane a uno o più anni –, viene suddiviso in blocchi da realizzarsi *sincronicamente*, attraverso una *divisione orizzontale* di questi tra i diversi team, e *verticale*, nel tempo. Detto in altri termini, viene periodizzata la produzione dei vari pezzi di codice corrispondenti alle diverse funzioni: alcuni saranno scritti prima, altri poi, e, per ogni periodo, un modulo da ciascun *sub-team*.

La definizione degli elementi tecnici e dell'organizzazione generale del lavoro viene seguita poi dalla fase di dettaglio del lavoro: il *Design*. Qui, l'infrastruttura individuata dalle figure tecniche superiori viene ad essere ulteriormente articolata da personale, anch'esso tecnico ma di livello medio (i codificatori non partecipano a questa fase, ma principalmente si tratta di *Technical lead* e/o *Team lead*), che provvede alla specificazione del *cosa* deve essere fatto e *come*.

Sebbene vi tornerò ampiamente in seguito, ritengo utile sottolineare che quanto appena descritto ci lascia già intuire un processo di *programmazione* e di consustanziale *segmentazione* dell'attività produttiva nelle sue componenti elementari, che ricalca, proprio per tale ragione, la modalità di organizzazione tayloristica del lavoro.

Procedendo con l'enucleazione degli step del processo di produzione del software, mediante l'esecuzione di quanto elaborato e predisposto nelle fasi precedenti, arriviamo quindi alla fase vera e propria di «produzione» del software: lo sviluppo.

Il *Develop* è il momento di codifica del programma, cioè di elaborazione delle linee di codice mediante le quali il software sarà in grado di svolgere le funzione per cui è progettato (vengono fisicamente scritti i codici che rispondono alle diverse funzioni). È questa la fase in cui entra in gioco la forza lavoro più massiccia numericamente, *codificatori* e *tester*. I primi programmano il codice; i secondi validano la sua funzionalità.

È bene precisare a questo punto che con i termini *Testing*, *validazione*, *controllo qualità*, si intendono più processi, alcuni dei quali possono essere considerati propriamente interni a quello di produzione *tout court*; altri, successivi e di «garanzia» della validità del software.

Rispetto ai primi abbiamo che oggetto di verifica sono infatti sia il *singolo elemento* (la parte elementare prodotta da un *sub-team* in una singola fase temporale), sia il *software nel suo insieme*, nonché la sua *interconnessione con altri portali e programmi* – cioè la sua

comunicazione con questi ultimi. Nelle realtà aziendali di grandi dimensioni tutto ciò viene svolto dal team di *Testing* che, laddove riscontri disfunzionalità, è tenuto a rimandare indietro il modulo al team di sviluppo che lo ha prodotto, affinché i cosiddetti *bug* vengano fissati, e quindi nuovamente rinviati per un successivo controllo, finché ciascun componente non risulti scevro da difetti e quindi risolto nel prodotto finale.

La validazione del software licenziato dall'ambito di produzione implica invece il passaggio del prodotto all'interno di altri due gruppi, di *Sales* e *Quality*, chiamati rispettivamente a controllare la rispondenza del programma elaborato alle specifiche richieste del cliente, contrattualmente definite, e a verificare il rispetto degli standard internazionali, se esistenti, per quella tipologia di software (tempo, costo, risorse impiegate, ma anche numero di linee di codice, impiego di determinati programmi, ecc.). Si tratta dunque di un'attività di *postproduzione* ma precedente alla consegna del prodotto, con il cui avvento viene comunque a garantirsi, per qualsiasi problema, una pronta assistenza.

Quanto appena descritto rappresenta la modalità organizzativa classica e standard del ciclo di sviluppo del software, che però, in tempi più recenti, ha visto l'elaborazione di metodologie alternative che ne rappresentano un'evoluzione. Tra queste si colloca in una posizione privilegiata *Agile*, che ne rappresenta una variante (Vibha mi dice ad esempio che quando si usa la metodologia *Agile*, tutte le attività sono replicate settimanalmente su scala ridotta; la scelta della metodologia dipende dalla velocità con cui devi restituire al mercato il software). I passaggi sopra descritti, nella metodologia *Agile*, anziché svolti una sola volta, si ripetono continuamente per la realizzazione parziale e progressiva dei blocchi del progetto. Se la modularizzazione della produzione è presente anche nella fase di *sviluppo* della *Waterflow methodology*, qui la lottizzazione è più marcata perché non concerne solo lo specifico della fase di sviluppo, bensì riguarda anche quelle precedenti, consentendo di consegnare al cliente parti autonome del prodotto complessivo finale, parallelamente al loro progressivo sviluppo.

Hema ha anche una lunga e pluriennale esperienza come *Technical lead*, in ragione della quale mi spiega che la scelta della metodologia da adottare dipende dal tipo di prodotto da realizzare. La loro più o meno ampia semplicità riflette la maggiore o minore semplicità della metodologia, nel senso che quest'ultima dipende dall'esistenza o meno di *pre-packages*: per i prodotti più consolidati sono disponibili pacchetti che contengono già sequenze di codice (eventualmente da integrare e/o modificare, offrendo in pratica un prodotto in parte preconfezionato). Detto in altri termini, per certi prodotti software, abbiamo un livello di consolidamento del processo di produzione, cristallizzato in procedure meticolosamente standardizzate, non come sequenze di fasi da dettagliare, bensì come stadi in cui ogni cosa da fare è esattamente specificata (bisogna solo seguire le istruzioni). Ovviamente, queste ipotesi concernono prodotti informatici molto comuni, collaudati. Laddove si richieda un prodotto molto lungo, complesso, e/o innovativo (per le quali non siano disponibili «istruzioni» da comprare e seguire alla lettera), è preferibile adottare la metodologia *Agile*.

Dal punto di vista temporale della produzione globale Hema mi dice che in media, e prescindendo dalle procedure di produzione eseguite, il 10-20 per cento del tempo è dedicato ai primi due step, *Discover* e *Define*, mentre il 40 per cento è speso in *Design*. Il *Develop* e il *Testing* prendono poi, rispettivamente, il 30 per cento e il 20 per cento del tempo restante.

In questo paragrafo ho accennato all'instaurazione del rapporto tra cliente e azienda e introdotto al ciclo di vita del software, ossia alle diverse fasi in cui si articola la sua produzione. Di seguito

ne approfondirò alcuni aspetti, focalizzandomi *in primis* sull'attività endoprocedurale di programmazione dei tempi, assegnazione risorse e segmentazione del lavoro, per proseguire quindi con la descrizione del momento esecutivo vero e proprio.

2.1.2. La programmazione e la selezione dei lavoratori

Subito dopo la conquista del cliente, e prima della produzione in senso stretto, si colloca la fase di programmazione. Ad aprirla, e ai fini dell'attivazione delle risorse umane, tecnologiche e logistiche necessarie, è un breve incontro con diversi *stakeholders*, competenti per le corrispondenti strutture di supporto. Questo incontro, della durata di trenta-sessanta minuti, prende il nome di *Kickoff meeting* e vede la partecipazione del capo dell'unità di business, della sezione *Finanza*, il *Central Resource pool* del dipartimento *HR*, e la struttura *logistica*. Chiamati a prendere visione del progetto, essi concorrono, ciascuno in ragione delle proprie prerogative, a licenziarne sommariamente e collettivamente gli aspetti fondamentali. A questo punto è il *Delivery manager* a compilare una folta documentazione e ad inserire le informazioni relative al progetto nel sistema informatico aziendale. Al di là dell'irrinunciabile tracciamento informatico di qualsiasi cosa si compia nell'azienda, questa operazione è anche funzionale all'ottenimento di una successiva e necessaria approvazione delle strutture coinvolte nella fase iniziale, rendendosi il loro avallo indispensabile per poter dispiegare la fase esecutiva.

Mentre il responsabile del progetto produce la sua documentazione, le altre strutture coinvolte predispongono parallelamente le attività di loro competenza: oltre all'allestimento dei locali e all'attivazione delle risorse economiche necessarie, vengono individuati i soggetti da coinvolgere nel progetto, mediante reperimento degli stessi dall'interno, ovvero, ove si renda necessario, dall'esterno.

Rispetto a quest'ultima macroattività, si sottolinea che, per il personale interno, è sufficiente consultare un apposito database in cui sono inserite competenze ed esperienze pregresse di tutti i dipendenti a tempo indeterminato, nonché la loro disponibilità immediata ovvero la data di ultimazione del progetto in cui sono impegnati. Laddove si individui la necessità di figure particolari, ovvero per i lavoratori a progetto – che vanno a coprire le fasi della codifica e del *Testing* –, si ricorre alla selezione esterna o all'*outsourcing*.

In questi ultimi casi, a fare da guida per l'individuazione del personale da scegliere è sempre la *Job description*, mentre molteplici sono i canali per ottenere nuovi *curricula*: direttamente dal proprio sito; mediante *Personal referral*, cioè referenze da parte di persone che lavorano già per l'azienda; attraverso mega selezioni presso i campus universitari; ricorrendo al network di *Head hunting*, ossia rivolgendosi ad agenzie specializzate; ovvero assumendo lavoratori interinali.

Le tecnologie telematiche, in particolare, semplificando ed espandendo le possibilità e le opportunità per i processi selettivi, rendono molto celere il processo di reperimento della manodopera e del tutto superflue le eventuali distanze geografiche.

Grazie anche agli input di altri soggetti, quali *Business analyst* e *Technical lead*, mi spiega Vibha, la redazione del progetto nelle sue linee essenziali richiede solo una settimana per essere elaborato, mentre per il suo dettaglio ci si affiderà all'interazione con il cliente su tempi più lunghi. Il suo team, le persone che dirige, se non con rare eccezioni, non partecipano a nessuna

delle attività fin qui svolte. Quanto appena descritto, infatti, è appannaggio esclusivo del manager e di altre figure posizionate in alto nella gerarchia aziendale e rappresenta una fase preliminare e propedeutica all'inizio di quella esecutiva. Così, continua Vibha, una volta dettagliati i piani di lavoro, «ci atteniamo al progetto così come è stato concordato con i vertici aziendali e ci incontriamo periodicamente con un cliente per capire quello che dobbiamo fare giorno per giorno». Dalla prospettiva del *Delivery manager* la routine lavorativa di qui in avanti consiste, insomma, in una diaria valutazione dello stato di avanzamento del lavoro, e, quindi, della corrispondenza di questo con quanto precedentemente pianificato.

Alla luce di ciò, si produce poi un'attività di *reporting, states review*, su base settimanale, mensile e quadrimestrale (a seconda degli accordi con il cliente e anche con gli altri *stakeholders*), in favore di vari soggetti interni ed esterni all'azienda.

Se questa è l'organizzazione dell'avvio del progetto in una realtà aziendale strutturata in *Unità di Business indipendenti*, del tutto simile è l'impostazione del processo lavorativo nelle imprese che adottano un *modello a matrice*, in cui si producono non solo le stesse dinamiche, ma anche i medesimi ruoli e gerarchie.

Il giovane Rajesh a soli trentasei anni è uno dei *Delivery manager* per l'unità Healthcare&Lifescience di Hopro. Mi spiega che si occupa del processo che porta alla consegna del prodotto al cliente, e cioè dell'esecuzione del progetto, controllando risorse e tempi, e incontrando i clienti su base periodica. A livello gerarchico sotto di lui ci sono, sul versante tecnico, i *Solution architect*, e su quello organizzativo, i *Project manager*, competenti ciascuno per un singolo progetto. Al di sotto di questi ultimi ritroviamo i *Team lead*, che sovrintendono ad una specifica area di produzione. Complessivamente, Rajesh è responsabile del lavoro di settanta persone coinvolte in diversi progetti, tutti relativi all'ambito farmaceutico e ospedaliero.

Nella sua ricostruzione del processo lavorativo, afferma che il software da sviluppare dipende dalle richieste del cliente. Se ad esempio si tratta di un programma relativo alla *Supply chain*, in via preliminare due o tre consulenti analizzano la catena del valore e quindi propongono raccomandazioni per lo sviluppo del software (ad esempio ci possono essere attività fatte manualmente che prendono tempo e possono essere automatizzate, oppure il cliente dispone di vecchie applicazioni che necessitano di sostituzione o miglioramenti).

Quando è stata effettuata l'analisi, il lavoro passa al *Delivery team*. Qui si valuta come approcciare tecnicamente l'intervento e si scelgono le metodologie da impiegare, si trovano le risorse e si creano i team. Fatto ciò, ed individuate le esigenze del cliente, si ricorre alle strutture *orizzontali* per ottenere le risorse necessarie.

Il gruppo *Operation*, chiarisce Ramesh, individua le risorse umane, con le *skill* necessarie, muovendole da un progetto all'altro su richiesta del *Delivery manager* e valutandone, in una fase preliminare, l'efficacia in termini di *profitto* previsto dal progetto elaborato da quest'ultimo e, *in itinere*, la rispondenza dei costi preventivati a quelli effettivamente sostenuti.

Si noti a questo punto che il *Delivery manager* predispone in pochi giorni un programma per il progetto e, dato il fatto che i diversi lavori sono molti simili tra loro e che l'azienda detiene una esperienza corposa e registrata di quelli pregressi, risulta che il suo lavoro di programmazione sia poi non troppo sofisticato e complesso, e neppure particolarmente creativo. Oserei dire che quasi risulta essere «routinario», tanto nella fase a monte, quanto in quella a valle della verifica puntuale e costante dell'andamento reale del lavoro. Lo stesso controllo *ex ante, in itinere* ed *ex post* del suo lavoro, da parte di altre strutture, tende poi a circoscrivere ulteriormente le prerogative

e i poteri del suo ruolo. Se così è per lui, a maggior ragione si potrà facilmente intuire come il margine di autonomia e discrezionalità del *Project manager* non sia particolarmente ampio: il suo ruolo si limita a coadiuvare il *Delivery manager* nella verifica dell'andamento temporale del progetto, nella gestione dei subordinati, nell'eventuale funzione di motivazione e valutazione di questi, essendo tempi, risorse e programmazione definiti dal suo diretto superiore. Rispetto a ciò una nota di etnografia visuale può avallare, ulteriormente, la mia tesi. La collocazione fisica nell'ambito dell'azienda, di *Delivery* e *Project manager*, non sembra avere a che fare con l'idea canonica del *capo* e del suo *spazio*, riservato, isolato, corrispondente ad un ruolo sovraordinato: i siti del lavoro sono aree *open space* che abbracciano per intero il team del progetto. È nel medesimo locale, seduti a una piccola scrivania, che operano le figure di riferimento del progetto. Nessuna privacy, nessun mega ufficio. Piuttosto a colpo d'occhio si può agevolmente contemplare l'insieme dei propri subordinati.

Ma essendo per ora il mio proposito quello di accennare alle fondamenta dell'attività progettuale e alle posizioni lavorative che vi esercitano un ruolo, rinvio a un secondo momento l'approfondimento del discorso circa i margini di discrezionalità e l'eventuale processo di dequalificazione del *middle management*.

Ricapitolando: ultimata una prima fase, che vede prevalentemente protagonisti il gruppo di *Prevendita* e *Vendita*, in cui si procaccia il cliente, si conclude il contratto e si producono una serie di documenti necessari per comprendere in dettaglio le esigenze di questi, il progetto entra nella sua fase tecnica e di programmazione. *Tecnica* perché determinate figure – *Software engineer*, ecc. – sono chiamate ad individuare le modalità operative mediante le quali le richieste del cliente possano tradursi in soluzioni informatiche. Di *programmazione*, perché con il *Delivery* o *Project manager*, si dà luogo alla divisione del progetto annuale in blocchi, per i quali vengono individuate e predisposte le risorse fino alla definizione dello *one man day*. Ciò che verrà svolto da ciascuno sarà anche pianificato in modo dettagliato in *timesheet*, ovvero tramite software dedicati a tal fine, secondo una calendarizzazione tri/quadrimestrale soggetta, alla luce dell'andamento reale, a revisioni.

Insieme con la programmazione e modularizzazione del lavoro, come ci spiega Nidhin, *Team Lead* di ETN Data, vengono costruiti altri documenti di *Design* e *Testing* che dettagliano il lavoro che dovrà essere svolto. Inoltre, definite le grandi linee tecniche del progetto, questo viene rispedito al personale esperto del business e al cliente per l'approvazione, dopo la quale si potrà aprire la fase di esecuzione dello stesso.

Come mi spiega Hema, delle circa settanta persone complessive destinate ad un progetto di grandi dimensioni, le fasi iniziali coinvolgono pressappoco quindici-venti persone, divise tra le fasi di *Discover* e *Define*, da un lato, e quella di *Design*, dall'altro (a cui spetta la predisposizione dei molti documenti che serviranno da guida nell'esecuzione del lavoro). In questi momenti iniziali, ci spiega, «ci vogliono esperti per comprendere le esigenze del cliente... non servono quelli che codificano». Questi entrano in gioco solo dopo, quando, nel pieno della fase esecutiva, «devi produrre velocemente».

Se questa è la situazione nelle grandi realtà aziendali e per i grandi progetti, non troppo dissimile è l'organizzazione nelle piccole imprese. Come ci spiega un *QA Manager* di Roxo, impresa di prodotto di appena venti dipendenti, anche per i piccoli progetti si dà una organizzazione del lavoro in «pezzi», con una quantificazione dei tempi necessari. Se ufficialmente si sostiene che tutti prendono parte alla pianificazione del lavoro, cioè sia il *Project manager* che gli

sviluppatori, di fatto, approfondendo il discorso, spetta al *Frontend* e *Backend architect* pianificare tecnicamente il lavoro e coadiuvare il manager nella definizione temporale dello stesso. I diversi moduli da produrre sono suddivisi poi in sub-moduli, corrispondenti ad una singola caratteristica del programma da costruire, che viene assegnata al singolo lavoratore, per essere successivamente integrata con la produzione degli altri colleghi.

A differenza dei grandi contesti lavorativi, nelle piccole realtà aziendali si riscontra un maggiore coinvolgimento del personale nelle fasi preliminari di definizione del lavoro; in alcuni casi, si procede a *brainstorming* in cui si chiedono suggerimenti agli sviluppatori su come realizzare qualcosa, ma di fatto, la competenza a programmare il lavoro è appannaggio di due figure apicali.

Senza entrare troppo nel merito di questa fase di attività centrale, quello che qui mi preme sottolineare è che, nella divisione del progetto in moduli e nella definizione delle modalità specifiche del loro sviluppo, come sottolinea Nidhin, i *Senior* e i *Junior engineer*, soprattutto nei grandi contesti aziendali, non prendono parte alcuna: entrando in gioco solo al momento dello sviluppo, nella fase di esecuzione, gli *sviluppatori*, e a maggior ragione i *tester*, sono di fatto esclusi dai processi decisionali di cui sopra.

Allora non risulterà di difficile intuizione l'analogia tra questo tipo di organizzazione e quella tayloristica industriale: in entrambi i casi, infatti, abbiamo che chi esegue il lavoro, sia esso di natura manuale o intellettuale, viene ad essere escluso dalla sua programmazione da colui che gli sovrintende tecnicamente e organizzativamente. Poco importa se i nomi di queste figure cambiano e *all'ingegnere tayloriano* e al *tecnico della programmazione* vengono a sostituirsi *Software engineer* e *Delivery manager*. Risulta evidente che, in ragione della peculiarità dell'attività immateriale della produzione di software, anche qui riscontriamo una specializzazione e una divisione del lavoro al livello massimo possibile, tipiche dell'organizzazione scientifica del lavoro.

2.2

L'esecuzione del progetto

2.2.1. Fase esecutiva e antropologia professionale del progetto

Ad aprire ufficialmente la fase esecutiva è sempre un *Project key call meeting* o *Knowledge transfer meeting*, cioè appuntamenti in cui lo staff nel suo insieme – coloro che parteciperanno alla realizzazione e alla validazione dei diversi moduli – , viene ad essere informato in modo sommario su progetto, tempistica, scopo tecnico, ecc. Questo rappresenta uno dei pochi momenti di incontro tra l'insieme delle persone che nella quotidianità del lavoro restano vincolati ad una relazionalità che si esaurisce all'interno del proprio *sub-team*: eccetto le situazioni di criticità, infatti, la vita del progetto procede e si esaurisce, come si spiegherà oltre, nell'ambito di questi micromondi (questo non vale per le figure superiori). Se necessari, possono darsi corsi di aggiornamento rispetto al business specifico di riferimento dell'azienda-cliente, o delle tecnologie da utilizzare.

Un ulteriore strumento di informazione per quanti non abbiano preso parte alle fasi di programmazione del progetto, è poi la lettura della documentazione (come ad esempio la *Requirement solution specification* in cui si espone lo scopo tecnico del lavoro). In alcuni casi gli sviluppatori sono chiamati a loro volta a compilare un documento, la *Technical design specification*: devono concorrere cioè a dettagliare le modalità di esecuzione delle funzionalità di cui le figure tecniche superiori hanno definito l'infrastruttura e le linee di massima. Ma sul punto tornerò oltre. Una piccola nota concerne invece il fatto che, a differenza dell'organizzazione storica del taylorismo industriale, qui i lavoratori sono chiamati a conoscere sommariamente il progetto: c'è la predisposizione di strumenti finalizzati alla comprensione dell'insieme, che invece non sono presenti nell'esperienza industriale. La ragione, a mio avviso, non risiede nella maggiore sensibilità e volontà di coinvolgimento dei lavoratori cognitivi nell'organizzazione dello sviluppo del software, ma piuttosto nell'esigenza di mettere questi ultimi a conoscenza dell'insieme, al fine di permettergli di svolgere al meglio la loro mansione. Le informazioni di cui vengono al corrente e la decisionalità liminale di cui dispongono, sono quelle al di sotto delle quali il loro contributo viene messo a repentaglio: le informazioni fluiscono, ma solo al livello e nella misura in cui si rivelano utili per il buon esito del lavoro.

Anche su questo punto tornerò oltre. Fin qui, infatti, ho illustrato la metodologia adottata nello sviluppo del software e l'organizzazione del progetto per quanto concerne le fasi iniziali, e appena accennato all'avvio della fase esecutiva vera e propria, ma per poter dare un quadro complessivo del processo lavorativo è necessario illustrare l'organizzazione in team e *sub-team* del corpo lavorativo, corrispondente alla modularizzazione e divisione del lavoro progettata in fase di pianificazione, nonché introdurre l'universo dell'antropologia professionale che si ritrova nella fase operativa di ciascun progetto, a cui sono dedicati i prossimi paragrafi.

2.2.2. L'organizzazione per team e la quotidianità lavorativa

La divisione del corpo lavorativo in squadre rappresenta una costante della stragrande maggioranza degli ambiti lavorativi, sia nel settore manuale che dei servizi. E certamente rappresenta il «*modus organizzandi*» delle realtà dell'IT di Bangalore. Questa riflette, da un lato, la divisione del lavoro rispetto alle diverse attività di *Coding* e *Testing* (in particolare per le imprese di servizio); dall'altro, nell'ambito di queste, provvede a distribuire e scandire il lavoro in *moduli* – unità elementari – in cui la produzione è segmentata. Le dimensioni del team per l'intera attività e delle sue articolazioni in *sub-team*, variano in base alle dimensioni dell'*azienda* e del *progetto*: in quelle più grandi abbiamo riscontrato un numero massimo di settanta unità per progetto, articolate a loro volta in *sub-team* di sei-sette, massimo dieci persone; in quelle piccole o per progetti non molto grandi, solo poche decine di persone, con *sub-team* di sole due unità.

Per ogni *sub-team* è previsto un *Team lead*, un lavoratore con maggiore esperienza che svolge la funzione di collegamento tra tale articolazione organizzativa e il *Project manager* e che, come si vedrà oltre, può avere o meno funzioni di dettaglio nella programmazione del lavoro, oltre ad esercitare tanto una funzione di controllo che di motivazione della sua squadra.

Rispetto alla dimensione minimale del team e alla figura del *lead*, l'attenzione andrebbe posta subito su due aspetti: da un lato, l'apparente contraddizione tra organizzazioni/progetti piccoli, in cui, dati gli esigui numeri, non si comprende immediatamente la funzione di una gerarchia

«camuffata» che produce, per ogni due lavoratori, un soggetto che deve sovrintendere il loro lavoro, sebbene con modalità amicali e informali. Dall'altro, sono rimasta impressionata proprio dall'esigua dimensione diadica delle squadre e mi sono domandata: quello che viene svolto da due non potrebbe essere svolto da uno solo? E se sì, perché si creano gruppi di due persone con un *lead*, quando si potrebbe appiattire la struttura, bypassando quest'ultimo? Ovvero, detto in altri termini, perché si perpetua una strutturazione marcata anche in progetti che per dimensioni potrebbero essere gestiti con una partecipazione diretta di tutti i membri alle fasi di coordinamento tra il lavoro di tutti e di ciascuno? Perché si crea un «team», anche in corrispondenza di una singola posizione lavorativa?

Sebbene sia perfettamente fattibile, la produzione di un modulo non viene mai affidata ad una singola persona, per evitare che la produzione possa subire un'interruzione, un rallentamento o, nei casi peggiori, si possano perdere informazioni importanti circa il lavoro in corso, qualora la persona in questione dovesse abbandonare il lavoro. In relazione al primo punto, invece, non ho ottenuto risposte altrettanto dirette e nitide: il ricorso ad un *lead* viene considerato non solo scontato, ma neppure viene problematizzato; risulta essere qualcosa che fa parte dell'ordine delle cose dell'azienda contemporanea in quanto tale.

A mio avviso, invece, la gerarchizzazione funge da *stimolo* e da *controllo*: la possibilità di elevazione, anche minima, dalle posizioni inferiori, è un grande fattore di spinta e, quando ottenuto, di appagamento per i lavoratori, seppur temporaneo e parziale. D'altra parte il *Team lead* deve svolgere una funzione di motivatore e di controllore che verrebbe probabilmente lasciata disattesa se ci fossero solo gruppi realmente paritari, o nella migliore delle ipotesi, l'esercizio di queste funzioni sarebbe affidato al caso (presenza di personalità naturalmente tendenti alla leadership, mentre si preferisce una puntuale presenza di questa tipologia di «strumenti» per garantire il buon andamento del lavoro).

La segmentazione del lavoro in piccole unità e la sua realizzazione sincronica e diacronica da parte delle diverse squadre, con la sua *organizzazione* e *microgerarchia* interna, ricordano abbastanza da vicino la filosofia tayloriana, che da un lato specializzava il lavoro per renderlo più rapido ed efficiente, e dall'altro, producendo una separazione tra programmazione ed esecuzione, andava sostituendo alla *solidarietà orizzontale* del corpo lavoratore una presunta, cooperante e cordiale, quanto manipolativa, *relazionalità verticale* tra supervisor e lavoratori.

Per rendere più chiaro ciò, e in particolare l'articolazione in squadre del lavoro, mi affido alla descrizione di un caso concreto: quello di Mark. Questo ingegnere informatico lavora come *Technical lead* presso Samsung India, realtà media con un personale di 3400 unità fisse e circa 1000 interinali (essendo parte del lavoro esternalizzato). Si tratta di un'impresa di prodotto, dipendente in modo esclusivo dai contratti con la casa madre, da cui tuttavia mantiene un'autonomia istituzionale, disponendo di autonomia finanziaria e gestionale. In particolare sviluppa software per diversi tipi di prodotti elettronici, dietro partecipazione e aggiudicazione di bandi di gara, interni alle aziende-satellite dell'*Head Quarter*.

Il suo team è impegnato in un progetto annuale per la produzione di un software per Smartphone. Questo è costituito da settanta persone organizzate in *sub-team* di sette-dieci unità. Il lavoro del gruppo concerne la produzione di un unico prodotto/software eppure, ai fini della sua realizzazione, questo viene smembrato in tante parti: così abbiamo che un *sub-team* si occupa dei diversi *browser per navigare* in internet; un altro del *sistema operativo*, cioè della comunicazione tra il cellulare e determinati siti e/o tipi di operazioni (come ad esempio vedere

un video su Youtube); un altro ancora è dedito alla *user experience*, cioè al miglioramento dell'esperienza di interazione dell'utente con lo Smartphone, ecc. Tale divisione non esaurisce la segmentazione del lavoro, dandosi all'interno del *sub-team* divisioni ulteriori nella *gerarchia* – *Team lead*, *Senior* e *Junior engineer* – e nella specializzazione della funzione – qualcuno programma i cambiamenti da fare, qualcuno li esegue codificando, altri testano, altri ancora fissano i *bug*.

Se questo è un esempio della scansione del lavoro attraverso l'articolazione del corpo lavorativo, come si dispiega invece il quotidiano delle sue prassi lavorative?

La routine diurna, per i colleghi di Mark e per moltissimi altri, significa prendere parte ad una breve riunione in cui si fa il punto su quanto fatto il giorno precedente e su cosa fare per il successivo: il lavoro, che è già dettagliatamente pianificato e fissato in una consistente documentazione informatica, non necessiterebbe in effetti di un siffatto puntuale confronto; eppure ragioni altre, quali lo slancio motivazionale, ne animano i fini reali. In altri contesti, e non a caso, le riunioni mattutine sono settimanali e, se più ricorrenti, dettate da problematiche e difficoltà contingenti.

In certi contesti, l'apertura della giornata lavorativa consiste nel loggarsi (registrarsi con il proprio identificativo) alla piattaforma aziendale e, quindi, consultare i documenti in cui sono iscritti/prescritti i propri compiti quotidiani. In altri casi ancora, come mi spiega Mark, si riceve «la mail dal manager o *Team lead* in cui ti vengono assegnate le mansioni per il giorno corrente». A fine o inizio giornata si è tenuti inoltre a «compilare un documento in cui si riepiloga quanto fatto il giorno precedente».

Programmi diversi, insomma, attribuiscono compiti e ne registrano, da parte del lavoratore, l'esecuzione e la relativa tempistica. Mail, rapporti *face to face* con il *Team lead*, meeting con varie scadenze, a fronte della ricezione delle informazioni relative all'adempimento del lavoro, fungono nel breve periodo da strumento per riallinearsi alla pianificazione del lavoro (eventualmente con gli straordinari), da un lato, e all'esercizio della motivazione/pressione sui lavoratori, dall'altro. Mentre nel lungo periodo, e cioè nella pianificazione dei progetti successivi, serviranno per la definizione dei tempi medi di esecuzione delle attività, e quindi ad affinare sempre più la precisione della pianificazione progettuale.

Nei contesti grandi come in quelli piccoli, a me sembra che questa documentazione, quando rigirata ai lavoratori, svolga una funzione equivalente a quella dei *cartellini gialli* e *bianchi* di Taylor: il colore comunicava in modo immediato se si fosse adempiuto pienamente al carico di lavoro previsto per il giorno precedente (e se, di conseguenza, si fosse ottenuto o meno il premio di produttività ad esso collegato). La pressione/gratificazione quotidiana di questo apparentemente innocuo «strumento di informazione», aveva in effetti, piuttosto, una funzione «educativa» della manodopera alla disciplina e all'adesione ai ritmi imposti. Ora, sebbene sostituito da un equivalente informatico che, a differenza della fase pionieristica, viene compilato direttamente dal lavoratore (con una conseguenziale intensificazione di responsabilizzazione, a mio avviso), la funzione resta intatta: quello che mi sembra assolutamente costante, cioè, è l'ottenimento, ai fini pratici, sia di una puntuale registrazione di quanto programmato e realizzato, sia di una messa a confronto sistematica e quotidiana del *singolo* con ciò che *avrebbe dovuto fare* e *ciò che di fatto ha svolto*, rappresentando, per tale ragione, un formidabile strumento di motivazione o, detto in chiave critica, di pressione psicologica.

La documentazione, insieme con i meeting quotidiani e/o settimanali, svolge insomma la funzione di potente strumento di coordinamento e di motivazione, scandendo e puntellando la dinamica del processo lavorativo. I diversi *sub-team* sono universi paralleli: ciascuno ignora cosa stia facendo l'altro. Solo i manager e i *Team lead*, partecipando a riunioni di livello superiore e svolgendo una funzione di coordinamento, maturano una visione d'insieme sullo stesso e sul suo andamento. Punti di contatto tra persone partecipanti a *sub-team* differenti si danno solo nei momenti di crisi e generano incontri che hanno funzione risolutiva dei problemi. Quando si integrano i diversi moduli, si possono dare problemi che non sono dovuti alla scorrettezza dello sviluppo dell'uno o dell'altro, ma proprio alla loro integrazione.

Volendo sintetizzare brutalmente la quotidianità di una giornata lavorativa, si può dire che questa si apre e si chiude prendendo visione dei compiti programmati per la giornata e ricapitolando i risultati del lavoro effettivamente svolto. Nel mezzo ci sono una pausa pranzo e due coffee-break, consumati, per una regola più o meno latente, con i membri del proprio *sub-team*. Per addentrarmi più approfonditamente nel lavoro nell'IT *sector*, si rende però necessario passare in rassegna l'antropologia professionale che affolla lo sviluppo del progetto, in modo da poter descrivere con maggiore dettaglio i compiti di tutti e di ciascuno. A ciò sono dedicati, pertanto, i prossimi paragrafi.

2.2.3. Technical architect e Technical lead

Nella descrizione delle fasi preliminari in cui prende avvio un progetto lavorativo, ho avuto modo di introdurre alcune figure *superiori ed esperte* che vi entrano in gioco. Ho così accennato ai *Business consultant*, ai team di *Presales* e *Sales*, cioè a quelle strutture di *staff* funzionali e di sostegno a quelle di *line*, produttive in senso stretto. Abbiamo fatto altresì la conoscenza di figure *perno* come i *Delivery* e i *Project manager*, rispettivamente responsabili di *budgeting*, *timing* e relazioni con il cliente, per più progetti e per uno specifico. Si è spiegato anche che la programmazione del lavoro da compiere spetta a questi ultimi, mentre le decisioni di natura tecnica sono appannaggio di figure apicali, di altra natura, con rilevante anzianità lavorativa.

La gerarchia sotto lo *Unit Head* o *vicepresidente* – di una unità di business o di un particolare *vertical*, nel caso di strutture a matrice –, viene cioè a biforcarsi in un ramo *manageriale* e in uno *tecnico*: per il primo abbiamo *Senior Delivery manager*, *Delivery manager project*, *Project manager*; per il secondo *Principal technical architect*, *Senior technical architect*, *Technology architect*, quindi *Technical architect*. Non interessa in questa sede dettagliare l'anzianità e le funzioni specifiche di ciascuno. Basti sapere che, con gradi di responsabilità via via decrescenti, essi sono chiamati a ideare tecnicamente il prodotto e le sue caratteristiche, diversamente dal ramo manageriale, che si occupa di organizzare il processo lavorativo *tout court*, individuando risorse, personale e tempi.

Nei contesti di piccole imprese, con dieci-venti unità di personale, sebbene resti valida la divisione della programmazione doppia, *organizzativa e tecnica*, l'articolata gerarchia subisce un netto appiattimento. Aziende come Roxo o Fidware, ad esempio, vedono condensarsi il ruolo tecnico di programmazione in due sole figure: *Backend* e *Frontend architect* (che progettano, rispettivamente, tutto ciò che non si può vedere del software e l'interfaccia programma).

Sowjanya, ad esempio, *Backend architect* di Roxo, deve garantire tecnicamente la sostenibilità del sito web a fronte della potenziale connessione contemporanea di molti utenti. Fa questo, mi spiega, dirottando verso diversi server i vari utenti, e cioè «caricando» i diversi pezzi di codice relativi a un video su un certo numero di server. D'altra parte, per garantire la funzionalità del sito, deve contemporaneamente predisporre e accertare che la richiesta del *video x* sia di fatto instradata esattamente verso tali server e non altri.

Sowjanya mi descrive il processo di lavoro e sottolinea che l'intero prodotto viene ad essere scomposto in pezzi ai fini della sua produzione. Naturalmente il lavoro dei due tecnici apicali è strettamente interconnesso. Il codice scritto dal *Frontend* consente di svolgere determinate funzioni, ma non direttamente, bensì rinviando al codice scritto dal *Backend*: detto in altri termini, tecnicamente una funzionalità riesce (far partire un video cliccando sull'icona «play», ad esempio), se tale «chiamata» dal sito – mediante il codice scritto dal *Frontend* –, viene dirottato presso il server ove sono conservati i dati del codice scritto dal *Backend architect*. Tale chiamata avviene perché ci sono delle informazioni condivise mediante le quali è possibile la comunicazione tra i pezzi di codice. Nelle piccole realtà aziendali può darsi che gli architetti del software da produrre non solo definiscano il prodotto, ma lavorino anche concretamente alla parziale scrittura dello stesso, nella sua infrastruttura generale.

Mentre nelle piccole aziende sono gli sviluppatori per il *Frontend* e quelli per il *Backend* (come nel caso di Roxo) che si occupano di integrare, sviluppare e scrivere parti del codice, con interventi successivi e diretti, in quelle grandi e/o per prodotti più articolati, tra il lavoro degli architetti del software e il lavoro di codifica, essendo richiesti ulteriori interventi di design, vengono ad operare altre figure: i *Technical lead*. Questi, pur non collocandosi tra le figure tecniche di vertice, esercitano comunque funzioni di programmazione e tecniche di livello superiore, ad integrazione e dettaglio del lavoro di quelle.

I *Technical lead* non hanno propriamente dei subordinati diretti, che dipendono da loro, mentre essi sono, gerarchicamente, subordinati al Manager di progetto e al *Technical architect*. Vantano almeno otto anni di esperienza e competenze tecniche nettamente superiori all'arcipelago degli sviluppatori. Le loro mansioni, scrivere codici relativi all'infrastruttura generale del software e rivedere quelli scritti dagli sviluppatori, possono anche diversificarsi, come nel caso di Mark, una cui parte del lavoro consiste nel preparare la documentazione per ottenere patenti e brevetti relativamente al lavoro realizzato.

Volendo sintetizzare, si può affermare che le figure tecniche apicali, come gli architetti del software, vengono a predisporre i documenti di *High design document*, cioè quelli in cui si descrivono le diverse componenti del programma e il modo in cui queste comunicano tra di loro; mentre i tecnici con grande esperienza, *Technical lead* e/o in alcuni casi i *Team lead*, vengono a produrre i *Low level design*, che hanno una funzione di dettaglio, includendo specificazioni per la codifica.

Nelle piccole realtà, invece, le figure tecniche di vertice e quelle gerarchicamente subordinate ad esse, sono ricomposte nelle figure del *Backend* e del *Frontend architect*. Anche qui, come nei contesti più grandi, mi spiega Sowjanya, «il designer non potendo scrivere da sé l'intero programma, scompone un grande problema in tanti piccoli problemi e li distribuisce tra più persone: i *coder*». O, più precisamente, definisce i contenuti del programma e ne attribuisce la scrittura del codice corrispondente agli sviluppatori. Insomma, che si tratti di un grande progetto pluriennale oppure di alcuni mesi, che si lavori in un'azienda con decina di migliaia di

dipendenti oppure di poche unità, la divisione tra chi programma il lavoro e chi lo esegue è ben radicata come soluzione ottimale di organizzazione del lavoro nell'industria del software.

2.2.4. Coders

Il *Coding* rappresenta il cuore pulsante del processo produttivo. Il momento tipico dell'*esecutività* nella dinamica lavorativa. Questa è la fase in cui ciò che è stato definito, viene ad essere realizzato. Ogni caratteristica che il prodotto deve avere, viene ad essere scolpita progressivamente mediante la stesura frenetica e incessante di migliaia di linee di codice. Questo è il luogo simbolico della produzione e della realizzazione veloce. È il tempo del susseguirsi degli straordinari, delle tendiniti, del bruciore agli occhi e della vista appannata. Delle schiene ricurve e dei dolori lombari. Questo è il momento cardine dell'ingresso nel processo dei molti lavoratori fin qui esclusi dall'ambito della programmazione: dopo la sua gestazione programmatica, qui si dà la creazione del prodotto.

Ma cosa significa realizzare un prodotto informatico? Come si crea?

L'informatica si fonda su pochi, semplici, elementi ricorrenti. I diversi linguaggi di programmazione, al pari di una lingua naturale, possiedono una *grammatica*, un *lessico* e una *semantica*. Condividendo le regole di base, differiscono tra loro per i simboli mediante i quali si esprime i comandi o le funzioni che sono in grado di esercitare.

Con i linguaggi di programmazione è poi possibile sviluppare ulteriori software, applicazioni che servono a compiere diverse operazioni. Mentre la scrittura del primo è cosa assai complessa e sono pochi coloro i quali hanno le capacità per farlo (grandi aziende specializzate come Apple, Microsoft, o professori universitari freelance), il loro utilizzo per creare ulteriori prodotti informatici è abilità già più comune e si può acquisire mediante diplomi e lauree in informatica. La bravura e la creatività in questo settore possono operare esclusivamente in due sensi: o avere un'idea geniale che ti porta a qualcosa come Google, Facebook e via dicendo, o saper far fare alla macchina qualcosa in un numero minore di righe di codice.

La creatività si esprime cioè mediante una serie di tentativi ed errori che portano alla redazione di un codice più sintetico e quindi ad una maggiore leggerezza e celerità delle corrispondenti operazioni. Essere un buon programmatore è come essere un poeta, mi suggerisce Sowjanya, saper condensare in poche parole grandi emozioni, saper sublimare qualcosa in poche righe.

Ma cotanta liricità non sembra essere troppo compatibile con un ambito di produzione industriale e con l'esperienza quotidiana che ne emerge. Simanta, ex dipendente di Torch, mi ricorda che il *Project manager* divide i *requirement* del cliente in *subrequirement* e ne stima il tempo di realizzazione. Spezzettato il lavoro, ne viene distribuita la realizzazione tra i vari programmatori. Questi ultimi, quindi, non vengono coinvolti nell'organizzazione complessiva del progetto, nella pianificazione della sua implementazione, ma vengono affidati loro compiti parziali, il cui tempo di realizzazione è sottratto alla loro discrezionalità, come anche la scelta della strumentazione software mediante i quali svilupparli.

Prima di procedere alla scrittura vera e propria del codice, viene chiesto agli sviluppatori di documentare, di esplicitare per iscritto, il lavoro che andranno a svolgere: come intendono cioè realizzare il modulo loro assegnato. La ragione ufficiale che giustifica tale richiesta è la necessità di spingerli a pianificare il lavoro e quindi ad avere una guida da seguire nell'esecuzione dello

stesso. Essendo votati al pensiero logico-matematico, piuttosto che versati nelle abilità linguistico-descrittive, questa parte rappresenta un grosso sforzo in termini di tempi e di energie per loro, suggerisce il mio *informer*, Carlo, che denuncia l'intento reale dell'azienda, ossia tracciare i processi mentali implicati nel lavoro, esplicitandone la *conoscenza tacita*. E ciò sia nel caso dovesse privarsi di quel lavoratore in particolare, sia, aggiungo io, per proseguire nel tentativo di liberarsi un po' di più del lavoro vivo in quanto tale, di carpirne le abilità sfuggenti.

A questa attività segue la scrittura del codice vera e propria. E, appena adempiuto ai compiti previsti per la giornata, bisogna registrare in un apposito software il loro compimento e l'effettivo tempo impiegato. Secondo questa procedura, insomma, abbiamo una auto-registrazione progressiva dei tempi: non sono Taylor e gli ingegneri a dover cronometrare le attività, ma, con l'aiuto della tecnologia e la collaborazione più o meno forzata dei lavoratori stessi, viene realizzata questa fondamentale funzione. Inutile sottolineare l'utilità futura per chi pianifica e controlla la disponibilità di queste informazioni. Quotidianamente poi il manager verifica se le mansioni pianificate sono state svolte nel tempo previsto, intervenendo con maggiore o minore garbo nel sollecitare un ulteriore impegno ovvero prospettando eventuali straordinari.

Gli sviluppatori hanno un'idea di massima dell'intero progetto, ma spesso si specializzano in particolari mansioni (*in primis* abbiamo una distinzione tra sviluppatori di *Backend* e *Frontend*). In molte aziende «si cerca di ruotare e di far crescere gli sviluppatori», mi dice Sowjanya, «ma per la maggior parte di loro non vi è molta scelta e sono posti a sviluppare sempre lo stesso tipo di funzioni o ad operare sempre con lo stesso tipo di linguaggio di programmazione».

Al di là dell'eventuale ripetitività e parzialità del contributo del singolo, anche la discrezionalità del suo operare, come si accennava sopra, non è poi così ampia. Come mi spiega Nidhin di ETN Data nei documenti di *Low design* ci sono indicazioni piuttosto dettagliate rispetto al lavoro da svolgere e alle modalità di esecuzione dello stesso, in modo da consentire il contemporaneo dispiegarsi di tre funzioni: di «guida» e di «aiuto» per lo sviluppatore, di attestazione documentale presso il cliente dell'esecuzione esatta dei suoi *desiderata*, e per consentire, se l'attività di supporto dopo l'esecuzione è affidata ad un'altra compagnia, la comprensione del codice scritto, altrimenti non immediatamente intelligibile.

Per quanto ci possano essere indicazioni puntuali sul lavoro da svolgere, non ogni cosa è data (altrimenti il prodotto sarebbe già pronto!), bensì si apre lo spazio per un esercizio non meccanico delle capacità intellettive del programmatore. Serjey lavora presso Sappert come sviluppatore da due anni. Raccontandomi la sua quotidianità lavorativa, mi spiega che, per lo sviluppo delle diverse funzionalità, le persone più brave, con molta esperienza, fanno quasi di getto come comporre le corrispondenti linee di codice (bravura o ripetitività delle specifiche funzioni svolte?): conoscono così bene la grammatica e il lessico di un certo linguaggio informatico da riuscire quasi istintivamente a scrivere i comandi per ottenere determinate operazioni. Per i meno bravi risulta, invece, doveroso ricorrere ad una sorta di «copia e incolla». Uno sviluppatore di media bravura, insomma, spende circa il 60 per cento del tempo su Google per capire come sviluppare certe funzionalità. Non sempre è possibile una mera acquisizione delle stesse, rendendosi piuttosto necessario una loro declinazione sulle specifiche esigenze del caso: insomma, è necessaria una sorta di «copia adattiva». Serjey ha lavorato con un linguaggio informatico molto articolato, di cui ciascun dipendente conosce solo alcune funzionalità e,

quindi, proprio in ragione della sua ampiezza, si è specializzato a fare determinate cose, a scrivere certe parti di un programma e non altre.

A parte la ricerca su «fonti esterne», lo sviluppo di certe funzionalità può anche darsi mediante un recupero «interno» di pezzi di codice scritti per altri prodotti, realizzati in passato: Kumar, neo *Team lead* in Comtech, ma con lunghi trascorsi come sviluppatore, sostiene che per cento linee di codice da scrivere, circa quaranta possono essere recuperate da progetti precedenti. Infatti, oltre alla registrazione delle mansioni eseguite, quotidianamente viene stoccato, conservato, in un apposito *Repository*, quanto viene quotidianamente prodotto. Questo va a costituire una sorta di memoria dell'azienda, alla quale, a seconda delle necessità, si può ricorrere per le ragioni appena esposte.

Se questo avviene in una grande azienda, in quelle piccole la situazione non è affatto dissimile. Sowjanya sostiene anche che, per certi tipi di prodotti, si può ricopiare fino al 50 per cento delle linee di codice. In alcuni casi, e se il budget lo consente, si possono già acquistare pacchetti che rispondono in tutto o in parte alle esigenze di codifica del prodotto. Per tutto ciò che non si può risolvere né in un modo né nell'altro, si ricorre quindi alla produzione in proprio, aiutandosi e traendo spunti da funzioni analoghe sui motori di ricerca.

A ben vedere allora, non solo il lavoro di codifica per i singoli sviluppatori è privato, da un lato, della funzione di programmazione sui contenuti specifici o sugli strumenti del prodotto (linguaggi, applicazioni, programmi da utilizzare, ecc.), e dall'altro, della visione d'insieme da realizzare, dedicandosi ciascuno alla produzione solo di un piccolo pezzo; ma sembrerebbe che la creatività e l'ingegno assomiglino, più che ad ambiziosi e complessi esercizi intellettuali, ad artigianali e intuitivi adattamenti di lavori effettuati in passato, o meglio, frutto di una intelligenza collettiva, in alcuni casi, o del suo equivalente appropriato, ricavato da una qualche compagnia informatica.

Sebbene il lavoro di codifica non sia il massimo dell'espressione della creatività, comunque, come mi suggerisce Serjey, «a volte ci devi riflettere su un bel po'». Cioè, anche se non si può considerare una delle componenti più complesse del processo lavorativo nel suo insieme (potendo consustanziarsi in un ricopiare linee di codice o scrivere sempre lo stesso tipo di funzioni nel tempo), richiede comunque una presenza mentale vigile, ragion per cui viene identificato e ritenuto come molto stancante, anche e soprattutto a causa delle prolungate ore quotidiane di lavoro e dei continui straordinari che lo contraddistinguono.

Attività mentalmente impegnativa non solo laddove si devono scrivere certe funzionalità, ma anche quando si deve operare un primo controllo dell'efficacia del lavoro svolto. Rispetto a quest'ultima attività, negli anni sono stati sviluppati molti programmi che ne semiautomatizzano il processo. Più precisamente, in un primo momento lo sviluppatore scrive linee di codice corrispondenti alle funzionalità che gli sono state affidate per la giornata; in un secondo momento deve verificare se la sintassi è corretta. Si aiuta quindi con programmi che setacciano il codice e segnalano il numero di errori e la loro localizzazione, però, almeno per il momento, non è ancora in grado di ripararlo, rendendo pertanto necessario l'intervento dell'operatore.

Sebbene il *Debugging* sia un po' ripetitivo perché una parte del lavoro è fatta in modo automatico e un'altra in modo professionale, a parere di Mark, lo sviluppatore deve comunque partecipare cognitivamente, dovendo intervenire per apportare dei cambiamenti e, se «quello che devi fare» e «come lo devi fare» l'hanno definito e programmato manager e *Software architect*

per te, «l'unica cosa che puoi scegliere è quanto bene scrivere il tuo codice, quanto è efficiente, quanta memoria utilizza».

In effetti, a stabilirlo in modo più approfondito sarà il lavoro del team di *Testing*. Se una prima correzione della sintassi, infatti, viene effettuata da chi ha sviluppato il codice, per una sua analisi più approfondita si ritiene che questi non sia la persona più adeguata: essendone il «creatore», difficilmente potrebbe metterlo alla prova fino a romperlo. Così il suo compito rispetto al modulo sviluppato termina momentaneamente con il *Debugging*. Qualora nella fase di *Testing* si individuassero difetti, il codice tornerebbe all'operatore che lo ha sviluppato, per la sua messa a punto. Licenziato definitivamente un modulo, si può quindi procedere con un altro.

Questo è sommariamente il lavoro del *coder*: il momento centrale in cui si consustanzia la produzione informatica, in cui si realizza il prodotto specifico dell'industria del software. Ho cercato di accennare al fatto che si tratta di un lavoro mentalmente impegnativo ma al contempo fortemente limitato nell'esercizio di autonomia e discrezionalità da parte dei lavoratori coinvolti. Prima di proseguire con la descrizione del processo lavorativo, vorrei quindi chiudere sollevando alcuni interrogativi, e proponendo alcune osservazioni riguardo a questa apparente contraddizione.

A mio avviso, infatti, la possibilità di copiare e ricopiare linee di codice per determinate operazioni, determina nel lungo periodo la trasformazione della funzione dello sviluppatore in un ruolo sempre più ripetitivo e sempre meno «altamente creativo». Di fatto il sedimentarsi dell'esperienza artigianale delle piccole start-up informatiche ha creato le basi per lo sviluppo di un'industria del software. Ciò che era pioneristico, con la sua ripetizione e diffusione, diviene industriale: la rapidità e l'efficienza della produzione della grande azienda informatica passa, quindi, per lo sviluppo di collaudate metodologie, forte specializzazione e grande disponibilità di un lavoro morto immateriale, immagazzinato in programmi e migliaia di linee di codice che si accumulano man mano che si estrapolano e si fissano nei sistemi di gestione della conoscenza. Ciò ovviamente comporta non solo alti fatturati e abbassamento dei costi, ma anche una tendenziale dequalificazione del lavoro, e non solo di quello di *Coding*: più le conoscenze sono codificate e il processo standardizzato, meno si avrà necessità di lavoratori in gamba, perché potranno contare sulla conoscenza collettiva oggettivata a cui appellarsi e appigliarsi in ogni momento del proprio lavoro.

Qualche indizio di ciò rispetto al ruolo degli sviluppatori si rintraccia in due elementi: da un lato l'abbassamento del livello d'istruzione e della qualifica di *tester* e sviluppatori, per le cui posizioni risulta sufficiente negli ultimi anni anche il semplice diploma di informatica, che si va sempre più sostituendo alla vera e propria laurea (detto in altri termini, cresce la componente relativa di chi ha un titolo inferiore); dall'altro, la crescita del ricorso al lavoro temporaneo per queste occupazioni, circostanza che, a fronte della grande attenzione al trattenimento di lavoratori con *key skill* e abilità elevate, lascia presagire, *a contrario*, la scarsa rilevanza accordata a questi ruoli lavorativi dal top management. Ma prima di argomentare meglio queste considerazioni sarà bene concludere la descrizione del processo lavorativo.

2.2.5. Testers

Quando si parla di *validazione*, si intendono non una, bensì diversi tipi di verifiche: *a)* la corretta sintassi informatica con cui è scritto il codice; *b)* un controllo relativo al funzionamento dei moduli integrati tra loro, nonché, a seconda del tipo di prodotto, il corretto funzionamento del software sui diversi tipi di dispositivi su cui sarà impiegato (telefono cellulare, Pc, Tablet, ecc.), nonché la capacità di comunicazione con siti, portali, banche dati; *c)* controllo qualità rispetto alle richieste del cliente e quindi alle specifiche contrattuali; *d)* verifica del rispetto degli standard internazionali se esistenti per quella tipologia di prodotto. Mentre nelle piccole aziende, ad eccezione del punto *a*, tutti i livelli sono effettuati dal medesimo team di *Testing* sotto la supervisione del *QA manager*, nelle grandi realtà abbiamo due o tre diverse squadre di lavoro che sovrintendono rispettivamente ai diversi tipi di validazione. Ora, ai fini della descrizione delle fasi esecutive del processo di sviluppo software, mi concentrerò su quelle di cui al punto *b*, mentre tralascierò quelle seguenti, che concernono piuttosto i meta-processi, successivi alla fase di produzione in senso stretto.

Volendo descriverne telegraficamente la sostanza, si potrebbe dire che il lavoro del *Testing* consiste nello scrivere le procedure in base alle quali verrà svolta la validazione del codice (*cosa e in che modo*), nell'operazione di verifica di quest'ultimo e nella registrazione dei corrispondenti risultati, al fine di rinviare, in caso di difetti, il codice per la sua messa a punto presso il team di sviluppatori che ne ha licenziato il modulo, perché possa ritenersi terminato e validato, cioè funzionante e privo di *bug*.

Un primo controllo del codice e della sua sintassi è attuato dal medesimo sviluppatore che lo ha prodotto ma, come mi spiega Rasheed, *QA* presso Roxo, vi è una tendenziale e inconscia refrattarietà da parte di chi produce un modulo a provarlo alacramente per individuarne i difetti. In aggiunta a ciò, alle volte il singolo pezzo di codice verificato di per sé sembra funzionare, mentre mostra difetti quando integrato con altri moduli. Ed è proprio per tali ragioni che si rendono necessarie ulteriori verifiche, puntualmente effettuate dai *tester*.

Come per gli architetti del software e per i codificatori, anche per i *tester* ci sono diversi livelli di specializzazione: a parte la divisione gerarchica tra *QA o Testing manager, Team lead, Senior e Junior tester*, abbiamo una divisione di competenze tra i soggetti adibiti alla verifica del codice di *Frontend* e quelli di *Backend*. E non solo. Vi sono anche persone dedite alla validazione del prodotto finale, quindi alla verifica del funzionamento del software allorquando si è data l'integrazione tra i due diversi tipi di codice di cui si diceva sopra. E ancora, quelli specializzati nell'analisi del rispetto delle specifiche di prodotto, contrattualmente definite, e quelli dediti al controllo della effettiva adozione delle procedure standard internazionali.

Come per la programmazione organizzativa e la progettazione tecnica del prodotto da realizzare, anche per la sua validazione il *Testing manager* deve effettuare una dettagliata individuazione delle risorse umane, dei tempi, della sequenza dei moduli da testare, nonché degli elementi precipui oggetto di validazione.

Nella pianificazione viene definito *quando, chi, cosa e come* testare i singoli pezzi, ci spiega Arpana, *Senior tester*. Ma, al di là della programmazione organizzativa (risorse, tempi, sequenza moduli), la documentazione da produrre possiede anche, come si diceva, una natura *tecnica* che illustra il *cosa, il come e in quanto tempo* testare i singoli moduli. Per la sua redazione risulta essenziale la cosiddetta *Requirement analysis*, lo studio cioè delle diverse funzionalità a cui

risponde il software e di cui si deve quindi verificare il funzionamento, terminata la quale è possibile la creazione degli *Scenario*. Appannaggio di manager e *Team lead* (eventualmente con il coinvolgimento di alcuni *Senior engineer*, o su suggerimento di questi), gli *Scenario* sono dettagliate previsioni dei vari usi possibili delle diverse operazioni previste dal software e, pertanto, servono da guida per la fase di *Testing*. Scrivere gli *Scenario*, insomma, significa prevedere tutti gli usi possibili a cui le diverse funzionalità, attraverso il codice informatico corrispondente, danno adito. Come scritto sopra, vengono ad essere riutilizzati, se necessario con alcune modifiche, nei progetti per analoghi tipi di prodotti.

Revathi, che lavora come *Senior tester* presso la Divisione Technology di Sappert per i servizi finanziari, ci spiega che prima dell'avvio della fase esecutiva del *Testing*, gli operatori *Senior* sono chiamati a leggere la documentazione di cui sopra e/o a partecipare a un meeting (di una-due ore), finalizzato proprio a comprendere il programma da testare. Questo avviene in quanto, senza tale cognizione risulterebbe difficoltoso effettuare una buona validazione del software.

Tanto per la pianificazione organizzativa quanto per quella tecnica, insomma, il *QA manager* e i *Team lead* non brancolano nel buio, né devono mobilitare imponenti risorse conoscitive. Come mi ricorda Hariprasad, *Junior tester* per Comtech, questi si avvalgono agevolmente di *template*, schemi della documentazione inerente i progetti passati.

Ciò è tanto più vero nei piccoli contesti aziendali. In particolare, la previsione di *come* testare il prodotto, cioè la pianificazione degli «scenari», per il *QA manager* di Roxo rappresenta un lavoro molto ripetitivo: fatto una volta, si può seguire sempre lo stesso documento.

Si noti che i *Senior engineer* avrebbero le competenze e le esperienze pregresse per saper agevolmente testare il prodotto a prescindere dalla documentazione: di solito testano le stesse tipologie di software per diverse aziende dello stesso settore – anzi talvolta offrono suggerimenti ai *Team lead* per la loro compilazione. Eppure mi spiega Bharathi, «i piani ci devono essere sempre, anche in funzione della loro utilità e riutilizzabilità postuma», servendo quindi tanto per la fase corrente che per i progetti futuri.

A ben vedere, allora, la pianificazione delle operazione non è poi operazione troppo difficoltosa; e non a caso prende poco tempo per la sua predisposizione: dalle otto alle ventiquattr'ore se si tratta di un progetto semplice, fino a tre giorni nei casi più complessi.

In una fase immediatamente successiva alla pianificazione delle operazioni di *Testing*, ma anche precedente all'esecuzione vera e propria dello stesso, mentre gli sviluppatori sono impegnati nella codifica dei vari moduli, i tester sono chiamati a redigere gli *use* (o *test*) *case*, cioè a scrivere esattamente, step dopo step, come testeranno la singola funzionalità. Sulla base degli *Scenario*, cioè dei diversi tipi di funzioni che devono essere analizzati dal programma, studiata la relativa documentazione e partecipato al meeting di analisi delle richieste, quindi, si perviene per i tester alla creazione dei *test case*. Va precisato che ciascun *sub-team* è chiamato a preparare i *test case* relativi al proprio modulo, esclusi gli *Junior tester*.

Chi effettua il lavoro esecutivo viene chiamato, quindi, a concorrere alla puntuale specificazione e codificazione di ciascuna singola operazione da compiere: mentre l'operaio-massa della fabbrica taylorista veniva educato all'esecuzione, in un dato lasso di tempo, di determinati movimenti prescritti da altri, qui chi esegue il lavoro concorre a quel processo di individuazione e formalizzazione di ciò che deve essere compiuto, di quella *codificazione di dettaglio* di ogni singolo elemento dell'agire lavorativo.

A parte queste attività propedeutiche, il lavoro principale della validazione consiste nell'esecuzione dei test che si svolge seguendo alla lettera le prescrizioni contenute nei *test case* precedentemente elaborati dai *Senior tester*. Gli *Junior*, insomma, sono esclusi da qualsiasi attività non meramente esecutiva e sono chiamati a rispettare pedissequamente quanto stabilito dalla documentazione prodotta nelle fasi precedenti.

Se in una prima fase del processo di validazione vengono analizzati i singoli moduli e la loro interazione, man mano che il suo sviluppo procede, per i tester di *Frontend*, la validazione consiste nell'utilizzazione del *programma* ponendosi nell'ottica dell'utente finale. E proprio a tale scopo che risulta necessario specificare e dettagliare tutte le possibili situazioni e modalità d'uso del software, anche perché, come mi ricorda Bharathi, tutti possono testare – premere dei link e vedere se funzionano o meno –, ma non tutti lo sanno fare bene.

Quando si testa, si confronta e riporta, quindi, ciò che ci si attendeva e ciò che è effettivamente emerso dal processo. Naturalmente ciò avviene con l'ausilio di una molteplicità di strumenti informatici: *piattaforma* mediante la quale si dispone dei moduli da testare; *timesheet* in cui si visualizza ciò che deve essere validato e la relativa tempistica; documentazione che specifica le modalità di *Testing*; il programma di *test writing and execution*, ossia quello mediante il quale si effettua il *Testing* vero e proprio; e il programma in cui si riportano, in caso di *mismatching*, i risultati negativi del *test case*, al fine di un suo ritorno alla fase di codifica per eliminare il bug. Quest'ultimo programma, che di solito prende il nome di *Bug reporting tool*, è lo strumento di comunicazione tra codificatori e *tester*, che consente la loro interazione a prescindere dalla collocazione geografica (tanto da poter essere collocati in punti diversi del pianeta). Mediante tale programma, insomma, gli sviluppatori rilevano ciò che è risultato non funzionare, vi lavorano nuovamente, e lo rinviando ai tester per una ulteriore verifica. Questa spola termina quando il codice risulta perfettamente funzionante.

Questo il processo del *Testing*. Per quanto concerne la quotidianità lavorativa nella sua fase principale e ordinaria, come per i *coder*, la giornata comincia con l'accesso alla piattaforma aziendale, la presa in visione dei compiti assegnati per la giornata, l'esecuzione effettiva di quanto fatto, con relativa annotazione degli errori riscontrati, e si conclude, anche qui, con la registrazione di quello che si è fatto e dei tempi impiegati per ciascun compito svolto. Quotidianamente, come i *Technical lead* e gli sviluppatori, anche i *tester* devono spendere qualche decina di minuti a riportare in un *Daily states report* il tempo di lavoro, le mansioni svolte e la relativa tempistica.

Volendo ricapitolare i due elementi essenziali di questa fase, si può notare che, come per il lavoro di codifica, anche per quello di *Testing* si prevede non solo una pianificazione dettagliata *a monte*, ma anche un processo di registrazione *a valle* di quanto prodotto. In entrambi i casi, la documentazione *ex ante*, in cui si specifica *cosa* e *come* si testa o codifica, nonché la sequenza di operazioni da effettuare, entrambe archiviate, serviranno infatti da *Repository*: se arriva un nuovo impiegato, leggendo questi documenti comprenderà il prodotto e, rispettivamente, come è stato codificato e come testarlo, così come avremo le basi per la programmazione futura o, nella migliore delle ipotesi, gli strumenti per la creazione di programmi di automazione del *Testing*.

La registrazione *ex post* – ossia ciò che si è realmente prodotto rispetto ai compiti quotidiani programmati e ai tempi di realizzazione –, invece, serve nell'immediato a controllare l'andamento puntuale del lavoro, e nel medio periodo, a verificare i tempi medi di realizzazione

di ciascuna operazione. E ciò, magari, anche nella prospettiva di individuare gli standard tempistici migliori possibili!

Come per la registrazione delle mansioni anche per la specificazione e formalizzazione di ciò che viene fatto, nel caso dei *tester*, si ricorre al contributo diretto dei lavoratori coinvolti: ancora una volta si nota, cioè, una «responsabilizzazione», una «costrizione all'attivazione», di chi esegue il lavoro esecutivo, non solo nella sua realizzazione, ma nella sua puntuale annotazione. Ciò rappresenta una differenza con l'organizzazione scientifica classica: lì la programmazione e la registrazione erano compito precipuo di ingegneri, tecnici e supervisor. Qui è appannaggio degli stessi lavoratori esecutivi insieme con l'infrastruttura informatica.

Una prima interpretazione di ciò potrebbe rinviare allo specifico di *intellettualità versus manualità* del lavoro, consustanzandosi quest'ultima in un sapere tacito che si estrinseca in una fisicità che non dà immediato adito alla sua *auto-riflessione* (sebbene non la escluda). Il *saper-fare* tradizionale degli operai era di certo totalmente estraneo, almeno in principio, al sapere degli ingegneri, tecnici che proliferavano come figure professionali proprio allorché questo sapere veniva ad essere indagato e formalizzato. Nella fabbrica informatica, le figure esecutive e direttive provengono prevalentemente da un medesimo percorso formativo, sono l'una l'evoluzione dell'altra.

Una ulteriore lieve difformità risiede anche nel fatto che, nella fabbrica taylorista le registrazioni erano quotidiane, ma la definizione delle modalità di esecuzione delle attività, la *one best way*, era pressappoco fissata una volta per tutte a monte dell'introduzione della organizzazione scientifica del lavoro (gli eventuali cambiamenti costituivano miglioramenti minimali e incrementali). Questa difformità è, a mio avviso, legata alla maggiore mutevolezza dei prodotti nell'ambito dell'industria del software: qui il processo «migliore» è più o meno stabilmente definito e seguito, ma poi le declinazioni dei comandi per l'esecuzione devono essere rimodulate di volta in volta, anche se si prende spunto, ricopiando e conservando, dalla conoscenza accumulata e immagazzinata precedentemente.

Fin qui ho spiegato in cosa consista questo primo livello, interno alla fase di produzione, di validazione del prodotto. Ho descritto le modalità del suo dispiegarsi ciclico e accennato all'incedere quotidiano per le figure esecutive. Ho infine messo in evidenza gli aspetti rilevanti della programmazione di dettaglio *ex ante* e di registrazione *ex post*. Ma resta da riferire degli aspetti meno oggettuali e più soggettivi del lavoro: la percezione delle difficoltà, degli stimoli, delle criticità e delle positività del contesto e dell'esperienza lavorativa.

Se si domanda a un *tester* di una qualsiasi azienda quali sono gli *aspetti più complessi del suo lavoro*, con sorpresa risponderà che le maggiori difficoltà consistono, in primo luogo, nella *stima dei tempi*. Lo stupore è motivato dalle seguenti ragioni: innanzitutto, essendo competenza del manager, la stima dei tempi esula direttamente dalle responsabilità del *tester*; in secondo luogo, sia il tempo dedicato a questa attività (anche solo poche ore), sia la consolidata e *documentata* esperienza pregressa, sembrano non giustificare siffatta risposta. Ma allora come interpretarla?

Come già rilevato altrove, una delle caratteristiche del settore IT in Bangalore è il forte stress che accompagna le fasi di sviluppo del progetto, dovuto agli orari di lavoro molto lunghi e ad un ricorso sistematico allo straordinario. La stima dei tempi allora effettivamente rappresenta una *criticità*, ma la ragione non è la sua intrinseca difficoltà tecnica. Una pianificazione *per difetto* ha lo scopo, nella giungla dell'accanita concorrenza, di strappare clienti alle imprese concorrenti, offrendo il prodotto richiesto in tempi più ristretti. A ben vedere, allora, questa «difficoltà della

stima dei tempi» è piuttosto il risultato di un comportamento razionale quando opportunistico delle imprese: gli straordinari non sono pagati e la programmazione viene *tout court* considerata *tecnicamente fattibile* e, se non rispettata, considerata responsabilità dei singoli che non hanno ottemperato a quanto attribuito loro come carico di lavoro.

Hariprasad è proprio una di quelle persone che ritengono che la stima dei tempi sia la parte più complicata del proprio lavoro, perché appannaggio dei suoi superiori. Al di là dell'elemento ricorrente, su cui torneremo dopo, della trasposizione della propria *condizione individuale sul globale del gruppo* o dell'intera azienda, si vuole sottolineare che, nell'insistere sulla domanda circa la maggiore difficoltà del proprio *lavoro specifico*, l'interlocutore ripete comunque che è rappresentata dalla *deadline*: il problema maggiore, insomma, nello svolgimento del proprio lavoro non è un fattore intrinseco allo stesso, non è lo sforzo mentale per i contenuti cognitivi complessi che richiede, bensì l'eccessivo carico di lavoro dovuto a tempi contingentati di consegna e comunque non adeguati.

Ulteriore elemento di complessità, questa volta secondo Revathi e Arpana, entrambe *Senior tester*, è invece la comprensione delle esigenze del cliente a cui il software deve rispondere: la *Requirements analysis*. Anche loro non partecipano a tale attività, appannaggio di manager ed eventualmente *Team lead*. Ancora una volta, le cose più difficili del lavoro non sono parte integrante del *proprio* lavoro, bensì di quello dei superiori. A cui si accede liminalmente, se vi si accede, solo per poche ore a progetto.

Ultima criticità del lavoro che mi viene segnalata è *la comprensione dello specifico business dell'azienda committente del software*, aspetto fondamentale ai fini dell'efficacia delle operazioni di *Testing*. Molte delle difficoltà che si possono incontrare nel lavoro, mi spiega Arpana, sono rinviabili a questo aspetto: soprattutto tra le persone con meno di tre anni di esperienza. Infatti, al di là della retorica sulla formazione e l'apprendimento permanente, non sempre queste vengono formate al momento dell'inserimento, privilegiando piuttosto, al momento della selezione, persone che abbiano già competenze in quell'ambito economico.

Così Arpana, che è una *Frontend tester* (valida l'interfaccia del programma), mi dice che lei mette un grande impegno nello svolgimento del suo lavoro ed usa sì il bagaglio delle sue conoscenze, ma quelle «reali» della sua esperienza come consumatrice. E questo, aggiunge, è la parte più stimolante del suo lavoro; la cosa più interessante del *Testing*, lavoro che a lei, tutto sommato, piace. Si noti rispetto a quanto appena affermato che, ancora una volta, nel lavoro cognitivo nel campo dell'informatica, che istintivamente ci verrebbe da ritenere estremamente qualificato, le difficoltà non sono intrinseche alla complessità del lavoro strettamente informatico, ma sono legate agli aspetti *referenziali, esterni*, cui è strumentale: *non il Testing* e l'uso delle proprie conoscenze frutto del percorso formativo superiore, ma *il business di riferimento*: se non si conosce la differenza tra *bonifico e assegno circolare*, il *Testing* delle funzioni informatiche corrispondenti alla loro realizzazione risulterà difficile da compiere.

Che la parte più difficile del proprio lavoro, acquisire conoscenze rispetto al settore di riferimento della propria unità, sia anche quella che piace di più, non è poi cosa troppo strana da intendere. Del resto le *difficoltà* rappresentano, o possono rappresentare, anche degli *stimoli*, altrimenti può capitare che, di un intero progetto, la parte preferita finisca per essere quella ludica del momento terminale. Revathi mi dice, infatti, che in assoluto il momento che preferisce è quando, terminata la fase di *Testing* dell'intero software, si dà luogo, collettivamente (tutti i diversi *sub-team*), e sotto forma di gioco, ad una simulazione del suo funzionamento globale.

In relazione agli aspetti positivi del lavoro, ci sono poi le posizioni di qualcuno che, intervistato nella sala riunioni della sede del team, come Hariprasad, esordisce alla domanda relativa alla *Job satisfaction* esprimendo apprezzamenti trasversali per il management, per il team, per l'azienda nel suo complesso, nonché per lo stesso lavoro che gli «consente ogni giorno di imparare cose nuove, di acquisire conoscenze sul settore di riferimento della sua unità». L'elemento più stimolante del suo lavoro, quello che più gli piace, confessa, andando nel concreto, è «rompere il codice», individuarne i difetti. Non è smania «distruttiva», a ben vedere, ma il fatto che la *produttività* viene calcolata in base al numero di *bug* rintracciati: più difetti scova, più verrà pagato per la sua prestazione. (Ma la connessione esplicita tra i due elementi è una mia interpretazione, anche se lui si limita a riferirli di seguito e direttamente, senza la sollecitazione di ulteriori domande).

Appena termina l'elogio del suo ambiente professionale e del suo lavoro, gli viene chiesto di accennare anche ai suoi aspetti meno piacevoli. E allora, improvvisamente, la sua voce si fa grave e lui si lascia sfuggire dalla bocca brevi frasi, profondamente contrastanti con quanto ha appena cessato di riferire: «Per me la cosa noiosa è fare [...] la stessa cosa giorno dopo giorno, non imparare nulla [...]». Senza forzatura alcuna, senza mutamento nelle condizioni ambientali, ma soprattutto, a distanza di poche secondi, contraddice e rinnega quanto detto fino a quel momento. A quel punto, trovandomi disarmata di fronte a questo sfogo personale, mi sono limitata a ricordare che l'intervista è anonima. Ma questo impacciato tentativo di incoraggiare l'intervistato alla confidenza e all'apertura, finisce per bloccarlo: come risvegliatosi da un lapsus, riprende a ripetere le frasi elogiative di poco prima, come se un istante prima non avesse detto nient'altro.

Ma allora, *chi* diceva e *cosa* veniva detto poc'anzi? Quale pensiero si esprimeva attraverso la sua voce, inondando le sue parole?

In questo, come in altri casi, mi è parso che quello che venisse espresso attraverso la voce di molti intervistati fosse, piuttosto che la loro razionale percezione e il loro emotivo sentire, la *versione aziendale*, la *visione costruita*, *socializzata* e *interiorizzata* di chi respira quotidianamente gli ambienti totali, separati e ovattati, dei grandi parchi tecnologici, cattedrali in mezzo alla miseria, al disordine e al degrado circostante della sovrappopolazione urbana indiana.

2.2.6. *Team leading, supporting e Frontline Hr*

La trattazione condotta fin qui è stata strutturata intorno a tre direttrici: un inquadramento del distretto *High tech* di Bangalore; il processo lavorativo che porta dall'acquisizione del cliente allo sviluppo del prodotto – soffermandoci principalmente sulle fasi propriamente esecutive dello stesso; la presentazione dei ruoli e delle funzioni delle principali figure professionali di tale dinamica produttiva.

Prima di passare agli aspetti *di contorno* dell'organizzazione, si rende opportuno l'accento e la presentazione di ulteriori figure di cui si è già più o meno direttamente riferito, che popolano la quotidianità lavorativa delle imprese frequentate ai fini di questo lavoro.

Mi riferisco, in particolare, ad una ulteriore categoria di lavoratori «esecutivi» che intervengono dopo il processo produttivo, entrando in gioco nella fase successiva alla consegna del software: gli *informatici dediti alle attività di Supporting*; i *Team lead*, che rappresentano un ganglio

gerarchico fondamentale di coordinamento nell'ambito dell'organizzazione per team; *il personale HR di Frontline*, cioè quelle figure lavorative che hanno il ruolo dell'interazione continuativa e quotidiana con il lavoratori esecutivi e *non*, e che ne monitorano e sostengono la motivazione e l'impegno.

La produzione del software e la sua consegna al cliente non esaurisce la relazione con quest'ultimo. A prescindere dal fatto che solitamente le relazioni commerciali per la fornitura di prodotti informatici tendono ad essere continuative nel tempo, concretizzandosi nella fornitura di molteplici prodotti e, dato anche il loro veloce tasso di obsolescenza, dei relativi aggiornamenti, viene normalmente garantita anche l'assistenza durante la fase d'implementazione del software: *formazione del personale* che dovrà utilizzarlo, eventuali modifiche in caso di disfunzionalità che emergessero nell'uso quotidiano del prodotto, ecc.

Sebbene sia possibile l'esternalizzazione a una azienda terza di tali funzioni, di solito si predispone un team dedicato alle attività di *Supporting*, che garantirà ventiquattro ore su ventiquattro assistenza in favore dell'azienda-cliente per qualsiasi problema inerente il prodotto informatico consegnato.

A seconda della prospettiva da cui si guardi questa attività – che dall'ottica dello sviluppo di software, oggetto principale del presente lavoro, appare come *secondaria e posteriore* rispetto ad essa –, presa a sé stante e/o considerata come attività principale di un'azienda terza che non ha prodotto direttamente il software, ma che ne abbia ottenuto le relative funzioni di assistenza, allora sì, essa appare come un vero e proprio *processo produttivo di un servizio*, il *Supporting* appunto. È dalla seguente angolazione che si intende accennare ad esso, proprio per dimostrare come vi operino analoghi meccanismi di standardizzazione e dequalificazione del lavoro esecutivo di natura intellettuale.

Vorrei introdurre l'argomento attingendo all'esperienza *comune*, e quindi *esemplare*, di Grishma. Ingegnere informatico, selezionato presso il campus universitario dove stava conseguendo la sua tesi di laurea, Grishma viene inglobato nel mondo della Consulting System, colosso indiano impegnato nelle attività del settore secondario e terziario più disparate.

Superata la gimkana di test e interviste del *Campus Recruitment*, viene quindi collocato in un team finalizzato alla attività di *Supporting* per un'impresa di credito britannica. La sua squadra di lavoro era un *virtual team*: metà collocato nel Regno Unito presso il cliente e metà in Bangalore, le cui rispettive competenze – eccetto le relazioni *face to face* con il cliente – erano perfettamente identiche, servendo esclusivamente a garantire, grazie al fuso orario, la copertura tanto del servizio diurno che notturno.

Manager e *Team lead* erano collocati nel Regno Unito e l'assegnazione dei compiti quotidiani avveniva mediante un software che interconnetteva azienda e cliente, segnalando le problematiche, poi instradate dai superiori ai vari lavoratori posti ai due poli geografici, in ragione dell'orario di ricevimento e dei tempi previsti di risoluzione. Le relazioni con il *Team lead* e il manager erano mediate da videoconferenze o chat che, a dire di Grishma, non avevano una grande funzione tecnica e/o finalizzata alla risoluzione dei problemi, quanto piuttosto una *funzione motivante*.

Per quanto attiene agli informatici, se non vi era una divisione di competenze su base geografica, questa si dava a livello individuale, e trasversalmente ai due poli. Altrimenti detto: ciascuno nel gruppo di Bangalore (come parallelamente in quello del Regno Unito) era titolare della risoluzione solo di alcune e specifiche problematiche del software, dandosi quindi una

specializzazione tra loro per tipologia di problemi. Nel caso di Grishma, il lavoro consisteva nel risolvere, secondo le stesse identiche modalità, solo due tipi di problemi, tanto da farglielo ritenere estremamente ripetitivo e noioso. Il modo di rispondere e risolvere le problematiche veniva, una volta individuato, codificato: l'operatore in questo modo si trovava ad eseguire sempre le stesse procedure che indicavano passo passo come chiudere la questione sollevata dal cliente. L'intensità del lavoro, anche per la semplicità delle operazioni di risoluzione, era molto bassa: la cosa fondamentale era restare a disposizione del cliente in qualunque momento; non solo quindi non si verificavano mai cose nuove da imparare o inventare, ma lo stesso tempo di lavoro scorreva a rilento. Il malessere di Grishma, a suo dire, era ampiamente condiviso dai suoi colleghi, con i quali si abbandonava a sfoghi durante le pause pranzo. La possibilità di spostamento in un altro team, mi dice, non era auspicabile data la trasversalità della situazione anche per gli altri progetti di assistenza. L'unica opportunità cui valeva la pena di ambire, data la sua collocazione, era quella di ottenere dopo qualche anno un trasferimento negli Stati Uniti per svolgere la stessa tipologia di lavoro.

Qualcuno riusciva a tenere duro per quella meta, ma lui ha preferito lasciare l'azienda per cercare qualcosa di più interessante e gratificante. A suo parere, infatti, lì non vi era una reale possibilità di crescita, non solo a causa del lavoro che si svolgeva, ma anche per il disinteresse datoriale verso le proprie peculiarità formative o le proprie attitudini; mentre ben più attenzione veniva accordata al rispetto dei valori aziendali e dei comportamenti ritenuti più calzanti. La stessa valutazione della performance, a suo dire, era svolta più per formalità che non per consentire effettive possibilità di ricompensa per chi desse prova di maggiori capacità e impegno, precludendo, di conseguenza, le reali possibilità di carriera in nome delle quali veniva effettuata. Le uniche posizioni degne di una qualche considerazione erano quelle gerarchicamente superiori; per il resto non erano allettanti neppure il *Testing* e il *Coding*, ove il numero di ore di lavoro era altissimo, così come il carico di stress che le accompagnava. Per Grishma le uniche possibilità di intercettare un lavoro gratificante e stimolante erano ben lontane dalle *imprese di servizio*, ed è lì che è andato a cercarle. E, sembra, con ottimi risultati.

La storia di questo giovane lavoratore è uno spaccato delle modalità aggressive con cui si può strutturare un processo di lavoro: routinizzazione delle mansioni, implementazione di un team in parte virtuale, che non consente interazione *face to face* con i superiori e preclude qualsiasi relazione con i pari nella sede distaccata; specializzazione quasi monofunzionale delle mansioni, per di più standardizzate; forte controllo sul comportamento da parte dell'ambiente circostante e *automatizzazione* della produzione; difficoltà di mobilità in ascesa.

Accantonate le figure esecutive dedite alle attività di *Supporting*, la nostra carrellata sulle figure del processo produttivo nell'industria del software non può tralasciare uno dei ruoli più significativi ed emblematici del mondo post-fordista: il *Team lead*.

Dotato di esperienza e contraddistintosi per l'impegno, l'affidabilità e l'ambizione di carriera, il *Team lead* proviene dall'universo degli sviluppatori o dei *tester* ed è chiamato a svolgere la funzione di cerniera tra i micromondi della produzione, ai fini del loro coordinamento (dei vari ambiti in cui è segmentata la produzione). Ruolo che svolge prevalentemente in maniera mediata, attraverso il suo «riferire», in una dinamica *bottom up*, al proprio manager di riferimento, ovvero «trasferire», in quella *top down*, ai membri del team affidatogli.

A seconda del contesto aziendale e della tipologia produttiva, coadiuvando il manager, il *Team lead* può svolgere o meno funzioni di dettaglio nella programmazione del lavoro. Al di là di ciò,

è impegnato in meeting, riunioni finalizzate a coordinare il processo lavorativo. Ma senza dubbio l'elemento centrale di tale figura professionale è quello di *motivatore* del team, e soprattutto dei lavoratori meno bravi, attività che presenta anche una delle sue maggiori difficoltà.

Ma a ben vedere, tutto sommato, questa nuova figura tipica del post-fordismo, di fatto non è poi troppo dissimile da quella del classico *capo-operaio*, del *supervisore*, nella sua funzione di cerniera e di canale di comunicazione verso il basso e verso l'alto. La vera differenza sono le modalità soft, edulcorate, psicologiche, mediante le quali esercitare queste funzioni. Ma certamente l'attento lettore ricorderà che la genialità di Taylor non aveva certo sottovalutato l'importanza delle relazioni manipolative dietro le ricorrenti esortazioni alla «cooperazione» con i sottoposti, alle attenzioni particolari che andavano accordate a particolari categorie di lavoratori, come i *fanciulli* e le *donne* – con i quali finanche i rimproveri *dovevano essere fatti mostrando un minimo di umanità!*

Del resto non solo l'organizzazione scientifica di Taylor prima, ma anche la Scuola delle Relazioni Umane e l'esperienza toyotista poi, hanno insegnato molto circa i modi con cui vanno gestiti i lavoratori per garantirsi la loro dedizione e abnegazione sul lavoro.

La differenza tra quelle figure, allora, non è né nei *fini* (coordinamento, controllo, pressione al lavoro), quanto nei *modi* pieni e intensi dell'attualizzazione contemporanea, giustificati da nuovi e sempre più articolati insegnamenti.

E forse un'ulteriore differenza risiede in parte negli aspetti quantitativi: i *Team lead* non sono infatti così tanti, in un rapporto *uno a uno*, come nella fabbrica taylorista, o in un rapporto *uno a molti*, come nei grossi impianti fordisti. E ciò in quanto, come spiegherò oltre, la piccola squadra ha una funzione strategica ai fini della pressione al lavoro ed essendoci tanti piccoli gruppi, ci saranno anche tanti piccoli capi, chiamati a gestire, in modo quanto più informale e apparentemente paritario e amicale, le relazioni con i subordinati.

In effetti, tra i ruoli con funzione «motivante», ci sono anche ulteriori figure: il manager e il *personale HR di Frontline*. Rispetto al primo, anziché l'esercizio *tout court* dell'autorità, quello che gli si richiede oggigiorno è anche, a livello di attitudini personali, la capacità di gestire il proprio team e di stimolarne l'impegno mediante l'affinato esercizio di brillanti doti interpersonali e comunicative. Per quanto concerne il secondo, la galassia dei motivatori quotidiani si popola anche di un tipo particolare di personale delle *Human Resources*, che viene definito *HR di Frontline* (o *Talent management*). Posto presso i vari team, a ben vedere, più che *motivare* in senso proprio, viene chiamato a scongiurare l'abbandono dell'azienda da parte dei lavoratori. Mediante un'attenta analisi quotidiana, la sua attività principale consiste quindi nell'afferrare le *sensazioni* e la *soddisfazione* dei lavoratori, come mi spiega Bharathi: carpire gli umori che agitano il team serve al cosiddetto «*development feedback*», che si avvale degli strumenti delle interazioni *faccia a faccia*, di *sessioni collettive* e *questionari*.

Anche i *Line HR* svolgono, alla stregua dei *Team lead*, una funzione di cerniera e di canale di comunicazione, sia per il manager sia per il dipartimento *HR* centrale. Anzi, rispetto a quest'ultimo, sono chiamati a socializzarne le *policies*, favorendone l'implementazione e costituendo, pertanto, una sorta di *front office* per gli impiegati. Inoltre, sindacare la soddisfazione dei dipendenti ha come corollari, da un lato, la gestione delle politiche di premi e riconoscimenti che scandiscono incessantemente la vita aziendale, dall'altro – parte ben più complicata! –, il tentativo di trattenere quanti intendano lasciare l'azienda o, almeno, di

comprenderne, attraverso gli incontri e i colloqui individuali, le ragioni di fondo ai fini di un miglioramento delle politiche adottate (così prevenendo ulteriori defezioni nel tempo a venire). Si diceva sopra che trattenerne chi intende andare via è operazione complessa, che nel caso dell'azienda di Bharathi, Hopro, riesce solo una volta su dieci. Questo tentativo, proprio per gli scarsi margini di successo – e ancora di più per lo scoramento e lo sconforto che emanano da chi ha deciso di mollare –, per questa giovane lavoratrice rappresenta la parte meno piacevole, o forse proprio la più spiacevole, del suo lavoro. Nei casi di successo, invece, mi chiarisce, il lavoratore di fatto viene spostato verso altre posizioni lavorative, ponendo in essere quella che viene considerata tecnicamente una rotazione di mansioni. Ma sul punto torneremo più oltre. Esaurita la presentazione degli aspetti tecnici del processo lavorativo e dei vari ruoli che vi concorrono a vario titolo, i prossimi paragrafi saranno quindi dedicati alla descrizione degli aspetti «ambientali» del lavoro, quali il sistema di comunicazione e le relazioni tra pari e con i superiori, la valutazione della performance, la *Job satisfaction* e il turnover. Concluderò infine con l'analisi della corrispondenza di quanto descritto con i principi di organizzazione scientifica del lavoro.

3

Il contesto ambientale del lavoro

3.1

Comunicazione e relazionalità nell'azienda informatica

È un'articolata molteplicità quella dei canali comunicativi dell'azienda informatica: *face to face*; riunioni di *sub-team*; *assemblee* generali che includono tutti i dipendenti afferenti all'azienda o a un dato progetto; *canali telematici*. Tra tutti, questi ultimi rappresentano certamente lo strumento cardine, quello che ti «catapulta» nell'azienda in quanto tale: mediante password personale è possibile per ciascun dipendente accedere al sistema *intranet*, alla piattaforma virtuale, agorà informatica dove si possono leggere informazioni generali sull'azienda, ricevere mail dall'*Head Quarter* con nuovi obiettivi, sapere quali cose devono essere migliorate, conoscere le decisioni, scambiare informazioni di servizio con i colleghi su affitti di case, vendite di auto e moto, ecc., comunicare con il Dipartimento *HR*, scambiarsi auguri per le festività o il proprio compleanno o l'anniversario di matrimonio, segnalare «l'eccessivo uso di internet da parte del dipendente» (così di fatto «catapultando» anche l'azienda nella vita del lavoratore e non solo il contrario!).

Ma tale potente mezzo, la rete *intranet* – e in generale i supporti telematici – non costituisce solo una modalità informativa privilegiata, bensì anche un potente strumento di lavoro; anzi, il *principale strumento di lavoro, coordinamento e controllo*. È tramite questo strumento che si ricevono mail dal tuo capo nelle quali vengono fissati i propri compiti quotidiani, o mail dal capo del tuo capo che lamenta ritardi e sollecita maggiore impegno. È sempre mediante la piattaforma informatica che si accede alla documentazione e ai programmi che, versione postmoderna dei macchinari, svolgono la funzione di strumenti di lavoro. E anche, naturalmente, di riassetto dei pezzi in cui la produzione si è andata via via segmentando, e di coordinamento e controllo di *chi ha fatto cosa e in che tempi...*

Ma la potenza telematica, al di là della funzione di moderna catena di montaggio e canale d'informazione istituzionale/di servizio, come si accennava sopra, viene messa al servizio di un progetto più ampio: *la costruzione di una comunità di lavoratori*, non solo per lo scambio di informazioni di reciproca utilità, ma anche per la partecipazione agli eventi sociali organizzati dall'azienda: bowling, cene, cinema, gite fuori porta, ecc. Lanciati e pompati a più riprese negli spazi virtuali di *newsletter, forum, chat, mail*, rappresentano un lubrificante per edificare intorno a *tutti* e a *ciascuno* una realtà globale e globalizzante, propinata ed esperita tra le immense, eppure strette, mura e iniziative aziendali. Al fine, naturalmente, di sostituire i complessi sistemi sociali e relazionali individuali con l'esclusivo e totale mondo della propria impresa, che mira a coincidere non solo con il proprio lavoro, ma anche con la famiglia, gli amici e il tempo libero.

Uno degli *strumenti di partecipazione* alla vita aziendale di Samsung India, nell'esperienza del *Technical lead Mark*, è appunto il *Website live* nel quale, come si diceva, gli impiegati possono inserire annunci relativi alla ricerca di un'abitazione, alla vendita di cellulari e cose analoghe. Questo sito, mi spiega, può anche essere utilizzato come canale di comunicazione *bottom up*, per le lamentele di carattere generale (mancanza di parcheggio, cibo non buono), mentre non è affatto incoraggiato, e non viene certo utilizzato, per lagnanze contro il proprio manager.

Le potenzialità amplissime fornite da queste tecnologie, anche se in qualche caso fungono da strumento di feedback, di base non sono, a ben vedere, impiegate per consentire un intervento effettivo nelle decisioni e nell'organizzazione dell'azienda. E questo perché, mi suggerisce il mio informatore, «ai dipendenti viene sempre detto cosa fare», e imparano in maniera naturale e implicita gli usi opportuni da evitare.

Spostandoci dal *virtuale* al *reale*, nell'ambito *face to face* assumono rilevanza, per la loro costanza e pregnanza ai fini lavorativi, i *team meeting settimanali* o, in alcuni casi, persino *quotidiani* – a seconda del team e del tipo di progetto. Spesso hanno la funzione di fare il punto sull'avanzamento del progetto, ricapitolare la pianificazione per i giorni successivi, sottolineare l'entità di un ritardo o esporre eventuali problematiche emerse. Se questi in molti casi hanno certamente una funzione operativa, il più delle volte sembrano essere adoperati piuttosto come strumenti di coinvolgimento, motivazione, drammatizzazione delle situazioni, per sollecitare maggiore impegno. Si ricordi infatti che una folta documentazione, come anche gli stessi strumenti informatici, svolgono già in maniera anche più ampia e strutturata la funzione di pianificazione, coordinamento e sollecitazione in caso di ritardi. Alcuni informatori mi segnalano che la loro fissazione avviene di solito in modo strategico nella prima mattinata o in tarda serata, proprio al fine di costringere le persone a recarsi al lavoro molto presto o a trattenersi il più possibile.

Volendo sintetizzare quanto fin qui esposto, si può dire che il sistema di comunicazione all'interno delle aziende è molto ampio, contando su diversi strumenti quali rapporti diretti, eventi formali generali, riunioni ristrette di gruppi di lavoro, canali telematici. Sebbene abbia una dinamica sia *top down* che *bottom up*, è fortemente privilegiata la prima a scapito della seconda, accordata nella misura e nei limiti di un *contenuto feedback* e non come generale strumento di intervento sulla realtà aziendale o di effettiva incisione da parte dei subordinati sulle scelte dei piani superiori. Le modalità interattive sono formalmente marcate, ma si presentano come più «formalmente partecipative» quando si tratta di mettere in relazione soggetti appartenenti a livelli gerarchici diversi (*manager, lead, Senior, Junior engineer*); ad ogni modo, non sono totalmente libere e serene quando concernono comunicazioni tra i pari – specie se si tratta di

esprimere opinioni e giudizi su vicende afferenti all'azienda: si è infatti consapevoli di essere oggetto di un continuo controllo e si adotta naturalmente un codice di «autocensura di garanzia». Le sollecitazioni alla partecipazione, l'adozione «ufficiale» di stili comunicativi e relazionali improntati all'informalità e alla motivazione dei subordinati, e i tentativi più o meno riusciti di costruzione di una *comunità di lavoratori*, hanno naturalmente un'eco sulle relazioni interpersonali nell'industria informatica di Bangalore, la cui strumentalità, più che sincera vocazione, trova un riflesso nella distinzione che, per introdurre tale argomento, si rende necessaria. Occorre infatti operare un distinguo tra i *rapporti dei lavoratori con i superiori* e quelli con i *pari*.

Del primo tipo si registrano casi di relazioni abbastanza *buone, meramente formali* o anche più o meno *tacitamente negative*. Talvolta il manager è oggetto di apprezzamento; altre volte, apparenti relazioni cordiali si accompagnano ad una sensazione di *distanza* da questi, perché percepito appartenente ad una sorta di *classe superiore*, con la quale non si *può* e non si *vuole* entrare in contatto, eccetto che nei modi tacitamente delineati. O, ancora, anche a fronte di una insofferenza più o meno marcata, si tende ad adottare la pratica collaudata del *buon viso a cattivo gioco*.

Le ragioni di quest'ultima situazione sono da attribuirsi a regole latenti per cui, anche se le relazioni devono essere informate alla cordialità, il *conflitto, l'affronto, la presa di posizione* rispetto al superiore, non sono contemplate ovvero estremamente pericolose per la propria permanenza nel contesto lavorativo. Le ragioni maggiori di attrito sono, come al solito, la definizione di tempi di produzione irrealistici e la conseguenziale pressione esercitata dal manager a seguito dei prevedibili ritardi. Le maggiori o minori abilità interpersonali di questi, ovviamente, possono attenuare o stressare ulteriormente una situazione già tesa.

Un ulteriore motivo di frizione con il manager è dato dal fatto che questi può dispensare o meno permessi dal lavoro, esercitando un vero e proprio potere sulla vita e sulle situazioni critiche dei dipendenti (le ferie, i permessi e, in generale, la tutela del lavoro in India e nel settore IT, che al tempo delle interviste godeva di deroghe alla legislazione generale, non è particolarmente generosa e protettiva verso il lavoro).

D'altra parte, essendo l'organizzazione del lavoro oggettivata in ruoli le cui mansioni sono strutturalmente definite in modo dettagliato, il potere del manager non si dispiega nell'attribuire maggiore o minore discrezionalità e/o migliori o peggiori compiti ai membri del suo team: tutti e ciascuno, compreso il manager medesimo, hanno compiti e obiettivi ben definiti. Si è, insomma, una sorta di pedine nel gioco degli scacchi: ognuna può muoversi secondo determinate direttrici, dovendo sottostare a regole precise e definite.

Ma il manager esprime il suo massimo esercizio di potenza connesso al ruolo, nella valutazione dei membri del suo team: qui concorre a decidere chi può essere promosso e/o chi otterrà una maggiore o minore paga variabile. Potere non da poco, come accennato più volte e come si dirà più approfonditamente oltre.

Per quanto concerne le relazioni con i pari, si registra invece una loro spiccata positività: in nessuna intervista emerge insofferenza verso i membri del proprio *sub-team*, ovvero ostilità verso quanti appartengono ad altre squadre. Questo dato, che sembra spiegarsi alla luce dei tratti culturali socievoli e gentili degli indiani, sembra comunque bizzarro, rispetto a una tensione verso la competizione imposta con continui premi e riconoscimenti che scandiscono la vita delle grandi aziende.

Competizione che, per qualcuno, è comunque «sana», «stimolante per l'impegno» e non «scorretta». Per qualche altro, al momento della valutazione, finisce per produrre, immediatamente dopo di essa, alcune tensioni. E in particolare quando si ritiene che si sia stati oggetto di una valutazione negativa, per quanto si propenda razionalmente a caricare la responsabilità della cosa quasi esclusivamente sul manager – a cui si attribuiscono preferenze verso alcuni. Emotivamente, anche se in modo contenuto, si finisce per essere risentiti anche verso chi ottiene una valutazione superiore giudicata immotivata.

Così succede che, come mi racconta Amit, le cui buone relazioni con i colleghi – con i quali non c'erano di norma discussioni, e a ragion veduta, dovendoci trascorrere molto tempo insieme! – si erano incrinare al momento della valutazione.

Anche per Mark le relazioni con i membri del team sono buone, ma lui, essendo un *Technical lead*, ha una posizione privilegiata, scevra da una condizione di competizione diretta con loro. Riferisce però che mentre le sue relazioni con il suo manager sono abbastanza buone, essendo «sgridato raramente [...] solo una volta alla settimana»(!), gli *engineer* sono fatti oggetto di continue, spiacevoli e rumorose pressioni.

E aggiunge che il gruppo di lavoro consuma pasti e pause non solo in contemporanea, ma anche insieme. Anche se non è definito in maniera categorica, questa rappresenta una sorta di regola informale di molti contesti lavorativi incontrati: dato che il lavoro viene fatto insieme, si incoraggiano le persone a prendere le pause nello stesso momento. Ad esempio in Roxo il pranzo è organizzato direttamente dall'azienda alle tredici in forma di buffet e tutti di fatto sono chiamati a condividere il pasto. Addirittura presso Fidware il fatto di non andare a pranzo con i colleghi viene considerato dallo staff *HR* come indicatore di un «disagio» del dipendente, che insieme ad un calo della resa professionale, attiverebbe immediatamente un colloquio paternalistico con lui, per individuare e rimuovere eventuale problemi.

Difficile è poi collocare, rispetto alle due categorie dei superiori e dei pari, la figura dei *Team lead*, che ne rappresenta una specie di ibrido: compagno di team di cui si condividono le sorti, è comunque colui che è ammesso in ambiti superiori per fungere da canale di collegamento, colui che esercita una pressione al lavoro e all'impegno. Questo incerto statuto fa sì che, a seconda della percezione prevalente – e certamente anche in ragione della sua personalità e capacità interpersonale –, venga sentito ora come una propaggine della gerarchia di comando, ora come un vero e proprio collega di squadra con cui trascorrere anche il tempo libero.

Sebbene tutto sembri procedere con apparente serenità, con impegno, dedizione, cordiale collaborazione e occasionali uscite collettive, in maniera più o meno velata e quasi mai esplosiva, di fatto, come una sorta di corrente a bassissima intensità, i conflitti attraversano la vita aziendale tutto il tempo, mi rivela Mark. E ciò si verifica non solo quando qualcosa non funziona e si rimpallano le responsabilità tra i vari *sub-team*, ma anche per le pressioni dei manager e per le improponibili *deadline*, o per le periodiche e travolgenti valutazioni della performance.

Rispetto a queste ultime, quando se ne riceve una inferiore alle aspettative, si può reagire, ripiegando in una *frustrazione silenziosa*, abbandonando l'azienda, ovvero aprendo un conflitto esplicito e contenuto con il proprio manager, eventualità piuttosto marginale, che vede l'intervento istituzionale del personale delle Risorse umane.

In effetti, a ben vedere, non proprio di «conflitti» si tratta, bensì di tensioni, irrigidimenti, frizioni, che restano prevalentemente nell'ambito della misura anche quando esplicitati, perché

istituzionalmente previsti e mediati da procedure interne *ad hoc*. E che mai assumono i contorni della rottura degli argini, i toni dell'exasperazione, o addirittura il profilo di un coordinamento sovraindividuale. Piuttosto vengono esperite come fatto e faccenda individuale, e se il problema è collettivo, allora questo costituisce, essendo un *mal comune*, giusto un *mezzo gaudio*.

Così per Amit, ad esempio, il messaggio che ti viene costantemente dato è che «*ciò che fai non è mai abbastanza*» e questo ti spinge e spinge le persone a dover «difendere sé stesse, non in modo aggressivo ma intelligente rispetto ai superiori». La richiesta di uno «sforzo sempre maggiore a quello concordato è dettato dal tentativo e dalla volontà di controllo di chi diventa *Team lead* o manager»: anche se fingono di accettare quello che fanno gli altri, «tendono comunque a provare ad ottenere di più».

Del resto, l'assenza totale di sindacati determina la mancanza di strumenti per contrastare la pianificazione e, di fatto, «sei sempre in difetto perché i tempi non sono adeguati [...] si discute nelle pause dei manager scorretti, ma non si hanno strumenti di autotutela se non quello di lasciare l'azienda», mi dice Mark.

E mi racconta a questo proposito un episodio occorso qualche tempo addietro: a fronte di una programmazione troppo «ottimistica» nei tempi di realizzazione, un *Senior engineer* aveva manifestato apertamente il proprio motivato disaccordo al manager. La risposta di questi era stata una sprezzante e sarcastica accusa di incompetenza all'*engineer*. Successivamente, e a fronte dell'effettiva (preventivata e prevedibile) ultimazione del lavoro con due settimane di ritardo rispetto al tempo previsto, l'informatico, *confermato praticamente nella sua «incompetenza»*, era stato licenziato. Licenziamento che aveva, a dire di Mark, piuttosto una funzione pedagogica, data l'ordinarietà dei ritardi nella vita dei progetti del settore IT: il messaggio è che non vi è spazio alcuno per la manifestazione esplicita e diretta di un'opposizione a quanto imposto dall'alto.

Se qui si sono tratteggiate sommariamente le modalità di comunicazione nell'azienda e le relazioni che tra pari e superiori vengono ad instaurarsi mediante norme esplicite o tacite, è arrivato il momento di approfondire quello che è uno strumento longitudinale alla vita aziendale, più volte citato in riferimento agli effetti che produce sia sull'impegno al lavoro che nel clima e nelle relazioni in generale: il sistema di valutazione della performance.

3.2

Performance appraisals

La valutazione della performance rappresenta un elemento imprescindibile della realtà aziendale di Bangalore, piccola, media, grande, di prodotto o di servizio. Con cadenza quadrimestrale, semestrale o annuale, si consuma quello che, come avrò modo di raccontare, rappresenta un elemento *drammatico* e *cruciale* della vita lavorativa. *Cruciale* perché, a seconda della votazione ottenuta, esso determina l'entità della paga variabile, nonché l'eventuale ascesa lavorativa, con l'ottenimento della promozione agognata ovvero la permanenza per un altro anno nella medesima posizione lavorativa. *Drammatico* perché si può subire un giudizio inferiore all'auto-percezione della propria *performance* e in contraddizione con gli sforzi profusi o, ancora più

drasticamente, si subisce l'umiliazione di dover frequentare una sorta di corsi di recupero o dover sostenere veri e propri esami.

Lo stress che accompagna questo momento travolge quasi tutte le posizioni lavorative; *sviluppati, tester, Team lead, manager* e lo stesso personale *HR*: insomma, fatta eccezione per le persone poste in ruoli apicali o semiapicali, tutti, ma proprio tutti, sono *oggetto* e *soggetto* della valutazione. Non solo, cioè, si è obbligati a subire una «etero-valutazione» e a formulare una «auto-valutazione», ma si è anche contemporaneamente costretti ad esprimere giudizi su superiori, colleghi e subordinati.

L'ipotesi di valutare terzi riguarda infatti: *a)* i manager chiamati ad esprimersi circa i propri diretti subordinati; *b)* il dipartimento delle Risorse umane investito dell'analisi di ciascun manager e lavoratore sotto il profilo della personalità e delle relazioni interpersonali; *c)* lo stesso personale *HR* riceve, a sua volta, valutazioni circa il proprio operato; *d)* gli stessi lavoratori, chiamati ad esprimere giudizi sul proprio manager e sui colleghi. In quest'ultimo caso, naturalmente, non si dà piena e assoluta espressione alle proprie personali considerazioni: vista la condizione di subordinazione insita nel proprio ruolo, unita al fatto che, di solito, dati i ristretti numeri dei team, risulta facilmente identificabile *chi dice cosa* sul *capo*, una sorta di autocensura può rappresentare il comportamento, se non più nobile, di certo più conveniente.

Tuttavia, al di là dell'impegno mentale che un momento concitato come questo può rappresentare, quando al lavoro quotidiano si affianca una mole di documenti da compilare e ci si deve sforzare, con la «ponderazione dovuta», di esprimere giudizi su di sé e sugli altri, proprio per la sua importanza e drammaticità, questo porta con sé per qualche tempo alcuni lasciti negativi.

Le relazioni tra colleghi, che, sorprendentemente nel contesto indiano, sembrano sempre essere molto buone, subiscono infatti qualche frizione solo in occasione di tale peculiare evento.

Frizione dettata a mio avviso principalmente dalla *competizione forzata* che esso implica, più che per il fatto di non vedersi riconosciuto un giudizio soddisfacente o di non aver ottenuto la promozione desiderata.

Le valutazioni infatti non sono *assolute*, ma *relative*: la propria performance è comparata a quella di chi occupa posizioni analoghe. Ma ciò non avviene solo per la distribuzione di eventuali promozioni – come sarebbe ovviamente comprensibile data la limitatezza delle posizioni da occupare – ma anche per l'attribuzione della paga variabile. E cioè, anziché dividere i soldi disponibili tra tutti, in ragione di una valutazione oggettiva, si stabiliscono aprioristicamente un dato numero di persone che possono ottenere i vari tipi di giudizio, così di fatto creando un'obbligatoria gerarchizzazione anche tra performance, fondamentalmente, analoghe. Ma non solo. La *Performance appraisal* rappresenta anche il momento *X* che spinge e legittima a compiere da parte di lavoratori insoddisfatti l'abbandono dell'azienda, magari lungamente covato e/o meditato.

Fin qui si è detto di *chi fa* e *subisce* una certa cosa e *che effetti* produce, ma occorre addentrarsi nel dettaglio delle modalità di predisposizione del sistema di valutazione. Altrove ho sottolineato la centralità del dipartimento delle Risorse umane nella sua costruzione, implementazione e gestione, ai fini dell'erogazione delle politiche retributive e di promozione. Ma va certamente sottolineato che la valutazione del singolo si fonda su una definizione degli obiettivi annuali predisposti a livello centrale, concordati individualmente con il proprio manager e oggetto di riscontro del loro raggiungimento a posteriori. Al dato oggettivo degli obiettivi, si affiancano

giudizi relativi al comportamento del soggetto verso colleghi e superiori, la predisposizione al lavoro di gruppo, la dedizione al lavoro, la capacità di risolvere problemi, ecc.

Come si diceva in apertura di paragrafo, il giudizio sulla performance ha almeno carattere annuale, ma la sua edificazione, nella pratica, avviene mediante sistematiche, accurate e pervasive misure di carattere quotidiano. La valutazione viene cioè a fondarsi su un *controllo/autocontrollo* sia umano che tecnologico. Rispetto a quest'ultimo abbiamo sì un monitoraggio diario che la edifica oggettivamente, ma che, parimenti, consente di registrare, ed eventualmente riorientare, le prestazioni e il lavoro quotidiano e settimanale, ponendosi, pertanto, anche come strumento di gestione del processo lavorativo e di esecuzione ordinata della pianificazione progettuale.

Mark mi spiega che nella sua azienda ogni giorno si devono registrare in un *timesheet* le attività svolte il giorno precedente. Settimanalmente vengono poi confrontati quelli che erano gli obiettivi del lavoro per quell'arco di tempo determinato e i risultati progressivi del lavoro quotidiano. La corrispondenza ovvero lo scarto tra i due determina un primo livello di valutazione/autovalutazione della performance che potremmo definire *etero-determinata* e *auto-oggettivata*.

Etero-determinata perché gli obiettivi settimanali sono il risultato della pianificazione unidirezionale del proprio manager, coadiuvato o meno dal *Team lead*; *auto-oggettivata* perché è il lavoratore medesimo che deve ricapitolare, inscrivendole in appositi documenti informatici, le attività svolte, quindi di fatto confrontandosi o scontrandosi con la pianificazione imposta.

Non solo, quindi, il management ha uno strumento continuo di rilevazione della piena attualizzazione o meno delle attività programmate (utile per eventuali correttivi *in itinere*), ma gli stessi lavoratori sono obbligati a un continuo e puntuale esame delle proprie prestazioni, che non potrebbe non ingenerare di per sé stress, laddove si riscontrino discrasie rispetto al *dovuto*.

Al di là del carattere giornaliero di questa rilevazione e delle sue implicazioni pratiche per la più o meno regolare esecuzione della programmazione progettuale, perché possa darsi una valutazione risulta necessario *a monte* – cioè all'inizio di un nuovo anno lavorativo o di un nuovo progetto – la fissazione per ciascun soggetto degli obiettivi con il proprio manager o superiore, di cui il monitoraggio e il tracciamento informatico quotidiano forniranno il materiale necessario per il loro riscontro finale.

Come ci spiega la *tester* Arpana, è in base a standard internazionali che ogni lavoratore ha, per alcuni ambiti tematici chiave (*key resources area*), determinati obiettivi in funzione del ruolo ricoperto. Alla valutazione individuale segue poi la «normalizzazione» rispetto ai lavoratori di pari livello che svolgano le medesime mansioni, consentendo così di pervenire alla definizione del voto soggettivo.

Rispetto alla produzione concreta di quest'ultimo, nella stragrande maggioranza dei contesti analizzati, si produce il seguente iter: quando si apre la fase di valutazione, i lavoratori sono chiamati a compilare un format nel quale si riepiloga tutto quello che si è fatto nell'arco dell'anno; il manager, quindi, autonomamente o mediante confronti con i suoi pari, attribuisce un voto (*A, B, C, D*, che stanno rispettivamente per *Overstanding, Above aspection, Mid aspection, Below aspection*, le cui relative quote sono predeterminate). Raccolti i giudizi da parte del personale *HR*, questi procede agli ulteriori dettagli per la parte di sua competenza, producendo infine i supporti informativi per la loro comunicazione agli interessati. Le comunicazioni ai lavoratori circa il voto, gli incrementi salariali ed eventuali promozioni,

avvengono di solito mediante e-mail e a fine aprile. Ma non c'è naturalmente un legame meccanico tra performance e promozioni, dipendendo queste ultime dalle posizioni che si liberano e dalla scelta dell'azienda di rimpiazzare i posti vacanti attraverso promozione interna ovvero assunzione esterna. In Samsung, ad esempio, il turnover è al 10 per cento annuo, ma interessa generalmente le posizioni di *Technical lead* e di *Senior e Junior engineer*, cioè fino a sei anni di esperienza, anche perché, specifica Mark, quando si è sposati diventa più complicato il cambio di lavoro per via della famiglia (scuola, figlio, casa). Inoltre, a lasciare il lavoro sono soprattutto le persone che percepiscono valutazioni inferiori.

Questo, per sommi capi, è il processo, a cui aggiungerei la seguente considerazione. Rispetto ai primi due momenti (compilazione del format e attribuzione votazione «relativa»), a me sembra che in entrambi i casi si dia luogo all'implementazione di tecniche volte a costruire la percezione della propria *auto-imprenditorialità* e *singolarità lavorativa* e a creare competizione tra i lavoratori. Producendo al tempo stesso il non secondario risultato di creare spaccature e divisioni tra il corpo lavoratore, favorendone la sua frammentazione e divisione.

Nell'industria del software di Bangalore, insomma, la trasversalità tra le diverse imprese non concerne solo le metodologie di organizzazione del lavoro e le tecniche di selezione del personale, ma anche quelle della sua valutazione. Ma se è vero che si possono rinvenire forti similitudini tra imprese diverse collocate in quel dato contesto, non è altrettanto vero che nelle diverse sedi di una medesima multinazionale vigano per forza identiche regole di comportamento.

Così, mentre nelle sedi indiane di Sappert la valutazione ha carattere di *obbligatorietà*, altrove sembra possedere una natura *facoltativa*. Un informatore italiano, Carlo, mi racconta che nella sede di Milano, si *poteva* e non *doveva* partecipare alla valutazione: questa veniva presentata come l'occasione per far avanzare Sappert Italia rispetto alle altre sedi nel mondo; quanto più partecipata la valutazione, tanto più sarebbe stato attendibile il quadro emergente e quindi il risultato della sede milanese rispetto alle altre.

Così, due volte l'anno, veniva inviata una mail che riferiva dell'apertura della fase di valutazione. Il giudizio si articolava, piuttosto che in lettere come altrove, in un parere concernente tre sezioni strutturate. I punti nodali erano *il lavoro proprio e del gruppo; l'impegno per il progresso di Sappert e per il cliente; la capacità di interazione con gli altri e il tempo dedicato alla propria carriera*. Rispetto a quest'ultimo, il tempo speso nell'*e-learning* ne rappresentava un importante indicatore, in quanto espressione di motivazione e ambizione, che a propria volta faceva ben sperare l'azienda sul fatto che il soggetto fosse propenso ad un impegno intenso verso di essa. Del resto questa attitudine veniva massimamente contemplata nell'espressione, ampiamente sindacata nel questionario, circa la misura e intensità del proprio essere *compliant* verso l'azienda. Carlo mi dice in proposito: «Essere *compliant* al progetto, alle tempistiche, allo stile, a quello che accade in quel momento [...] Se ci sono due mesi di ritardo, tu sei *compliant* se riesci a capire dov'è il problema e a stare lì per aiutare l'azienda a risolvere quel problema [...] *Com-pli-ant*, questa parola io non me la scorderò mai [...] Prima c'è la valutazione poi c'è l'aumento di stipendio o la promozione, le due cose erano separate: la promozione era all'interno dell'azienda, la strada per diventare manager, quelli dello stipendio erano gli scatti del contratto nazionale, che avvenivano regolarmente». Nel caso delle promozioni non solo dovevi essere il migliore ma doveva anche darsi che per Sappert Italia

fossero previste delle posizioni vacanti, altrimenti il *best performer* veniva ricompensato in denaro.

Sebbene Carlo facesse esattamente ciò che andava fatto e avesse spesso soluzioni personali per risolvere i problemi, sembrava non risultare troppo *compliant* verso lo stile Sappert per quanto concerneva l'abbigliamento e gli orari di lavoro: non amava cioè vincolarsi all'ufficio fino a tarda notte e si sottraeva ai consueti turni dalle otto del mattino alle nove di sera, più o meno esplicitamente richiesti. Vivendo da solo con il suo cane non poteva dedicarsi in maniera assoluta alle esigenze dell'azienda, anche perché l'organizzazione del lavoro non consentiva la piena esecuzione quotidiana della programmazione pianificata, per sovrastima sistematica di quest'ultima. Così, che *badasse troppo al suo stile di vita*, riemergeva continuamente nelle valutazioni. Ma Carlo non riusciva a considerare, ammette sospirando, che il lavoro riempisse per intero la sua esistenza, come invece Sappert avrebbe voluto. Così alla fine decise di lasciare il lavoro. Decisione che, mi giura, non è mai stata messa, nemmeno per un istante, in discussione.

Al di là di una discutibile quanto preoccupante tensione *onnivora* di alcune aziende rispetto alle vite dei propri dipendenti, su cui tornerò più oltre, dal racconto fatto fin qui emerge con sufficiente chiarezza che la pratica di obiettivi quotidiani, settimanali e annuali, tanto legati strettamente alla produzione, quanto ad aspetti soggettivi, comportamentali, motivazionali, ecc., rappresenta uno strumento cardine di gestione non solo del lavoro, ma anche del personale, e soprattutto uno strumento di incentivazione ad un impegno costante.

Ora, a me sembra che queste suddette modalità non si discostino affatto nella *sostanza* da quelle che muovevano la mano tayloriana che prescriveva come strategico l'impiego del *compito quotidiano* per educare e motivare una disciplinata forza lavoro. Mentre, d'altra parte, si deve rilevare che i progressi tecnologici e organizzativi ne hanno certamente consentito un'evoluzione nelle *forme*. Abbiamo così che supervisor, cronometri, cartellini gialli o bianchi, premi o riduzioni di paga, vengono ad essere sostituiti da nuovi e più potenti mezzi. Ad esempio Simanta, ex-dipendente di Torch, mi racconta che il monitoraggio per i superiori avveniva attraverso il software «PCseven», nel quale erano registrate le mansioni e il loro relativo assolvimento: a ciascun lavoratore, dotato di un particolare *user account*, erano associate determinate mansioni quotidiane di cui egli era tenuto a registrare, settimanalmente, l'avvenuta esecuzione.

Queste pratiche non sono appannaggio esclusivo di grandi aziende, ma investono anche i contesti più piccoli, con le stesse identiche modalità (come nel caso di Fidware), o con formule meno strutturate e più informali. Nel caso di Roxo, ad esempio, la valutazione della performance non occupa una fase concitata e rilevante della vita aziendale: per scelta dirigenziale, cultura aziendale e dimensioni, è affidata infatti prevalentemente alle relazioni interpersonali, in virtù delle quali, come mi dice Sapna, «ognuno sa quello che fanno gli altri».

Se per lavoratrici come Sapna la valutazione non sarà «molto seccante», come era stato nella sua esperienza pregressa, per la maggior parte – dato anche il numero assoluto e relativo di persone che occupano le grandi aziende –, il risultato della valutazione può comportare non semplicemente una paga variabile non molto alta e mancate promozioni. In certi casi, come nell'ambito di Sappert, può darsi che si sia costretti a seguire una sorta di corsi di recupero, ovvero a sostenere veri e propri esami interni, per dimostrare l'adeguatezza alla posizione occupata. È chiaro che queste pratiche, sebbene possano rispondere a una logica di efficienza,

rappresentano anche un elemento prolifico di una costante tensione e/o potenziale umiliazione per le persone che ne risultano destinatarie. E certamente non contribuisce a creare un clima per una pacifica e serena crescita individuale.

Un altro informatore, Prasad, che ha lavorato come informatico per sei anni, mi spiega che se in tutte le aziende, dopo l'inserimento vi è un periodo di prova di alcuni mesi, superato il quale si entra a far parte dell'azienda a pieno titolo, in alcune, come Infodata, vi è un periodo di formazione che va dai tre ai sei mesi ed è finalizzato ad accertare il possesso di capacità pratiche di lavoro, oltre al dominio delle nozioni teoriche da parte dei soggetti inseriti. Alla fine di tale periodo, quindi, vengono somministrati ulteriori e impegnativi esami, il cui superamento è indispensabile per divenire propriamente un dipendente dell'azienda.

Per i lavoratori cognitivi dell'industria del software, insomma, gli esami non finiscono mai. Anzi, questi cominciano con i processi selettivi presso i campus ove ancora non conseguono un titolo di laurea, per poi proseguire nella vita lavorativa, scandita da rilevazioni e auto-rilevazioni quotidiane, e da veri e propri test annuali, che non solo hanno ad oggetto ciò che si è fatto, la propria produttività, ma anche il proprio stile, le capacità comunicative e di interazione, l'impegno verso il cliente, l'azienda e sé stessi. E ciò sotto la bandiera, ipoteticamente accessibile, della progressione di carriera.

Ma se gli esami non finiscono mai, non sempre si registra una così marcata attenzione, qualitativamente valida, alla formazione. Al di là di brevi colloqui di orientamento o di una microformazione di un paio di giorni, in molti casi, o meglio, per la maggioranza dei neoassunti, si è collocati nella propria posizione e si è lasciati apprendere il lavoro attraverso la pratica quotidiana, o ci si avvale dell'aiuto dei pari e del materiale multimediale messo a disposizione dall'azienda ai fini dell'*e-learning*.

Non troppo dissimile è la situazione in caso di cambio di mansioni, per le quali risulta necessaria la formazione. Questa può iniziare e concludersi con un semplice seminario di un giorno, lo *one day seminar*.

Ma come è possibile che un tempo così circoscritto possa essere sufficiente per assumere un nuovo incarico, in un ambito complesso di lavoro cognitivo altamente specializzato? Le possibili interpretazioni al riguardo sono due: o i lavoratori sono talmente preparati da saper imparare in breve tempo a svolgere nuove mansioni; o il *nuovo lavoro*, per le modalità con cui è strutturato, non è poi troppo difficile. Dato quello che è emerso dalle interviste e dalla descrizione del processo lavorativo fin qui condotta, dall'occorrenza di situazioni analoghe in ambiti lavorativi altri e anche meno complessi (come avrò modo di rilevare negli altri casi studio), propenderei per la seconda ipotesi, come articolerò puntualmente a breve.

3.3

Job satisfaction

L'IT *sector* è uno degli ambiti lavorativi maggiormente pagati in India e a Bangalore, consentendo standard di vita superiori rispetto ad altri settori, anche di natura professionale. Tanto dalle conversazioni informali quanto dalle interviste, emerge un dissimulato, ma comunque malcelato, orgoglio di appartenenza al settore economicamente avanzato dell'India e

centrale nell'economia mondiale. Così tra gli aspetti positivi del proprio lavoro, mi viene sovente e innanzitutto riferito dell'elemento economico.

La struttura della retribuzione si compone di una paga *fissa* e una *variabile*, per tutte le categorie superiori agli *Junior (tester, developer e supporter)*, vincolata alla valutazione ottenuta. In alcune aziende inoltre è previsto un bonus annuale in ragione della performance aziendale.

A parte il dato economico, di solito vengono accordate, in misura maggiore o minore, a seconda dell'azienda e/o del ruolo ricoperto, una serie di benefici ulteriori: in particolare, abbiamo trasporti gratuiti anche se in orari definiti. Questa misura è particolarmente importante in un contesto come quello di Bangalore, data la mancanza di un sistema di trasporto metropolitano e rilevanti problemi di traffico. In alcuni contesti vi sono anche pasti gratuiti ma, dati i loro orari, sembra più una misura di costrizione alla *puntualità* e alla *permanenza* al lavoro, che non un servizio aggiuntivo. Ufficialmente viene inoltre accordato un sistema di flessibilità in entrata, pressappoco dalle otto del mattino alle undici.

Se questi sono i servizi per le categorie meno elevate di dipendenti, per quelle superiori ve ne sono altri, come telefono e macchina gratuiti, rimborsi spese per gli spostamenti, ecc. Nelle realtà aziendali più grandi, è poi previsto per tutti l'accesso a campi sportivi, palestre, sale da gioco, collocate all'interno dei parchi tecnologici.

L'impressione che suscita la disponibilità di tali *facilities* su certe categorie di lavoratori ha un impatto ancora maggiore. La diffusa pratica della selezione presso i campus universitari consente non solo di individuare alla «fonte» i talenti più promettenti, ma anche di accedere ad una manodopera che, essendo alla prima esperienza lavorativa, risulta fortemente motivata. Ed è facilmente attratta dai ricchi universi paralleli delle multinazionali, nonché arrendevolmente permeabile ai valori e alla cultura aziendale, alle prassi e agli «stili» personali e relazionali di questi *non-luoghi* globali.

I giovani neoassunti sono quindi solitamente compiaciuti di potersi aggirare, muniti di *badge*, nei grattacieli vetriati dei parchi tecnologici, per quanto si crogiolino più della *possibilità* che dell'uso effettivo di palestre e campi sportivi, destinati al loro personale diletto oltre gli orari (improponibili) di lavoro. Sono allettati e adulati dal bombardamento retorico, sbandierato e simulato nelle pratiche valutative, che promette meritocratiche ascese professionali in cambio di indefesso impegno e talento naturale. La dinamica e la dimensione del *gioco di squadra* e la geometria dei team, rappresentano poi, in un contesto culturale come quello indiano – amicale, socievole, disponibile –, un stimolo continuo, un involucro apparentemente protettivo e rassicurante nell'immensità dei *numeri*, delle *divisioni*, della *strutturazione* infinita di questi giganti economici.

Oltre *all'elemento retributivo*, sono insomma *l'ambiente lavorativo, le relazioni con i colleghi, l'importanza di aver lavorato in una data azienda per la propria crescita professionale* (nella prospettiva del suo abbandono!), gli elementi maggiormente segnalati come positivi del proprio lavoro. E ciò si dà anche quando, contemporaneamente, già si prefigurano la ricerca di una azienda altra ove ottenere posizioni lavorative o paghe superiori. Questa apparente contraddizione, fortemente diffusa nelle risposte registrate, si spiega in due modi: *in primis*, a causa delle politiche concorrenziali tra aziende, è più facile ottenere incrementi salariali cambiando azienda che non rimanendo nella medesima e attendendo il maturare dell'anzianità lavorativa. In secondo luogo, il lavoro, per le posizioni esecutive, è vissuto come stressante e

anche piuttosto noioso: il gioco della valutazione e della mobilità interna mostra facilmente i limiti reali dell'ascesa professionale.

I più, tra le posizioni non manageriali, sembrano però nutrire una sorta di atteggiamento ambivalente, di amore-odio verso la propria impresa: da un lato è vissuta come centro di assorbimento del proprio tempo di vita e delle proprie energie, dall'altro è sentita come luogo privilegiato, a fronte degli scenari di miseria e povertà che caratterizzano il contesto urbano circostante.

In generale, potrei sintetizzare che mentre i «disillusi», alla domanda circa gli aspetti positivi *estrinseci* del proprio lavoro, «battono» sull'elemento economico, qualcun altro insiste anche sulla presunta flessibilità degli orari di ingresso al lavoro e sulle opportunità di telelavoro; quelli maggiormente entusiasti fanno riferimento agli elementi sopra enucleati.

Il lavorare in un settore economico dinamico e importante, oltre a rappresentare per le sue propaggini *estrinseche* un elemento positivo – *settore meglio pagato, settore centrale dell'economia, ecc.* –, può essere fonte *intrinseca* di piacere. Quando vengono centrati i fattori *sostanziali*, gli aspetti positivi professionali, tra le posizioni lavorative superiori, Mark e Sivukumar (rispettivamente, *Technical lead* e *Technology architect*), segnalano *l'essere a contatto con la tecnologia*, quindi con qualcosa in continuo mutamento: l'essere aggiornato sull'ultima innovazione rappresenta quindi qualcosa di stimolante e coinvolgente che li fa sentire al passo coi tempi.

Ma dalla maggior parte degli intervistati, quelli in posizioni gerarchicamente inferiori, mi viene sovente detto – con frasi e formule sempre uguali che lasciano alquanto perplessi proprio per la loro dimensione «standard» e dopo aver parlato genericamente dell'ambiente lavorativo e della cultura aziendale – che «*si imparano sempre cose nuove*». Ora, vuoi per la ripetitività e similarità delle espressioni con cui si rende tale concetto, anche tra figure professionali gerarchicamente molto dissimili, vuoi per quella che mi appare istintivamente come una contraddizione rispetto al ruolo ricoperto e all'organizzazione del lavoro di cui mi hanno raccontato poco prima, vuoi, infine, per quanto affermato nell'approfondimento della questione, ritengo che l'idea di *crescita* e di *apprendimento continuo* sia meno veritiera di quanto, per naturale propensione e buona fede, si sia propensi a credere.

Vorrei rilevare, infatti, che tali espressioni ricalcano il *leit-motiv* tanto dei sostenitori e apologeti dell'*economia della conoscenza*, dell'*apprendimento continuo*, quanto il «mantra» della cultura aziendale di qualunque realtà incrociata. Allora mi sembrano, piuttosto, una meccanica e reattiva riproposizione di frasi interiorizzate in modo più o meno acritico o, in altri casi, la volontaria riproposizione del messaggio *prêt-à-porter* – certamente *giusto*, facile, immediato – sovente ripetuto come verbo aziendale (soprattutto per quelli intervistati tra le mura dell'azienda).

Il forte turnover del settore – intorno al venti per cento delle assunzioni –, motivato prevalentemente dalla mancata crescita professionale (altrimenti decodificabile come insoddisfazione per il proprio lavoro), ci sembra inoltre poco conciliabile con posizioni lavorative che accordano una «continua crescita professionale», benché non parimenti gerarchica.

Succede così che i miei dubbi vengano avallati e coltivati da chi come Amir, *Team lead* di Comtech, durante la registrazione dell'intervista, sostiene che il suo lavoro gli piace perché «impara ogni giorno qualcosa», salvo confessare ridendo, a margine della stessa, che «nel settore IT a Bangalore nessuno è soddisfatto ma nessuno lo ammetterà mai». Alle mie pressioni per

comprendere cosa significasse esattamente ciò che stava dicendo, lui e un suo collega presente ridono imbarazzati, si guardano intorno, ripetono e ribadiscono quanto affermato e lasciano intendere che il posto non era quello più adeguato per esprimere un approfondimento della questione, sebbene sembrassero incerti sul desiderio di aggiungere dell'altro.

Rafforzata anche dalle risposte analoghe di altri, la mia opinione è che ci sia il timore di esprimere, o finanche in alcuni casi di confessare a sé stessi, la natura reale delle cose, preferendo quindi affidarsi a più *comode versioni ufficiali*, come se, temendo che anche i muri abbiano orecchie, non ci si volesse esporre.

Accanto ai reticenti e ai condiscendenti verso la cultura aziendale, ci sono molti altri per i quali la lontananza dalla sede di lavoro, la politicizzazione ovvero lo statuto di ex dipendente, consente aperture maggiori. Ci sono quindi testimonianze come quelle di Amit, ex *tester* di Sappert «prelevato» dal campus universitario, che sostiene appunto, come si diceva sopra, che il lavoro all'inizio è bello perché è semplice, consente di guadagnare i primi soldi, e ti fa stare in un'azienda importante. Rispetto alle sue mansioni specifiche mi racconta di averle apprese nei primi sei mesi sul posto di lavoro e che sembravano interessanti, data la sua giovane età e la mancanza di pregresse esperienze. Altri aspetti positivi erano il poco lavoro e il fatto che *non dovevi pensare troppo*: se osservavi potevi imparare in una settimana e finire il lavoro presto.

Ma poi, subito dopo, aggiunge che in poco tempo tutto diventava ripetitivo. Nel descrivere il suo lavoro in modo più dettagliato ribadisce ancora, per la terza volta nei pochi minuti di intervista, che il lavoro era ripetitivo e noioso, «il lavoro era piuttosto monotono, piuttosto noioso». Sebbene utilizzasse diversi tipi di software, di cui doveva apprendere il funzionamento, le conoscenze e le tecniche risultavano essere sempre le stesse.

Alle posizioni di critica al lavoro così nette, si affiancano poi altre che potremmo definire *inconsapevoli e indirette*. Come quelle di chi, a livello superficiale e come adesione emotiva, sostiene di apprezzare il proprio lavoro e l'azienda, ma che, quando si scandaglia la sua soddisfazione per la concreta e quotidiana esperienza di lavoro, finisce per dichiarare, come per la *Senior tester* Revathi, il gradimento solo per aspetti assolutamente marginali dello stesso. Accade allora che la parte preferita del lavoro si ha quando, prima della consegna dell'applicazione (ormai prodotta e validata), l'intero suo team dà luogo a una specie di gioco-lavoro, testando tutti insieme il software nella sua versione finale. Oppure il meeting in cui il team (alcuni *Senior tester*) socializza le richieste del cliente prima della messa in esecuzione della fase di validazione vera e propria. E, sebbene si dichiarò *soddisfatta, felice*, aggiunge di volere di più per sé: sì, c'è un buon clima, ha molti amici, ma non vuole lavorare sempre nove-dieci ore al giorno, mi e *si* confessa.

L'aspetto più interessante della sua risposta circa la *job satisfaction* è l'alternanza di frasi di soddisfazione con frasi di insoddisfazione: registro cioè un atteggiamento sclerotico che sembra confermare le tensioni tra l'interiorizzazione del discorso aziendale e le sensazioni (più che le percezioni) delle fatiche quotidiane, tra le promesse, le potenzialità, la grandezza di quel mondo, e poi la sua declinazione reale, effettiva, pratica, che non ne riflette affatto il bagliore.

Così, ascoltando e lasciando che le idee im-mediate lascino il posto alle sensazioni più profonde, Revathi, che al principio lodava ogni cosa del suo mondo lavorativo e che è evidentemente orgogliosa di quell'appartenenza, finisce poi per confessare a sé stessa più che all'interlocutore che ad un certo punto il *Testing* diventa noioso. E come Amit, critico e disilluso, ammette anche

lei che all'inizio il lavoro è interessante perché devi imparare le applicazioni nuove di cui non si conosce nulla, ma che poi diventa sempre uguale a sé stesso.

Al principio, insomma, c'è lo stimolo indiretto del lavoro: non il suo *contenuto specifico* ma i suoi elementi strumentali, procedurali, che impegnano e stimolano la partecipazione mentale. Ma quando si permane per un anno nella stessa posizione lavorativa, ammette Revathi, si finisce per conoscere tutto e tutto diventa noioso, niente cambia. Ma lei, a differenza di Amit, permane nel suo lavoro, attendendo fiduciosa e paziente l'avvento della tanto promessa ascesa professionale. Vorrebbe infatti diventare *Business analyst*, accantonando in pratica la formazione informatica in favore di una economico-manageriale, così cambiando nettamente tipologia di lavoro: di consulenza e/o ausilio *per*, più che l'effettivo sviluppo *di* prodotti informatici.

Come Revathi anche Arpana è una dipendente che ama la compagnia per la quale lavora e vuole permanerci. Anche sostenendo che il *Testing* non è noioso e le piace come lavoro, ambisce a svolgere funzioni manageriali: anzi, chiarisce che normalmente si è tenuti a svolgere questo lavoro per cinque o sei anni prima di poter muovere verso posizioni manageriali o almeno di *Team leading*. Nel suo caso la parte del lavoro che preferisce non è la pianificazione (alla quale non è chiamata a partecipare!), né la scrittura di *test script*, bensì la fase di *Testing* vera e propria, perché, mi dice, può usare la sua conoscenza del mondo reale. Mentre ciò che ama di meno è la fase di *reporting* dei *bug*, in quanto «prende molto tempo, non è interessante, non devi usare la testa e ti stanchi facilmente».

Ma nessun rimpianto per le scarse conoscenze informatiche da attivarsi nel lavoro di *Testing*? E per la sua ripetitività? Sì, anche lei ammette che è ripetitivo e mi spiega che, a differenza degli sviluppatori che terminano un modulo e procedono allo sviluppo di sempre nuove funzionalità, per i *tester* ogni nuova funzione presuppone sempre il passaggio preliminare della verifica delle precedenti. Ma allora, a ben vedere, più che il gradimento del lavoro in quanto tale, è proprio la convinzione della sua temporaneità e la sua modificabilità in virtù dell'ascesa professionale che consentono una buona tolleranza dall'attualità lavorativa.

Quando si passa a chiedere apertamente degli aspetti meno piacevoli del lavoro, un coro unanime, trasversale ad ogni contesto e ad ogni gerarchia, ci rimanda ai ritmi di lavoro incalzanti e allo stress che comportano; al ricorso sistematico allo straordinario, causato, secondo le figure lavorative inferiori, da una programmazione non realistica dei tempi del progetto, ovvero, per quelle superiori, dalla necessità di soddisfare i clienti, di consegnare il prodotto quanto prima, per colpa di un mercato locale e globale molto competitivo. Le otto/dieci ore di lavoro medie, con punte di dodici nelle fasi più concitate della codifica e della validazione dei codici, per la responsabile *Sales Bhavana* si spiegano anche alla luce dei tratti culturali indiani, in ragione dei quali non si vuole *deludere* il cliente.

Gli eccessivi orari di lavoro significano ovviamente mancanza di tempo libero, di spazio per la vita privata e per quella sociale. Spesso anche nel weekend si verificano sessioni di lavoro: agendo sul senso del dovere, sulla lealtà verso il gruppo, sulla perentorietà della programmazione, sulla discrasia oggettiva, ci si sente impossibilitati a rifiutare. Neanche i weekend, allora, sono momenti di riposo certi.

Altri aspetti del lavoro criticati, anche se più marginalmente e tra i soggetti politicizzati, sono le inadeguate strumentazioni per la sicurezza sul lavoro. Al di là di un buon computer non vengono assunte misure per la salute.

Sebbene possa suonare bizzarro, non è solo il lavoro manuale che può arrecare danni. Per l'esperienza storica e per l'immaginario collettivo che ne consegue, è cosa assai scontata che il lavoro fisico, in particolare quello pesante, venga ricondotto a qualcosa di fortemente stancante, usurante e, talvolta, pericoloso per la salute dei lavoratori, tanto da giustificare e legittimarne la tutela. Non altrettanto immediata è invece l'associazione del lavoro cognitivo con disturbi fisici più o meno gravi. Eppure non sono infrequenti né irrilevanti tra i lavoratori del settore informatico di Bangalore. Come più volte ricordato, le lunghe giornate lavorative, corollate da frequenti ricorsi allo straordinario, non mancano di provvedere a dispensare malori fisici anche ai più fortunati lavoratori intellettuali: dolori alla schiena, tendiniti alle mani, problemi alla vista, sono tra i più diffusi effetti collaterali del lavoro d'ufficio davanti a un computer. Per ogni ora di lavoro sarebbe necessario un riposto di almeno cinque minuti; ma, essendo sempre nel mezzo di un qualcosa, tali interruzioni non sono neanche contemplabili: l'eventuale pausa comporterebbe la necessità di recuperare il filo perduto con la sospensione, mi suggerisce un informatore, e questo chiaramente non è né desiderabile, né proponibile.

Accanto a questioni che in qualche modo esulano dalle responsabilità aziendali, ve ne sono altre che invece le colgono appieno. Molto spesso la strumentazione non è adeguatamente rispettosa dei precetti ergonomici: la distanza del monitor, l'altezza di scrivanie e sedie, la mancanza di una base inclinata di appoggio per i piedi. Come palliativo, allora, alcune imprese mettono a disposizione dei dipendenti un medico generico una volta al mese per consultazioni. Misura la cui efficacia induce qualche perplessità. Così anche talvolta la disponibilità di palestre presso l'azienda, il cui uso è possibile solo dopo gli orari di lavoro. Peccato che di fatto nella quotidianità questi siano talmente prolungati da rendere poco probabile l'utilizzo di tali servizi. Mentre su questi temi qualche lavoratore mostra atteggiamenti critici verso l'azienda, che potrebbe fare certamente di più per prevenire e attenuare i problemi di salute, qualche altro non riesce proprio a scorgerne la responsabilità. Così per Revathi, che prima dell'intervista mi confidava di non riuscire mai a prepararsi pasti decenti a casa, dopo il lavoro, stremata dalla fatica. A fine intervista sostiene che eventuali problemi di salute sono da attribuirsi unicamente alla responsabilità individuale del singolo lavoratore, che non approfitta della gentile concessione aziendale di campi sportivi e palestre, messi premurosamente a sua disposizione dall'azienda.

Nel farle notare la contraddizione, aggiunge però che, a ben vedere, in effetti, qualche peso sulla salute dei lavoratori l'azienda ce l'ha e tira fuori allora un tema molto delicato: quello della depressione. A seguito della valutazione della performance, mi dice Revathi, un suo caro amico, uno in gamba, un *hardwork guy*, era sprofondato in una depressione acuta da cui, dopo mesi, non riusciva ancora a riemergere.

A quanto sostengono diversi informatori, questa costituisce una malattia abbastanza caratteristica del settore. E neppure troppo lieve dato che, in diversi casi, ha condotto giovani informatici, come anche affermati professionisti, al gesto estremo del suicidio. E questo non solo a causa di uno stato depressivo connesso al giudizio negativo sulla propria persona e il proprio operato o per il mancato raggiungimento della promozione agognata, ma anche più semplicemente per lo stress connesso a ritmi di lavoro assillanti e soffocanti.

Sempre limitate tra le risposte registrate, ma comunque degne di nota, le critiche più o meno dettagliate rivolte alle politiche di riservatezza e sicurezza adottate da alcune aziende: si è controllati all'ingresso dato che non è consentito introdurre computer e strumentazione che

consentirebbero di acquisire e conservare file e informazioni. Secondo Mark, l'azienda mostra un atteggiamento paranoico al riguardo, specialmente rispetto alle informazioni riservate. Il fatto che non si fidino dei propri dipendenti è secondo lui controproducente, oltre che grave, dato che chi vuole rubare, riesce comunque in qualche modo a farlo; mentre chi non vuole farlo, si sente vessato e viene demotivato verso l'azienda.

Insomma, da un lato paga e *facilities*, orgoglio di appartenenza e prospettive di carriera, la contiguità con la tecnologia e l'innovazione e le *opportunità di crescita continua*; dall'altro, stress e orari impossibili, mancanza di tempo per la vita privata e fatica psico-fisica. Sono questi i principali motivi di soddisfazione e insoddisfazione verso il lavoro.

Ora è necessario però provare a categorizzare le posizioni emerse. Ho accennato appena al fatto che, rispetto agli aspetti *intrinseci*, contenutistici, si fa appello a generiche, vuote e uniformate frasi circa «la possibilità di imparare sempre cose nuove», di «crescita professionale», che, non solo sembravano contrastare con i ruoli ricoperti, le aspettative personali, la descrizione dei processi lavorativi, ma anche con l'alto turnover del settore. Ho attribuito questa apparente contraddizione all'interiorizzazione e alla riproposizione, consapevole, inconsapevole o *difensivamente opportunistica*, delle idee egemoniche circolanti nell'ambito del lavoro cognitivo, e alla *versione aziendale* continuamente sciorinata in ogni luogo e in ogni discorso ufficiale, alla orwelliana maniera di 1984.

Tali posizioni si potrebbero definire: *entusiastiche di dominanza, fiduciose a-critiche, inconsapevoli inesperte, intimorite di auto-tutela*. Le prime sono proprie di chi detiene posizioni gerarchicamente elevate e, pertanto, nel definire il lavoro dei subordinati, si appella consapevolmente alla versione aziendale. Le posizioni ottimistiche si riscontrano tra le persone con qualche anno di esperienza presso l'azienda, anche se non molti, che magari hanno appena ottenuto l'elevazione a *Senior* o una posizione di *lead*, hanno la forte convinzione della possibilità continua di mobilità verso l'alto nel breve periodo e una visione ancora molto idealistica del settore e dell'impresa. Ci sono poi le posizioni degli *Junior* (meno di due anni di esperienza) che, senza pregresse esperienze se neolaureati, oppure se da poco inseriti nell'azienda, tendono ad assumere anch'essi un atteggiamento di accettazione del *verbo* aziendale, soprattutto perché non hanno ancora sufficienti elementi di valutazione della veridicità o meno di esso. E infine le posizioni di quanti, con minore o maggiore esperienza, hanno intuito che non c'è un'effettiva corrispondenza tra il *dire e il fare* dell'agire aziendale, ma hanno imparato che è meglio fare buon viso a cattivo gioco.

A quanti, per una ragione o per l'altra, propendono per l'esplicita affermazione di una soddisfazione verso il proprio lavoro, si contrappongono le posizioni nette, radicali, inferocite, rammaricate, deluse e disilluse, di *chi ha lasciato l'azienda*, di *chi medita di lasciarla*, o di chi detiene una *posizione «politicizzata»* rispetto al proprio lavoro. Tutte accumulate, oltre che nella critica, anche nel fatto di essere state raccolte al di là delle mura dell'impresa cui ci si riferisce.

Queste persone denunciano lavori ripetitivi, costrizione della personalità rispetto all'abbigliamento, allo stile e ai valori aziendali. Mi parlano di lavori in cui non c'è molto spazio per la creatività né per la reale mobilità verso l'alto. Per costoro, il compromesso è fin troppo chiaro: si resta per le buone paghe, ma con la prospettiva di andare via a breve, abbandonando, spesso, non solo l'azienda, ma lo stesso lavoro di informatico, per dedicarsi a qualcosa di totalmente diverso.

Di queste situazioni darò conto nel prossimo paragrafo dedicato al forte turnover che colpisce questi lavoratori «privilegiati».

3.4 Turnover

Dalla prospettiva del personale *HR* sono tanti i problemi da fronteggiare per trattenerne e motivare i dipendenti a fronte di tali e tante difficoltà, come quelle elencate sopra. Varsha, *Corporate HR* per Comtech, lamenta come principale fra tutte il forte turnover che caratterizza il settore, così come lo scovare i veri talenti e la negoziazione del contratto che, per ogni posizione, si muove in *range*, ma viene declinato individualmente, comportando una lotta continua con il personale, un infinito tira e molla. E poi, rispetto alla concorrenza delle paghe occidentali, è difficile trattenerne i lavoratori.

Anche per Bharathi, *Frontline HR* di Hopro, la quale ritiene il suo lavoro una «grande opportunità quotidiana di apprendimento», dato lo stimolo che la gestione dell'interazione lavorativa offre, la maggiore difficoltà resta quella di provare a trattenerne il personale.

Attività che riesce solo nel dieci per cento dei casi, accordando aumenti salariali e mutamenti di settore lavorativo.

La media del turnover nell'*IT sector* è di uno su cinque nel giro di due anni: dati i costi della selezione, oltre agli eventuali danni della perdita di persone inserite in azienda e «familiarizzate» con il lavoro, è chiaro come sia uno dei problemi maggiori da affrontare per i discendenti tayloriani postmoderni della cultura, o meglio della *coltura*, della *cooperazione* e della selezione e gestione scientifica del personale. In linea con la mia tesi, questo fenomeno interessa soprattutto le figure professionali inferiori: la componente tra i due e sei anni di esperienza. *Sotto* quella soglia, infatti, ci sono ancora le speranze e le aspettative di mobilità verso l'alto, oltre alla novità dell'esperienza lavorativa e allo sforzo intellettuale per acquisire la padronanza del lavoro appena cominciato. *Sopra*, in alcuni casi, abbiamo il beneficio di una posizione che eleva dai fondali della gerarchia, ovvero, a pacificare le ambizioni di una volta intervengono *età* e *famiglia*, già ben note nella loro utile rilevanza alla dottrina e alla pratica fordista dei «5 dollari per il buon padre di famiglia».

Ma perché si lascia il lavoro e cosa si fa in seguito? Mark ha un PhD, e una posizione di *Technical lead*. Si occupa della revisione dei codici e di preparare la documentazione per richiedere brevetti, se nell'ambito della produzione emerge qualcosa che sia rilevante ai fini della proprietà intellettuale. Nonostante ami il contenuto del suo lavoro – il rapporto con la tecnologia –, non condivide né le politiche «securitarie», né tanto meno la mancanza di tempo per la vita privata. Mark infatti ama viaggiare, e nei weekend in cui non è chiamato allo straordinario fa escursioni di un paio di giorni in località non troppo distanti da Bangalore. Escursioni che, date le distanze indiane, rappresentano comunque viaggi impegnativi di molte ore su strade spesso dissestate e, quindi, a parere di chi scrive, poco concilianti con un effettivo recupero di energie dopo l'impegnativa settimana lavorativa. Quando non può o non ne ha la forza, ripiega allora in favore di impegni di natura politica e culturale.

La curiosità e i molti interessi fanno sì che la mancanza di tempo per la vita privata sia il più grande handicap del lavoro presso la Samsung. Sebbene la sua sia una posizione lavorativa

piuttosto importante, lui abbia una paga di tutto rispetto (al di sopra della già alta media del settore informatico) e sia impegnato in mansioni stimolanti, gli aspetti critici di tale contesto lo spingono comunque a progettare l'abbandono di questo lavoro nel giro di un paio d'anni per tentare la carriera universitaria.

Se questa è la situazione di Mark, per molti versi abbastanza critico, eppure con un'invidiabile posizione lavorativa, non riscontriamo prospettive troppo dissimili perfino tra coloro che si dichiarano pienamente soddisfatti del lavoro, dell'azienda e del suo ambiente. Non c'è nessuno, cioè, che prospetti di permanere nella stessa posizione lavorativa per più di qualche anno, mirando piuttosto a muovere, attraverso una progressione interna o esterna all'impresa, verso attività altre, anche non strettamente tecniche (*Business consulting, management*): aprire una propria azienda informatica e lavorare in proprio, ovvero traghettarsi ben al di fuori di tale settore, cambiando del tutto tipologia di lavoro.

La dimensione e/o auto-percezione *precaria* e le *prospettive* esistenziali di breve periodo rappresentano quindi una condizione trasversale che sembra caratterizzare la sensibilità e le soggettività lavorative contemporanee, sia nel contesto indiano sia, come illustrerò anche attraverso gli altri casi studio, in quello italiano. E ciò non solo come situazione imposta dalle condizioni prevalenti dei mercati del lavoro – caratterizzati dal ricorso massiccio a forme contrattuali temporanee e flessibili –, ma anche come più o meno libera scelta individuale.

Non solo chi ha un contratto temporaneo, insomma, ma anche chi dispone di un contratto a tempo indeterminato cova progetti di mutamento anche radicale della propria condizione lavorativa, favoriti e incoraggiati, probabilmente, dal dinamismo del contesto settoriale e nazionale indiano.

Se questa è una prima considerazione possibile rispetto al fenomeno del turnover, di certo non possiamo sottacere la perplessità e la curiosità che suscita la situazione in cui persone sedicenti *appagate* dai fattori tanto intrinseci che estrinseci del proprio lavoro, di fatto poi meditino il suo superamento a breve...

È solo un'attitudine generazionale quella di percepire come unica strada possibile il mutamento continuo della propria condizione lavorativa? L'auto-percezione di sé come *capitale umano* e la filosofia dell'*apprendimento continuo* costituiscono cioè una rappresentazione immodificabile e un destino ineluttabile? Che cosa costringe a doversi collocare, con lo scorrere del tempo, necessariamente in una casella più in là? Oppure c'è qualcos'altro, più nascosto e inesplorato, *non detto*, perché, forse, non ancora elaborato dietro questa smania inappagabile? Ci può essere forse una latente, silente insoddisfazione, maturata al calore della contraddizione tra ciò che era *prospettato*, e quindi dolcemente atteso, nei lunghi anni della formazione e nel «premuroso» indottrinamento delle retoriche aziendali, e ciò che lo stillicidio quotidiano restituisce nella pratica del lavoro? Non potrebbe essere che l'antinomia tra ciò che si *crede* e ciò che poi si *sente*, per pervenire ad una esplicita resa dei conti, necessiti di tempi lunghi e di cocenti delusioni? E forse, non è proprio in questo tramite che si continuano a coltivare le fedi cieche nell'*appagamento che verrà*, alla luce del quale si può sospendere ogni critica del presente, o almeno smussarla alla superficie della coscienza?

Revathi, Arpana, Nidhin, Simanta, accettano di buon grado la condizioni lavorativa dell'oggi, dicendo che è *buona*, ma perché di fatto buone sono le speranze di poterla superare presto, per approdare ad un lavoro che magari nulla abbia a che fare con le nozioni apprese nei faticosi anni universitari, con le conoscenze suggellate al sudore di esami strappati con i morsi dei sacrifici.

Per loro non è ancora il tempo della disillusione, della pacificazione delle tensioni tra la *testa* e la *pelle*. O magari della privilegiata chiarezza delle cose, quando si può fare ordine tra il *vero* e il *falso*. O quando almeno si può scegliere consapevolmente quale si voglia credere sia l'uno e quale l'altro.

Per qualcuno di loro, dopo sciami quotidiani di piccole scosse, arriva allora la batosta forte e secca, quella inappellabile: che sia il rifiuto di un permesso o le urla isteriche e denigranti del capo, che sia lo stremo della fatica di una giornata interminabile o un voto ingiusto nella valutazione annuale, arriva prima o poi il tempo della chiarezza o almeno quello delle scelte inconsapevolmente consapevoli di voler lasciare. Allora, *per chi ci crede ancora*, ci si dice di *valere di più e di volere di più* di quello che si è ottenuto fin qui. Quindi si lascia, in cerca della promessa di un lavoro appagante; ora nessuna chiacchiera della più accomodante *HR* di *Frontline* risulta allettante. E si ripiega, inorgoglititi da una determinazione insospettata, verso una nuova ricerca di lavoro.

Accanto a questi ci sono tanti che, a prescindere dalle opportunità di pieno appagamento lavorativo, muovono con freddo calcolo da un'azienda all'altra, sfruttandone le politiche concorrenziali spietate per ottenere un aumento salariale, oltre che per tirare un sospiro di sollievo cambiando regolarmente aria.

In questa ultima ipotesi, le ragioni dell'abbandono dell'azienda di fatto comunicano indirettamente che l'ambiente lavorativo, le buone relazioni con i colleghi, il prestigio di lavorare per importanti aziende, non sono poi tanto importanti a fronte dell'ottenimento di qualche soldo in più. Ma possiamo essere certi che tali decisioni siano fondate solo sul calcolo strumentale dell'ottenimento di una maggiore retribuzione presso un'azienda altra? A ben vedere, o l'intuizione di Taylor circa la venalità dei lavoratori è assolutamente fondata oppure, indirettamente, possiamo dedurre che anche per questa tipologia di soggetti il lavoro e la sua soddisfazione relativa non siano poi tanto forti.

Detto in altri termini, in un caso o nell'altro, che si lasci l'azienda perché si cerca un lavoro più appagante o perché si vuole una maggiore retribuzione altrove, né direttamente, né indirettamente, la soddisfazione per i contenuti del lavoro e per i suoi fattori *igienici* sono sufficientemente potenti da trattenere questi lavoratori.

Se ad essi si aggiungono quanti, pur rimanendo presso la medesima azienda, immaginavano comunque una progressione di carriera e un mutamento di mansioni, si perviene ad una situazione per cui si fatica davvero molto a rintracciare persone che segnalino prospettive di reale appagamento per il proprio lavoro.

In sintesi e in fin dei conti, tutto ciò non dimostra che il tanto osannato *lavoro cognitivo* non è poi così avvincente? Che nonostante tutto, l'ambiente, l'azienda importante, le tante *facilities*, la magnificenza dei parchi tecnologici, le buone relazioni con i pari, non sono poi sufficienti a tenere legati al proprio lavoro chi è collocato nelle posizioni esecutive?

La differenza tra i vari lavoratori, in ultima analisi, è il livello di consapevolezza di ciò. Se gli ex dipendenti ne hanno una molto forte, esplicitamente marcata, in quelli che covano la prospettiva dell'abbandono nel medio termine si presenta più annacquata.

Così, dopo due anni presso Consulting System, per Grishma l'attività di *Supporting* era diventata intollerabile: il buon ambiente, le valide attività sociali, la mensa, tutto questo rappresentava ben poca cosa a fronte dell'insoddisfazione per il lavoro. Come lui, anche la stragrande maggioranza dei suoi colleghi, mi dice, condividevano il medesimo senso di frustrazione, considerato

superabile solo mediante l'abbandono dell'azienda. Grishma dice queste cose con sofferenza, come a rimpiangere in un'esperienza dolorosa con la quale ancora non si era riappacificato del tutto. A suo parere l'unica soluzione a quel malessere era l'abbandono dell'azienda (anche variando posizione non avrebbe giovato di grandi miglioramenti, essendo la condizione descritta trasversalmente diffusa). Gli chiedo se il lavoro come sviluppatore avrebbe potuto rappresentare un salto di qualità e mi risponde che sebbene non fosse altrettanto noioso comunque presentava la criticità di orari di lavoro intorno alle undici ore giornaliere. A suo avviso solo le posizioni gerarchicamente elevate consentivano una reale gratificazione, ma il loro raggiungimento, dati il funzionamento interno e la scarsa attenzione alla formazione e all'impegno reale, risultava più che altro un miraggio.

Un'interessante conferma delle ipotesi di *deskilling* come causa diretta e indiretta del forte turnover, deriva anche dalla voce degli scienziati della gestione del personale. Sebbene mediante un notevole quanto scontato ribaltamento terminologico, Bharathi mi dice: «Quando realizzi che non avvanzerai nella tua carriera per i prossimi due-tre anni, o che quello che immaginavi per la tua carriera non riuscirai a ottenerlo in quella azienda [...] Be', hai voglia di andartene [...] Perché alla fine della giornata [...] certo, il salario conta, ma ci sono altre cose importanti [...] Però tu sei lì, fai quel lavoro, guardi ai piani di carriera a lungo termine per te stessa [...] Quindi il fattore più importante è che sai di poter ottenere un impiego [...] e decidi di non restare troppo a lungo in un'azienda».

Anziché fare riferimento alla monotonia, alla ripetitività del lavoro per chi è collocato sotto, in posizioni esecutive, utilizza il linguaggio aulico e retorico dell'*autorealizzazione*, della *carriera*, delle *prospettive personali* insoddisfatte.

A mio avviso il linguaggio della cultura *HR* ricorda in maniera insistente quello tayloristico, sulle cui labbra risuonavano parole altisonanti per descrivere l'idilliaca organizzazione che con il suo metodo andava strutturandosi e la valorizzazione che i lavoratori ne avrebbero tratto, elevati da un sistema che li avrebbe spinti verso l'alto.

Quando vuoi capire se, nel settore informatico, il forte dettaglio dei ruoli e delle mansioni (cioè quelli che sono anche gli aspetti più pregnanti della prassi tayloristica) possa essere la ragione della disaffezione al lavoro, nelle risposte del personale *HR* o manageriale riecheggia lo spirito e l'afflato di quel pensiero: «Se tu senti l'esigenza di esprimerti, e sono evidenti le tue potenzialità, Hopro ti accorda margini di discrezione». Insomma, verrai valorizzato, premiato, promosso. Data la puntuale, e forse un po' ossessiva, organizzazione del lavoro che coinvolge tutti, anche chi occupa posizioni superiori, queste ci sembrano, ancora una volta, dichiarazioni vuote, che riflettono la versione ufficiale che l'azienda dà di sé stessa e a sé stessa, più che una pratica diffusa.

4

La taylorizzazione nell'industria informatica

In questo capitolo ho proceduto alla ricostruzione del processo di produzione del software, tratteggiandone i vari step, dall'avvio alla realizzazione finale. Al di là della focalizzazione sulla fase *esecutiva* da un punto oggettivo, non ho ommesso di accennare alla molteplicità di figure coinvolte, e alle relative responsabilità ricoperte da ciascuna figura nel dispiegarsi complessivo

del processo. Ho altresì tentato di riferire delle dinamiche di gestione della forza lavoro che vi si intrecciano inestricabilmente. È ora giunto il momento di procedere all'analisi critica di tale dinamica lavorativa e alla verifica della rintracciabilità di una qualche forma *tayloristica* della produzione.

Nell'introduzione e descrizione della metodologia del «ciclo di vita del progetto», se non propriamente esplicitata, era comunque facilmente rilevabile la distinzione di una fase *progettuale e di programmazione* da una *esecutiva* e di *realizzazione* del lavoro, cui faceva eco conseguentemente una divisione netta tra un'*aristocrazia* del lavoro, chiamata a sovrintendere alla prima, e una sorta di *manovalanza*, preordinata all'attualizzazione della seconda. Nei colloqui con le figure manageriali o tecniche superiori si evince sempre con chiarezza, infatti, il discrimine rilevante tra lavoratori «professionisti», chiamati a partecipare alle fasi preliminari della costruzione del progetto e della sua programmazione, e quelli che, coinvolti solo nella fase esecutiva, *ricevono alcuni moduli, li sviluppano e si devono accertare che siano funzionanti* (posizioni che corrispondono a quelle di *sviluppatori* e *tester*, tra l'altro sempre più contraddistinte tanto dal carattere di temporaneità dell'impiego, che dal progressivo scivolamento verso il basso dei titoli di studio posseduti). Così, la forte parcellizzazione del lavoro e la conseguenziale mancanza di visione d'insieme del progetto, per questi soggetti, sono considerati scontati e non problematizzati, pacificamente *dati* come elementi consolidati e indiscussi nella gestione dell'attività lavorativa. Come per gli operai-massa anche per gli informatici in posizione esecutive «dato il proprio ruolo, si conosce solo quanto concerne il proprio modulo», e non l'intero progetto, di cui si dispone solo di elementi di massima. L'intero progetto, quindi, nell'esperienza concreta e quotidiana del singolo, è circoscritto alla produzione portata avanti nel proprio modulo.

Ma sebbene votati alla realizzazione di un pezzetto del lavoro complessivo, e a differenza dell'applicazione storica del taylorismo, qui un'idea d'insieme risulta essenziale per svolgere il proprio lavoro. Detto altrimenti, nel settore informatico, si dà il *coinvolgimento* dei lavoratori esecutivi nella *misura necessaria*, ma con una marcata enfattizzazione *retorica* che faccia da contraltare all'*effettiva esclusione* di una forza lavoro, prevalentemente laureata, da qualsiasi ambito decisionale, rispetto a quanto chiamata a svolgere. Ma la *separazione tra programmazione ed esecuzione del lavoro* e la *parcellizzazione della produzione*, non sono i soli elementi di continuità con il taylorismo. La programmazione e gli strumenti informatici che la comunicano ai sottoposti, non ti dicono solo su *cosa* lavorare, il *come* (tecnologia, programmi, *tools*) e il *quando*, ma definiscono esattamente anche il *quantum*: viene cioè specificato il numero di linee di codice quotidiane e il tempo esatto entro cui rispedirle indietro.

Così, il lavoro intellettuale nell'industria informatica non costituisce, per la stragrande maggioranza di coloro che lo fanno, un reale ambito di espressione di libertà – un universo di creatività, discrezionalità e autonomia. L'esperienza decennale, la dimensione di massa della produzione di centinaia di progetti e la forte similarità tra i diversi tipi di software prodotti, nelle *imprese di servizio*, infatti, ha consentito la semplificazione dei meccanismi della loro produzione: il lavoratore esecutivo è spesso posto allo sviluppo delle medesime funzionalità, «copiando» e modificando solo leggermente linee di codice elaborate in passato per progetti analoghi, ovvero precostituite nelle metodologie adottate. D'altra parte, pure nelle *imprese di prodotto*, si dà la scomposizione del lavoro in moduli da completarsi in tempi rigorosamente definiti. Nell'uno come nell'altro caso, allora, e al di là della parcellizzazione estrema del lavoro,

viene fatta corrispondere una stima dei tempi di produzione che classifica le funzioni in ragione della loro complessità, incrociate con il livello di competenza per ciascun lavoratore, in base alla sua minore o maggiore esperienza.

Le stime, poi, non sono date una volta per tutte, ma riviste in ragione degli incrementali miglioramenti della produttività relativi tanto agli sviluppi tecnologici che metodologici. Così il monitoraggio continuo e la registrazione quotidiana delle mansioni svolte, con relativi tempi, consentono di fare, in modo progressivo e continuativo, quelle sperimentazioni che Taylor svolgeva solo a monte del processo di riorganizzazione su base scientifica.

In qualsiasi realtà aziendale, grande, media o piccola che sia, infatti, viene dedicato molto tempo alla ideazione, codifica e registrazione del lavoro da compiere e compiuto, oltre che alla sua effettiva realizzazione. La definizione della documentazione *ex ante* di carattere generale e di dettaglio, assume un ruolo molto ampio e significativo nell'intersezione tra il lavoro di programmazione e quello esecutivo, occupando fino alla metà del tempo globale del progetto e per velocizzarne la realizzazione. Questo corposo e ingombrante processo di documentazione non risparmia né le funzioni alte né quelle basse nella scala gerarchica, ponendosi non solo come attività propedeutica all'esecuzione progettuale, ma anche (nella sua dimensione *ex post*) come funzione rilevante per il *meta-processo* organizzativo nel suo insieme. E ciò proprio perché la documentazione delle attività nel lavoro immateriale assume una doppia funzione: non solo serve ad imporre e controllare le modalità di esecuzione del lavoro, ma anche, contemporaneamente, ad effettuare quel *processo continuo* di acquisizione delle conoscenze sui processi lavorativi per il loro miglioramento nel tempo, che si tradurrà in una ulteriore formalizzazione e standardizzazione dei ruoli esecutivi, coinvolgendo anche quelle figure manageriali e tecniche che nel primo taylorismo erano i fautori della codificazione del lavoro altrui e che qui, pur continuando ad esserlo, finiscono per diventarne parimenti, e a loro volta, *vittime* (sommando ad un controllo verticale, dall'alto verso il basso, interno all'azienda, anche un controllo orizzontale, tra azienda cliente e azienda a cui è esternalizzata l'attività).

Se ciò attiene agli aspetti *oggettivi* del lavoro, sotto il versante *soggettivo*, un articolato complesso di attività, istituzionalizzata nei Dipartimenti della Gestione delle Risorse umane, si esercita sull'intero corpo lavorativo e sui singoli che lo compongono: dal momento della ricerca di questi ultimi fino alla risoluzione dei relativi rapporti di lavoro. La selezione investe l'aspirante collaboratore nella sua totalità: non solo la preparazione tecnica, ma anche la sua personalità e le attitudini interpersonali, comunicative ed estetiche debbono coincidere con le predefinite prescrizioni della *Job description*. La retorica della *formazione continua* e *dell'investimento nel capitale umano*, al di là dei roboanti proclami, non trova però applicazione concreta nella prassi aziendale: un addestramento informale affidato ai *Senior* per i neoassunti o, più diffusamente, scaricati sulla pratica *on the job*. Il loro veloce apprendimento è facilitato dalla forte motivazione di partenza e dalla non particolare complessità dei compiti da svolgere.

Una gestione incessante del Lavoro sotto il profilo *relazionale* pervade poi la vita aziendale: *impegno, rendimento*, ma anche *disposizione interpersonale* e *umori* di ciascun dipendente sono fatti oggetto di rilevazione, annotazione e immediato intervento, da parte del personale *HR* di *Frontline*, dei *Team lead* e del Management di linea, al fine di scongiurare dimissioni sgradite – implicanti rallentamento del lavoro e costi aggiuntivi per la selezione delle risorse sostitutive. *Riunioni, conversazioni individuali, eventi sociali* e un ampio bacino di *premi e riconoscimenti* servono allora come meccanismi immediati di intervento a fronte dei preoccupanti segnali

relativi a cali motivazionali o comunque destinati a rafforzare il *commitment*. *Addestramento* e *cooperazione* propri del taylorismo classico, e *formazione continua* e *coinvolgimento* dei lavoratori enfatizzati nel contesto descritto, mostrano infatti una significativa assonanza teorica quanto pragmatica: in entrambi i casi lo spessore qualitativo dell'addestramento e della formazione (se non praticamente del tutto assente), è quanto meno insussistente, rappresentando piuttosto mera memorizzazione delle procedure e dell'uso della strumentazione collaterale. Mentre, d'altra parte, *cooperazione* e *coinvolgimento* costituiscono pratiche *formali* e *funzionali* al controllo, alla motivazione e alla corretta esecuzione del lavoro. Del resto, come potrebbero coniugarsi crescita professionale ed esecuzione del lavoro, una volta privati di discrezionalità, autonomia e varietà, nel primo come nel secondo caso?

Tanto i *fattori motivanti* che quelli *igienici* (Herzberg, 1959) mi suscitano qualche perplessità: ad una struttura della produzione *per squadre*, in cui il singolo lavoratore e il suo cronometrista vengono sostituiti da team di due/cinque persone guidate da un *lead*, fanno da contraltare ben affilati strumenti di disarticolazione di classe: una sofisticata individualizzazione del corpo lavorativo giocata intorno ad una *contrattazione individuale* e ad un'elaborata *messa in competizione quotidiana e permanente* nei sistemi di *Performance appraisal*, la cui centralità nella vita organizzativa e lavorativa si esprime propriamente nell'elevato numero di dimissioni che di solito vi fanno immediatamente seguito.

Eppure la percezione della soddisfazione circa il proprio lavoro presenta caratteri ambigui e discordanti. A descrizioni poco allettanti di esso, si fanno seguire, a domande dirette, commenti non consequenziali, che attribuiscono *ad altro* noia e ripetitività (che pure qui qualcuno ha additato: così chi lavora nelle *imprese di servizio* verso quelle di *prodotto*, i *tester* rispetto ai *coder*, e viceversa). Risulta molto difficile riconoscere a sé stessi e a *terzi* gli aspetti problematici della propria condizione lavorativa. E ciò perché non se ne ha propriamente consapevolezza, o perché, se la si possiede, istintivamente viene comunque di operare una sorta di «auto-ovattamento» della quotidianità in cui si è installati, o perché si fatica tra la percezione soggettiva e il bombardamento retorico esterno, dell'ambiente lavorativo (delle cui frasi e slogan, spesso, si diviene meccanici messaggeri).

Così tutto sommato, a ben vedere, negli alti tassi di turnover più che un'effettiva mania individualistica verso l'autorealizzazione e l'accrescimento professionale, si ravvisa la condizione miserrima in cui versa il *Lavoro*, ed è questa a rappresentare la molla per il suo abbandono. Ci si esprime e scherma dietro le altisonanti parole del capitalismo della conoscenza, ma di fatto si reagisce alle prassi più becere di organizzazione e sfruttamento del lavoro.

TERZA PARTE
PONDERAZIONI TEORICHE

DELL'ARMONIOSA CONDIVISIONE DELLA CONOSCENZA ovvero dell'oggettivazione del lavoro

1.1

Corsi e ricorsi organizzativi: quando il *nuovo* non lo è poi tanto

Mediante l'imperativo sperimentale della raccolta e della codifica dei saperi tradizionali, la *scienza* deve sostituirsi *all'empirismo*: questo, tanto a livello valoriale quanto sotto il profilo pragmatico, costituisce il primo principio proposto da Taylor per l'organizzazione scientifica del lavoro. Con essa non solo viene ad assicurarsi «lo studio della velocità adatta per un dato lavoro e il perfezionamento degli attrezzi e degli utensili d'officina, [ma altresì] si richiede anche che tutti gli operai dello stabilimento mutino radicalmente la loro mentalità sia nei riguardi delle proprie occupazioni che nei riguardi dei datori di lavoro» (Taylor, 1975, pp. 206-210).

Più precisamente, spiega l'ingegnere statunitense, «il perfezionamento materiale che bisogna realizzare sulle macchine per poter ottenere forti aumenti di produzione, come pure lo studio dei movimenti, seguito da un minuzioso rilievo del tempo in cui ogni individuo deve eseguire il lavoro, possono essere compiuti con relativa rapidità. Ma il mutamento della mentalità richiede tempi più lunghi [...]. Le conoscenze scientifiche su cui si basa la maggior parte delle attività meccaniche [...] possono venire determinate attraverso analisi relativamente semplici dei movimenti [...] da una persona fornita semplicemente di un cronometro e di un taccuino con opportune suddivisioni». La sistematizzazione del sapere lavorativo di per sé non si pone come attività particolarmente complicata, anche perché, come si è certamente inteso, la scientificità per Taylor corrisponde in effetti alla *classificazione e organizzazione della conoscenza*. Ma, ci avverte, non bisogna sottovalutare alcuni elementi. Da un lato, è necessaria l'accuratezza delle misurazioni e la *sistematicità delle rilevazioni*, che devono contemplare la realtà aziendale nel suo insieme; dall'altro, risulta imprescindibile il coinvolgimento solo dei *lavoratori di prim'ordine*. Così, sebbene rivoluzionaria negli effetti, la sistematizzazione del sapere non rappresenta poi una attività troppo difficoltosa: *taccuino, cronometro e persone* (sperimentatori), più che scienziati, costituiscono gli «arnesi» per l'attualizzazione del primo principio.

Ma l'ingrediente fondamentale per una sperimentazione che consenta il raggiungimento dell'obiettivo di una ricognizione puntuale, realistica ed esaustiva dei procedimenti e del *saper-fare* sottostante, risiede piuttosto nella minuziosa attenzione da porre nella selezione dei soggetti mediante i quali (e sui quali) procedere alla *rilevazione dei tempi e dei movimenti*. L'operaio «Schimdt», per il trasporto della ghisa, ad esempio, ci dice in dettaglio Taylor, è selezionato non solo dopo un'attenta analisi delle sue capacità fisiche, ma anche tenendo conto del suo *carattere* e delle sue *vicissitudini personali*: Schimdt sta costruendo la sua casa, alla quale si dedica dopo aver finito la sua giornata di lavoro. Il «pedinamento» dell'operaio consente a Taylor di conoscere due elementi che lo fanno propendere per la sua selezione: le energie fisiche di Schimdt non vengono esaurite totalmente nel processo lavorativo – tornando egli a casa a «passo sostenuto» e lavorando alla sua costruzione –, mentre le necessità economiche forniscono una leva particolarmente convincente su cui agire per ottenerne la collaborazione.

Non solo la scelta degli operai deve essere fondata su un'attenta analisi globale di essi, ma anche il modo di avvicinarli e coinvolgerli deve essere condotto con un linguaggio «chiaro e franco» che agisca sulle motivazioni concrete e che tenga conto del «tipo umano». Insomma, *linguaggio e psicologia*, così come lo studio di indole, vita privata e carattere, entrano a far parte a pieno titolo già del processo di sperimentazione dell'OSL, probabilmente rappresentandone la difficoltà maggiore rispetto allo studio *tout court* dell'attività lavorativa, poiché implicano la «gestione» dell'elemento «soggettivo» del lavoro sia per quanto riguarda le *caratteristiche intrinseche* della personalità del lavoratore, che per quanto concerne le dinamiche relazionali di fiducia e collaborazione che devono essere attivate.

Ma la rilevazione dei tempi e dei movimenti costituisce solo la prima fase del processo di sostituzione della scientificità all'empirismo: la conoscenza rilevata mediante sperimentazione, infatti, deve portare ad una riorganizzazione dei compiti e alla standardizzazione di movimenti, procedure e attrezzi all'uopo più adatti. Presupponendo, a tal fine, proprio la creazione di un ufficio programmazione e la formazione degli istruttori che, a loro volta, addestrino i lavoratori alle procedure prescritte. Detto in altri termini, la ricognizione dei processi costituisce il momento basilico per l'acquisizione delle tradizionali e molteplici modalità di esecuzione del lavoro, sulle quali operare per scegliere tra esse quelle ottimali, da mettere poi a guida dei lavoratori. Taylor ci spiega che «fra i singoli elementi del sistema moderno a base scientifica, quello preminente è forse proprio il principio di assegnare al lavoratore un compito ben definito. Il lavoro di ogni prestatore d'opera viene stabilito in tutti i suoi dettagli dalla direzione almeno il giorno prima, e nella maggior parte dei casi ogni esecutore riceve complete istruzioni scritte, che descrivono dettagliatamente il compito che gli è affidato, come pure gli utensili di cui si dovrà servire». Parafrasando: per sollecitare uno sforzo quotidiano di una data intensità, il lavoro da eseguire deve essere programmato nei piani alti anche fino al giorno prima. Qui «programmazione» non significa organizzazione sommaria delle attività da svolgere, dei pezzi da produrre, ecc., ma pedissequa specificazione dei compiti lavorativi individuali, con determinazione di ogni elemento utile al loro svolgimento: dagli attrezzi, alle procedure, ai movimenti più razionali (Taylor, 1975, p. 168).

Ricapitolando, il superamento della forma tradizionale dell'organizzazione del lavoro in favore di quella scientifica si fondava, come primo passo fondamentale, su una fase *sperimentale* finalizzata alla ricognizione delle conoscenze operaie sul processo lavorativo e, quindi, ad una loro sistematizzazione. Se la raccolta del sapere si consustanzia anche in una scelta oculata del «materiale umano» su cui esercitarsi, che doveva costituire il più pregiato disponibile per abilità e destrezza nell'attività precipua oggetto di indagine, la fase successiva implicava la scelta delle modalità ottimali e la loro imposizione minuziosa: dapprima mediante un apposito addestramento *ex ante* e in forma cartacea, e in seguito attraverso la fissazione dei compiti giorno per giorno.

Dismettendo lo sguardo dal passato per proiettarlo sul presente, possiamo notare che tanto, tantissimo, cambia nell'economia contemporanea. Eppure, a pensarci bene, certi insegnamenti sono più durevoli di quanto si sia immediatamente in grado di riconoscere.

Agli albori della grande trasformazione contemporanea dell'economia, Peter Drucker ci spiega che «fare un lavoro cognitivo pienamente produttivo richiede molte cose. Taylor non si interessava di questo. Richiede scopi e obiettivi. Richiede priorità e misurazioni. Richiede l'abbandono sistematico delle mansioni che non producono più e dei servizi che non sono più

necessari. Inoltre richiede organizzazione, prevalentemente lungo le linee della “organizzazione a matrice” cui Taylor tendeva con il suo “caporeparto funzionale”. Ma fare un lavoro cognitivo richiede anche lo “studio delle mansioni” e il “management delle mansioni”. Richiede l’analisi del lavoro stesso. Richiede la comprensione degli step necessari, della loro sequenza e integrazione con gli strumenti necessari, tutti concetti dello *Scientific management*. Non richiede “creatività”. Richiede il duro, sistematico, analitico lavoro di sintesi che Taylor sviluppò occupandosi di come spalare sabbia, sollevare ghisa, far funzionare macchine per la produzione della carta, o posare mattoni. Occorre fare per il lavoro cognitivo e i lavoratori cognitivi ciò che Taylor cominciò a fare, quasi un secolo fa, per il lavoro manuale e l’operaio» (Drucker, 1976, p. 27).

Sì, molto è cambiato, ma alcuni insegnamenti dell’ingegnere statunitense sono ancora essenziali: l’eliminazione dei compiti superflui, lo studio del lavoro, delle mansioni e della loro concatenazione. Non *creatività*, ma duro, sistematico e analitico lavoro di sintesi per i nuovi lavori, così come fu fatto un secolo fa dal movimento dello *Scientific management*.

Era il 1976 quando l’inventore della fortunata locuzione «*Knowledge worker*» indicava, con la chiarezza e precisione degli anticipatori, la strada da percorrere. Ma la prontezza di sguardo dei discenti a rimirare la luna non è, necessariamente, veloce quanto quella che serve al dito del saggio per indicarla. Così, una dozzina e più di anni dopo, in un articolo, *The new productivity challenge*, egli insiste ancora, e in modo più puntuale, su quale sia la strada che porta all’incremento della produttività del lavoro cognitivo.

Spiegando che «trent’anni fa, ad esempio, eravamo certi che l’efficienza del computer avrebbe condotto a una massiccia riduzione di quadri e impiegati. La promessa che una maggiore produttività avrebbe condotto a massicci investimenti nelle apparecchiature per l’elaborazione dei dati [...] Tuttavia, dall’introduzione dell’*Information Technology*, quadri e impiegati sono cresciuti a un tasso molto più veloce di prima. E virtualmente non c’è stato nessun incremento della produttività nel lavoro di servizio» (Drucker, 1991, pp. 45-53).

Lungi dall’attualizzazione della promessa dell’efficienza, la tecnologia ha piuttosto comportato l’incremento sia dei costi relativi all’impiego di macchinari e computer, sia di maggiori risorse umane necessarie a gestirli. Ciò è stato dettato dal fatto che non si è contestualmente intervenuti sul versante organizzativo, ovvero quello che «Taylor chiamava “lavoro intelligente”. Semplicemente, questo significa lavorare più produttivamente senza lavorare più duramente o per più tempo. L’economista scorge la chiave della produttività in un investimento di capitale; l’uomo tecnologico assegna una posizione dominante alle nuove macchine. Ciononostante, la principale forza dietro l’esplosione di produttività è stata il lavoro intelligente. Investimento di capitale e tecnologia erano tanto copiosi nelle economie sviluppate durante i primi 100 anni della Rivoluzione industriale quanto lo sono stati nei successivi 100. È stato solo con l’avvento del lavoro intelligente che la produttività nel fare e spostare cose ha inaugurato la sua ascesa fulminea. E così sarà per il lavoro cognitivo e di servizio – con una differenza: nella manifattura, il lavoro intelligente è soltanto una chiave per incrementare la produttività. Nel lavoro cognitivo e di servizio, il lavoro intelligente è l’unica chiave. Ma c’è di più, è una chiave più complessa, che richiede di osservare da vicino il lavoro in modi che Taylor non si è mai sognato [...] Il punto è che nel fare e spostare cose, la mansione è sempre data per scontata» (Drucker, 1991, p.71).

L'elemento tecnologico è sì condizione necessaria, ma non costituisce elemento sufficiente: perché produca i suoi virtuosi effetti esso deve accompagnarsi ad una riorganizzazione del lavoro. Quest'ultima, nelle indicazioni di Drucker, viene a fondarsi su cinque step che, come vedremo a breve, ricalcano in modo impressionante la metodologica tayloriana.

Con somma sorpresa, infatti, per quanti ritengano autoevidente l'ontologica diversità del lavoro cognitivo rispetto a quello manuale – e ritenevano, conseguentemente, presumibile una diversità nella loro relativa gestione –, ritroviamo nelle affermazioni di Drucker che: «nel lavoro cognitivo e di servizio, ad ogni modo, le prime domande per incrementare la produttività – e rendere il lavoro più intelligente – devono essere: “Qual è la mansione? Che cosa stiamo cercando di realizzare? Perché farlo?”. La più facile, e forse anche la maggiore, produttività si ottiene con il lavoro che deriva dalla definizione delle mansioni e specialmente dall'eliminazione di ciò che non è necessario che sia fatto» (Drucker, 1991, p.73). Il guru della società della conoscenza, colui il quale ci spiega e ci introduce alla comprensione del mondo nuovo in cui ci saremmo immersi, nel distillarci i segreti per gli incrementi di produttività, ci dice che la cosa più importante, la prima cosa da fare è chiederci in quali mansioni consista il lavoro, che cosa facciamo con ciascuna di essa, perché le compiamo, e quali cose non necessarie dobbiamo eliminare.

Ora, a mio avviso, le mansioni, ossia le operazioni che dobbiamo compiere nel lavoro cognitivo e nei servizi, sono l'esatto equivalente dei movimenti nel lavoro manuale. Ossia il singolo movimento sta al lavoro manuale come la particolare mansione sta al lavoro cognitivo e/o di servizio.

Il secondo step consiste nel «*concentrating the work on the task*». Concentrare il lavoro sulle mansioni. Ossia, condensare, riassumere, insomma, ridurre, il lavoro in *mansioni*. Drucker, tra le righe, suggerisce di organizzare il lavoro focalizzandolo sulle sue attività fondamentali, razionalizzate nella fase precedente di problematizzazione e analisi di esse. Per poi, quindi, (terzo step) «definire la performance», il rendimento di ciascun lavoro. Quello dei *Knowledge workers* non può essere trattato come «just work», come «puro lavoro», secondo i dettami dello *Scientific Management* (da cui, pertanto, sembra solo apparentemente prendere le distanze, sottolineando che gli studi più radicali sull'intelligenza artificiale, veri eredi di Taylor, puntano esattamente a questo obiettivo). Questo tipo di lavoro infatti, aggiungerei, non è pura energia mentale/relazionale che si può spremere e misurare in maniera oggettiva e assoluta. Sembra essere sottinteso, allora, nella analisi di esso, che non si può prescrivere esattamente il tempo per ciascuna e tutte le operazioni o almeno non lo si può fare per la totalità dei lavori cognitivi, almeno quelli più complessi. Non essendo quello cognitivo «just work», istruzioni pedissequa e cronometraggio dei movimenti non sono facilmente realizzabili.

A questo punto, occorre specificare che ci sono lavori che si prestano al dettaglio minuto del rendimento previsto come ottimale/normale, mentre per altri la definizione del grado di efficienza presenterà caratteri più fumosi e meno precisi. Dato che non tutti i lavori nell'ambito delle attività del terziario presuppongono lo stesso livello di difficoltà e di insindacabilità per il management, viene fatto a tal fine obbligo di operare alcune distinzioni nella macrocategoria del *Knowledge and service work*. Drucker stesso, quindi, suggerisce di suddividere lo scibile lavorativo immateriale in tre gruppi di lavori: quelli che possono essere valutati solo in termini *qualitativi*, come la ricerca scientifica (ma ne siamo poi così sicuri?); quelli valutabili sia in termini *qualitativi* che *quantitativi*; e infine quelli misurabili solo in termini *quantitativi*. Per

questi ultimi, in particolare, non è solo possibile, bensì doveroso definire degli standard. Insomma, almeno per alcune attività non solo ci si deve domandare «Come funziona?», ma si possono anche analizzare *passo dopo passo* le singole operazioni che le compongono. Altro elemento irrinunciabile per garantire la produttività, in cui si consustanzia il quarto step suggeritoci da Drucker, è la costituzione di una forte collaborazione con i lavoratori, da parte del management, perché «nel fare e spostare cose, ad ogni modo, la collaborazione con i lavoratori responsabili è soltanto il modo migliore per incrementare la produttività. Dopotutto, anche la narrazione di Taylor funzionava, e piuttosto bene. Nel lavoro cognitivo e di servizio, la collaborazione con il lavoratore responsabile è l'unico modo» (Drucker, 1991, p. 72). Se prima era il *modo migliore*, ora è il *l'unico modo* per garantirsi livelli di performance elevati.

Per introdurre l'ultimo elemento utile ai fini dell'incremento della produttività dei *Knowledge and service workers*, Drucker ci suggerisce di fare tesoro dell'esperienza della Seconda guerra mondiale: quando tutti gli uomini della programmazione erano al fronte (manager, ingegneri, psicologi, ecc.), è stato necessario interrogare l'operaio-massa per portare avanti l'attività industriale: si è scoperto che anche questi, ci dice Drucker, era portatore di conoscenza del processo lavorativo, nonostante l'organizzazione scientifica del lavoro. E, più precisamente, Drucker sostiene: «con nostro grande stupore, come ho ricordato, scoprimmo che i lavoratori non erano né bestiame ottuso né immaturi né disadattati. Sapevano un sacco di cose sul lavoro che stavano facendo – la sua logica e il suo ritmo, la sua qualità, e i suoi strumenti. Chiedergli cosa ne pensassero era il modo per indirizzare sia produttività che qualità. All'inizio, soltanto una manciata di industrie accettava questa proposta innovativa [...] ma nei tardi anni '50 e nei primi '60, fu ripresa dagli industriali giapponesi i cui precedenti tentativi di tornare all'autocrazia prebellica erano sprofondati in scontri sanguinosi che stavano portando alla guerra civile. [...] Oggi, è generalmente accettato in teoria che la conoscenza che hanno i lavoratori del loro lavoro sia il punto di partenza per migliorare produttività, qualità, e performance» (Drucker, 1991, p. 75).

Così, ci suggerisce che «l'ultimo elemento del lavoro intelligente è una lezione in due parti che né Taylor né Mayo conoscevano. Primo: l'apprendimento continuo deve accompagnare gli aumenti di produttività. Riprogettare un lavoro e poi insegnare al lavoratore il nuovo modo di farlo, che è ciò che Taylor faceva e insegnava, non basta a sostenere l'apprendimento permanente. Con la formazione mi trovo solo all'inizio dell'apprendimento. In realtà, come insegnano i giapponesi, il maggior vantaggio della formazione non deriva dall'apprendere qualcosa di nuovo ma dal fare meglio ciò che già facciamo bene. Ugualmente importante, in proposito, è una percezione degli ultimi anni: i lavoratori cognitivi e dei servizi imparano più di quanto insegnino. Il modo migliore per aumentare la produttività di una star del marketing è farle presentare “il segreto del mio successo” al ramo vendite della compagnia. Il modo migliore perché un chirurgo perfezioni la sua performance è fargli tenere una conferenza sul tema all'associazione nazionale dei medici. Spesso ci viene detto che nell'era dell'informazione ogni impresa deve diventare un centro di apprendimento. Deve diventare anche un centro di insegnamento» (Drucker, 1991, p. 76).

A ben vedere, anche per il lavoro cognitivo la metodologia tayloriana costituisce un importantissimo punto di riferimento, che andrebbe ritoccato solo rispetto al coinvolgimento dei lavoratori medesimi: è su quest'ultimo punto che Drucker prende le distanze dal taylorismo, sottolineando che la novità della teoria manageriale contemporanea consisterebbe nel

miglioramento continuo dei prodotti e dei servizi, garantito dall'ascolto dei lavoratori e dall'investimento continuo fatto su di loro. Insomma, non solo imparare cose nuove, ma fare meglio qualcosa che già si conosce bene. Riprogettare il lavoro e poi insegnare agli operai il nuovo modo di farlo, non è più sufficiente; diventa essenziale l'apprendimento e non solo l'addestramento. C'è bisogno della collaborazione continua dei lavoratori che sono chiamati ad apprendere sempre di più.

Per Drucker il limite dello *Scientific management* rispetto alla sua applicabilità all'oggi risiede nella scarsa rilevanza accordata al *lavoratore*, in quanto preclude il contributo ulteriore che da esso può promanare. Una sottospecie di critica a Taylor è forse, allora, il suo considerare i lavoratori come «dumb oxen», bestiame ottuso. O anche «immaturi», «disadattati» e, pertanto, bisognosi della guida esperta di psicologi, come per Mayo. Drucker, benché sembri non concordare con essi, giustifica un siffatto atteggiamento come frutto del proprio tempo, in cui «è prevalso il sapere degli esperti». Del resto, sottolinea, né Marx né Lenin si erano preoccupati di interpellare le masse, così come Freud non si era mai azzardato a chiedere ai suoi pazienti quale pensassero fosse la patologia che li affliggeva.

Ora, assumendoci la briga di rispolverare i testi di Taylor, possiamo agevolmente verificare che la presa di distanza di Drucker da Taylor si fonda su una eccessiva leggerezza nei giudizi che il primo dà del secondo: Drucker dimentica, oppure volutamente ignora, alcuni tratti del discorso dell'ingegnere statunitense, operando di conseguenza un errore di ricostruzione dello stesso. C'è una sostanziale e profonda differenza tra il *ritenere* qualcuno «dumb oxen» e il volerlo *trasformare* in «dumb oxen». Come Taylor ebbe a dire dinnanzi alla Commissione speciale della Camera dei Rappresentanti degli Stati Uniti, infatti, «nove decimi dei miglioramenti che si sono avuti con l'organizzazione scientifica sono venuti da questa amichevole collaborazione degli operai con la direzione. Quasi tutti i migliori suggerimenti vengono da operai intelligenti che cooperano nel modo più attivo con la direzione per ottenere il risultato di produrre un forte *surplus* che possa essere equamente diviso fra le due parti» (Taylor, 1975, p. 178). Sebbene tutti gli scritti di Taylor siano costellati dall'ossessione di creare collaborazione con gli operai per acquisire il loro know-how prima, e costringerli a seguire le procedure lavorative individuate come migliori poi, Taylor sapeva perfettamente che doveva imparare dagli operai *a monte* dell'implementazione dell'organizzazione scientifica, ma anche *in itinere*. Nella prescrizione di una obbedienza assoluta alle direttive, allora, ritroviamo ancora dischiuso il margine per un contributo «dal basso» alla dinamica organizzativa: sebbene non ci siano spazi per un discostamento dagli ordini, per improvvisazioni o scatti creativi, neppure si disdegna quanto ancora può emergere dall'uomo-macchina, e infatti dice: «può sembrare che nell'organizzazione scientifica lo stimolo a valersi della propria intelligenza per escogitare metodi più rapidi e razionali [...] agisca meno fortemente che nel tradizionale sistema organizzativo. [E seppure] è vero che nell'organizzazione scientifica non è permesso a chi lavora di impiegare un attrezzo qualsiasi o un metodo che egli giudichi adatto alla pratica quotidiana, occorre però incoraggiarlo in ogni modo, affinché suggerisca perfezionamenti, tanto di metodi esecutivi, quanto di attrezzature. Ogni volta che un operaio propone un miglioramento deve essere principio sistematico della direzione eseguire una minuziosa analisi del nuovo metodo e, se necessario, condurre una serie di esperimenti per determinare con esatta accuratezza il valore del procedimento suggerito rispetto al precedente sistema adottato come normale. Quando poi si constati che il nuovo metodo è sensibilmente superiore al vecchio, deve venire adottato come

normale in tutto lo stabilimento. Occorre che sia riconosciuto al lavoratore l'intero merito del perfezionamento e che gli venga corrisposto un premio per la sua ingegnosa» (Taylor, 1975, p. 123).

L'ingegnere statunitense propone quindi di «incoraggiare» l'apporto che il singolo può ancora fornire al sistema. Da queste affermazioni appare che, sebbene si proponga all'azienda di adottare la *one best way*, la migliore via possibile nello svolgere ciascuna attività, questa, al tempo stesso, non appare alla mente dell'ingegnere statunitense come alcunché di assolutamente definito, immobile e inscalfibile. Sembra di intuire allora che la migliore via possibile si determini in una situazione storicamente data, e rimanga pertanto suscettibile – grazie agli sviluppi della scienza o anche mediante il contributo più infimo che possa provenire dalle officine – di perfezionamento.

Al di là dell'attualizzazione terminologica e della sua declinazione specifica sulle caratteristiche delle nuove attività di valorizzazione del capitale (cognitive e relazionali), quello che consustanzia il discorso di Drucker è una sorprendente continuità con il taylorismo. Se Taylor influenza fortemente il pensiero di Drucker, e il pensiero di quest'ultimo informa in qualche modo il management contemporaneo, per la proprietà transitiva, come anche per un sillogismo aristotelico, abbiamo che il primo Taylor continua ad animare la dinamica organizzativa contemporanea del lavoro. Si tratta allora di articolare i contenuti di tale impressionistica e matematico-linguistica intuizione e colorarli delle *nuance* delle metodologie contemporanee.

1.2.

Il reengineering ovvero de le sperimentazioni contemporanee

In un libro successivo, *Management, individuo e società*, che già dal titolo trasmette una certa inquietudine, Drucker insiste per l'ennesima volta su come andrebbe affrontato il lavoro della conoscenza, spiegando che «*Knowledge workers* efficienti non partono dai compiti; partono dal tempo. E non lo pianificano immediatamente. Prima stabiliscono dove lo impiegano» (Drucker, 2005, p. 191). [Il lavoratore della conoscenza] richiede al superiore e ai colleghi molto più tempo del lavoratore manuale. Inoltre, visto che il *Knowledge work* non può essere misurato nello stesso modo del lavoro manuale, non è possibile spiegare in poche parole al *Knowledge worker* se è efficace ed efficiente. Ad un lavoratore manuale possiamo dire «sei tenuto a produrre 50 pezzi l'ora, e invece arrivi solo a 42». Nel caso dei *Knowledge workers*, invece, per poter dire se la sua performance è buona o insoddisfacente, è necessario sedere accanto a lui e riflettere insieme su che cosa deve fare e perché. E questo richiede tempo.

Se alla nascita della moderna gestione manageriale la fase di *sperimentazione* che riguardava il lavoro manuale si risolveva in un compito piuttosto semplice tanto nel momento di astrazione dal lavoro che nel monitoraggio relativo alla sua esecuzione concreta e quotidiana, con l'ascesa del lavoro relazionale e cognitivo, tanto l'una, *l'acquisizione del sapere*, quanto l'altra, *la valutazione della produttività* del lavoro, diventano più complesse, sebbene non irrisolvibili.

Mancanza di sistematicità e previsione, eccesso di organico e disorganizzazione sono causa di perdite di tempo in una organizzazione. La loro eliminazione consente di rendere il lavoro più efficiente. Ora, sintomi di scarsa produttività sono le «crisi» ricorrenti che investono una realtà

aziendale e che ad avviso di Drucker andrebbero cavalcate come occasioni per una trasformazione della stessa in *routine*, cioè in qualcosa che «permette anche a persone non qualificate e incapaci di decidere di fare cose che un tempo era capace di fare solo un genio (o quasi), perché una routine mette in forma sistematica, passo dopo passo, ciò che ha insegnato la crisi dell'anno precedente» (Drucker, 2005, p. 195).

L'idea della razionalizzazione dell'attività, dell'eliminazione di tempi e attività inutili, nonché l'individuazione di routine organizzative che soppiantino attività complesse e con esse la necessità di dipendenti «geniali», può essere considerata una tendenza piuttosto marcata nell'universo della riorganizzazione del lavoro che si è data negli ultimi decenni. Anche per determinare quel salto produttivo che, come ricordavo sopra, le tecnologie informatiche di per sé non erano state in grado di compiere al loro inserimento nel mondo del lavoro.

Mentre così parlava il Zarathustra postmoderno del management, un professore di informatica del MIT, Michael Hammer, anch'egli sulla scorta della constatazione degli insoddisfacenti risultati raggiunti all'interno del mondo lavorativo a seguito dell'impiego delle tecnologie dell'informazione, spiega che «è tempo di smettere di pavimentare sentieri per le mucche. Invece di rivestire di silicio e software i nostri processi obsoleti, dobbiamo dimenticarli e ripartire da capo. Dobbiamo “reingegnerizzare” la nostra impresa: usare la forza delle moderne tecnologie dell'informazione per ridisegnare i nostri processi per ottenere drammatici miglioramenti dei risultati» (Hammer, 1991, pp. 104-112). Anche Hammer, sulla scia di Drucker, addita nell'assenza di una complementare e parallela trasformazione dei processi di lavoro il parziale fallimento organizzativo a seguito dell'introduzione della *Information Technology*. Sono i primi anni Novanta e così, alla luce di quell'intuizione, nasce il *Business Process Reengineering* (BPR): un completo ripensamento e una riprogettazione radicale dei fondamentali processi di una organizzazione, teso al raggiungimento di fortissimi miglioramenti nei risultati. L'accento è posto quindi sulla discontinuità, sul «salto» in termini di prestazioni, sulla completa assenza di vincoli nella riprogettazione.

Questa posizione radicale viene poi mitigata da quelle meno nette di altri professionisti del settore, volte a combinare l'approccio radicale con iniziative e metodi miranti al miglioramento continuo delle prestazioni, come quelle di Thomas H. Davenport. L'impiego delle tecnologie per quest'ultimo rappresenta, infatti, un «fattore abilitante» che va ad integrarsi con il cambiamento organizzativo. Proponendo un approccio più strutturato e controllato che alterna momenti di reingegnerizzazione radicale con fasi di controllo e miglioramento continuo.

Altro guru del BPR è H. James Harrington, che si fa promotore di una versione ancora più *soft* della reingegnerizzazione delle attività lavorative, per la quale conia l'espressione «*Business Process Redesign*». Una «riprogettazione», cioè, che porti ad un cambiamento meno rivoluzionario dell'organizzazione interna. Il modello di intervento di quest'ultimo poggia quindi su una serie di elementi: *credere nell'importanza del cambiamento, coinvolgendo l'intera organizzazione; modellare i processi e fornire l'esempio da parte dei dirigenti; costruire nuove professionalità mediante formazione e addestramento; individuare metriche per quantificare i risultati, definire un sistema di misurazioni, verificare i risultati e impostare sistemi di valutazione e meccanismi premianti.*

Come non sarà certo sfuggito ad un attento lettore, l'intervento «modellante i processi» da parte della Dirigenza, insieme con il «coinvolgimento globale della realtà aziendale», sembra rimandare alla roboante eco delle affermazioni tayloriane che esortavano ad abbandonarsi

fiduciosamente al suo modello organizzativo, e al consequenziale cambio di mentalità che esso avrebbe prodotto, dopo la fase graduale di rodaggio, con il raggiungimento di un superiore livello di produttività e di benessere per le parti coinvolte. Se là ritroviamo delle significative assonanze, più forti analogie sembrano emergere nell'insistenza, nell'uno come nell'altro discorso, sulla «formazione e addestramento», nonché sulla necessità di «misurazioni», «verifiche» e rafforzamenti delle prestazioni virtuose.

In queste espressioni, cioè, si condensa tanto la volontà di incidere sui comportamenti lavorativi, che conduce a nuove modalità operative per i soggetti coinvolti, quanto la necessità di misurarne costantemente i risultati, il cui adeguamento agli obiettivi programmati viene altresì gratificato. Entrando più approfonditamente nel merito delle sue caratteristiche, le pratiche di intervento finalizzate a rendere più efficiente il funzionamento di un'azienda, costituiscono una metodologia così sviluppata e codificata da prestarsi a schematizzazione: il governo federale degli Stati Uniti, infatti, ha diffuso un modello di riferimento che sintetizza le caratteristiche principali per ciascuno dei vari approcci di cui accennavo sopra. Tra i tre modelli proposti, la «reingegnerizzazione» ne costituisce l'esempio certamente più drastico, coinvolgendo un intero «processo complesso» che si sviluppa su più aree funzionali e su più organizzazioni e che si dispiega infatti lungo un arco temporale che va dai nove ai diciotto mesi. Il fine è ristrutturare completamente l'attuale modo di operare della/e organizzazione/i, attraverso una radicale revisione del servizio e del rapporto con l'utenza, che implicano cambiamenti su cultura, strutture organizzative, professionalità, Sistema informativo. Un processo di media complessità è invece la «Riprogettazione», che concerne un intervento su più sotto-processi, generalmente all'interno di una organizzazione o di una area funzionale. In questo caso il tempo necessario per la sua realizzazione è meno di un anno; il fine, l'automazione o l'eliminazione di specifiche attività e funzioni. Qui il principio ispiratore è il mantenimento degli attuali servizi, modificandone però i flussi lavorativi, il Sistema informativo, le attività e le professionalità coinvolte. Il «miglioramento», infine, si incentra su un singolo sotto-processo o su un processo semplice, collocato in una specifica unità organizzativa, con il fine di migliorarne l'efficienza. In termini di miglioramento di quest'ultima, secondo i parametri di tempo, costi e qualità, i valori sono dell'80 per cento nel primo caso, tra il 10 e il 50 per cento, nel secondo, e fino a quasi il 10 per cento nel terzo.

«La caratteristica principale della reingegnerizzazione consiste nel guardare ai processi come se si trattasse di ripensarli ex novo, senza essere condizionati da come si svolgono attualmente, ma immaginando soluzioni alternative anche radicali, cioè molto lontane dalla situazione vigente. [...] La radicalità si ottiene esaminando le precondizioni e le ipotesi su cui si basa il modo di funzionare dei processi di un'organizzazione e intervenendo su queste fondamenta. [Cioè] sulle regole di base che condizionano il funzionamento» (Lazzi, 1999, pp. 19-20). Per la buona riuscita del progetto anche altri elementi, però, risultano indispensabili. Una rottura radicale implica, infatti, una trasformazione che non si limita all'analisi e al miglioramento dei flussi operativi dei processi, ma che va ad investire la realtà aziendale nel suo complesso, quindi la struttura organizzativa, le competenze e le capacità del personale, i sistemi tecnologici e informatici, i valori e la cultura organizzativa. Proprio per la difficoltà intrinseca ad uno sconvolgimento totale degli assetti e alla necessità di una forte leadership che ne consegue, si sono andati evolvendo nel tempo approcci integrati di «innovazione dei processi» che cercano di combinare la reingegnerizzazione radicale con il miglioramento incrementale. Il BPR

infatti: «non deve essere visto come un'attività isolata svolta una tantum, quanto piuttosto inserita in processi di miglioramento diffusi che rendano sostenibile nel tempo il cambiamento introdotto in maniera radicale con il BPR» (Lazzi, 1999, p. 21).

Evidenziato il principio base della messa in discussione della logica processuale delle attività e delle sue regole, e sottolineata l'importanza di gestire il cambiamento, resta da spendere alcune riflessioni intorno ad un altro elemento cruciale di questo processo: la tecnologia. «Il tipo di riprogettazione radicale messo in evidenza è dovuto, oltre che alla riprogettazione organizzativa, all'introduzione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) che rendono possibile superare le ragioni che in passato avevano condotto a mettere in sequenza le attività, a separare le mansioni, a introdurre attività di controllo, ecc.. [...] In genere, l'intervento complessivo sul processo è realizzato grazie a tecnologie che sono in grado di rendere condivise informazioni che tradizionalmente erano appannaggio esclusivo di una sola unità organizzativa. Questa caratteristica di trasversalità organizzativa è un aspetto ineliminabile del BPR» (ibid., p. 38)

Ora, un attento lettore non avrà mancato di notare la ricorrenza di elementi, come di una certa retorica, tanto in questa metodologia che in quella dello *Scientific management*: il mutamento delle modalità lavorative, insieme con il mutamento culturale, ecc. Ma dove risiedono più precisamente le continuità con il taylorismo? Scendendo più nel concreto di questa pratica possiamo, forse, rintracciare analogie ancora più marcate per soddisfare tale interrogativo.

Un sempre più fiorente gruppo di imprese sono oggi impegnate ad offrire servizi di Consulenza di direzione o, altrimenti detto, di *Business consulting*. Dietro queste locuzioni si cela una molteplicità di attività che vanno dall'analisi dei mercati e dello studio del comportamento dei *competitor*, allo sviluppo di nuovi prodotti, fino alle vere e proprie attività di reingegnerizzazione di cui dicevo. *Sappert, Hopro, Infodata, Comtech*, per citare solo alcune delle multinazionali incrociate nella fase della ricerca sul campo, sono impegnate propria a supportare le aziende-clienti, mediante questi servizi, con cui promettono loro il raggiungimento di «un posto al sole» nell'aggressivo mercato globale.

Analizzando le modalità precipue mediante le quali viene condotto il processo di reingegnerizzazione delle attività, risulta immediatamente agevole una prima parziale risposta alla su esposta domanda. I *Senior business analyst*, all'interno dell'azienda-cliente e armati di una metodologia standard (costituita da una corposa mole di format), procedono ad un dettagliato studio dell'azienda stessa, nelle funzioni come nei processi in cui si articola. La ricostruzione dell'intero processo lavorativo, che discende da tale «missione», costituisce la premessa per il ripensamento efficientistico di esso: compiuto il primo step, di cui ci parlava Drucker sopra, si passa alla riformulazione dei ruoli organizzativi e relative mansioni. Particolare attenzione viene poi accordata all'introduzione di nuovi sistemi informatici per automatizzare le mansioni più semplici, per supportare lo svolgimento pratico delle funzioni che residuano e per consentire il generale monitoraggio complessivo dell'andamento delle attività.

Ora, Taylor e quanti, collaborando con lui, avevano sposato la filosofia dell'organizzazione scientifica del lavoro, avevano lungamente operato come consulenti per altre aziende, presso le quali si recavano, procedevano all'analisi complessiva delle attività, scendendo dal piano generale e globale a quello specifico e dettagliato delle singole mansioni. Per poi procedere, attraverso il loro studio, all'individuazione delle modalità più razionali di esecuzione del lavoro. Tra le attività dei primi e di questi altri, allora, davvero risulta difficile riscontrare *sostanziali*

differenze. Laddove su un piano formale, *esplorazione, cronometro e taccuino* degli uni trovano il loro contrappunto in *format, interviste e osservazione diretta del lavoro* degli altri. Questi, nelle moderne modalità di miglioramento dell'attività lavorativa, costituiscono strumenti di ricostruzione del lavoro mentale, dei quali non viene affatto trascurato l'aspetto tempistico connesso allo svolgimento delle singole mansioni.

Ora, a dire il vero, già nella fabbrica industriale era emerso il problema della misurazione dei tempi nel lavoro mentale: l'introduzione dell'OSL, infatti, non era stata in grado di sopprimere totalmente l'apporto cognitivo dell'operaio: questi era comunque chiamato a leggere disegni tecnici e a comprendere le istruzioni. Così Taylor si era confrontato con tale questione, di cui aveva riferito durante la sua audizione presso la Camera dei Rappresentanti degli Stati Uniti. In tale circostanza e a tal proposito, il presidente della Commissione domanda come si possa fare uno studio del tempo produttivo dei lavori mentali, cioè il periodo necessario a risolvere un problema: vuole cioè costui sapere – forse ironicamente, forse no –, se Taylor e i suoi siano capaci di misurare le pause mentali che si verificano durante lo svolgimento del processo risolutivo di un problema. L'ingegnere statunitense risponde prontamente che «il tempo in cui l'uomo cessa di pensare fa parte del tempo che non è produttivo». A quel punto il presidente lo incalza chiedendo se si possa ottenere una misura di esso attraverso il cronometro o mediante qualsiasi altro metodo. Taylor risponde che si poteva ottenere il tempo necessario alla soluzione di un problema, cronometrando il tempo tra la somministrazione dello stesso e la sua spiegazione da parte del lavoratore. Il presidente allora evidenzia una contraddizione nel discorso di Taylor, sottolineando come per tale via il tempo *improduttivo* delle pause sia indistinguibile da quello *produttivo* dell'evoluzione del ragionamento, e lo incalza ancora chiedendo nuovamente se ci fosse una qualche modalità per distinguere il primo dal secondo. A questa insistente richiesta, allora, Taylor sferra quello che costituisce l'altro polo della sua filosofia pragmatica: il coinvolgimento diretto del lavoratore nella sperimentazione, suscitato mediante appelli alla lealtà: «Se noi ci rivolgiamo in precedenza ad un operaio e gli diciamo: “Ebbene, John, voglio sapere quanto tempo ci impieghi per ottenere un'esatta conoscenza di quello che dovrai fare in questo lavoro. Sii leale con me, John. Nel momento in cui io ti dico di iniziare, comincia a pensare e non incominciare il lavoro finché non hai fatto completamente il tuo piano”, riteniamo che John sarà leale e che compirà questo lavoro mentale altrettanto bene come fa il lavoro fisico, e che ci dirà quando ha finito di fare il suo piano». A quel punto, il presidente della Commissione chiede perché non ci si possa più semplicemente fidare della parola di quello. Ed è proprio qui che Taylor illustra molto chiaramente la doppiezza del modo di incedere del suo metodo, che mentre pretende fedeltà nutre diffidenza: «Non si può essere completamente sicuri che egli non vi inganni in qualche modo [suggerisce]. Ma io mi sono accorto che quando voi siete schietto con gli operai e quando spiegate loro ciò che volete fare e quando essi credono che voi stesso siete leale e che non vi è malignità in ciò che state facendo, essi coopereranno onestamente con voi». Al che il presidente, avendo colto l'essenza della situazione, e affondando il coltello nella piaga del discorso, domanda secco se la sperimentazione sul lavoro mentale non si dia in virtù di una mancanza di fiducia verso i lavoratori nelle attività mentali, come anche in quelle fisiche. L'ingegnere statunitense, colto con le mani nel sacco della sua stessa ipocrita contraddizione, soccombe, rispondendo con un imbarazzante «sì» (ibid. p. 126).

Ora, si capirà bene che, se nel lavoro manuale la distinzione tra *tempo produttivo* e *tempo improduttivo* non è del tutto agevole, in quello mentale risulta oggettivamente più complesso.

Proprio questa difficoltà intrinseca al lavoro cognitivo, allora, spinge a puntare, più che sulla precisione della rilevazione mediante il cronometro, sul coinvolgimento e la collaborazione dei dipendenti. Allora l'ambigua «collaborazione» che si chiede nel lavoro mentale, come ci avvertiva Drucker, è davvero non la migliore, bensì *l'unica strada* che si può percorrere con il lavoratore cognitivo. Così mediante osservazioni, interviste, sperimentazioni ma, soprattutto, puntando sulla «lealtà» dei John di turno, si può avere certamente un'idea sempre più approssimata alla realtà.

A tal proposito, i casi studio analizzati forniscono esemplificazione illuminante. Nel caso Cedat85, la revisione di un file audio di cinque minuti richiede mediamente un quarto d'ora di lavoro, tarato sulle performance delle più affidabili e abili collaboratrici. Le metodologie qualitative adottate nello sviluppo software delineano anch'esse per le varie attività una tempistica piuttosto dettagliata. Mentre il caso Inps costituisce un esempio particolareggiato di reingegnerizzazione delle attività supportata dall'ausilio dei «migliori funzionari disponibili sul piano nazionale», e di interventi periodici e incrementali dell'efficienza, che corredano il disegno delle mansioni di relativa tempistica media. In definitiva, allora, il BPR mi sembra ricalcare nei *fini*, e non differire troppo *formalmente* nei mezzi, dalle modalità precipue con cui si svolgeva il lavoro dei primi esperti di organizzazione scientifica. L'industrializzazione dello sviluppo software significa propriamente una produzione in grandi serie fondata sull'individuazione di modalità standard di programmazione ed esecuzione del lavoro: i tempi e le risorse sono identificati sin dalla proposta progettuale fornita al cliente in via preliminare perché è noto, mediante l'esperienza e il livello di avanzamento di queste produzioni, il tempo medio per ciascuna attività in cui esso si consustanzia.

Ricapitolando, se una prima forte assonanza con il taylorismo si può riscontrare rispetto alla fase propedeutica del lavoro – e cioè nella raccolta delle informazioni e nell'analisi delle modalità di svolgimento del lavoro –, non si potrà certo ignorare l'equivalenza nei *fini* verso cui tale lavoro propende, ossia l'individuazione di più efficienti modalità di svolgimento dell'attività in cui il lavoro si consustanzia, per tempi, risorse, così come per specifiche concatenazioni di operazioni da eseguire. Detto in altri termini, analogamente all'applicazione del primo principio nella fabbrica taylorista, anche nella reingegnerizzazione, abbiamo lo studio dell'attività e la formalizzazione di nuove regole: come scrivevo sopra, infatti, la radicalità della trasformazione si ottiene «esaminando le precondizioni e le ipotesi su cui si basa il modo di funzionare dei processi ed intervenendo su queste fondamenta». Con tale metodologia, nell'impresa contemporanea, così come nella fabbrica taylorista mediante l'impiego del sistema di organizzazione scientifica, tempi, costi e qualità vengono incrementati notevolmente. Del resto, però, sia coloro i quali sono impegnati a ridisegnare i processi lavorativi, sia lo stesso Taylor, riconoscono la possibilità e la necessità di miglioramenti continui, incrementali nel tempo. Non si attribuisce, insomma, una dimensione statica ai radicali cambiamenti apportati dall'innovazione organizzativa.

Certamente si potrà obiettare che vi è una significativa rigidità (anche se non staticità assoluta) nel modello tayloristico rispetto alla reingegnerizzazione o riprogettazione dei processi. Ma a mio avviso la ragione di ciò risiede in due elementi: nella dimensione di prodotto *versus* servizio e nella dinamica di standardizzazione *versus* differenziazione dei prodotti, rispettivamente corrispondenti alla fabbrica taylor-fordista e a quella propria delle attività immateriali/materiali tipiche del capitalismo contemporaneo. Il principale limite all'applicazione attuale e pedissequa

dell'organizzazione tayloristica di stampo fordista risiede allora non tanto nella natura immateriale della conoscenza che i servizi incorporano e delle operazioni mentali che la loro elargizione richiede, quanto nella continua e necessaria evoluzione di questi, dovuta sia all'azione della centralità del cliente in tutti i momenti del processo produttivo, sia alle esigenze sempre diverse di un mercato in cui i prodotti sono altamente differenziati.

A ben vedere, allora, non sono l'insindacabilità e l'ingovernabilità del sapere intellettuale dei *Knowledge workers* rispetto al *saper-fare* delle maestranze operaie di fine '800, ma è la continuità inesauribile della conoscenza ad essere necessaria per soddisfare le insaziabili esigenze di capricciosi mercati, propri del capitalismo contemporaneo. A fronte di ciò, il capitale non è obbligato a perdere il controllo sulla conoscenza, né deve subordinarsi al sapere dei lavoratori, come sostengono alcuni patrocinatori del *capitalismo cognitivo*. Ma inventa sistemi sempre più sofisticati per coniugare le esigenze di *controllo sul lavoro* e di *ottimizzazione dell'impiego di tutte le risorse* (comprese quelle umane), in una dinamica incessante. Che continua a giocare, oggi come allora, sulla centralità della conoscenza prodotta empiricamente nei processi produttivi.

1.3. Il Knowledge management e la caccia a ciò che non si vede e non si afferra

Data warehousing, data mining, Knowledge mapping, librerie elettroniche, intranet e network per la gestione della conoscenza esplicita. *Knowledge engineering, Managing knowledge and intellectual capital, Corporate learning and knowledge creation, Knowledge generation and development, Knowledge codification and coordination, Building knowledge-based products and services, Assessing knowledge and human capital, Linking knowledge across borders, networks and new organizational focus as vehicle for knowledge building, Knowledge transfer*, e infine *Enterprise social software platforms*, dedicate alla cattura della conoscenza tacita.

Nel potente cosmo imprenditoriale del *business* internazionale, sono queste le questioni abbordate, le problematiche aggredite e le opportunità afferrate.

Nel paragrafo precedente ho concentrato l'attenzione sulle attuali pratiche di reingegnerizzazione delle attività lavorative e ho sostenuto che esse, da un lato, si pongono come il mezzo attraverso il quale si dà l'acquisizione della conoscenza sul processo lavorativo, producendone un trasferimento verso l'alto, e dall'altro realizzano, in una dinamica discendente, l'imposizione di nuove modalità lavorative. «La reingegnerizzazione implica una "scossa elettrica", un cambiamento drastico, unico, nei processi organizzativi delle operazioni per migliorarne l'efficienza. Perciò si tratta di uno spostamento meccanico da un livello operativo a un altro più efficiente. Per contro, il *Knowledge management* implica cambiamento continuo e lega rischi e opportunità uniche» (Awad e Gaziri, 2009, p. 31).

Ho altresì sostenuto, infatti, che il BPR non consente, per possibilità o opportunità, la definitiva cristallizzazione della conoscenza implicata nei processi: gran parte del sapere è tacito e/o non facilmente codificabile, o continuamente *in progress*, teso verso la sua stessa auto-evoluzione. E ciò è tanto più vero quanto più si scala la gerarchia aziendale. I sistemi di *Knowledge management* diventano, quindi, ulteriori e più potenti strumenti di conciliazione tra l'esigenza di controllo e quella di innovazione e creatività.

È il 1986 quando Karl Wiing enuncia i principi del *Knowledge management* con il fine di migliorare l'efficienza delle «comunità di pratiche» mediante la condivisione della conoscenza posseduta e sviluppata da ciascun membro durante il suo personale percorso. Alla prima fase, più improntata all'elemento tecnologico, ne fece seguito una seconda focalizzata su quello «umano», in cui si venne producendo un'insistente retorica della «condivisione» e della «collaborazione» (termine, come abbiamo visto, non nuovo nel discorso manageriale), scagliata a contrastare gli individualistici spiriti di lavoratori diffidenti, intenti a resistere agli assalti dell'azienda alla propria, esclusiva, competenza personale.

Procedurale, concettuale, tacita ed esplicita: sono le diverse dimensioni in cui può darsi la conoscenza. Dopo Polanyi, che per primo riscontra nel *sapere inconscio* il fondamento di ogni sapere esplicito, si vengono via via proponendo modalità pragmatiche per la sua «cattura» all'interno delle organizzazioni: Nonaka e Takeuchi introducono, infatti, un fortunato modello che spiega la creazione della conoscenza e le modalità della sua trasformazione, cui fa seguito il sempre più articolato sviluppo di un set di *metodologie, ontologie e software informatici* non solo per l'acquisizione e la formalizzazione della conoscenza di tipo tacito, ma anche per la risoluzione di problemi complessi, mediante una *modellizzazione* della conoscenza stessa, e perciò intelligibile tanto agli esseri umani che alle applicazioni informatiche. Mediante il *Knowledge management* si dà allora un «processo di creazione, conservazione, condivisione e capitalizzazione della conoscenza. Il concetto di capitalizzazione della conoscenza è connesso, dunque, a quello di capitale intellettuale e si riferisce al riutilizzo, in modo rilevante, della conoscenza di un determinato dominio precedentemente conservata e modellata, così da diffonderla, valorizzarla, creare delle sinergie e rendere possibile l'esecuzione di nuovi *tasks*. La conoscenza e le capacità umane sono da sempre al centro della creazione di valore e la componente intellettuale del lavoro sta diventando ancora più importante» (Guaglianone, 2012, p. 22).

In concreto quest'azione si traduce in *Corporate Memory* o *Sistemi esperti*. Più precisamente, questi ultimi costituiscono un sistema che, sfruttando il ragionamento automatico, supporta la decisione e la risoluzione dei problemi. Rientranti nell'ambito dell'Intelligenza artificiale, essi costituiscono, allora, come illustra più articolatamente Guaglianone, un «sistema computerizzato che utilizza la conoscenza di un determinato dominio per arrivare alla soluzione di un problema occorso all'interno dello stesso dominio. La soluzione è sostanzialmente la stessa cui arriverebbe una persona [...]. È, quindi, uno strumento che guida l'utente a raggiungere in maniera automatica la soluzione migliore in una serie di soluzioni possibili ad un problema, nel medesimo modo in cui egli stesso avrebbe proceduto alla risoluzione utilizzando la capacità di costruire ragionamenti e prendere decisioni sulla base delle proprie competenze. Un sistema basato sulla conoscenza, quindi, cattura l'esperienza degli individui all'interno di un particolare dominio, la incorpora e la rende disponibile all'interno un'applicazione informatica» (Guaglianone, 2012, p. 28). Laddove, invece, la costruzione di una *Corporate Memory*, più che sostituirsi all'esperto umano, fornendo in modo automatico la soluzione ad un problema, si pone come strumento di supporto all'utente, fornendogli le informazioni necessarie alla risoluzione dei problemi.

Se si passa a studiare le modalità concrete mediante le quali viene a prodursi il processo di costruzione di sistemi di *Knowledge management* (KM), individuiamo agevolmente il ricorso a prassi ancora una volta non dissimili da quelle implementate nei processi di reingegnerizzazione

e, come quelle, dalla stessa pratica tayloriana tradizionale. La descrizione del processo di costruzione della *Corporate Memory*, spiega Guaglianone, comporta l'articolazione di essa in un fase preliminare di raccolta di materiale informativo sul settore di riferimento, cui segue una serie di incontri finalizzati all'*elicitazione* e alla *modellizzazione* della conoscenza. La formalizzazione della conoscenza aziendale, che avviene con tale ultima operazione, non esaurisce però il percorso di cattura di essa, per il cui fine vengono a predisporre ulteriori meccanismi in grado di aggiornarla. Si noti inoltre che gli strumenti mediante i quali si compie il processo di *elicitazione* della conoscenza sono poi prevalentemente interviste semi-strutturate, *self-report*, *card-sorting*.

Il KM, come si sarà intuito, è un qualcosa di particolarmente articolato. Come ci dice Deveau, non propriamente una tecnologia, quanto piuttosto una tecnologia applicata alla mente umana (Deveau, 2000). «Una forma di automazione nella classificazione dei documenti che mentre usa la logica propria delle macchine si avvicina quanto più è possibile a quella umana» (Hersey, 2000, p. 90). Articolato perché «è radicato in molte discipline, che includono organizzazione aziendale, economia, psicologia, e *Information management*. È il vantaggio competitivo fondamentale per l'impresa di oggi. Il *Knowledge management* coinvolge persone, tecnologia, e processi, in parti sovrapposte. È il processo di cattura e utilizzo dell'esperienza collettiva di un'impresa sul mercato – su carta, nei documenti, nei database, (chiamata conoscenza esplicita), o nelle menti delle persone (chiamata conoscenza tacita). [...] Fino al 95 per cento dell'informazione si conserva come conoscenza tacita. È il carburante o il materiale grezzo dell'innovazione – l'unico vantaggio competitivo che può sostenere un'azienda in un ambiente commerciale imprevedibile. Non si propone di favorire i sistemi esperti dei primi anni '90, quando i computer erano programmati per emulare i processi mentali degli esperti umani. Lo scopo è offrire una visione equilibrata di come la tecnologia digitale catturi, distribuisca, e condivida conoscenza in un sistema integrato di KM. Il processo è in parte una scienza, in parte arte, e in parte fortuna» (Awad e Gaziri, 2009, pp. 26-27).

Questo modello interdisciplinare di business serve alla «comprensione» della conoscenza di una realtà aziendale. «Comprensione» intesa nel suo duplice significato etimologico di «comprendere» ma anche, e forse soprattutto, di «racchiudere», sia il sapere *esplicito*, sia il ben più ampio e prezioso sapere tacito, «materiale grezzo» e «carburante» per l'innovazione. Il KM, «mappando i processi e sfruttando le banche dati di conoscenze», si pone come tecnologia applicata alla mente dei lavoratori di cui, nell'archiviare e classificare, prova ad emulare la logica.

Se il linguaggio non è neutro, come teoria femminista e riflessioni foucaultiane insegnano, andrebbe sottolineato che il termine «catturare» non è poi così eufemistico rispetto al fine, più o meno esplicitato, cui si riferisce: *cogliere*, *catturare*, *conquistare*, *prendere*. Ma a favore di chi? Ovviamente dell'intera azienda. Laddove essa, se *retoricamente* viene fatta coincidere con un interesse generale in cui stazionerebbero tanto la dirigenza che i lavoratori, nella più ruspante realtà, invece, finisce per coincidere banalmente con l'interesse padronale e affini.

Ma a questo punto l'attento lettore potrà senza particolari difficoltà spingersi ad accostare l'«atto di presa della conoscenza nell'interesse superiore aziendale», alla più datata conquista del *saper-fare* operaio nel sistema dell'organizzazione scientifica. Analizzando queste diverse definizioni del KM è facile rintracciarvi assonanze, similitudini, se non addirittura una qualche forma di

continuità rispetto alle finalità e alle pratiche tayloriane. Esso infatti è, analogamente a queste ultime, un tentativo sistematico di catturare la conoscenza basata sulla competenza, per orientarla al miglioramento della performance aziendale. Con l'obiettivo esplicito e, al tempo stesso, la potenzialità messa in atto, di afferrare il *sapere esperto* strettamente abbracciato dal suo possessore, in nome, ancora una volta, della convinzione che, per il suo tramite, si giunga al miglioramento dell'impresa.

Se la conoscenza, nel sistema più datato, veniva assorbita nella Direzione e quindi risocializzata attraverso «fogli di istruzioni» cartacei ai lavoratori, perché vi si adeguassero pedissequamente, ora si mantiene ancora l'appannaggio di tale flusso in favore del management, ma essa assume le fattezze immateriali proprie dei canali telematici con cui si trattiene e veicola.

Il manto che avvolge questo (come quel) *discorso* viene però agilmente decostruito dando la risposta ad un semplice interrogativo: se, cioè, la conoscenza prodotta mediante l'accesso alle informazioni che, spinti dal sempreverde «spirito cooperativo», vengono minuziosamente *catturate*, sia poi distribuita e condivisa a tutti i livelli gerarchici. Sembrerà strano, ma parrebbe proprio di no: un sistema di sicurezza sempre più marcato, contraddistinto da *badge*, *account*, e *artefatti* di riconoscimento, contraddistingue le modalità di accesso ai sistemi aziendali, consentendo (non solo per tale via di identificare e registrare immediatamente *chi* fa cosa), ma anche di *abilitare* o *interdire*, i soggetti, producendo pertanto un accesso *differenziato* alle informazione e alle azioni che si possono compiere.

Nell'analisi empirica, sebbene non abbia incontrato strutture che avessero dato luogo ad una sistematica e onnicomprensiva strutturazione dell'attività secondo l'approccio del *Knowledge management*, in tutti, però, si implementano soluzioni informatiche che rinviano ad esso. Nel caso Cedat85, il software che soprassiede al processo lavorativo costituisce un tipico esempio di sistema per la gestione della conoscenza, più precisamente rientrante nella tipologia dei *Content Management System*, che consente l'esercizio dei contenuti del lavoro e la loro modifica. D'altra parte, ho sottolineato che esso neppure consente a quanti partecipano di conoscere l'identità dei colleghi inclusi nella medesima sessione di lavoro, né tanto meno di interagirvi direttamente. Anche all'Inps operano svariati strumenti di *Knowledge management*: molti dei quali votati alla gestione documentale (come le molteplici banche dati), così come sussistono strumenti volti al supporto dell'apprendimento individuale: lo stesso portale dell'istituto, raccogliendo una puntuale schematizzazione della normativa di riferimento per l'ottenimento di prestazioni, di per sé costituisce anche un meccanismo utile per l'auto-formazione individuale (nonché per l'interfaccia con l'utenza), alla stregua dei manuali che accompagnano ogni procedura operativa, e che rientrano nel *Learning management system*. Anzi, a ben guardare, gli stessi flussi standardizzati di processo costituiscono una sorta di crasi tra i sistemi che intervengono sul contenuto del lavoro e quelli volti all'apprendimento individuale. Nel distretto informatico di Bangalore sono altrettanto sviluppati gli strumenti per manipolare la conoscenza: in particolare, viene richiesto ai lavoratori di «duplicare» in qualche modo il lavoro svolto, attraverso la compilazione, pressappoco sistematica, di una documentazione elettronica in cui descrivono cosa faranno ovvero cosa hanno fatto quotidianamente, nonché il tempo impiegato.

Ritornando a considerazioni più generali, invece, dal quadro delineato appare chiaro che il BPR e il KM costituiscono due momenti complementari per l'attualizzazione contemporanea del primo principio organizzativo proposto da Taylor: la conoscenza sistematica, cioè, dei procedimenti lavorativi. Quelle due pratiche manageriali si pongono l'una come equivalente

della fase sperimentale di tayloriana memoria, l'altra come sua estensione perpetua dettata dalla dinamica contemporanea dei mercati. Concentrandoci in particolare sul KM, appuriamo che con esso si creano le opportunità per lo stoccaggio e il successivo ri-utilizzo delle conoscenze meno complesse, senza la necessità di interpellare chi le ha prodotte: se è estremamente codificabile, quel *particolare sapere* diviene, per quanto suscettibile di miglioramento, pressappoco statico, se non propriamente automatico – e se non nell'immediato, nel futuro più o meno prossimo. Laddove si diano invece attività più complesse abbiamo che il KM si offre come strumento per un'analisi più puntuale, cioè una ricostruzione approssimativa delle operazioni mentali effettuate per portare a termine un dato compito, consentendo di trattenere, in modo più o meno chiaro e ampio, il «sapere esperto» di lavoratori che potrebbero lasciare l'azienda.

Il sapere degli esperti è, infatti, merce preziosa. E del resto scrivevo sopra che la retorica che accompagna l'introduzione di meccanismi di KM si impunta sulla esaltazione della «cooperazione».

La continua accentuazione retorica sulla *condivisione* e *collaborazione*, viene agita per contrastare la resistenza di quanti vogliono tutelare l'esclusività della propria personale esperienza e competenza, e quindi ostacolare quel processo continuo di drenaggio verso l'alto di questa a beneficio dell'azienda. Incoraggiare i *Knowledge workers* a condividere con i pari la loro conoscenza ha un doppio fine, infatti: «è più facile determinare quali siano più o meno efficaci di altri. [...] È essenziale che le organizzazioni catturino e conservino la conoscenza dei colleghi anziani di modo che i dipendenti più giovani possano farne immediatamente uso e farla progredire per rendere la gestione dell'azienda più liscia ed efficiente» (Awad e Gaziri, 2009, pp. 34-35).

Da queste ultime considerazioni risulta evidente che per il capitale ciò che sta nella mente dei suoi lavoratori cognitivi gli appartiene allo stesso modo e nella stessa misura dell'energia fisica e del *saper-fare* del lavoratore manuale della fine del XIX secolo. Ora si rende necessario sottolineare che, mentre per il lavoro manuale, che si consustanzia in un'attività esteriore e quasi totalmente separabile, come il taylorismo ha insegnato, dal corrispondente contenuto mentale implicato, per il lavoratore cognitivo, non si può dare una «espropriazione» ma una «estrapolazione». Il sapere necessario allo svolgimento delle proprie mansioni non può essere sottratto totalmente, sia perché non si può cancellare dalla mente del lavoratore mediante il suo trasferimento e la sua comunicazione, sia perché continua a germogliare molto più fecondamente se non si sopprime la libertà e l'autonomia del lavoro. Si badi bene che, come già accennato nel precedente paragrafo, la non totale soppressione dell'autonomia del lavoro intellettuale è legata più ai fattori esterni e contingenti del mercato, che non ad elementi assolutamente intrinseci alla sua natura. Del resto l'evoluzione delle conoscenze e del *saper-fare* operaio erano anch'essi stati soggetti ad un'evoluzione che viene a cristallizzarsi, allorquando si produce il processo di espropriazione del sapere (lo sviluppo dei processi e le innovazioni diventano, allora, appannaggio di un'altra categoria: la Dirigenza); la fissità dei procedimenti era data, quindi, non dall'esauribilità del sapere-pratico, ma dalla storicamente determinata fissità della produzione di beni uniformi e standardizzati.

A pensarci meglio, *l'espropriazione del sapere*, come ci ha suggerito Drucker sopra, neppure si è data nel caso del lavoro manuale, ove sono stati gli operai-massa a fornire gli elementi conoscitivi necessari per riavviare le imprese dopo la carneficina della Dirigenze sul *fronte* della Seconda guerra mondiale.

Grazie alle potenzialità fornite dai nuovi strumenti adoperati in questo processo che più opportunamente chiamo, allora, di *estrapolazione*, si riscontra (è qui risiede un parziale discostamento dalla versione fordista del taylorismo) una marcata estensione della tensione verso la cattura della conoscenza anche alle figure tecniche e del *middle management*: questi da *soggetto*, divengono propriamente *oggetto* delle suddette pratiche. Questo moto, però, assume sempre più i tratti di una cristallizzazione temporanea, di una sistemazione instabile, o di un assetto variabile. Ed è proprio tale ultimo carattere che voglio approfondire.

1.4. Il moto «estrapolatorio»: dalla *rigidità del sapere* al suo assetto *dinamico*

Il limite del taylorismo, accanto all'eccessivo proliferare di figure improduttive e alle difficoltà di coordinamento di un processo lavorativo eccessivamente frammentato, era dato dalla fissità macchinina ed elefantiaca in cui si organizzava la fabbrica fordista, ove per primo esso si è manifestato. Ora, lo stesso limite della fissità della conoscenza e dei processi lavorativi da essa fondati, viene a riscontrarsi nella pratica del BPR, nei primi sistemi esperti, e anche, come spiegherò a breve, nelle formulazioni più avanzate del KMS. La fissazione della conoscenza in qualunque formulazione prende piede mentre emancipa l'azienda dal lavoratore e preclude ad essa quel *quid* che può ancora promanare da lui.

Salveti, folgorato dalla suggestiva contrapposizione di Hayek tra *Taxis*, cioè ordine costruito attraverso una rigorosa pianificazione razionale e un rigido controllo verticistico, e *Kosmos*, ordine spontaneo che si auto-genera dall'interno del sistema organizzativo, propone l'autolimitazione della «ragion di governo». Secondo il suo, non particolarmente innovativo, approccio, infatti, si può governare al meglio la conoscenza, il capitale umano e intellettuale, le dinamiche cognitive e comportamentali all'interno delle organizzazioni, risucchiando con il non-governo la conoscenza «dispersa, spesso incompleta o contraddittoria, di cui dispongono i singoli individui e che nella sua globalità non appartiene a nessuno [...] le tecnologie da sole non possono garantire l'utilizzo ottimale del capitale umano e intellettuale e l'elemento chiave più rilevante per un pieno utilizzo è il “*learning to share*” [...] alcune aziende negli ultimi anni hanno introdotto campagne interne di comunicazione e sensibilizzazione piuttosto significative [...]. In questa prospettiva, si può dire che *knowledge governance* significa non solo ingegnerizzare e presidiare processi e procedure, quanto piuttosto apprendere a creare e gestire conoscenza dotata di valore competitivo» (Salveti, 2006, p. 81).

Sulla stessa lunghezza d'onda di questi, poi, è McAfee, con il suo *Enterprise 2.0*, che costituisce una pietra miliare nella letteratura specialistica. Sulla scorta di un'ampia ricerca sul campo tesa ad indagare l'incidenza delle ITC sull'organizzazione e sulla performance aziendale, perviene a sottolineare come le tecnologie collaborative implementate e affermatesi nell'ambito della rete, costituiscano dei modelli particolarmente efficaci per le aziende: social network come Facebook, enciclopedie collaborative come Wikipedia, *web-bookmarking* come Delicious, portali per la condivisione di video e foto come YouTube e Flickr, motori di ricerca (*web search engine*) come Google, ecc., costituiscono esempi illuminanti di come forme collaborative piuttosto spontanee, se incoraggiate in contesti in cui il lavoro non è fortemente strutturato – ovvero laddove si diano forme di «governo neoliberale», come suggeriva Salveti –, possano rappresentare un volano per la competizione aziendale. Più precisamente, l'autore si interroga nel seguente senso: «la

filosofia dei buoni risultati del *work design* mediante strutture di imposizione e controllo rigido è chiaramente appropriata in molte circostanze, ma è *sempre* appropriata? Esistono circostanze o contesti nei quali è meglio *non* provare a imporre un controllo? Risultati eccellenti possono derivare da un processo indefinito, non-standardizzato, incontrollato?» (McAfee, 2009, p. 54). Sebbene sia d'accordo con l'imposizione di strumenti informatici che soprassedano in maniera stringente al processo lavorativo, McAfee ritiene che ciò non sia *sempre e necessariamente* la maniera migliore di far funzionare il proprio *business*: in questo modo le nuove buone idee possono provenire solo dall'alto, per poi diffondersi con un andamento top-down. Ma McAfee – così come proposto per la produttività nel lavoro di servizio, nel quinto step da Drucker, o nelle intuizioni tayloriane sopra richiamate –, questo giovane autore, rileva la necessità di raccogliere il contributo innovativo di tutti e di ciascuno, attraverso le «tecnologie 2.0.», capaci di catturare l'intelligenza collettiva dei loro impiegati (così come quelle dei clienti), e quindi di far emergere organicamente le migliori idee all'interno di un bacino molto più ampio.

Ma la prospettiva di un miglior governo e di una minore strutturazione dei processi non è né alternativo al *controllo* né finalizzato ad una liberazione del lavoro dalla sua controparte manageriale. Leggendo attentamente oltre, infatti, McAfee, ci dice che «di recente la maggior parte dei tipi di software d'impresa, inclusi ERP, CRM e SCM, hanno fatto leva sulle buone idee imponendole. Queste tecnologie prima predefiniscono i *workflows*, le interdipendenze, i poteri decisionali, e i tipi di informazione accettabili; dopodiché dispiegano queste regole e si assicurano che vengano osservate. La tesi del mio libro è che la grande promessa dell'Impresa 2.0, al contrario, è che essa permette alle idee buone e innovative di emergere da qualsiasi luogo e diffondersi organicamente, piuttosto che essere sviluppate al centro e imposte dall'alto [...] l'impresa 2.0 incrementa il numero di buone idee che un'organizzazione sviluppa e le cede alle sue sussidiarie. Alcune di queste idee – possono essere incorporate in un sistema ERP e così disseminate per tutta la compagnia» (McAfee, 2009 p. 211). Così, ancora una volta, indagando a fondo, scopriamo che dietro le più liberali iniziative agisce un moto innescato dall'esclusivo interesse dell'unico benessere aziendale possibile: la produzione di valore. Il cui perseguimento si può dispiegare anche mediante la capitalizzazione di momenti non immediatamente produttivi (come anche un dialogo tra colleghi, ecc.), da tradursi poi, comunque, nelle medesime pratiche organizzative strutturate, di cui pure potrebbero sembrare un'alternativa.

Hayek, premio Nobel per l'economia (Hayek, 1945, p. 520), già nell'immediato secondo dopoguerra aveva intuito la centralità della conoscenza per il mondo aziendale. In particolare, aveva compreso che per l'organizzazione economica una delle principali questioni da affrontare sarebbe stata la decisione relativa a chi dovesse imparare *cosa* e come far corrispondere alla risoluzione dei problemi coloro i quali avessero, in virtù di questa divisione, maturato la corrispondente competenza per farlo. Luis Garicano economista della britannica London School of Economics, prendendo a prestito la riflessione appena esposta, affronta la questione relativa alla gestione della conoscenza all'interno dell'azienda (Garicano, 2000, pp. 874-876). Con il loro impatto sui costi di *acquisizione* e *trasmissione* della conoscenza, le ITC, secondo questo autore, stanno incidendo fortemente sul disegno organizzativo: il decrescere di entrambi porta alla parallela diminuzione del numero di *problem solver*, impattando in maniera distinta sulla discrezionalità di questi come anche dei lavoratori. Sotto il versante della più economica *trasmissione* di conoscenza viene a ridursi poi lo *scope*, l'ambito di lavoro degli ultimi, in quanto potranno ricorrere più agevolmente agli esperti la cui disponibilità è ora più economica. Questi,

d'altra parte, ampliaranno il bacino dei soggetti cui potranno fornire la loro consulenza. La crescita dello *span of control* dei *problem solver*, ha ripercussioni sul piano gerarchico riducendone gli strati. Sotto il versante dell'*acquisizione*, poi, l'introduzione di sistemi esperti aumenta, ci dice, la discrezionalità di ciascun lavoratore e *problem solver*. I primi potranno fare meno ricorso ai secondi. E cioè: «il modello predice che un tale sistema esperto incrementerebbe la sfera di discrezionalità dei lavoratori di basso livello, incrementerebbe l'estensione del controllo dei supervisori, incrementerebbe la proporzione di lavoratori produttivi rispetto ai *problem solver*, e ridurrebbe il numero di strati di lavoratori con conoscenze specializzate richieste. Secondo, le innovazioni correnti nell'*Information Technology* si traducono anche in costi minori relativi alla comunicazione di conoscenze tra lavoratori. La teoria presentata qui predice che le riduzioni dei costi della comunicazione di conoscenze incrementano sì la proporzione di lavoratori produttivi rispetto ai *problem solver*, ma al tempo stesso incrementano pure la dipendenza dei primi dai secondi, poiché la loro sfera di discrezionalità decresce» (Garicano, 2000, p. 899).

Il modello di Garicano è degno di molte, moltissime, considerazioni, ma la prima, immediata, irruenta e istintuale, che promana dalle viscere del mio più ampio ragionamento, è quella inerente al suo concetto di *discrezionalità*. Ho appena terminato di ricostruire la sua idea secondo cui un più economico accesso alla conoscenza consentirebbe la crescita della discrezionalità dei lavoratori alla base della scala gerarchica, facendo particolare ed esplicito riferimento, quindi, a niente meno che i *sistemi esperti* di cui ho accennato sopra. Ora, come potrà risultare più o meno chiaro, questi sono «un'applicazione informatica che dopo essere stata istruita, tramite le competenze di un esperto umano codificate in una base di conoscenza, è in grado di dedurre nuove informazioni a partire da un insieme di informazioni note» (Guaglianone, 2012, p. 9). Essi sono, cioè, uno strumento per la risoluzione *automatica* dei problemi. Di conseguenza, la maggiore discrezionalità del lavoro consisterebbe non già nella risoluzione «autonoma» del problema dagli esperti, quanto nella sua risoluzione macchinico-informazionale, cioè «automatica». In una siffatta affermazione, tipica degli economisti *mainstream*, si condensa a pieno la cattiva fede che anima la loro ricostruzione del mondo: la mia «decodifica aberrante» del loro lessico suggerisce che, per dare corpo e senso alle loro parole, bisogna stravolgerne totalmente il significato. Solo così alcunché del mondo che pretendono di insegnare agli altri, può colorarsi di veridicità e fondatezza.

Al di là di tale considerazione, ritengo che il modello proposto rintracci tendenze reali e coerenti con la mia analisi: se traduciamo, infatti, le sue elaborazioni economico-matematiche nel mio discorso sociologico, non c'è contraddizione tra le sue risultanze e la mia seguente affermazione: il più economico accesso e trasferimento delle conoscenze implica effettivamente la crescita del rapporto tra *problem solver* e lavoratori, in quanto il sapere di questi viene stoccato e riutilizzato: quelle che potrebbero costituire un determinato numero di consulenze, vengono a risolversi in un'unica soluzione codificata e accessibile ad un numero indeterminato di soggetti che si limiteranno all'applicazione della soluzione ivi proposta, piuttosto che a decidere come elaborarla, ovvero a consultare l'esperto. Rispetto alle considerazioni relative all'appiattimento gerarchico, invece, rimando ad una trattazione successiva.

Sia che le briglie siano più tese o maggiormente allentate, come si sarà certamente intuito, l'elemento fondamentale intorno a cui ruota la valorizzazione è costituito dal processo di capitalizzazione della conoscenza: ancora una volta esso ha la sostanza delle operazioni di

«*elicitazione*», *analisi e formalizzazione* del sapere su cui si fondano le attività di natura tanto immateriale che materiale. Che tale dinamica prenda le fattezze di fogli cartacei ovvero di un programma informatico, è il risultato contingente della sua determinazione storica. Se ieri si ingaggiavano i migliori operai, oggi il coinvolgimento è del miglior funzionario Inps, o del più abile revisore Cedat85, nel senso di una «partecipazione attiva degli esperti di dominio all'attività di modellizzazione attraverso la co-costruzione dei modelli, che rappresentano e organizzano la loro stessa conoscenza e forniscono delle viste sintetiche, intuitive e chiare di un'insieme confuso di conoscenze interconnesse» (Guaglianone, 2012, p. 68).

A proposito dei casi studio, nel distretto di Bangalore è una folta documentazione elettronica quella che serve a conservare la ricostruzione dei processi di lavoro (benché si possano facilmente esplicitare). In tal modo si cerca di tracciare quanto più precisamente possibile il lavoro svolto, fornendo non solo uno strumento di controllo *in itinere* dello stesso, ma anche *a posteriori* per un'analisi riflessiva che si presta, quindi, ad una ulteriore standardizzazione. Se così è per la documentazione di *Knowledge transfer day to day*, a maggior ragione le linee di codice prodotte, ad esempio, possono costituire la base per ulteriori e futuri lavori andando ad ingrassare la *Corporate memory*.

Quotidianamente i revisori Cedat85 concorrono a sviluppare il vocabolario del programma di riconoscimento vocale, che per tale via pure diviene sempre più sofisticato. Attraverso il ricorso a linguisti esterni e a due tra le più esperte lavoratrici interne, si cerca di elaborare il software, istruendolo a compiere via via sempre più operazioni prima appannaggio esclusivo dell'intervento umano. Qui la battaglia per l'estrapolazione delle conoscenze attiene strettamente e principalmente alle facoltà mentali messe all'opera nel e dal *lavoro vivo*. Se effettivamente nell'evoluzione linguistica si rende continuamente necessario l'aggiornamento lessicale ad opera del fattore umano, prioritariamente il confronto direzione/lavoro si estrinseca nella sottrazione automatizzata delle operazioni intellettuali umane. Mentre, al contrario, in Inps questo concerne non tanto l'iter procedurale per l'elaborazione di una pratica, cioè la connessione di operazioni da compiersi per elaborarla, quanto propriamente il sapere normativo, soprattutto laddove si consustanzia in eccezioni da applicarsi in vece della norma ordinaria. Detto in altri termini, nel lavoro amministrativo l'ordinarietà del continuo mutamento si dà in un aggiornamento delle procedure alla luce delle opportunità dello sviluppo tecnologico, organizzativo e normativo, per le attività maggiormente standardizzate. Così come miglioramenti delle modalità di azione, di carattere più generale – che investono cioè un processo lavorativo nel suo complesso, al di là della specifica procedura adottata –, pure si danno mediante le attività di *audit*, con rilevazioni periodiche. Qui, a dire il vero, pure si avvertono già alcune difficoltà per la mancanza di un approccio adeguatamente organico e totalizzante nella gestione della conoscenza. Come mi dice Tiziana, che si occupa di formazione, vi sono delle lavorazioni di nicchia minimali per le quali non si dà un'adeguata trasmissione dei saperi: «c'è un cambiamento delle persone ma non c'è una tesaurizzazione dei saperi, molte persone se ne vanno in pensione portandosi dietro quello che conoscono e molte altre persone si ritrovano con questi flussi, che significano procedure, che ti permettono in modo standardizzato... di seguire determinate attività e hanno perso il motivo per cui, il motivo quasi normativo per cui fanno certe cose». Le contromosse per risolvere questi incresciosi problemi sono quelle di mettere a punto, e non a caso, progetti per la condivisione della conoscenza di quanti vanno in pensione mediante una formazione *ad hoc* da fare ad altri, ovvero la produzione di un opuscolo o di un video aventi la medesima finalità. Qui, insomma,

mentre è stato relativamente facile estrapolare la conoscenza dei processi produttivi ed è altrettanto semplice il loro aggiornamento nell'ordinarietà del lavoro, ci si scontra quotidianamente con gli effetti meno positivi di tale sistema, soprattutto laddove i supporti informatici non riescono a tenere il passo con la flessibilità della mente umana nella gestione delle eccezioni, grazie alla conoscenza normativa particolare e articolata.

Ritornando a considerazioni di carattere più teorico, cosciente della rilevanza del *sapere* lavorativo, Sewell propone un rinnovamento concettuale della LPT ai tempi del lavoro post-fordista. Lo studioso australiano sottolinea infatti che la ricomposizione del lavoro in ambito industriale mette in difficoltà le interpretazioni classiche di questa tradizione di ricerca. D'altra parte però la centralità della conoscenza, tanto nelle attività materiali che in quelle immateriali, tende a far convergere la condizione dei lavoratori dell'uno e dell'altro ambito. A parere di Sewell la LPT fornisce un apparato concettuale utile anche per l'analisi del *Knowledge work*. Ma si rende necessario, a suo avviso, il superamento della concezione del controllo come esercizio finalizzato alla riduzione dell'indeterminatezza del lavoro, in favore di un'interpretazione del controllo finalizzato a contrastare l'indeterminatezza della conoscenza. Il concetto di controllo è infatti legato a quello di divisione del lavoro «sebbene abbia luogo la “sussunzione reale” del lavoro, è difficile infatti sapere se il lavoratore realizzerà sempre la piena potenzialità delle proprie capacità lavorative. In questa situazione, il controllo interviene per far sì che il lavoro effettivo dei lavoratori si approssimi il più possibile al loro potenziale. [...] Nella *lean production* – in cui comunemente si parla di cose come il coinvolgimento, la partecipazione e, per usare una parola di cui si abusa, l'*empowerment* – ha luogo una ricomposizione, sia pure minima, del nesso tra concezione ed esecuzione. Per cui la natura dell'imperativo del controllo è fondamentalmente cambiata. [...] Esiste ancora un'indeterminatezza del lavoro, ma questa non è necessariamente basata sulla necessità di ottenere la semplice esecuzione di compiti che sono concepiti da altri (i manager); piuttosto, è l'indeterminatezza nell'uso della conoscenza da parte dei lavoratori, che prendono parte a un processo di lavoro che implica una ricomposizione sia pur minima di concezione ed esecuzione [...] il nuovo elemento chiave dell'imperativo del controllo è quindi, fondamentalmente, l'indeterminatezza del modo in cui è esercitata la conoscenza sia esplicita che tacita – nell'espletazione dei compiti lavorativi» (Sewell, 2005).

Io direi che, seppur lodevole e sincero, lo slancio di Sewell per rivitalizzare la LPT, la proposta teorica di questi, come anche, a dire il vero, di alcuni teorici post-operaisti italiani, pecca di una qualche ingenuità. Più precisamente, la centralità della conoscenza nel processo lavorativo è alquanto di vecchio come è vecchia la pratica manageriale. La centralità e l'indeterminatezza della conoscenza è esattamente ciò che ha mosso il movimento dello *Scientific management*, finalizzato, non a caso, alla sua «espropriazione». D'altra parte, il capitale non viene per la prima volta a dipendere dal *General intellect*, cioè dallo stato di sviluppo tecno-scientifico assunto dalle forze sociali: il passaggio dalla *sussunzione formale* a quella *reale* viene, infatti, reso possibile propriamente dall'incorporazione e dall'assoggettamento di tale siffatta potenza collettiva, stratificata diacronicamente, al controllo e alle precipue necessità della valorizzazione capitalistica. Come suggerisce Braverman la stessa pratica generalizzata della direzione scientifica viene a coincidere propriamente con la rivoluzione tecno-scientifica: «questa non può essere intesa in termini di specifiche innovazioni [...] ma va piuttosto considerata nella sua totalità come un modo di produzione nel quale la scienza e le approfondite indagini tecniche sono divenute parte integrante del normale funzionamento. L'innovazione chiave va ricercata

[allora] piuttosto nella trasformazione della scienza medesima in capitale» (Braverman, 1978, pp. 166-67).

Adesso, come evidenzia Rullani, la conoscenza è oggi fondamentale come lo è stata negli ultimi duecento anni. Ciò che cambia avviene in ragione di elementi *esterni*. Al di là delle potenzialità nuove e ulteriori che si profilano con lo sviluppo tecnologico dell'informatica e delle comunicazioni, è l'*inopportunità*, non l'*impossibilità*, di una fissazione *statica* della conoscenza a prevelare nello scenario attuale, rispetto al passato taylor-fordista. Come a dire, la differenziazione dei prodotti, le produzioni flessibili, le esigenze di innovazione, la mutevolezza e la molteplicità delle esigenze dei clienti, tutto questo, insieme con la perfettibilità dell'intervento organizzativo e tecnologico dei processi, produce il passaggio da una *espropriazione statica* della conoscenza propria del taylorismo tradizionale ad una *estrapolazione dinamica* della sua declinazione contemporanea.

Lì infatti, il *saper-fare* operaio diveniva appannaggio della Direzione, che assumeva per tale via il controllo del processo produttivo, controllo che si traduceva anche, e proprio in virtù di ciò, in una più marcata meccanizzazione di esso, che produceva a sua volta un ulteriore assoggettamento del lavoro, assommandosi così il comando macchinico a quello organizzativo (l'ambito automobilistico ne è l'esempio più calzante). La «rigidità» dell'espropriazione si poteva consustanziare, quindi, non solo nella separazione della programmazione e dell'esecuzione del lavoro, ma anche in un elefantiaco e complesso apparato sovrastante la componente umana, giustificato dalle economie di scala per le quali guerre, ricostruzioni e *New deal* vari, avrebbero creato corrispondenti mercati di sbocco.

Ora, come ci ha ricordato Drucker sopra – e come del resto riconosceva lo stesso Taylor –, si è scoperto con somma sorpresa che questa «espropriazione» del sapere operaio non era assoluta, presentandosi piuttosto come una quasi-espropriazione. Questa si è trasformata, nell'evoluzione capitalistica, tanto per i colletti bianchi che per quelli blu, in una tensione incessante alla cattura della conoscenza, che non ammette sosta: essa non si può riflettere nella parcellizzazione estrema delle mansioni, perché questa, hanno imparato, comporta costi troppo alti di coordinamento e comunicazione, ma soprattutto perché non si fa in tempo a cristallizzarla che già si afferma la necessità e l'opportunità di una sua ulteriore elaborazione.

Altrimenti detto, l'*estrapolazione*, cioè l'insistente e perpetuo tentativo, nonché il suo stesso risultato, dell'acquisizione della conoscenza del lavoratore da parte del management, attraverso l'impiego di un complesso intreccio di dispositivi di ordine fisico, informatico, organizzativo e relazionale, produce costellazioni di sapere che come l'equivalente dell'analogia «celeste», continuano a ruotare e a modificare le proprie configurazioni.

Il lavoratore non può essere privato del tutto, nell'immediato, della sua conoscenza: continua ad avere una parziale contezza del *sapere* implicato nelle procedure e nelle macchine, che esse ripropongono irreggimentata. Quello che viene chiesto è un sapere specialistico, non solo, come dice Fumagalli, privato delle facoltà critiche, ma anche privato di una visione d'insieme della materia su cui agisce, della padronanza di quella e dell'autonomia d'azione su di essa. Ma tanto più avanza nelle singole attività il processo di estrapolazione delle conoscenze, tanto più ciò che viene richiesto e imbrigliato nella tecno-organizzazione contemporanea del lavoro, sono capacità *intellettive*, *emotive* e *fisiche*, da esprimersi in forma meccanica da un agente ridotto a spauracchio di sé stesso. Come polli di batteria, i più sono ingozzati di informazioni, procedure, istruzioni, perché possano pascere più profittevolmente le opportunità del loro sfruttamento. Ma

nel lungo periodo ciò produce un'incessante dequalificazione dei lavori così che, come giustamente sottolineano i sostenitori della posizione teorica che rinvia al *capitalismo cognitivo*, si crea una frizione tra le esigenze di controllo e imposizione di procedure standard e quelle di sviluppo della creatività umana che può darsi solo come libera espressione delle donne e degli uomini, ossia della componente viva del capitale.

Proprio tale tensione di lungo periodo trova riscontro nella stessa dinamica attuale. Non tanto un problema futuro, quanto una questione quotidiana che il management si trova ad affrontare: il mix, le combinazioni possibili tra libera espressione delle potenze creative del lavoro o l'esercizio del controllo, si declinano a seconda della natura precipua dell'attività, creando combinazioni sempre diverse sia nella loro miscela, sia all'interno del corpo lavorativo. Si accorderanno maggiori o minori spazi di manovra a seconda della collocazione di questo o quel soggetto lungo la scala gerarchica, all'interno del processo produttivo, come tra diversi processi produttivi, attività e settori. Ma tutti, proprio tutti, seppure la subiscono con intensità differenti, sono parte di una più generale tensione verso l'irrigidimento dei contenuti del lavoro e del controllo su di esso: non solo si dà una convergenza tra colletti bianchi e blu e come dicono Brown, Ashton e Lauder, si crea una polarizzazione sempre più marcata tra chi sembra poter liberamente pensare e chi no (dovendo sottostare alla guida pedissequa di una procedura, aggiungo io), ma pure il numero dei liberi pensatori tende sempre più a diminuire.

Parallelamente al profilarsi di una *estrapolazione dinamica della conoscenza* che soppianta quella *rigida* della fase fordista, si produce la sussunzione del *General intellect* non più e non solo sedimentato diacronicamente lungo il crinale dei secoli, ma anche fagocitato *sincronicamente* dentro e fuori i processi produttivi. Così che alla sua compressione temporale corrisponde anche una sua espansione spaziale.

2.

L'AMICHEVOLE COLLABORAZIONE DELLE CONTROPARTI ovvero dell'assoggettamento

Nei paragrafi precedenti ho concentrato l'attenzione sugli strumenti che, a mio avviso, vanno ad attualizzare nel capitalismo cognitivo il primo principio di organizzazione scientifica del lavoro. Ho sostenuto che la metodologia della reingegnerizzazione dei processi produttivi e la costruzione di sistemi di gestione della conoscenza sono gli strumenti che il capitale impiega per elevare il livello di efficienza delle attività lavorative e per esercitare una tensione continua alla «estrapolazione» della conoscenza tacita (e non) ai fini della sua codificazione. *Tensione continua* che si dà ancora più necessaria, a causa della centralità della produzione immateriale e relazionale, e delle caratteristiche precipue dei mercati trainati dalla domanda in ambienti mutevoli: elementi che, infatti, non consentono un'esaustiva e definitiva gestione del controllo dei processi produttivi nelle mani della direzione. Dal primo principio di organizzazione scientifica è derivato, nella sua implementazione pratica e storicamente determinata durante il fordismo, la semplificazione, parcellizzazione e prescrizione delle modalità di esecuzione del lavoro. Dimensione operativa resa possibile, si badi bene, in ragione di innovazioni produttive, come la realizzazione di componenti intercambiabili e i progressi della tecnologia, con gli sviluppi della macchinizzazione.

Ma semplificazione, parcellizzazione e prescrizione delle attività implicano lavoratori deputati allo svolgimento di queste. La loro scelta non sarebbe potuta avvenire in modo casuale – tanto nella fase di sperimentazione e/o di introduzione del modello, quanto nel suo funzionamento a regime. Risultava quindi fondamentale, secondo Taylor, la *selezione scientifica dei lavoratori*, elevata anch'essa a principio organizzativo. Come due facce della stessa medaglia ritroviamo quindi la necessità di definire le abilità necessarie per ciascun lavoro e di scegliere le persone *adequate*, ossia in possesso delle doti predeterminate per esso. L'autore, dettagliando ulteriormente questa funzione strategica, specifica allora che «quando si deve scegliere gli individui da inquadrare in questo sistema organizzativo [cioè nell'ambito di una organizzazione scientifica del lavoro], è necessario attenersi inflessibilmente alla norma di parlare e trattare con una sola persona per volta, perché ognuno ha particolari doti e particolare deficienza» (Taylor, 1975, p. 79). E ancora, che «alla scelta del personale assunto per rimpiazzare assenti o per nuove esigenze deve essere dedicata massima cura: deve essere affidata ad un individuo competente, con l'incarico di eseguire indagini sull'esperienza, sulle particolari attitudini e sul carattere dei candidati; saranno pure mantenuti elenchi sempre aggiornati degli uomini classificati secondo le loro attitudini per i vari lavori dell'officina» (Taylor, 1975, p. 79).

Analizzando queste affermazioni e scomponendole nei loro elementi fondamentali, possiamo evidenziare che l'ingegnere statunitense propone di svolgere la selezione concentrandosi su ciascun *singolo* individuo, di cui vanno colte e annotate le «peculiarità»: la sua implementazione all'interno del processo lavorativo, infatti, doveva avvenire, suggerisce Taylor, non solo sulla corrispondenza delle abilità degli individui alle mansioni da svolgere, ma implicava preliminarmente l'estensione della valutazione ad aspetti inerenti la storia personale, il carattere e le attitudini. Questa strategica funzione di *selezione del personale* non poteva darsi in modo

casuale e spontaneo, necessitando piuttosto di «individui competenti», cioè personale che si sarebbe dovuto dedicare in modo precipuo ad essa. Per i bisogni futuri si rendeva inoltre opportuna la costituzione di una sorta di schedatura dei lavoratori in modo da poter individuare all'uopo l'uomo giusto per ciascuna esigenza lavorativa.

La lettura di questi brevi cenni non sarebbe efficace ed esaustiva se non si discendesse nella concreta specificazione tayloriana della definizione prototipica dei lavoratori, in ragione di una supposta corrispondenza alle specifiche mansioni cui adibirli. Infatti «uno dei requisiti essenziali per un individuo idoneo ad eseguire come normale occupazione il trasporto della ghisa, è quello di essere così sciocco e paziente da ricordare come *forma mentis*, più che ogni altro tipo di persona, la specie bovina. L'uomo sveglio di mente e intelligente è proprio per questa ragione del tutto inadatto ad un lavoro di tal genere, che gli riuscirebbe di ingrata monotonia» (Taylor, 1975, p. 181). Nel pensiero lungimirante di questo stratega aziendale, già nel lavoro manuale del primo Novecento, non solo la qualità fisica di un uomo, ma finanche il carattere e le qualità della personalità acquistano rilevanza ai fini della scelta del personale. Ciò non vale solo per le posizioni che si collocano alla base della scala gerarchica, ma attengono anche a coloro che si interpongono tra questa e il vertice organizzativo. Così egli sostiene che bisogna tenere bene a mente che «nella selezione degli uomini da provare come capo-officina, o per qualsiasi altro posto nella fabbrica, dal manovale in su, si deve scegliere a seconda della natura del lavoro da svolgere, tra due tipi differenti di uomini: per certi tipi di lavori si deve scegliere tra uomini di capacità superiori rispetto a quelle strettamente necessarie per il loro compito; per altri si devono scegliere uomini di capacità appena sufficienti per quei lavori di tipo corrente, nei quali le stesse operazioni devono essere ripetute un gran numero di volte, dove non c'è nessuna prospettiva di radicali cambiamenti per un periodo di parecchi anni; tali lavori possono essere anche alquanto complessi [...] invece per i lavori di grande varietà [...] si devono scegliere uomini di capacità superiori a quelle strettamente necessarie per l'esecuzione del lavoro» (Taylor, 1975, p. 247).

È certamente impressionante, e perciò merita qualche considerazione, la divisione del corpo lavorativo in due tipi umani. Per nessuna posizione lavorativa si può avere spreco della risorsa più preziosa per il capitale: gli uomini. Così è necessario adibire per le attività routinarie persone di competenze «appena sufficienti» alle mansioni: uomini-mulo, votati alla ripetizione ottusa di gesti elementari, senza immediata possibilità di mutamento ed elevazione professionale. Mentre per quelli dediti all'istruzione e supervisione del lavoro altrui, sono necessarie doti superiori a quelle attivate nel lavoro. Per questi ultimi, promozione e mobilità verso l'alto divengono leve da azionare per spingerli verso un più intenso impegno. Egli continua infatti dicendo che «la levatura mentale e la competenza di tali uomini dovrebbero consentire loro, dopo un certo tempo, almeno di pretendere salari più alti di quelli concessi per il lavoro cui sono adibiti. Sarà un'accorta politica il promuoverli, affidando loro incarichi più importanti e paghe più elevate, appena si siano dimostrati in grado di conseguire buoni risultati [...]. Però in molti casi succede che il tirocinio dei capi e dei lavoratori termini prima che si rendano disponibili nuovi incarichi adeguati; quando ciò avviene, i datori di lavoro fanno un buon affare, procurando loro occupazioni in altre fabbriche, [...] non si tratta solo di benevoli sentimenti verso i dipendenti, ma dell'interesse dello stabilimento stesso: per ogni uomo perduto in questa maniera altri cinque saranno stimolati a prodigarsi fino all'estremo limite della loro capacità e riusciranno a progredire fino ad occupare il posto di chi se ne è andato» (Taylor, 1975, p. 115).

Nel passaggio citato, i controllori divengono, quindi, anch'essi oggetto di controllo, *ex ante* alla loro selezione e formazione (come pure avviene per i lavoratori manuali), ma anche oggetto di sperimentazione, studio comportamentale e manipolazione relazionale *in itinere* (prospettiva di carriera e incentivazioni retributive). Taylor non si preoccupa solo di *come* trattare i lavoratori dei livelli più bassi, ma offre strumenti importanti anche per maneggiare le categorie «superiori» di dipendenti. Addirittura la direzione viene a farsi carico perfino del «ricolloccamento» di quanti, nonostante gli sforzi continui, non trovano la via verso l'alto, un naturale sbocco alle proprie ambizioni, la cui leva, solleticata dalle pratiche di promozione e di stipendio, come è facile intuire, incontra un argine nella limitatezza progressiva delle posizioni, al salire della gerarchia aziendale. Le compatibilità del reale, allora, ci suggerisce lo stratega aziendale, possono essere limate da accorte politiche che, non per «benevolenza», ma «nell'interesse aziendale», spingeranno come una «carota» chi resta ad un impegno ancora maggiore, o ad affollare i cancelli di quanti premono per entrarvi.

Ora, volgendo l'attenzione al presente, appare immediatamente evidente che incrementi salariali e possibilità di mobilità sono ancora oggi elementi rilevanti, anzi, «naturalizzati» nelle leggi, nella contrattazione collettiva e negli usi e prassi consuetudinarie, che contraddistinguono la nostra contemporaneità lavorativa. Ma che dire del resto, della «globalità» con cui assume la gestione soggettiva del lavoro? Come si sarà intuito, l'importanza accordata ai lavoratori nel pensiero dell'ingegnere statunitense non costituisce un momento unico a monte dell'assunzione, ma si dà in modo continuativo fino all'epilogo del rapporto di lavoro ed oltre. Ciò appare chiaro laddove afferma che «questa selezione scientifica dell'operaio ed il suo sviluppo, non consiste in un atto solo; essa continua d'anno in anno e deve essere oggetto di continui studi da parte della direzione. [In quanto ai lavoratori andrebbero attribuite] ogniqualvolta la situazione lo consenta, quelle possibilità di svolgere il tipo di lavoro a cui lo rendono più idoneo le proprie capacità individuali» (Taylor, 1975, p. 87). Il suo pensiero in merito a tale questione è così strutturato e pervasivo da elevarsi quasi a filosofia della stessa natura umana laddove sostiene che «nessuno può negare che per il singolo individuo il massimo di benessere sarà realizzabile soltanto quando avrà raggiunto il suo più alto grado di rendimento, cioè quando egli fornirà una produzione elevata. [Perché] il massimo benessere più essere raggiunto come conseguenza del massimo rendimento [...] se questo ragionamento è corretto, ne segue che l'obiettivo, tanto per il prestatore d'opera che per il datore di lavoro, deve essere la formazione professionale ed il perfezionamento di ognuno dei dipendenti dell'impresa, in modo che egli, fra i lavori cui le sue innate capacità lo rendono adatto, possa eseguire, col ritmo più rapido e con la maggiore abilità, quello della categoria più elevata» (Taylor, 1975, p. 199).

La definizione del *prototipo* di lavoratore per ciascuna mansione; la relativa selezione, da parte di un personale competente e finalizzato a ciò, in cui si dia conto di carattere, storia personale e abilità di esso; nonché l'assunzione da parte della direzione dell'implementazione di accorte politiche «motivanti», diremmo oggi, imperniate su incentivi economici e progressione di carriera; sono questi gli elementi in cui si consustanzia il secondo pilastro dell'OSL. Questo, come mi accingo in modo puntuale a dimostrare, si ripropone con tutti i suddetti elementi, e con impressionante continuità, nel discorso specialistico delle teorie e metodologie dalla moderna Gestione delle Risorse umane (oltre ad emergere, con puntuale ricorrenza, nelle prassi palesate nell'illustrazione dei casi studio). Per rendere tanto più evidente la fondatezza di tale

affermazione, quindi, mi ripropongo di illustrare quel discorso e ricapitolare gli elementi emersi nelle incursioni di campo.

2.1. *Human Resource Management*: il volto umano del taylorismo

Se la mutevolezza delle merci e la mercificazione di ambiti prima sottratti al comando del capitale, hanno fatto declinare, attraverso disparate pratiche di reingegnerizzazione delle imprese e di gestione della conoscenza, in un modo piuttosto complesso, il primo principio organizzativo tayloriano, per quanto concerne la selezione scientifica dei lavoratori, essa si è consustanziata in maniera immediatamente e facilmente riconducibile all'insegnamento di Taylor. Sebbene senza esplicitata continuità, la sua eco nella teoria e nella pratica manageriale, è infatti fortissima. Direi, anzi, che tutti gli insegnamenti relativi al secondo principio dell'OS, si sono venuti miscelando nel calderone della normalità fino a perdere il loro profilo di originalità ed eccezionalità.

All'indomani dell'affermazione del movimento dell'organizzazione scientifica, l'idea della possibilità di far corrispondere peculiarità psicologiche e attitudinali allo svolgimento di particolari tipi di azioni, si attualizzò in una spiccata, imponente e fiduciosa diffusione delle prove psicologiche, durante e dopo la Prima guerra mondiale. Dapprima nelle Forze armate e poi in una significativa quantità di grandi imprese (Braverman, 1978, p. 143): la convinzione era che la misurazione preliminare dell'intelligenza e delle abilità individuali avrebbe permesso di assegnare una persona al lavoro che più gli si confaceva, evitando le perdite di tempo che potevano aversi nel proporgli un lavoro non idoneo alle sue caratteristiche. Al di là del sempre più massiccio uso di test, come illustrerò a breve, tutte le funzioni che Taylor individua in capo al «personale competente» sono state trasposte e fatte proprie dagli specialisti dello *Human Resource Management*, che le hanno spinte ad un livello di ulteriore dettaglio e scientificità.

Le attività di gestione delle Risorse umane rappresentano un meta-complesso di attività che attraversano trasversalmente la vita aziendale. Indicatore della strategicità delle stesse è il relativo proliferare di corsi di laurea, corsi di specializzazione e dottorati, nonché il folto numero di ricerche orientate a soddisfare le problematiche e le domande relative a questa funzione. Per dare un immediato quadro d'insieme, posso dire che esso si consustanzia in due complessi di attività: uno attiene all'ambito strettamente strutturale ed organizzativo; l'altro, al complesso di interventi che regolano il rapporto tra l'azienda e i lavoratori. Tra le prime figurano la divisione e descrizione dei lavori in cui si articola l'insieme dell'attività aziendale (definizione del *Workflow*, *Job analysis*, *Job evaluation* e *Job design*). Tra le seconde, tutte le azioni finalizzate alla individuazione, formazione, valutazione periodica dei dipendenti, nonché al complesso di attività rivolte alla loro *retention* e di contrasto al turnover, cioè al trattenimento presso l'azienda mediante un sistema adeguato di retribuzione diretta e indiretta e alla costruzione di un coinvolgimento identificativo con l'azienda.

Scendendo più nel dettaglio, alla luce delle richieste provenienti dalle diverse aree, settori, funzioni, team, l'alto management delle Risorse umane sviluppa, con una cadenza annuale o infra-annuale, un piano delle risorse umane, alla luce del quale, si dà luogo, secondo le metodologie e i canali più disparati, al processo di selezione. Quest'ultimo viene a focalizzarsi

sulla corrispondenza tra le caratteristiche del soggetto e l'incarico da ricoprire, secondo le tecniche del «*the right person for the job*», ovvero della condivisione da parte del soggetto dei valori che contraddistinguono l'azienda – propri del ricorso al «*value-based recruitment*». Altro strategico compito e momento faticoso è quello della valutazione del personale, da cui dipende il trattamento economico accessorio del personale come anche il sistema delle promozioni, ecc.. La costruzione dei sistemi di valutazione dell'interno personale, ad eccezione delle figure apicali, ruota intorno a due variabili fondamentali: *un giudizio*, «assoluto» o «relativo», focalizzato su «personalità», «comportamento» o «risultati raggiunti». Oppure, come sempre più spesso accade, una mix tra questi. Terzo blocco di attività per quanti gestiscono le risorse umane, sono ancora le politiche retributive e premiali. Anch'esse non sono lasciate al caso, ma dettagliatamente elaborate: vengono pianificate e calibrate sui diversi gruppi di lavoratori e non solo distinguono in senso verticale tra posizioni superiori e inferiori, ma anche tra *core* e *non-core staff*, specificando, a seconda della natura dell'attività e per ciascun livello lavorativo, la paga fissa e quella variabile, nonché tutto il sistema di *facilities, bonus*, incentivi, premi (legati ai ruoli più rilevanti ovvero come equivalente del raggiungimento degli obiettivi).

All'interno dello HRM si annovera, poi, il complesso delle politiche di formazione e ricreazione. Rispetto alle prime, vengono a contemplarsi l'inserimento dei neo-assunti, la riqualificazione di quanti mutano ruolo lavorativo o registrano risultati insoddisfacenti alla valutazione periodica, nonché le generali politiche di «formazione continua» del personale. Nelle seconde, invece, rientrano la progettazione e la realizzazione delle politiche di socializzazione, la creazione di eventi, la predisposizione di attività di intrattenimento, ecc., finalizzate a creare un ambiente più confortevole, a rafforzare l'identificazione con l'azienda e quindi, per tale via, a contrastare il turnover.

Per quanto attiene alle branche di funzioni, a monte del complesso di eventi che comportano l'interazione con i dipendenti, risiede poi la definizione del *Workflow* e *Job evaluation, analysis and design*. Volendone dare una idea, potrei dire che il primo riguarda l'organizzazione dei vari flussi di attività che corrispondono a quella globale dell'impresa: attraverso di essi si produce la suddivisione del lavoro complessivo e la sua articolazione. Tale moto può essere orientato ad una maggiore «efficienza» *versus* «innovazione»: così, a seconda che si prediliga una più marcata flessibilità ovvero un più spinto controllo, si opterà rispettivamente per una *dettagliata descrizione del lavoro* con minuziosi piani di lavoro, oppure per *classi di compiti più vaghi*, in ragione della natura dell'attività e della cultura aziendale.

Definita l'articolazione complessiva dell'attività globale per macro-aree e all'interno di esse, si procede, quindi, ad una sua ulteriore sofisticazione per ciascun ruolo e posizione. Analisi che, raccogliendo informazioni su mansioni, operazioni, responsabilità connesse alla posizione, definisce e prescrive le caratteristiche della personalità, le competenze, l'esperienza del soggetto che sarà chiamato a ricoprirle. Alla luce di questa, è possibile procedere alla determinazione sistematica del valore, in termini retributivi, di ciascuna posizione lavorativa (*Job evaluation*). Come approfondimento dell'analisi del lavoro si pone, poi, il *Job design*. Questa tecnica può essere definita, più precisamente, come «il processo decisionale sui contenuti di un lavoro in termini di mansioni e responsabilità, sui metodi da usare per svolgere il lavoro, in termini di tecniche, sistemi e procedure, sulle relazioni che dovrebbero intercorrere tra il titolare della posizione lavorativa e i suoi superiori, subordinati e colleghi» (Armstrong, 2010).

La *Job analysis* è preparata dal dipartimento HR in collaborazione con il lavoratore e il suo

supervisore e, sinteticamente, potremmo dire che contempla le qualità *essenziali* al lavoro, quelle *desiderabili* per esso, e i *contro-indicatori* che, in una persona, possono scongiurare la positiva riuscita. Ancora una volta, come quando gli «Schimdt» erano chiamati ad esercitare il proprio *saper-fare* al fine dello studio di questo da parte della Direzione, ancora oggi, viene richiesta una collaborazione attiva dei lavoratori. E ancora una volta, i metodi si fondano sull'*osservazione* e sulle *interviste*, a cui si aggiungono i *questionari*. Scendendo in maggiore dettaglio, allora, possiamo articolare la prima, a seconda della natura del lavoro, in *osservazione diretta*, *analisi del lavoro* e *tecnica dell'incidente critico*. I primi due elementi si consustanziano, rispettivamente, nell'assistere all'esecuzione del lavoro e relativa annotazione degli elementi significativi, e nella descrizione dei lavori manuali e ripetitivi che, usata prevalentemente in industria, serve a determinare gli standard di velocità della produzione. Mentre il terzo, *l'incidente critico*, consiste nell'osservazione e registrazione dei risultati, particolarmente efficaci o inefficaci, conseguenti a certi comportamenti. Il coinvolgimento del titolare della posizione lavorativa, insieme con il suo superiore e le figure che debbono interagire con questa posizione, concorrono mediante l'*intervista*, condotta seguendo un determinato format, a ricostruire la singola posizione lavorativa. Il questionario, infine, è una sequenza di domande inerenti ad ogni aspetto connesso alla mansione, che deve essere descritta mediante attributi che concernono frequenza, difficoltà, rilevanza, ecc.

Ad un attento lettore, ma digiuno della materia, la descrizione di queste ultime funzioni proprie dello HRM, non avrà tardato a suscitare, dapprima in modo vago e poi via via più definito, l'interrogativo circa l'eventuale contraddittorietà tra la retorica di cui viene ammantata la contemporanea condizione del lavoro, nell'economia della conoscenza, tacciata di autonomia, creatività e autopropulsione, e il morboso livello di dettaglio con cui le corrispondenti posizioni lavorative vengono a concretizzarsi nell'onnicomprendivo disegno organizzativo. Nella descrizione del taylorismo abbiamo certamente notato che nel sistema di organizzazione scientifico vi è qualcosa di sproporzionato, smodato, anzi, maniacale. E in effetti, qualcuno saprà e qualcun altro avrà certamente intuito, che «psicologicamente Taylor costituisce un esempio esasperato di personalità ossessivo-coatta: fin da piccolo era stato solito contare i suoi passi, misurare il tempo impiegato in varie attività e analizzare i propri movimenti alla ricerca dell'«efficienza» [...] questi suoi tratti lo rendono perfettamente adatto al suo ruolo di profeta della moderna direzione capitalista, dal momento che ciò che è nevrotico nell'individuo è, per il capitalismo, normale e socialmente opportuno per il buon funzionamento della società» (Braverman, 1978, p. 192). Ma, confrontando il suo sistema con le metodologie descritte, non è mio avviso possibile non riscontrare analogie, similitudini, e addirittura una continuità, esasperata, nella declinazione odierna di tale blocco di attività.

In una breve carrellata riepilogativa, allora, si può agevolmente sintetizzare quanto segue. Da ispiratore della psicologia del lavoro, Taylor riconosce per primo la centralità della psicologia e della «relazione» come strumenti di manipolazione dei lavoratori sia di livello inferiore che *non*. Tale armamentario più teorico che pratico viene nel tempo a sedimentarsi come discorso e peculiarità operativa dello HRM. È sempre l'ingegnere statunitense per primo ad individuare la necessità che ci siano «persone competenti» a sovrintendere alla selezione del personale, di cui la creazione di figure professionali specifiche e la presenza di personale adibito alla gestione del personale all'interno delle aziende, costituisce una pronta risposta contemporanea a tale intuizione. La selezione delle risorse umane non solo è scientificamente condotta, ma va ad

investire in modo sistematico personalità, attitudini e competenze in entrambi i contesti di riferimento. Il sistema di paga e l'uso di fattori motivanti di natura economica e non, sono le leve utilizzate nella gestione del personale sia nel primo modello che nella pratica contemporanea. L'idea che ciascuna posizione lavorativa abbia un tipo ideale di lavoratore che possa svolgerla al meglio, è anch'essa presente nella pratica contemporanea mediante le tecniche della *Job analysis* e del *Job design*. L'imposizione delle modalità di esecuzione del lavoro e l'idea del controllo continuo delle performance lavorative, incarnato dalle prescrizioni impartite dalla Direzione, dal *compito quotidiano* e dalla supervisione del cronometrista, vengono a trovare attualizzazione contemporanea nei sistemi di valutazione della performance (che si avvalgono, come spiegheremo a breve, anche del supporto tecnologico). La convinzione della necessità della formazione e dell'opportunità della «evoluzione» dei lavoratori, (come è emerso anche nell'analisi empirica) sono, in entrambi i casi, effettivamente utilizzate: la prima, come conseguenza dell'oggettivazione delle procedure ottimali a cui i lavoratori vanno addestrati; la seconda in una dimensione prevalentemente retorica.

Per quanto concerne i nostri casi studio, nel distretto informatico di Bangalore si riscontrano pienamente tutte le funzioni sopra descritte di gestione della forza lavoro: articolate procedure di selezione; formazione prevalentemente affidata a tutorial informatici ovvero a sessioni di pochi giorni; ricorso a sofisticate procedure valutative a cui sono ancorati gli aumenti retributivi e le promozioni lavorative; massicce politiche di socialità, più o meno strutturate. In tale contesto, insomma, il complesso delle elaborazioni dello *HRM* trova puntuale e sistematico spazio di implementazione.

Il contesto italiano si presenta per molteplici elementi, invece, più recalcitrante a una sua piena attualizzazione. Nel caso Cedat85, ad esempio, non vi è una preventiva scrematura degli aspiranti collaboratori alla luce della loro formazione: questo perché non si è ancora in grado di delineare il «profilo» ideale del revisionista. Si ricorre dapprima alla batteria di test e poi alla valutazione del titolo di studio. Le valutazioni relative alla personalità del lavoratore concernono piuttosto motivazione, puntualità e precisione nel lavoro, ma al di là delle fasi iniziali di instaurazione del rapporto di lavoro, non sono più oggetto sistematico di valutazione. A dire il vero non sono stata in grado di appurare neppure l'esistenza di un sistema di valutazione, come vociferato da alcuni. Nella strutturazione del lavoro poi non si danno particolari ambiti di carriere né si prevedono retribuzioni legate alla produzione. Ma a ben guardare, tutto ciò sembra essere propriamente un'eccezione che conferma la regola generale. L'assenza della valutazione potrebbe dipendere dalla circostanza che un contesto piccolo consente un livello di interazione *face to face* e una gestione della risorsa umana meno strutturati. Ma, soprattutto, non si rende necessaria una misurazione della performance perché non si danno margini d'azione individuale su di essa: altrimenti detto, si lavora l'ammontare di file che si riceve, nei tempi medi previsti. Per tale ragione neppure si rendono utili incentivazioni economiche. La possibilità di carriera poi neppure si dà come realtà praticabile, dato che i ruoli organizzativi sono di numero estremamente contenuto: la gerarchia è davvero *flat*, e la divisione del lavoro al livello più basso non offre molte opportunità di cambiamento.

Per quanto riguarda l'Inps, invece, se le selezioni dall'esterno sono strutturate esclusivamente su un formato molto tradizionale articolato in test, prove scritte e colloquio orale, rigorosamente calibrato sul piano tecnico, già quelle interne, da una posizione all'altra, riprendono pienamente l'accentuazione sulle componenti della personalità. Come mi spiga Stefania della Dc formazione,

si tiene conto anche delle qualità personali che deve avere chi ricopre certi ruoli (soprattutto per le posizioni organizzative), così come delineati in precedenza nella *Job analysis*. La natura pubblica dell'ente pure ha inciso fin qui nella perpetuazione di una valutazione collettiva della performance dei lavoratori, anche se con la riforma Brunetta pure ci si allineerà ad una rilevazione individuale. L'azione sull'elemento socio-relazionale nell'ente non si dà in modo centralizzato e strutturato, venendo piuttosto demandata all'iniziativa dei responsabili delle linee di servizio/prodotto o dei responsabili di agenzia semplice. Più precisamente, dal livello centrale per questi ultimi vengono attivati corsi di formazione per svilupparne le «abilità trasversali», per migliorare, cioè, le capacità interpersonali, le abilità di risoluzione dei conflitti e di motivazione dei subordinati, senza assumersi tuttavia la gestione diretta e immediata dell'azione su chi occupa posizioni esecutive.

2.2. I *Critical management studies* e l'intricata questione della «soggettività»

L'arcipelago dei *Critical management studies* è un complesso di studi che insiste su principi, tecniche e strumenti utilizzati nella gestione manageriale del corpo lavorativo. Dapprima diffusosi nel mondo anglosassone e scandinavo, e poi in Nord America e nell'Europa continentale, si compone, infatti, dei molteplici contributi interdisciplinari delle *Business School*, come anche delle elaborazioni della LPT, senza disdegnare le testimonianze provenienti da quanti hanno attinto ad esperienze dirette come manager e lavoratori (come nel caso della sottoscritta).

Le elaborazioni di questo complesso di studi prevalentemente rintracciano una coerenza tra il mutamento organizzativo post-fordista e le modalità dell'esercizio del controllo all'interno del contesto lavorativo: il management avrebbe sposato nuove *modalità soft* di gestione del corpo lavorativo; regole e gerarchia, che garantivano un controllo eteronomo, lasciano quindi posto ad un'autoregolazione dei comportamenti, garantita dal sempre più centrale *commitment* dei lavoratori nei confronti dell'azienda (Du Gay e Salaman, 1992; Thompson e Ackroyd, 1995). Ora, nel composito insieme di prospettive di ricerca diverse (quali Braverman, Edwards, Freidman e Buroway), si annovera anche la corrente postmodernista (Alvesson, Knights, Willmott, Ezzamel, ecc.), di cui ho accennato nel capitolo precedente e il cui contributo teorico risulta, ai fini del discorso che sto conducendo qui, particolarmente pertinente, e perciò degno di approfondimento.

Fondati su di un impianto teorico che ha come pane quotidiano le categorie di *de-costruzionismo*, *soggettività-relazione* e *potere-panopticismo*, proprie della filosofia francese degli anni Sessanta e Settanta (Jones, 2009), e illuminati dal *costruzionismo sociale* di Berger e Luckmann (1966), dagli studi soggettivisti di Weick (1977) e dalle elaborazioni teoriche della *structuration theory* di Giddens (1991), essi ritengono che nessuna realtà abbia una sua oggettività, ma che questa vada rintracciata piuttosto nella fitta rete di interazioni tra i soggetti in cui si dipanano dinamiche relazionali di potere (Willmott, 2005; Kondo, 1990; Knights e Vurdubakis, 1994). Sono gli individui che danno senso e significato al mondo circostante attraverso la propria attività concreta e la pratica interpretativa. Da tale impostazione concettuale, allora, nella prospettiva critica, gli strumenti fondamentali per agire e assicurare l'adesione «emotiva» dei lavoratori – al di là del momento selettivo, privilegiante la condivisione della «cultura aziendale» –, divengono

quindi i cosiddetti *managerial discourses*: il linguaggio e la retorica manageriale sono, in modo esplicito o implicito, capaci di agire sulle identità degli attori organizzativi, orientandole coerentemente ai propri fini. L'identità, qui, intesa in chiave opposta all'essentialismo pre-determinato e semplicistico di impianto funzionalista, viene piuttosto intesa come «narrazione», ossia una costruzione di significati, via via forgiata tra l'incudine dell'interazione sociale e il martello della cultura organizzativa, con i molteplici canali che attiva.

Agli studi sulla *regolazione delle identità* (Ezzamel *et al.*, 2001; Hassard e Parker, 1993), si affiancano più recentemente quelli incentrati sulla *Gestione delle Diversità*. Secondo Alvesson e Willmott (Alvesson e Willmott, 2012; 2002) l'atto stesso della categorizzazione degli individui, mediante la costruzione di gruppi e le relazioni organizzative, producono, attraverso reazioni di *conformità, resistenza e micro-emancipazione*, effetti di costruzione delle identità. Per costoro la dimensione della regolazione delle identità è uno strumento fondamentale della gestione manageriale contemporanea: «le politiche di *Diversity management* possono essere interpretate come leve che contribuiscono a sviluppare una sorta di “controllo concertato”, attraverso cui i dipendenti [...] tendono ad interiorizzare i codici aziendali dominanti, tanto da diventare i più attivi controllori di se stessi, dei propri comportamenti e dei colleghi» (Pezzillo Iacono *et al.*, p. 20). «*Lotta per il potere e relative relazioni, e cultura organizzativa* (Kunda, 1992), sono i due pilastri concettuali da cui sono germogliati, rispettivamente, la molteplicità di studi incentrati sul tema della *soggettività* e la *regolazione delle identità*, e sul ruolo del *linguaggio e della comunicazione* nella costruzione del significato, così che il mutamento, la resistenza allo stesso, il conflitto, e la tensione al controllo, mediante la regolazione delle identità e diversità, sono quindi interpretate come lotta per il potere. Qui retorica, indottrinamento culturale, la responsabilità individuale e la pressione del gruppo, divengono gli strumenti privilegiati dell'esercizio di un potere che interiorizzato produce auto-disciplinamento. Di contro, la partecipazione, il coinvolgimento, la democratizzazione, l'*empowerment*, costituiscono solo menzognere illusioni propinate da un modello post-fordista che, mentre sbandiera una supposta delega di potere, di fatto, intensifica le forme della controllo» (ibid. p. 22). Secondo la tesi *critical*, allora, non ci sarebbe distonia tra il controllo burocratico che agisce sui comportamenti manifesti e il decentramento e la responsabilizzazione, che invece, insistendo sulla percezione di se stessi, anticiperebbero tali manifestazioni.

Insomma, «l'azione sulla cultura organizzativa e sulle altre variabili “soft”, rappresenta [quindi] una forma di indottrinamento, cioè una modalità che consente al tempo stesso di decentrare per appropriarsi dell'efficacia del decisore decentrato. [L']allineamento, nell'impresa fordista, era garantito dalla gerarchia. Nell'impresa attuale è garantito dalla forza omologante della cultura aziendale. Non cambia affatto la logica organizzativa, cambia lo strumento. La trasformazione, dunque, non è affatto profonda, ma del tutto superficiale. L'organizzazione del lavoro che dovrebbe valorizzare e responsabilizzare le persone, in realtà le mortifica, perché quegli stessi strumenti che vengono descritti come espressione lampante del cambiamento radicale di logica, vengono invece usati come strumenti di auto-taylorizzazione del lavoro, come modalità supreme di affermazione del predominio degli interessi del sistema sugli interessi dell'individuo. Il decentramento è fittizio o comunque di minima portata, perché esclude la partecipazione ai processi decisionali. C'è invece utilizzo delle capacità decentrate per perseguire interessi esclusivamente “centrali”» (Masino, 2005).

Al di là delle considerazioni di Thompson e della *Labour Process Theory* di cui ho accennato nel capitolo precedente, «va riconosciuto che l'approccio post-strutturalista, con la sua enfasi sul linguaggio, prende in esame solo un "pezzo" dei processi di costruzione della soggettività: specificamente quella parte che enfatizza il ruolo della comunicazione come elemento centrale nei processi di costruzione di significati (Gergen, 1994), senza analizzare in profondità la relazione con gli aspetti "più materiali" relativi alla progettazione delle strutture, dei processi di lavoro e alla codificazione delle regole organizzative» (Iacono e Esposito, 2012, p. 23). Così, alla stregua del contributo teorico del team di ricerca cosentino di cui ho accennato nelle divagazioni empiriche, anche Patrizia Zanoni tenta di coniugare i contributi dell'una e dell'altra corrente dei CMS. Così sostenendo, nella sua decodifica empirica, l'operare di *meccanismi di controllo* tanto incentrati sui *discorsi*, e finalizzati a regolare le identità, quanto di *ordine materiale*. Pervenendo poi alla conclusione, in linea con Alvesson e Wilmott – nell'analisi specifica dell'azione di ciò sulla gestione delle *diversità* –, che i destinatari di questo mix di tecniche discorsive e materiali non costituiscono mero ricettacolo di tali pratiche di potere, ma agenti che attivamente possono creare opportunità di micro-emancipazione (Zanoni e Janssens, 2010.).

In effetti, già altri prima, come Barley e Kunda (1992), sulla retorica del controllo normativo e razionale avevano avanzato una tesi secondo cui l'ideologia manageriale, nello specifico americana, non andava intesa come un processo che procedeva linearmente da forme razionalistiche di discorso, come lo *Scientific Management*, a discorsi normativi enfatizzanti l'integrazione ideologica del lavoro, come lo *Human Resource Management* e il *Corporate Culture Movement*. Piuttosto, essa andava pensata come ciclo che, a seconda delle condizioni economiche predominanti, oscillasse tra due poli. Se i discorsi razionali sull'efficienza e la diminuzione dei costi venivano quindi a prevalere nei tempi difficili, interesse comune e mutui guadagni, propri dei *discorsi normativi*, si facevano largo nei periodi maggiormente rigogliosi.

Ora, a mio avviso, non solo i due discorsi non si succedono temporalmente in modo lineare, ma neppure semplicemente oscillano in ragione di fattori esogeni, quanto piuttosto coesistono, con maggiore o minore enfasi dell'uno sull'altro, divenendo relativamente più importanti il primo sul secondo e viceversa, in ragione del livello di maggiore o minore «oggettività», astrazione, del lavoro da realizzare.

Per meglio dire, il discorso tayloriano abbraccia tanto l'una che l'altra retorica: sia quella razionale che quella normativa. Se la fase fordista ha visto solo limitatamente e con scarsi successi la declinazione del volto «manipolativo e relazionale», agito mediante i *discorsi* e le corrispondenti *pratiche*, sulla dimensione «soggettiva» del lavoro, ciò si è dato anche in ragione di una minore, se non quasi nulla, necessità di azione sulla stessa, data la somma sofisticazione del controllo materiale, oggettivato sul piano macchinico e organizzativo: la prescrivibilità pedissequa delle modalità di lavoro – insieme con la precisione del coordinamento della catena di montaggio e la rigidità macchinina, coerentemente supportata dalla stabilità del mercato di massa di prodotti indifferenziati –, hanno reso meno impellente l'accentuazione della dinamica del potere discorsivo, all'interno dell'ambito manifatturiero. Ma allorquando si sono dati, da un lato, la sussunzione di attività prima riproduttive nell'ambito della produzione capitalistica (con il loro portato di attitudini inerenti al *bios*, alle facoltà mentali come anche alle inclinazioni relazionali), e dall'altro, la necessità di differenziazione dei prodotti, e quindi di maggiore rivitalizzazione degli imputriditi processi produttivi – soffocati dall'elefantico apparato

macchinico –, si determina ancora una volta la chiamata a raccolta dei lavoratori, per mobilitare e attingere nuovamente alle loro capacità e abilità creative.

In quest'ottica, allora, piuttosto che considerare lo sviluppo dello *HRM* come una reazione *occidentale* al *TQM* della concorrenza asiatica (Legge, 1995) – capace di mobilitare non solo un forte controllo di ogni elemento, come nel taylorismo, ma anche il coinvolgimento del personale –, la *Gestione occidentale delle Risorse umane*, con la sua capacità di produrre una cultura delle alte performance in risposta alle compagnie «orientali», più propriamente, costituisce a mio avviso l'approfondimento storicamente determinato della componente relazionale e manipolatoria del pensiero tayloriano, che nella fase precedente alla saturazione dei mercati, ovvero di predominio statunitense, non necessitava di ampia trattazione.

Detto più semplicemente, l'analisi di Kunda e Barley dovrebbe a mio avviso ampliarsi anche ai fattori endogeni. Non solo le condizioni economiche generali, ma anche le caratteristiche intrinseche della produzione incidono sulla prevalenza dell'una come dell'altra forma di potere, senza che si annulli né l'una né l'altra, nella fase fordista come in quella attuale. Non un pendolo mosso dalle forze esterne, ma due potenze che agiscono parallelamente. L'una come incessante moto, volto ad imbalsamare il lavoro vivo, a bloccarlo, fissarlo, cristallizzarlo, ora nell'apparato meccanico, ora nella inconsistenza effimera di quello immateriale della tecnologia informatica, sottraendo «scienza» e coscienza, «sapere» e cognizione del proprio mestiere, manuale, relazionale o intellettuale che sia. L'altra in perpetua lotta con l'indocilità della preziosa e unica risorsa umana, la sola, ci dice Marx, capace di creare valore, eppure valevole una somma indefinitamente più grande dei quattro denari con cui si svende, o meglio, è costretta a lasciarsi comprare nei mercati del lavoro di ieri, di oggi e, probabilmente, domani.

Giunta al punto della questione, posso anche riannodare, per poi sciogliere, i fili della questione della soggettività del lavoro interna al dibattito della LPT. Come ci ricorda Commisso «la problematica del *missing subject* ha avuto nel corso del dibattito un andamento carsico, nel senso che essa è scomparsa e riappare ciclicamente, assumendo di volta in volta significati diversi e arricchendosi di nuove categorie concettuali. In uno strano gioco di rimbalzi, la formula del *missing subject* ha coagulato intorno a sé problematiche differenti, che vanno dal rapporto tra controllo manageriale e resistenza operaia a quello tra produzione ideologica del consenso e conflitto, dal tema del *misbehaviours* e delle pratiche antagonistiche dell'operaio collettivo al tema del potere e della produzione di soggettività» (Commisso, 2004, p. 26). Ora, in particolare, i foucaultiani forniscono a mio avviso visioni e strumenti incompleti ma necessariamente complementari per la corretta decodifica del mondo del lavoro contemporaneo. Secondo Commisso la sterile contrapposizione tra marxisti e foucaultiani deriverebbe da un'analisi riduttiva della soggettività in Foucault e dalla precipua concettualizzazione del rapporto capitale-lavoro nel marxismo ortodosso. Secondo la studiosa, infatti, «da una parte, i foucaultiani, nel tentativo di cogliere la razionalità interna dei meccanismi di disciplinamento dei lavoratori, rischiano di produrre un quadro interpretativo in cui le relazioni di potere perdono la loro connotazione di rapporti sociali. Il potere è rappresentato come dominio realizzato piuttosto che come processo che tende ad assoggettare le resistenze, e queste finiscono per rappresentare esclusivamente lo spazio di operatività dei dispositivi di potere: dunque, un elemento residuale e infinitesimale all'interno del *quadrillage* disciplinare, piuttosto che la matrice costitutiva dei processi di produzione della soggettività. Dall'altra parte, la corrente marxista tende a sottovalutare i fatti che il tema della soggettività rappresenta il fondamento problematico del

percorso teorico-politico di Foucault, piuttosto che l'ipostatizzazione di una categoria concettuale da cui muovere per costruire una filosofia della storia o un "discorso di verità" sul soggetto. Per Foucault, il soggetto non è preliminarmente definitivamente dato, ma si costituisce e si trasforma nella trama stessa della storia, nell'immanenza delle relazioni di potere. Per ciò stesso la soggettività è questione permanentemente problematica e aperta, mai data una volta per tutte» (Commisso, 2004, p. 10). Ora, pur condividendo a pieno tale interpretazione, ritengo che l'apporto di Foucault sia necessario, ma non ancora sufficiente a spiegare le dinamiche di comando che si dispiegano sul Lavoro. Queste muovono non solo nel senso dell'assoggettamento della componente *viva* del capitale, ma anche nell'incessante tentativo di ridurre quest'ultima nella sua alterità *morta*. Se il filosofo francese fornisce una metodologia estremamente efficace per analizzare e spiegare la prima, il taylorismo si presta altrettanto bene a tratteggiare l'evoluzione capitalistica razionalizzante della seconda (che esso condensa perfettamente), come a fornire un modello operativo-intepretativo per la gestione e manipolazione umana del lavoro che tutt'oggi è in corso.

Ora, a me sembra sin da subito che la LPT e i suoi stessi critici abbiano riprodotto l'errore primigenio dello stesso Braverman che, sopraffatto dall'urgenza di argomentare la sua sacrosanta intuizione dell'estensione del taylorismo a nuove attività, deliberatamente ignora – come la stragrande letteratura dell'epoca e successiva –, una pure considerevole porzione del pensiero di Taylor, e cioè quella di cui sto dando conto in questo capitolo. Laddove un'analisi testuale del secondo principio riscontra la «selezione scientifica della manodopera», nella rilettura operata da Braverman diviene la «separazione del lavoro di ideazione da quello di esecuzione» (Braverman, 1978, p. 114). Ora, questa trasposizione della lettura tayloriana non è senza conseguenze. Egli, infatti, addita piuttosto a Munsterberg e Mayo la funzione di predisporre l'adattamento del lavoratore al processo produttivo (Braverman, 1978, p. 87). Nella ricostruzione del sociologo americano, insomma, l'uno ha il merito di fondere psicologia e organizzazione scientifica, l'altro di trasporre l'adeguamento del lavoratore al processo parcellizzato, mediante il ricorso alla leva sociale. In questa ricostruzione, però, sembra sottovalutarsi la rilevanza che pure l'ingegnere statunitense accorda alla dimensione relazionale manipolatoria e in generale all'elemento soggettivo del lavoro. E in particolare laddove quello spiega che quando si intraprende l'organizzazione scientifica di un'officina «è meglio cominciare ad istruire un buon numero di capi [...] perché circa due su tre lasceranno l'azienda di loro iniziativa, o a seguito di prove non soddisfacenti [...] molti di coloro che sembrano possedere tutte le qualità desiderate e che, a giudicare dal modo di parlare e di presentarsi, si direbbero i migliori, vanno invece incontro ad un completo fallimento, mentre, al contrario, alcuni dei meno promettenti riescono nel modo più soddisfacente. Il fatto è che le qualità più attraenti, come le buone maniere, l'educazione ed anche le abilità ed esperienza, molto appariscenti ad un esame superficiale, hanno minor peso nella pratica rispetto all'intraprendenza, alla risoluzione, alla perseveranza e alla tenacia proprie dei bulldog che non conoscono sconfitta e si rimettono in piedi come se niente fosse, ogni qual volta riescono ad abbatterlo» (Taylor, 1975, p. 223).

Taylor lo sa bene e suggerisce di collocare ciascuno secondo le proprie peculiarità al tipo di lavoro più adatto, distinguendo, allora, tra i lavori monotoni e quelli più vari, e prevedendo che, altrimenti, gli stessi avrebbero fallito e avrebbero lasciato. Egli già sapeva che a seconda del lavoro, fisico o di sorveglianza, sono necessarie qualità distinte, e rispettivamente quelle proprie di un *bue* oppure di un *bulldog*. Ma egli sa anche che bisogna sapersi porre su un piano di parità

con i subordinati, mostrare «umanità anche nei rimproveri». Come pure sa che bisogna trattare con tipi umani diversi in modo diverso: ad esempio, «le persone di carattere meno complesso (ragazzi giovani, donne) devono essere incoraggiate sia attraverso l'interessamento personale del dirigente, sia attraverso l'offerta di un effettivo compenso» (Taylor, 1975, p. 204). Allora a mio avviso, tanto Munsterberg che Mayo non fanno altro che declinare l'insegnamento di questi, dandogli un più ampio, concreto ed empirico profilo, poiché la rilevanza motivante di certi fattori *altri*, intrinseci alla persona umana, ovvero alle sue interazioni interpersonali, era già, al loro lungimirante maestro, ben nota.

La *Labour Process Theory*, allora, se per un verso ne riceve questa difettosa eredità, per l'altro si ritrova soverchiata dalla potenza del moto di ristrutturazione del capitale. Al di là del contrasto alla martellante, unisona e corale insistenza del discorso *mainstream*, e al suo, ahimè, riflesso *critical* nel filone post-strutturalista (relativo all'*empowerment* del lavoro), di fatto sono costretti ad affrontare la depistante tattica manageriale, impegnata nel complesso compito dell'estrapolazione e oggettivazione della «conoscenza» di nuovi ambiti lavorativi, nonché nella necessaria predisposizione di un'adeguata strumentazione di cui il KMS, prima menzionato, rappresenta una delle tecnologie organizzative più recenti.

Rispetto ai postmodernisti, poi, pur ri-proponendo in *loop* ripetitive e inefficaci verità, (deliberatamente ignorando, invece, la realtà concreta dei processi materiali in cui sono imbrigliati e a cui il *Lavoro* viene, oggettivamente, soggiogato), di fatto hanno concorso con il loro accento al potere performativo dei *managerial discourses*, almeno nella sua *dimensione destruens*, a «riflettere» importanti peculiarità della dimensione *soggettiva* del lavoro.

Attingendo al bagaglio empirico si ritrovano molteplici conferme della rilevanza assunta dalla comunicazione e dall'interazione simbolica come modalità di disciplinamento della forza lavoro. Trasversalmente ai diversi contesti organizzativi si può facilmente riscontrare l'interiorizzazione dei messaggi aziendali riproposti pedissequamente anche nelle parole dei dipendenti. Ad esempio alla Cedat85 chi occupa posizioni organizzative definisce l'ambiente come *giovane e dinamico, il lavoro stimolante e altamente professionale*; anche chi occupa posizioni esecutive ripropone lo stesso messaggio nelle fasi iniziali dell'intervista, mentre scendendo nella descrizione del proprio lavoro e della sua personale percezione, tradisce più intime considerazioni di frustrazione per la scarsa interazione interpersonale, per la mancanza di informazioni, per i tempi, per l'impossibilità di esprimere in una siffatta organizzazione la propria passione per il lavoro linguistico. Ma pure si mistifica, come nella mia esperienza concreta, la condizione di *subalternità lavorativa senza subordinazione* come «paritaria collaborazione» lavorativa, di fatto smentita continuamente dalle modalità unilaterali di definizione del lavoro, dei suoi ritmi e tempi.

Nel distretto di Bangalore pure avviene esattamente la stessa cosa: le considerazioni manageriali sul lavoro sono riproposte anche attraverso l'uso dei medesimi sostantivi da parte degli informatici, salvo poi contraddirsi poco oltre, ovvero esprimendo talvolta profonda insoddisfazione per la contraddizione tra la retorica e la realtà lavorativa, a margine dell'intervista. Mentre la maggioranza (di quelli intervistati presso la sede di lavoro) sembra adeguarsi, riproponendo esattamente il messaggio costruito per loro, quasi con calcolo, consapevoli che finanche le mura hanno orecchie, alcuni altri – di solito con pochi anni di esperienza – sembrano invece credere davvero a quel messaggio: nutrono fiduciose speranze per le promesse di carriera e tendono ad attribuire gli elementi di criticità del lavoro a fattori esterni,

come se i ritmi e l'organizzazione delle attività, la sua ripetitività, non siano la risultante di determinate scelte manageriali.

All'Inps pure si nota il riproporsi dei messaggi provenienti dall'alto, in particolare nei giudizi sul cruscotto o sulla superata organizzazione per processi. A dire il vero, rispetto a quest'ultima, che costituiva una formidabile esperienza di riqualificazione e arricchimento del lavoro (soprattutto se confrontata con l'assetto attuale), le dichiarazioni di responsabili e *non* sono tutte colme di attaccamento «emotivo» ad essa, ma nessuno è in grado di individuare significativi limiti oggettivi, giustificanti il suo superamento.

Parimenti emerge ripetutamente in tutti e tre gli ambiti la frase secondo cui il gruppo di lavoro/azienda costituisce un'unica *grande famiglia* (Adler, Forbes, Willmott, 2007). Ora, il fatto che tale espressione ricorra nei contesti grandi come in quelli piccoli, nel lavoro informatico, come in quello amministrativo o linguistico, non mi sorprende. Mentre, al contrario, mi lascia fortemente perplessa che si associ con la stessa intensità ad ambiti che non sembrano propriamente costituire un luogo di lavoro allettante.

Come giustamente fa notare Sewell, dietro ciò si nasconde la volontà di rinnegare il conflitto come modalità razionale d'azione: la contrapposizione tra lavoro e sua direzione viene superata, infatti, linguisticamente, nell'armoniosa riappacificazione delle due parti, riproposte semanticamente come unità. Qualsiasi manifestazione, anche solo indiretta di insofferenza, viene ricondotta a questione «personale»: così, ritardi, rallentamenti nel lavoro, la defezione alla mensa, le assenze, attivano immediatamente modalità paternalistiche di intervento di superiori o di responsabili *HR*. Nel caso Cedat85, ad esempio, la telelavoratrice che non tiene il passo con i ritmi serrati è contattata dalla responsabile dei gruppi di lavoro che riconduce la cosa non già alla stanchezza che un andamento lavorativo, fortemente sostenuto, implica, bensì alla concomitante gestione dell'attività lavorativa insieme con quella materna.

Lo stesso dicasi per l'ambito informatico: gli *HR* di linea sono chiamati propriamente a studiare i comportamenti e ad intervenire al primo manifestarsi di segni di discontinuità nell'impegno o di sottrazione all'interazione interpersonale, costituendo una sorta di *supervisor emotivi del lavoro*. All'Inps è piuttosto marcato l'intervento «positivo» in ambito relazionale, ma è meno evidente, ovvero non ne ho avuto riscontro, la presenza di azioni «negative» volte a reprimere manifestazioni di disaffezione: ciò può attribuirsi o a limiti intrinseci alla ricerca, o alle peculiarità «pubbliche» di tale contesto lavorativo.

2.3. I molteplici dispositivi di disciplinamento ovvero «dei bastoni e delle carote»

Se nel primo XX secolo, ossia quando si davano come centrali nel processo di accumulazione capitalistica le attività *materiali*, l'attenzione accordata agli elementi soggettivi, della personalità e dell'interazione interpersonale, proposti dalla dottrina-Taylor, costituiva alquanto di veramente sorprendente e innovativo, oggi in cui, nel tardo capitalismo, assumono rilevanza attività di natura cognitiva e relazionale, non potrebbe darsi diversamente. Ora i sostenitori della locuzione di *capitalismo cognitivo*, che giustamente ne evidenziano la natura di *biopolitica*, finiscono per individuare la «prescrizione della soggettività» e «l'interiorizzazione degli obiettivi aziendali» come i corrispondenti meccanismi di controllo che possono darsi in un siffatto contesto in cui, a loro avviso, il capitale sarebbe venuto a dipendere dal sapere dei lavoratori cognitivi, per tale via

ribaltando i rapporti di forza che si erano dati a suo vantaggio nella fase fordista. Ora, non è che io non concordi circa la sussistenza e rilevanza di tali meccanismi (di cui proprio in tale sezione del presente lavoro sto disquisendo), ma ciò che a mio avviso è propriamente errato consiste sia nella presunta originalità attribuita ad essi, sia in una sorta di autonomia e di privilegio di cui il lavoro contemporaneo disporrebbe.

Rispetto a quest'ultimo punto ho documentato empiricamente le modalità, le strettoie e le umiliazioni in cui esso versa e sprofonda sempre più. Come del resto ho evidenziato, esistono nuovi e più potenti strumenti per esercitare una tensione «estrapolatoria» sulla conoscenza. Ciò detto, d'altra parte, questi stessi meccanismi di controllo, la regolazione delle identità e l'allineamento degli obiettivi non sono puri *elementi discorsivi*, ma si fondano su una serie di elementi materiali che ne puntellano l'efficacia: questi costituiscono dispositivi premiali e punitivi che concernono il sistema retributivo, quello dell'ascesa promozionale, ecc. Rispetto al primo, la proposta tayloriana di ancorare la performance ad un incentivo economico costituisce oggi una prassi molto diffusa e trasversale: nel caso Inps, come in tutte le aziende del distretto di Bangalore, ritroviamo una paga base e una variabile ancorata ad articolati sistemi tecno-organizzativi di valutazione tanto oggettiva che soggettiva. Lo stesso sistema della promozione di carriera si aggancia ad essi. La proliferazione, nel tendenziale appiattimento gerarchico, di figure di responsabilità, come i *team lead* ovvero responsabili di vario genere e grado (Inps), serve essa stessa a creare una prospettiva di ascesa e mobilità. Come suggeriva lo stesso Taylor, ciò tiene buoni, auto-disciplina i lavoratori con la sua illusione e promessa, anche se la potenzialità di rado si traduce in attualità. Per quanto attiene alla regolazione delle identità e al coinvolgimento, tanto nel contesto di Bangalore che in quello italiano dell'ente previdenziale, (sebbene nettamente più marcato nel più americanizzato contesto indiano), pure si cerca di motivare, incentivare, attraverso il «riconoscimento linguistico» del lavoratore, il suo impegno massimo, l'idea della condizione paritaria, all'interno dei gruppi di lavoro, tra quelli che sono i supervisori e i lavoratori: cercando cioè la creazione di relazioni strumentali-manipolatorie che agiscano da coagulante dello sforzo individuale e collettivo nel suo complesso.

Gli stessi *obiettivi* quotidiani e *non*, fortemente radicati nelle prassi organizzative di entrambi i contesti di riferimento, italiano e indiano, allora, fungono da pungolo per la messa in competizione reciproca tanto dei gruppi di lavoro che dei singoli (oggetto poi di sistemi di valutazione). Al di là della dimensione del gioco di cui accennava Burawoy, dell'ansia da prestazione dinanzi alla propria valutazione, nonché della tensione per il monitoraggio continuo di cui si è oggetto concreto e potenziale, si danno anche, più materialmente, il bastone o la carota della perdita ovvero dell'attribuzione dell'incentivo.

Oltre ai dispositivi premiali e punitivi iscritti nell'organizzazione, come la retribuzione variabile, la valutazione, il raggiungimento degli obiettivi, le politiche di promozione, ecc., un altro potentissimo strumento è quello giuridico-istituzionale della flessibilità del lavoro, ormai sempre più trasversale a qualsiasi contesto lavorativo e geografico, e che costituisce più che un potente ordigno di assoggettamento aprioristico della forza lavoro, *l'ordigno* per eccellenza. E se si ritiene che lo stesso possa valere in molti luoghi, ma non certo nel pubblico impiego italiano, c'è solo da attendere un po' prima di vedere sgretolata anche una delle ultime, poche e pingui certezze con cui ci si può orientare nel mercato del lavoro neoliberale.

Spostandosi dal piano più basso del funzionamento dell'impresa contemporanea a quello del contesto politico-giuridico più vasto, e da questo al piano socio-culturale più ampio ancora,

risulta particolarmente illuminante il contributo di Burawoy al dibattito sulla LPT (Burawoy, 1985). Come ricostruisce ancora una volta Comisso, nel pensiero della LPT *ideologia* e *feticismo delle merci* tendono e concorrono, rispettivamente, a far percepire il sistema capitalistico come *ordine naturale delle cose* e a *mistificare la natura antagonistica del processo lavorativo*. Entrambi, però, agiscono come forze materiali che determinano l'immaginario collettivo e l'esperienza vitale degli individui, così che, all'interno del mondo del lavoro, l'azione congiunta di essa insieme con i meccanismi di produzione del consenso finiscono per determinare la partecipazione dei lavoratori alle strategie manageriali finalizzate al loro sfruttamento. L'analisi di Burawoy è fortemente debitrice tanto della categoria gramsciana di «egemonia», che spiega quindi l'acquiescenza dei lavoratori alle esigenze del capitale ovvero per spiegarne l'antagonismo, sia del contributo marcusiano dell'uomo a una dimensione. Ogni contesto lavorativo viene descritto dal sociologo americano come composto da tre inseparabili dimensioni, *economica*, *politica*, e *ideologia*: ora, se la dimensione sociale è produttiva di relazioni sociali, quella ideologica produce la corrispondente esperienza soggettiva di quelle relazioni. Storicamente, allora, per quelli si è dato un comando del capitale sul lavoro imperniato dapprima su un *regime dispotico*, cioè su meccanismi coercitivi direttamente agiti dal management o incorporati nella struttura tecnica di produzione, e in seguito su un *regime egemonico*, cioè di integrazione ideologica e di produzione egemonica del consenso.

La repressione psicologica e culturale della società del consumo, reprimendo la dimensione erotica e creativa dell'uomo, precipita gli individui nella sola *condizione* di strumenti del dominio del capitale. Pasciuti nella cultura di massa, all'interno del contesto lavorativo, anziché ingaggiare la lotta di liberazione dallo sfruttamento, finiscono per dare luogo una sorta di schiavitù volontaria. Al contrario, poiché si soddisfano i bisogni che sono prodotti da una società i cui interessi dominanti richiedono la repressione psicologica e culturale, Marcuse sostiene che il principio di realtà nella società industriale avanzata è ridotto e assorbito nel principio della prestazione. Quest'ultimo riduce corpo e anima a strumenti di lavoro alienato e identifica uomini e cose sulla base della loro funzione. L'altra dimensione, rappresentata dall'arte e dall'eros, tende ad essere neutralizzata e assorbita attraverso una razionalità tecnologica posta al servizio del dominio che, rendendo accessibili quantità sempre maggiori di beni alle masse, riesce ad addormentare le coscienze e ad eludere i conflitti di classe. Questa condizione produce dunque un nuovo stato di schiavitù, che non è determinato dall'obbedienza o dall'asprezza della fatica imposta, ma che invece deriva dalla riduzione dei lavoratori ad una condizione strumentale, producendo una sorta di schiavitù volontaria. Il fatto che le ricompense siano fissate su una base individuale fa sì che l'antagonismo sia trasposto sul piano individuale della competizione tra lavoratori. Mentre nel capitalismo competitivo era ancora preservato uno spazio per la resistenza e la lotta di classe, sotto il capitale monopolistico la psiche individuale è spogliata della sua capacità di resistere alle strutture del dominio capitalistico. Le persone sono direttamente plasmate e soggiogate da istituzioni più estese: mass media, industria culturale, ecc.

Attingendo a questo patrimonio teorico, e all'esperienza di osservatore partecipante in una fabbrica metalmeccanica statunitense (Allied Corporation), Burawoy si rende conto che, nell'ambito dei giochi di produzione, da un lato si esprime una sorta di magra rivalsa degli operai sulle macchine cui sono avvinti, dall'altra, la dimensione del gioco tende a compensare la repressione prodotta dalla società. I sistemi di paga individualizzati, poi, traspongono l'antagonismo di classe sul piano individuale della competizione. L'elaborazione teorica

successiva lo spinge a fondere i due diversi regimi di fabbrica per proporre la categoria di *dispotismo egemonico* come nuovo equilibrio tra capitale e lavoro, per cui la costante paura del licenziamento, dettato dell'estrema volatilità del capitale, viene assommandosi alle pressioni di natura psicologica.

3.

***DELL'OPPORTUNA OBBLIGATORIETA' DELLA PERFORMANCE* ovvero del controllo e dei controllori**

3.1. Della fusione dell'operaio con la scienza

La rivoluzione tayloriana all'interno della fase monopolistica del capitalismo può essere immaginata come un processo di «esteriorizzazione» del *sapere* lavorativo – frutto dell'intelligenza collettiva dispiegatasi nel tempo –, mediante un intervento di *oggettivazione* di esso, perpetrato dal *capitale* incarnato nelle nuove figure, storicamente date, del management d'impresa. Di lì, poi, il principio quantitativo informante il capitale (Finelli, 2006), va ad imporsi sul *saper-fare* tradizionale, approfondendo quello che Marx chiama la «sussunzione reale del lavoro al capitale». Ora, dinanzi alla prescrizione autoritativa di cui si consustanzia quest'ultima, il Lavoro, procedendo all'interiorizzazione di questo nuovo *modus operandi*, smarrisce il senso del suo portato, e con esso la sua identità deflagra nell'operaio parcellizzato (Fiocco, 1998). Sottomesso, oltre che al capitale, alla sua duplice manifestazione fenomenica, materiale e umana, la *macchina*, da cui viene avvinto, e il *cronometro*, azionato dai suoi controllori. Il processo mediante il quale l'operaio impara a lavorare secondo i dettami che il capitale prescrive, viene a prodursi attraverso quella che Taylor chiama la «fusione della scienza con gli operai». Questa viene a realizzarsi mediante un duplice assoggettamento che, garantendo l'«adesione» pedissequa alle prescrizioni operative, determina lo svilimento dell'uomo, ridotto a brandello della macchina.

Anche in questa parte del pensiero tayloriano ritroviamo una doppiezza tattica che investe il livello *formale-relazionale* tra sorveglianti e sorvegliati e un livello *sostanziale-operativo* che pervade la quotidiana implementazione del suo sistema. Per quanto attiene al primo (quanto meno sul piano retorico-discorsivo), vi corrispondono la «cordialità» prescritta dalle relazioni e la «collaborazione» obbligatoria. Rispetto al secondo, invece, si rileva un sistema puntuale di monitoraggio delle prestazioni che, mediante la manipolazione relazionale continua, viene supportato da un sistema di *premi e punizioni*, che anticipano nella pratica i dettami di quella che sarebbe stata la psicologia comportamentista. Una consistente esperienza sul campo ha insegnato a Taylor che il passaggio all'OS non è indolore per gli operai. L'adozione dei metodi razionali di lavoro – risultato della riformulazione del sapere precedentemente espropriato agli operai – non è altrettanto semplice come la loro elaborazione, richiedendo continua e faticosa complicità all'indocile manodopera. Così, per indorare la pillola, la Direzione «deve cordialmente collaborare con i dipendenti, in modo da garantire che tutto il lavoro venga eseguito in osservanza dei principi stabiliti» (Taylor, 1975, p. 275). La cordialità a cui devono essere improntate le relazioni tra operai e capi esecutivi si pone come prescrizione delle modalità di interazione tra i dipendenti di livello superiore e inferiore: e cioè tra *la categoria di uomini adibiti a mansioni più varie e quelli adibiti a mansioni più monotone*. Ogni aspetto viene ad essere dettagliato, viene cioè specificato che «soprattutto è desiderabile che i superiori parlino

agli operai ponendosi al loro livello [...] è addirittura molto preferibile che i dipendenti vengano rimproverati, specialmente se il rimprovero mostra un'impronta di umanità e di sentimento, piuttosto che lasciati giorni e giorni senza una parola, oggetto di non maggiore attenzione di quella che verrebbe loro dedicata se facessero parte del macchinario. [...] L'opportunità che ogni dipendente deve avere di ragionare con la propria testa e di esternare le sue proteste con il datore di lavoro rappresenta una valvola di sicurezza; se i dirigenti sono persone ragionevoli e prestano ascolto, comprensivamente, a quanto i loro subordinati hanno da dire, non esiste assolutamente motivo per il sorgere di associazioni sindacali e per il prodursi di scioperi. I lavoratori non tanto sentono l'esigenza di beneficenza, e non tanto la apprezzano, quanto apprezzano quei piccoli atti di gentilezza e di simpatia personale che stabiliscono legami di cordialità fra loro e i datori di lavoro. L'effetto psicologico che questi metodi esercitano sui dipendenti è rilevante» (Taylor, 1975, p. 320).

Il porsi dei capi al livello degli operai; l'uso tattico finanche dei rimproveri per la creazione di relazioni «vantaggiose» per la direzione; il consentire di esprimere il malcontento degli individui come valvola di sfogo, costituiscono elementi estremamente innovativi nelle relazioni lavorative. Ma anche quando vi si allude, dietro l'uso di espressioni quali «impronta di umanità e di sentimento» nella costituzione di relazioni industriali nuove e diverse, se ne disvela immediatamente l'uso manipolativo nel contrasto alla coalizione e organizzazione sindacale della forza lavoro, cui esse sono realmente votate. Quello che suggerisce, insomma, è il prodursi di un cambiamento nelle modalità di *relazione*, qualcosa di superficiale ed esteriore per la più efficace condotta di quanti svolgano la sorveglianza del lavoro altrui: *il livello paritario su cui collocarsi, l'ascolto, la possibilità di proteste,* non costituiscono spontanea e naturale conseguenza di una reale coincidenza di interessi e obiettivi, bensì prescrizione puntuale e volontà manipolativa. Queste frasi, insomma, tradiscono il fine strumentale che le anima: il cambio di mentalità non è altro che la costruzione forzosa di una *collaborazione* e di una *cordialità* fasulle, che nascono dalla finalità di garantire il massimo e continuo sforzo operaio nella quotidiana esecuzione del lavoro.

Se queste modalità relazionali costituiscono «strumenti relazionali», a lubrificazione del sistema di attualizzazione dell'OS, i due «strumenti operativi» per *fondere la scienza con il corpo degli operai* sono il *premio* e il *compito definito*. Come corollari a questo ulteriore principio, insomma, con la forza legittimante del lavoro sul campo, o meglio sulla pelle della cavia operaia, Taylor propone quindi di introdurre quello che lui chiama il *cottimo a tariffa differenziale*. Questo costituisce un livello di sofisticazione ancora maggiore di manipolazione economica rispetto alle prassi innovative in uso. Il premio non è, infatti, uguale per tutti, e non va maturato in base alla produzione collettiva, ma differenziato per ciascuna figura, e implica la corresponsione di un incremento dal 30 al 100 per cento in più delle tariffe salariali vigenti nella categoria. Persino il «quando» della somministrazione del premio viene ad essere esattamente specificato da questi, poiché «un compenso, se si vuole che sia efficace nel senso di stimolare l'esecutore a fare del suo meglio, deve essere corrisposto immediatamente dopo che il lavoro è stato eseguito [...] inoltre le persone di carattere meno complesso (ragazzi giovani, donne) devono essere incoraggiate sia attraverso l'interessamento personale del dirigente, sia attraverso l'offerta di un effettivo compenso» (Taylor, 1975, p. 204). A rafforzare lo stimolo-risposta deve, quindi, intervenire l'immediata ricompensa della prestazione del giorno precedente, secondo il seguente sistema: «al mattino ogni lavoratore riceveva un talloncino di carta che lo informava in dettaglio

sull'esatta quantità di lavoro eseguita il giorno prima e sull'importo di guadagno: questo consentiva il confronto tra la propria prestazione e il proprio guadagno» (Taylor, 1975, p. 33).

Nel delicato compito della suddetta «fusione» persino le ipotesi di un suo parziale fallimento devono essere metodicamente affrontate. Così Taylor spiega che «allorché, tralasciando di occuparsi della mano d'opera considerata a forti squadre o gruppi, si procede allo studio del singolo lavoratore, se egli non arriva ad eseguire il compito affidatogli, occorre affiancargli un istruttore competente che gli indichi con precisione come il lavoro può essere compiuto e che lo guidi, lo aiuti ed incoraggi, e nello stesso tempo esamini le sue possibilità produttive» (Taylor, 1975, p. 188). Affiancamento, formazione e monitoraggio dell'effettivo potenziale dei singoli quando non riescono ad adeguarsi alla performance ottimale: anche qui la doppiezza relazionale dell'«incoraggiamento», insieme con il controllo, ancora una volta viene a svelare l'uso strumentale dell'elemento relazionale e la costrizione al perseguimento del massimo rendimento come percorso obbligato, in barba alla «sostanziazione» discorsiva del massimo benessere collettivo a cui dovrebbe condurre l'OS.

Ricapitolando quanto fin qui esposto, come strategie e tattiche per garantire che l'«uomo giusto» svolga in maniera adeguata le prescrizioni impartite, abbiamo: *in primis*, cordialità e collaborazione tra dirigenza e operai (insieme con adeguata formazione e selezione degli stessi istruttori); la combinazione, secondo un approccio da psicologia comportamentista, dell'esatto svolgimento del compito definito con l'ottenimento di un premio; e infine il monitoraggio continuo e l'affiancamento in caso di performance insoddisfacenti.

3.2. Della *tecnica* e della *scienza*: dall'estrapolazione all'imposizione

Braverman sottolinea che nella fase monopolistica del capitale, parallelamente all'incedere del controllo manageriale sul processo produttivo, e cioè «a mano a mano che la professionalità e i mestieri operai vengono distrutti o sempre più svuotati dai loro tradizionali contenuti, i rimanenti legami tra popolazione lavoratrice e scienza, già tenui e indeboliti, si sono più o meno completamente spezzati» (Braverman, 1978, p. 447). La professionalità del lavoratore non solo era data dalla destrezza manuale, bensì anche dalla conoscenza dei materiali e dei procedimenti, così «la scomposizione delle qualificazioni professionali e la ricostruzione della produzione come processo collettivo o sociale [poi] hanno distrutto il tradizionale concetto di qualificazione e hanno aperto alla padronanza sui processi lavorativi un'unica via di sviluppo: quella che passa attraverso il sapere scientifico, tecnico e costruttivo. Ma l'estrema concentrazione di questo sapere nelle mani della direzione e delle strutture ad essa più strettamente legate ha precluso tale via alla popolazione lavoratrice – ai lavoratori è rimasto solamente un concetto reinterpretato e penosamente inadeguato di «qualificazione» (Braverman, 1978, p. 447).

Ma negli anni in cui Braverman scriveva il suo *Lavoro e capitale monopolistico* l'implementazione della tecnologia informatica all'interno del mondo lavorativo era appena iniziata. Di lì in poi, accanto alle trasformazioni dettate dai suoi ulteriori sviluppi, si è pure data una ristrutturazione capitalistica, insieme con un'espansione dei processi di valorizzazione in nuovi settori lavorativi. In ambito sociologico dinanzi alla portata di un siffatto mutamento ci si è quindi affrettati a ingurgitare e a metabolizzare la presunta ricomposizione del lavoro manuale e l'avvento di un capitalismo incentrato su una forza lavoro altamente professionalizzata.

A poco a poco, però, si è compreso che «non è tutto oro quel che luccica». Ad esempio, Fred Manske, declinandolo nella sua accezione di *controllo* piuttosto che di *dequalificazione*, intuisce che al taylorismo si adatta l'idea dell'*evoluzione* piuttosto che quella del *superamento*, coniugando così la tesi del suo ampliamento con il lavoro, maggiormente qualificato, di natura tecnica e manageriale.

Il limite dell'applicazione fordista di esso era data a suo avviso dal fatto che «la base per compilare un ottimo *Taylor plan* muta proprio in continuità con la conoscenza della nuova produzione nei processi produttivi. Una porzione della conoscenza della nuova produzione è “immagazzinata” nel lavoratore. A dispetto dell'osservazione e dell'analisi scientifica, tuttavia, una porzione *indeterminata* della diretta esecuzione di un lavoro a un certo punto resta solo nel lavoratore. E perciò è “nascosta” al centro. Questa porzione è ciò che chiameremo il “cuore del processo lavorativo” (la cui “estensione” e “qualità” dipendono dal lavoro qualificato: per l’“operaio-massa” si riduce a “vestigia”, mentre per l’operaio qualificato dell’industria pesante riveste una notevole importanza» (Manske, 1991, p. 61).

Questo lato nascosto del lavoro, queste «*zones of uncertainty*» (Crozier, 1978) che variano a seconda del tipo di lavoro, come ho cercato di sostenere nei paragrafi precedenti, non sono poi così celate e inaccessibili come si può ritenere di primo acchito. O meglio, non lo sono in termini assoluti: ciò che oggi appare impraticabile, domani potrà diventare scontato. Se gli informatici, nella burocrazia rivista da Crozier, godevano, sul finire degli anni Settanta, di margini di autonomia in virtù dello scarso controllo esercitabile sulle attività in cui erano impegnati, per quelli collocati nel distretto dell'industria informatica di Bangalore, come abbiamo visto, non può dirsi lo stesso. Ora, la presunta *qualificazione* del lavoro che si darebbe nella nuova versione del taylorismo – motivata dall'inespugnabilità di un sapere che si annida nei meandri più nascosti dell'esperienza lavorativa (e che aveva segnato il fallimento della sua prima applicazione storica) – andrebbe interrogata e sondata in profondità, per appurarne la veracità.

Ancora una volta Braverman con le sue profonde e lungimiranti considerazioni individua e coglie non solo la sua contemporaneità, ma suggerisce anche la tendenza in atto, laddove scrive che «con lo sviluppo del modo capitalistico di produzione, il concetto stesso di qualificazione si degrada insieme con il lavoro e la pietra di paragone rispetto alla quale essa viene misurata si abbassa a un tale livello che oggi il lavoratore è ritenuto in possesso di una “qualificazione” se la sua mansione richiede un addestramento di qualche giorno o di poche settimane, un apprendistato di molti mesi è considerato un'esigenza insolita e un lavoro che richiede un periodo di addestramento di sei mesi o un anno – come la programmazione dei calcolatori – ispira un timore spinto al parossismo [...] istruire il lavoratore secondo le pure e semplici esigenze del capitale: ecco, nella mente dei dirigenti, il segreto della “riqualificazione”, tanto celebrata negli annali della moderna sociologia industriale» (Braverman, 1978, p. 450).

Alla luce dell'esemplificazione empirica, diacronica e sincronica condotta nella prima parte, come anche per il ragionamento teorico condotto circa l'oggettivazione del lavoro, posso forse sostenere ora e senza azzardo che nuovi ambiti all'interno del lavoro industriale, come anche nuovi settori tradizionalmente professionali o riproduttivi (e cioè, rispettivamente, quelli che concretizzavano il *comando* del capitale all'interno della fabbrica e quelli sui quali esso non si esercitava ancora, consustanzandosi in una sorta di conduzione «artigianale»), subiscono ora un moto analogo a quello che ha interessato il lavoro industriale all'inizio del secolo scorso.

Dapprima attraverso *il loro studio* e i processi di *razionalizzazione e informatizzazione* che li hanno riguardati (così come, successivamente, attraverso i sistemi di gestione della conoscenza), vengono riproducendosi come equivalente contemporaneo della fase di sperimentazione tayloriana volta ad estrapolare il sapere che, oggettivato in modo perpetuamente instabile, viene ad essere imposto, laddove poco prima si dava autonomia e discrezionalità. Altrimenti detto: produzione di componenti intercambiabili e macchinizzazione stanno al taylorismo come la modularizzazione/standardizzazione del lavoro contemporaneo e la sua informatizzazione stanno al neo-taylorismo. L'uno e l'altro sono espressioni del passeggio ad un controllo sostanziale, da parte del capitale, dei processi produttivi cui si applicano.

Ora, contrariamente a quanto sostengono Vercellone e Negri, e cioè che nel *capitalismo cognitivo* «tutto accade come se un formidabile approfondimento della sussunzione della società e dei meccanismi di produzione della soggettività alla logica del mercato andasse di pari passo con una crisi della sussunzione reale del processo di lavoro al capitale in seguito alla formazione di una intellettualità diffusa e all'egemonia del lavoro cognitivo» (Negri e Vercellone, 2008), io sostengo che non solo non si produce alcun allentamento della sussunzione reale del lavoro (quanto invece il suo opposto), ma che *sussunzione reale della società al capitale* e *sussunzione reale dei processi di lavoro* sono indissociabilmente interconnesse: si dà l'*approfondimento* e l'*allargamento* del *comando* capitalistico a nuove tipologie di attività perché esse vengono sottratte all'ambito riproduttivo e/o perché se prima erano sottoposte al suo dominio (e non già al suo *comando*), vengono ora risucchiate nell'orbita dei processi di valorizzazione. Ciò che ieri costituiva un *lavoro improduttivo* per il capitale, con il progressivo «risucchiamento» della società da parte di questo, viene oggi a trasformarsi in *lavoro produttivo*. Così come i processi mentali di cui ieri non si poteva, non disponendo di strumenti adeguati, operare la sussunzione reale, oggi, attraverso le tecnologie informative, vengono facilmente soggiogati da questa nuova tipologia di *lavoro morto*. Detto in altro termini, viene ad impiegarsi, contestualmente da parte del capitale, di volta in volta, la forma di controllo e sussunzione più opportuna per la massimizzazione dello sfruttamento delle potenze creatrici del lavoro, lungo un *continuum* piuttosto che secondo un'opposizione binaria tra divisione taylorista *versus* divisione cognitiva del lavoro.

Ritessendo il discorso intorno alla qualificazione, allora, nel periodo della ristrutturazione capitalistica abbiamo il prodursi di un allentamento del *comando* (in ambito industriale) dettato dalla necessità di adeguare le caratteristiche della produzione alle mutate esigenze commerciali: serve flessibilità e serve ancora l'apporto e il contributo cognitivo delle potenze creative del lavoro. Così come, parimenti, si produce l'attrazione nell'ambito della valorizzazione di lavori che prima erano improduttivi e/o semplicemente riproduttivi: se prima si produce una *sussunzione formale*, poco alla volta, vengono inglobati nelle reti sempre più stringenti di un controllo che si intensifica proporzionalmente alla fagocitazione di esperienza, competenze, abilità e professionalità, e sotto suddetto incedere vengono a sgretolarsi. Al riguardo Braverman sottolinea come il computer (e anche i sistemi automatici nell'ambito industriale) riaccorpi molte fasi prima affidate ad operai parziali, ma non costituisce qual gigantesco passo in avanti nella riduzione della divisione tecnica del lavoro che pure potrebbe essere. Al contrario «il capitalismo va contro il trend tecnologico, e riproduce ostinatamente la superata divisione del lavoro in una forma nuova e più perniciosa» (Braverman, 1978, p. 330).

Altrimenti detto, quando l'impiego dei computer si generalizza in tutto l'ufficio «ciò comporta in una prima fase una combinazione di mansioni – in quanto il lavoro d'interpretazione s'intreccia con quello alla tastiera – nella fase successiva si avrà la semplificazione o addirittura l'eliminazione di ogni attività interpretativa e di giudizio, grazie al collegamento delle nuove macchine a tastiera al calcolatore all'utilizzo della memoria e delle possibilità di ricerca veloce» (Braverman, 1978, p. 342). Attualizzando un po' questo discorso, possiamo dire lo stesso con Bellucci, laddove afferma che «la sussunzione all'interno del ciclo produttivo, in altre parole, arriva ad inglobare nella macchina intere mansioni, cioè intere figure professionali. Le quali vengono dematerializzate e inglobate nel sistema macchinico digitale. La tecnologia della terza fase, inoltre, tende a sottrarre ulteriori capacità al lavoratore e a generalizzare le modalità pratiche dei lavori. Infatti, lo stesso uso del computer è l'uso mediato di una tecnica che, attraverso l'intelligenza sussunta in essa, non ha bisogno di particolari conoscenze specifiche ma solo specializzazioni nell'uso dei vari software. Una quota crescente di lavoro vivo, quindi, viene inglobata dalla flessibilità della programmazione digitale del software che fa funzionare la macchina. È come se le mani e la conoscenza di quel lavoratore fossero, in qualche modo, trasformate in un programma in grado di far funzionare la vecchia macchina fordista-taylorista» (Bellucci, 2005, p. 56). Per tale via, allora, ciò che resta è propriamente la «qualificazione usa e getta» della cosiddetta «forza lavoro» polivalente «capace di massimizzare le capacità di apprendimento, d'innovazione e d'adattamento ad una dinamica di cambiamento continuo» (Negri e Vercellone, 2008, p. 5).

Per concludere, la macchina offre alla direzione l'opportunità di realizzare con strumenti completamente meccanici ciò che in precedenza aveva tentato di ottenere con mezzi organizzativi e disciplinari, vale a dire la rivoluzione tecnico-scientifica occulta la natura sociale del dominio del capitale sul lavoro. E «in un sistema sociale che è agli antipodi dei bisogni umani, i più avanzati metodi scientifici e di calcolo razionale non producono altro che irrazionalità; e questa tanto più rapidamente e rovinosamente aumenta, quanto più avanzata è la scienza e razionale il calcolo» (Braverman, 1978, p. 205).

Traducendo concretamente quanto sostenuto, posso sottolineare che nel lavoro alla Cedat85 l'intervento linguistico si presenta, per le ragioni della sua oggettivazione e parcellizzazione, piuttosto compromesso. La suddivisione in blocchi di parlato non consente di avere gli elementi generali del discorso che si sta conducendo; i ritmi imposti non consentono di affinare la forma come si vorrebbe (un ulteriore livello lavorativo si assumerà questo compito). L'infrastruttura materiale vincola e stanca fisicamente il lavoratore, mentre la macchina informatica anticipa alcune funzioni come la punteggiatura e i capoversi. In questo ambito lavorativo sembra applicarsi in modo proficuo l'intuizione di Gramsci secondo cui il processo di «meccanizzazione» delle professioni ritenute tra le più «intellettuali» risulta più complesso e doloroso in quanto: «domanda da parte dell'operaio di “dimenticare” o non riflettere sul contenuto intellettuale dello scritto che riproduce, per fissare la sua attenzione solo alla forma calligrafica delle singole lettere [...]. Ma a pensarci bene, lo sforzo che questi lavoratori devono fare per isolare dal contenuto intellettuale del testo, talvolta molto appassionante (e allora infatti si lavora meno e peggio), la sua simbolizzazione grafica e applicarsi solo a questa, è lo sforzo forse più grande che sia richiesto da un mestiere» (Gramsci, 1978, p. 83). In modo analogo la tecno-organizzazione del «resoconto» rende, attraverso l'estraneazione dal contesto (cioè dal luogo di produzione dei discorsi su cui si interviene e insieme con la parcellizzazione

del parlato tra più soggetti), l'applicazione delle facoltà mentali (di esegesi e adattamento scritto del parlato su *particolari*) come avulsa da una comprensione più generale: una sorta di esercizio cognitivo privo di cognizione.

All'Inps pure si è proceduto organizzativamente a una suddivisione e parcellizzazione dei compiti, così che alla vastità delle mansioni della prima riorganizzazione per processi, ora corrisponde l'attribuzione di uno o più sottoprodotti. L'informatizzazione ha poi proceduto sia a ridurre gli step degli iter procedurali (magari mediante automatizzazione della ricezione della domanda tramite canali telematici), prima raccordati presso operatori unici, sia a suddividere frammenti di lavori tra vari soggetti, che comunque perdono la visione d'insieme faticosamente conquistata in precedenza. Nelle attività ove la normativa è più lineare e più facilmente traducibile nella codificazione informatica del lavoro, si assiste ad un capovolgimento dei ruoli tra *lavoro vivo* e *lavoro morto*: se fino a qualche tempo fa l'operatore utilizzava le procedure come arnesi di indubbio ausilio, oggi in alcuni casi sembra l'esatto contrario: l'operatore inserisce dati che le procedure non possono attingere ancora automaticamente da sole.

Per quanto concerne il distretto di Bangalore i programmi informatici sono non solo il risultato dei processi lavorativi ma anche i vincolanti strumenti della loro produzione. Ogni cosa da compiersi è sistematicamente prevista e veicolata mediante la programmazione software che pure ne registra implacabilmente i tempi e l'andamento. Il lavoro è fortemente parcellizzato, riunioni preliminari all'avvio del progetto servono propriamente a far capire, per usare una metafora emersa nelle interviste «la casa che si deve costruire e la collocazione specifica del contributo che il singolo viene a dare»; dopodiché il senso generale del progetto, nella routinaria, standardizzata e pressante dinamica quotidiana, viene a smarrirsi. Non solo non si dispone per i *coder*, i *tester* e il personale delle attività di supporto, di alcun reale peso decisionale e di programmazione, ma qualsiasi aspetto inerente i linguaggi e i programmi informatici da adottare, la tempistica e le modalità di estrinsecazione del proprio lavoro, vengono autodeterminati.

Ma la straordinariamente valida e suggestiva analisi di Braverman, che ben si adatta anche ai contesti analizzati, pure sembra aver tralasciato qualcosa: a completare il quadro dell'imposizione del capitale sul *lavoro vivo*, infatti, al di là dei dispositivi tecnologici, intervengono poi, integrandosi e sommandosi ad essi, anche altri dispositivi, di natura organizzativa, relazionale e giuridico-lavorativa. Il sistema di controllo del lavoro viene articolandosi infatti, come mi accingo ad illustrare, nelle tre dimensioni della *oggettività tecnologica* e dei suoi contenuti, che prescrive, monitora e mette pressione; nella *dinamica relazionale* del dispositivo del lavoro in team e di quello della cooperazione e della socialità strumentale; e in un articolato *sistema premiale/punitivo* che agisce mediante la messa in competizione dei lavoratori attraverso l'individualizzazione degli stessi, grazie a meccanismi *intra* ed *extra* aziendali.

3.3. Le molteplici forme contemporanee della fusione

Più sopra ho riportato che l'attualizzazione della «fusione della scienza con gli operai», nella proposta tayloriana, avveniva tramite un primo momento di istruzione degli addestratori, che poi

avrebbero addestrato i lavoratori alle nuove modalità lavorative. Queste a loro volta si fondavano su quel sapere che era stato riprodotto in forma cartacea e raccolto in leggi, regole, calcoli, come frutto di un ancora antecedente moto di espropriazione del sapere. Una volta posto in essere questo articolato sistema, allora giungeva il tempo della supervisione, del cronometro, ma anche dei compiti quotidiani, dei cartellini gialli o bianchi e del relativo accesso che essi garantivano o meno ai premi economici e di promozione gerarchica.

Ma come si declina tutto ciò nel lavoro contemporaneo? Ora, a mio avviso, l'attualizzazione di tale principio si avvale di strumenti aggiornati, ma anche di «arnesi» ulteriori che trascendono il momento immediatamente lavorativo: e cioè *fuori* di essi, si danno altri fenomeni che concorrono alla dequalificazione del lavoro come naturale caratteristica intrinseca del modo di produzione capitalistico. Di modo che parimenti possa verificarsi «un'evoluzione sociale che affianchi quella fisica delle macchine: la progressiva creazione di una “forza-lavoro” in luogo del lavoro umano autodiretto; vale a dire una popolazione lavoratrice conforme ai bisogni di questa organizzazione sociale del lavoro, nella quale la conoscenza della macchina diventa un tratto specialistico e separato, mentre nella massa dei lavoratori fioriscono solo l'ignoranza, l'incompetenza e quindi la propensione alla dipendenza servile dalla macchina» (Braverman, 1978, pp. 191-193).

Più articolatamente, si può dire che nell'impresa contemporanea la «fusione della scienza con i lavoratori» cognitivi, relazionali e manuali – ovverosia la degradazione delle condizioni soggettive del *Lavoro* sotto il *comando* del capitale –, mediante diversi ordini processuali, si dispiega con un andamento che tende a naturalizzare quella che nel taylorismo fordista ha costituito un più violento esercizio di imperio sul versante padronale. In particolare, faccio riferimento a una dimensione *socio-culturale* e *antropologica* per cui la *scientificità* dell'agire lavorativo, garantita dalla progressiva sussunzione della società al capitale, è assunta come ovvietà, mediante i prolungati processi di socializzazione.

Braverman spiega che «nella prima forma di divisione del lavoro, il capitalista scompone il mestiere e lo restituisce parcellizzato ai lavoratori, di modo che il processo nel suo insieme cessa di essere appannaggio di un singolo lavoratore, poi [nei primi decenni del Novecento], come abbiamo visto, il capitalista analizza ciascuno dei compiti distribuiti fra i lavoratori, tenendo sempre d'occhio il completo controllo delle operazioni individuali» (Braverman, 1978, p. 169). La sua dipendenza dal *saper-fare* operaio implica anche la dipendenza dal sapere scientifico e tecnico in esso riposto, frutto dei progressi della società umana nel suo complesso: come a dire, il *General intellect*, diacronicamente sedimentato. È poi con il fenomeno della «rivoluzione tecnico-scientifica che la direzione si pone il problema di afferrare il processo nel suo insieme e di controllarne ogni singolo elemento senza alcuna eccezione» (Braverman, 1978, p. 169). Con esso, oltre alla soggezione dettagliata del lavoro, si produce anche via via la conquista e l'asservimento della scienza: se il progresso scientifico che caratterizzò il XVI e il XVII secolo, spiega, fornì alcune delle condizioni di base della rivoluzione industriale, la connessione tra le due era indiretta, generale e diffusa, non soltanto perché la scienza non era direttamente dominata dalle istituzioni capitalistiche, ma anche perché essa era nata nell'ambito della tecnica, che ne costituiva presupposto necessario. Essa costituisce l'«ultima proprietà sociale – e, dopo il lavoro, la più importante – a divenire accessorio del capitale. [...] Egli provvede a organizzarla e imbrigliarla sistematicamente, finanziando l'istruzione scientifica e la ricerca, i laboratori, ecc., grazie all'enorme sovrappiù sociale che gli appartiene direttamente o che la classe

capitalistica nel suo complesso controlla sotto forma di entrate fiscali. Quella che prima era un'iniziativa sociale relativamente libera, è ora integrata nella produzione e nel mercato. Il contrasto fra la scienza come proprietà sociale generalizzata accessoria alla produzione, e la scienza come proprietà del capitalista proprio nel centro della produzione, è il contrasto fra la rivoluzione industriale, sviluppatasi fra la metà del Settecento e il primo trentennio dell'Ottocento, e la rivoluzione tecno-scientifica iniziata negli ultimi decenni del secolo passato e tuttora in corso» (Braverman, 1978, p. 154).

Tecnica e scienza vengono ad intrecciarsi sempre più inestricabilmente per le ragioni della dimensione «oggettiva» della produzione, mentre l'introduzione di sistemi di istruzione pubblica vengono sempre più votati alle ragioni «soggettive» della stessa, cioè dedicati alla costituzione di adeguate «risorse umane». In proposito, Braverman ci ricorda che «nel secolo scorso, la pratica sempre più diffusa di ritrovarsi della scienza e della tecnica nella produzione, nella ricerca, nella direzione aziendale, nell'amministrazione, nella medicina e nella stessa istruzione ha dato vita ad un vastissimo apparato scolastico a livello d'istruzione superiore in grado di fornire specialisti in tutti i settori. Anche questo, naturalmente, ha avuto un notevole effetto sulla durata media della scolarità» (Braverman, 1978, p. 159). In una fase ancora successiva, quella *neoliberale* che stiamo subendo, invece, abbiamo che *scienza e istruzione* vivono un ulteriore approfondimento, una intensificazione, della loro subordinazione al processo di valorizzazione: la morsa diviene ancora più stringente, allorché queste ultime divengono attività *immediate* di accumulazione. Altrimenti detto, non solo *strumentalmente* viene fornita dall'apparato scientifico e formativo istituzionale la «risorsa umana» adeguata alla fase, ma gli stessi contenuti e le modalità di insegnamento vengono, poi, per il moto di sviluppo che è proprio del capitale, imposti allo stesso corpo docente e discente⁷.

Oggi la diffusione e l'incidenza dei Dipartimenti di Ricerca e sviluppo, il finanziamento prevalente alla ricerca applicata a discapito di quella pura e l'affermarsi della proprietà intellettuale da un lato, così come il proliferare dell'istruzione e formazione privata, il sostegno pubblico alla stessa, le connessioni dirette tra istruzione superiore e il mondo del lavoro dall'altro, sono indicatori concreti di quanto sopra detto.

Così se, come ho accennato nel paragrafo relativo al *taylorismo dell'istruzione e della formazione*, abbiamo una produzione della «risorsa umana» dentro l'apparato formativo pubblico e privato, tanto nella società come nel mondo del lavoro, che propina un sapere sempre più *specialistico, modulare, ma acritico*, è anche vero che la funzionalizzazione e l'intreccio di scienza, istruzione e mondo del lavoro, produce l'elevazione della scientificità a «valore» e «prassi» indiscussa dell'agire fuori e dentro l'universo lavorativo. L'ingresso in azienda si accompagna quindi già ad una pregressa disposizione tanto ad operare secondo un sapere formalizzato e sistematizzato, quanto a prestarsi alle prove, alla formazione, alla valutazione e all'eventuale riqualificazione, qualora si rendessero necessarie all'interno dell'impresa. Tutto questo viene pacificamente accettato come contemporanea «naturalità», più che come «normalità». Del resto anche l'introduzione del controllo impersonale e l'esperienza della prossimità de-materializzata (esperita nell'uso delle tecnologie interattive, come dirò dopo), ampiamente adottata come prassi operativa aziendale, sono profondamente interiorizzate attraverso la pratica sociale e relazionale.

⁷ Sui temi della ristrutturazione capitalistica dell'Istruzione si rimanda a Eufactory (a cura di), 2008; Cobalti, 2006; per quanto concerne le relazioni tra riforma del lavoro e della formazione a Moore, 2009; Brown e Hesketh 2004.

Quando vengono a darsi la prescrizione delle modalità di esecuzione del lavoro e della sua tempistica, il processo di addestramento del lavoratore contemporaneo, per la disposizione attitudinale di cui si diceva sopra, si realizza agevolmente e quasi naturalmente, senza particolari attriti.

3.3. Dei dispositivi meccanici e antropo-organizzativi

La reazione del capitale alle resistenze operaie produce molteplici forme di controllo: *diretto, tecnico, burocratico*. Forme che si susseguono diacronicamente ma che coesistono anche contestualmente nel mercato duale del lavoro. Questa, in estrema sintesi, l'analisi di Edward (1979). La seconda fase della LPT, come ho già ricordato altrove, apre un'interpretazione più articolata della dialettica capitale-lavoro, che tiene conto del rapporto tra *struttura e azione* «capace di cogliere la natura dinamica del conflitto tra forze sociali e la complessità delle interazioni tra controllo e resistenza» (Commisso, 2004, p. 54).

Una vasta letteratura critica è venuta a sottolineare l'emergenza di tecniche soggettive di controllo dei lavoratori, che oscillano tra «coercizione e cura» (Sewell e Berker, 2006), o che si avvalgono dell'irrinunciabile supporto della sorveglianza tecnologica (Sewell e Wilkinson, 1992; Ezzamel *et al.*, 2001). Altri ancora poi hanno sottolineato come il controllo diretto e indiretto non siano mutualmente esclusivi, combinandosi piuttosto secondo la natura del lavoro e il settore industriale (Barley e Kunda, 1992): laddove forme estreme di controllo diretto (estrinsecatesi nella prescrizione dettagliata del lavoro), sono praticate nei lavori *low skill* (Thompson *et al.*, 2001), la maggiore autonomia che si dà nelle attività a maggiore intensità di conoscenza, viene invece compensata dall'ottenimento del consenso e dall'auto-sorveglianza (Deetz, 1998).

Ma che il lavoro sia fondato su maggiore o minore conoscenza tacita – ragion per cui, più o meno agevolmente, si possono imporre prescrizioni nell'esecuzione lavorativa –, quello che riscontro ovunque è la contestuale implementazione di svariati dispositivi organizzativi, tecnologici e relazionali, il cui concorso consente di ottenere l'adeguamento, in termini di produttività, qualità e docilità, ai *desiderata* aziendali. Ora, a me sembra che sia gli uni che gli altri ricalchino fortemente, per analogia e finalità, le modalità sopra illustrate mediante le quali nel pensiero tayloriano dovevano prodursi la «fusione dell'operaio con la scienza», ossia pedissequa applicazione delle modalità ottimali di esecuzione delle performance prescritte dalla direzione.

3.3.2. Dei dispositivi tecnologici

La *tecnologia* si pone come essenziale *strumento di estrapolazione delle conoscenze* tacite ed esplicite della forza-lavoro, arnese contemporaneo, insomma, per la declinazione del primo principio di organizzazione scientifica del lavoro: la sistematizzazione della conoscenza dei processi produttivi⁸. Ma la multiforme versatilità del suo impiego non si esaurisce in questo

⁸ Per un approfondimento del negativo impatto, qualitativo e quantitativo, delle IT sul lavoro, si rimanda a Beaudry, Green, Sand (2013); Goldin e Katz (2008); Warhurst, Grugulis, Keep (2004).

compito. Dopo aver operato *ex ante* ai fini della raccolta del *sapere* produttivo e delle *intuizioni* del lavoro vivo, in realtà, essa traduce la conoscenza in procedure operative che specificano percorsi lavorativi determinati e imprescindibili, fungendo pertanto, in tale ultima accezione, propriamente, da *attrezzo di lavoro*. La tecnologia informatica, nel momento stesso in cui viene ad essere adoperata all'interno del processo produttivo, consente pure, contestualmente, la registrazione dell'avanzamento di quest'ultimo, assorbendo finanche l'incombenza del suo *monitoraggio*. Ora, proprio queste due ultime accezioni della macchina informatica, a me sembra, consentono propriamente la traduzione odierna del terzo principio tayloriano: non solo garantendo una comunione forzosa tra il *lavoro* e la «scienza» (mediante l'esecuzione irreggimentata della performance nei binari del software informatico), ma anche amalgamando al proprio interno tanto la funzione umana della *supervisione*, che quella tecnica del *cronometro*.

In ragione di ciò ieri come oggi, «acquistando così forma concreta, il controllo degli umani sul processo lavorativo si trasforma nel suo contrario, diventando controllo del processo lavorativo sulla massa degli umani. La macchina viene al mondo non per servire “l'umanità”, ma come strumento di coloro cui l'accumulazione del capitale dà la *proprietà* delle macchine. Fin dagli inizi del capitalismo la direzione si appropria della capacità umana di controllare il processo lavorativo attraverso le macchine, in quanto *mezzo primario per il controllo della produzione da parte non del diretto produttore ma dei proprietari e dei rappresentanti del capitale*. Così nel sistema capitalistico la macchina, oltre alla funzione tecnica di aumentare la produttività del lavoro – che sarebbe il suo tratto distintivo in qualsiasi sistema sociale – ha anche quello di spogliare la massa di lavoratori del controllo sul proprio lavoro. [...] per la stragrande maggioranza di chi lavora, una fonte non di libertà ma di schiavitù, non di padronanza ma d'impotenza, non di allargamento degli orizzonti del lavoro ma di emarginazione del lavoratore in una cieca sfera di interessi servili nella quale la macchina appare come l'incarnazione della scienza e l'operaio è poco o niente [...] la macchina offre alla direzione l'opportunità di realizzare, con strumenti completamente meccanici, ciò che in precedenza aveva tentato di ottenere con mezzi organizzativi e disciplinari» (Braverman, 1978, pp. 191-193).

Nell'analisi empirica ho ampiamente documentato la funzione di «guida» e imbrigliamento del lavoro laddove ho parlato dei *flussi standardizzati di processo* impiegati presso l'Inps: ho cioè sottolineato come questi fossero resi possibili mediante una ricostruzione del processo lavorativo operata dai migliori funzionari dell'ente, chiamati a raccolta per «tenderlo», eliminarne le ridondanze. La elaborazione di corrispondenti applicativi informatici per l'esecuzioni di particolari attività finisce in un momento successivo, per imporsi a quegli stessi lavoratori come percorso obbligatorio (inevitabile sequenza, con passaggi via via sempre più automatizzati), che tendono anche a ridurre sempre più l'apporto individuale. Nell'ambito di Cedat85, l'implementazione software rende possibile la parcellizzazione del lavoro che viene scomponendosi in senso orizzontale e verticale: si produce la quasi totale automazione della trascrizione e si contendono via via al revisore alcuni compiti. Ma soprattutto, soggiogato fisicamente dalla macchina, ne subisce la sequenza procedurale, secondo una tempistica definita e stringente che questi rendono possibile. *Idem* per l'ambito informatico del distretto di Bangalore, ove ho più volte citato il ricorso a metodologie lavorative che si consustanziano nella

pedissequa esecuzione di pacchetti informatici che ne garantiscono tempi e qualità. Soprassedo sul processo produttivo, tracciando il flusso di lavoro, i risultati e gli avanzamenti.

Passando dalla funzione della *tecnologia* di arnese e «guida» del lavoro a quella di *monitoraggio*, possiamo riscontrare che, ai tempi del taylorismo post-fordista, si produce per il suo tramite una esponenziale amplificazione del controllo. Nelle organizzazioni *flat* o decentrate, dove i livelli gerarchici si appiattiscono e si dà un'apparente involuzione dell'accentramento del controllo, piuttosto che prodursi un effettivo annullamento di questo ((Harrison, 1997; Gordon, 1996) si dà una sua efficace trasposizione nelle tecnologie, oltre all'imposizione di contenuti programmatici, metodologici e tempistici che veicolano, annullano lo spazio e comprimono il tempo. Come ci dice giustamente Bellucci, allora, «è necessario sfatare la nuova ideologia secondo cui la struttura relazionale del nuovo lavoro sarebbe meno gerarchica. Infatti, se per gerarchia si intende un rapporto reciproco di supremazia e subordinazione, la nuova struttura del lavoro tende, probabilmente, ad asseverare la necessità di una gerarchia forte, a estenderla attraverso una personalizzazione – resa possibile dalla struttura delle macchine digitali – anche se spesso risulta essere una struttura gerarchica con un numero minore di livelli rispetto alle strutture del passato. Una tale riduzione, del resto, rende il quadro delle relazioni lavorative più oggettiva, più gestibile dall'alto attraverso processi di individualizzazione del rapporto lavorativo» (Bellucci, 2005, p. 65). Se il dispositivo socio-organizzativo del *teamworking* (Prujit, 2003), come spiegherò a breve, riaccorpa la prima linea di management con l'ambito produttivo, quello *tecnologico* e *informatico* produce, insomma, la tendenza all'accentramento decisionale che viene a coinvolgere il *middle management* (Prachel, 1994). Come più volte segnalato a livello empirico, allora, anche il lavoro di questi viene sempre più irreggimentato attraverso il ricorso all'individuazione di risorse dettagliate, obiettivi minuti e procedure standard, formulate altrove e in modo sempre più stringente. D'altra parte, grazie alle tecnologie telematiche, si produce una divisione del lavoro che trasla verso l'esterno, nella *filiere*, la verticalizzazione negata dentro l'impresa (Costa, 2000). Con Masino possiamo, quindi, sintetizzare che «le “nuove” forme organizzative (le organizzazioni “virtuali”, a rete, decentrate) non portano ad alcun decentramento effettivo, ma conducono a un aumento della capacità di controllo dell'impresa rispetto ai processi interni (ed esterni). Si tratta di una trasformazione delle modalità di esercizio del controllo, che da formale diventa informale, da diretto diventa indiretto, da esercitato diventa esercitabile» (Masino, 2005, p. 183). Ma se lo snellimento della linea di comando dentro l'impresa non significa minor controllo, così come il decentramento non significa *autonomia* e la filiera non è propriamente il luogo delle relazioni paritarie, le opportunità fornite dalle ITC si spingono ancora più in là, concretizzando il sogno perverso di ogni autorità: essere talmente potente da non dover neppure avere necessità della propria affermazione per garantire l'ordine.

Uno dei maggiori tratti di originalità dell'analisi di Zuboff è proprio l'immediata individuazione della *panoptia* come dimensione intrinseca all'apparato informatico. Capace, segnala l'autrice, di «indurre nel controllato la consapevolezza di una permanente visibilità in modo da garantire l'esercizio automatico del potere» (Zuboff, 1998, p. 279). Con lo sviluppo delle tecnologie interattive il capitale sembra aver trovato, allora, degli strumenti di controllo formidabili per l'attualizzazione del *panopticon* benthamiano. Formidabili, in quanto capaci di oggettivare il lavoro e l'imposizione dei suoi tempi, coniugati con una forma di potere non solo disciplinante, ma anche auto-disciplinante, estrinsecantesi nell'interiorizzazione di un controllo pervasivo e continuo. Mi spiego meglio: certamente lo stesso taylorismo fordista aveva di fatto instillato

negli operai l'inquietudine di un controllo continuo, realizzato mediante un'elefantica burocrazia d'impresa; ma questa, sebbene costituisse l'elemento chiave del sistema dell'organizzazione scientifica, ne rappresentava anche il tallone d'Achille, per gli alti costi di mantenimento, comunicazione e coordinamento che ne discendevano. Se il sistema-Taylor aveva il «vantaggio» di esercitare il potere disciplinare del «fiato» della direzione sul «collo» operaio, i costi in termini di supervisori e tempi di ricomposizione delle informazioni verso l'alto erano eccessivi. Con la catena di montaggio di Ford, al contrario, si aveva il «pregio» di oggettivare il controllo, ma si perdeva la potenza della relazione di prossimità tra il controllore e il controllato. Entrambi i vantaggi vengono ora ricomposti nella tecnologia interattiva, a cui si accompagna però la forte riduzione nei costi e il quasi annullamento dei tempi.

Indugiando sull'analogia con la catena di montaggio di Henry Ford, i ritmi di lavoro sono imposti dallo scorrimento di questa: non sono più necessari i cronometristi, ma la loro funzione viene oggettivata nelle macchine. Questo, però, produce anche un spersonalizzazione dell'esercizio del potere che viene, come dicevo sopra, a riprodursi con una potenza ancora superiore nelle tecnologie interattive. Qui troviamo che, da un lato, la prescrizione degli obiettivi, dei tempi, delle modalità di lavoro, viene ad essere iscritta in una composita e folla documentazione elettronica e nei sistemi informatici che presiedono e integrano l'intera attività gestionale. Questa oggettivazione ha il sapore amaro dell'imperatività, della non negoziabilità, della definizione assoluta, che, sebbene umana, si pone al di sopra degli uomini. Essa si staglia contro la «realtà dell'impossibilità» come verità certa. Ma al tempo stesso, con le tecnologie interattive, l'alterità del supervisore, del superiore, del capo, è ricomposta. In tempo reale, questi vede quello che si sta facendo, l'avanzamento del lavoro, il ritmo della produttività. Ma ad essere oggi onnipresente, e a fungere da dispositivo di disciplinamento, vi sono anche i superiori dei superiori e il sistema dei pari, se non direttamente l'utente finale: sulla propria attività, soprattutto ove la produzione immateriale viene ad essere più strettamente interconnessa nella catena di montaggio (post-fordista) delle reti telematiche, si dà con un controllo immediato, che può assumere la dimensione dell'istantaneità. In questo processo, vengono coinvolti e travolti anche i quadri, gli stessi dirigenti, quelli che sono controllori rispetto al basso, e divengono così, a loro volta, oggetto di controllo per chi sta più in alto.

3.3.4. Dei dispositivi socio-emotivi

Un imponente studio condotto in Scandinavia, Gran Bretagna, Germania, Olanda e, con dati di secondo livello, in Giappone, ci rinvia un dettagliato e interessante quadro del *teamworking*. Sotto la guida di Hans Pruijt dell'Erasmus Universiteit di Rotterdam, qui si sostiene che il *post-fordista* modello di lavoro strutturato in gruppi non costituisce propriamente e necessariamente il superamento dell'organizzazione e della logica propria della fase precedente. Accanto ad un modello *anti-tayloristico* di divisione del lavoro per squadre, dunque, se ne affiancherebbe uno propriamente *neo-tayloristico*. Mentre i tratti comuni tra i due sono costituiti da una minore divisione del lavoro, ruoli più ampi e demarcazioni meno rigide tra le mansioni, così come una comune tensione, caratteristica tipica del toyotismo, verso la riduzione dei costi (Pruijt, 2003). Vi sono molti elementi che costituiscono peculiarità differenti tra le due tipologie. Quelli neo-tayloristici si caratterizzano per la presenza di un *supervisore interno* che prende la

denominazione di *Team lead*, al quale viene accordato l'accesso alle riunioni con i superiori e a cui è consentito, pertanto, una qualche forma di potere decisionale. Ciò costituisce un accorpamento tra il lavoro produttivo e il management di primo livello, andando quindi a sopprimere una prima, fondamentale deficienza del modello di divisione del lavoro classica.

Una seconda caratteristica dei team neo-tayloristici, segnala Pruijt, risiede in una tensione incessante verso la standardizzazione del lavoro, che pertanto ne rappresenta un elemento centrale dell'organizzazione produttiva: non si può diffondere nulla che non sia stato standardizzato, cioè trasformato in regole che definiscono le modalità esatte mediante le quali un lavoro deve essere eseguito. La standardizzazione, egli dice, non è qualcosa di assoluto e definito, ma rappresenta sempre una cristallizzazione temporanea che funge da base per miglioramenti successivi. L'*organizzazione in team* rappresenta, quindi, una naturale e riflessiva esigenza di organizzazione in virtù della quale i diversi blocchi di cui si compone il processo lavorativo vengono a corrispondere a diversi gruppi di lavoratori. Così, alla fin fine, il lavoro qui si estrinseca mediante programmi dettagliati e una pianificazione della produzione che include l'orizzonte temporale di una settimana. Se vi residua una qualche forma di discrezionalità, questa è appannaggio esclusivo del *Team lead*.

Oltre all'accorpamento del management di primo livello all'interno delle cellule produttive e la standardizzazione, è la *retribuzione*, infine, a rappresentare un ulteriore elemento distintivo del *teamworking* neotayloristico: questa, costituita di una quota variabile, è infatti legata alla *performance*, la cui valutazione è rimessa ancora una volta al supervisore.

Una significativa letteratura sull'argomento (Ezzemel e Willmott, 1998; Barker, 1993; Pollert, 1996), si sottolinea in questo studio, concorda col fatto che la metodologia organizzativa del *teamworking* si contraddistingue per una *intensificazione del lavoro* e per la capacità di *superare l'estrema rigidità tayloristica* nella divisione del lavoro. L'autonomia nel *teamworking*, allora, costituisce tanto un fattore «estetico», quanto una strategia di controllo manageriale che si presenta più economica e meno insidiosa del controllo diretto.

L'introduzione e popolarizzazione del *teamworking*, infatti, ricostruisce Pruijt, è attribuibile a due elementi. *In primis* alla scoperta della maggiore produttività del modello Toyota rispetto a quello tayloristico, sebbene l'associazione del lavoro di gruppo alla *lean production* costituisca un mito, in quanto la nozione di *teamworking* si riferisce a un senso di responsabilità verso l'intera impresa, mentre il mutuo aiuto e le autonome attività di miglioramento sono cosa distinta dal lavorare in team. Parallelamente, in Europa, un forte movimento anti-tayloristico diede lo slancio per la riforma dell'organizzazione del lavoro, tendente a superarne la separazione tra concezione ed esecuzione (e cioè, l'allargamento delle mansioni contro la loro stringente divisione, maggiore incidenza sulle competenze umane anziché la loro assimilazione nel sistema di informazione, autonomia e codeterminazione dei lavoratori all'incremento della disciplina). Tale movimento va ad intercettare, quindi, il mito del lavoro in team, così come l'esperienza del disegno socio-tecnico o le tensioni varie all'umanizzazione della vita lavorativa, producono in molti contesti la nascita di team semi-autonomi. Così, allora, «il *teamworking* è il punto in cui i due movimenti si intersecano: un movimento per rendere un concetto manageriale attrattivo – il sistema di produzione toyotista – socialmente accettabile e un movimento per rendere un concetto socialmente attrattivo – l'anti-taylorismo nelle sue varie forme – accettabile per i manager» (Prujiit, 2003). Ma poi, poco alla volta, il termine «autonomo» viene meno, insieme al depotenziamento del moto di riforma.

Ciò che ne emerge, quando la dinamica di cambiamento cessa, è l'assestamento su un modello organizzativo che, da un lato, consente il superamento della mancanza di flessibilità e l'eccessivo costo della supervisione del taylorismo fordista, «mentre tiene intatti i due punti focali che rendono attrattivo il taylorismo: la promessa che la migliore via possibile sarà usata uniformemente, e la promessa di applicare ciò che Taylor chiamava “militarizzazione sistematica”» (Pruijt, 2003, p. 94).

In definitiva sembrerebbe allora che l'autonomia di cui pure potrebbero beneficiare i gruppi di lavoro, più che intrinsecamente fondata, sia rimessa alla «cultura aziendale», alla scelta discrezionale del management nel delineare il quadro organizzativo. Eppure, per Pruijt, le cose sembrerebbero non stare così. Appoggiandosi alla letteratura sull'argomento egli segnala, quindi, che «l'autonomia nel *teamworking* è una strategia di controllo manageriale che funziona installando autodisciplina (una gabbia di ferro interiorizzata), facendo sì che i dipendenti si vedano come imprenditori, oscurando la relazione di subordinazione e rafforzando l'identificazione con l'organizzazione. Una siffatta strategia di controllo sarebbe più economica e più insidiosa del controllo diretto classico. Sennett (1998, 56) sostiene che in un'organizzazione fondata su team semiautonomi, c'è ancora un potere centrale che assegna le mansioni e stabilisce gli obiettivi di produzione. Ciò facilita l'insorgere di “stress da management”. L'esercizio del potere diviene meno chiaramente visibile, ma non meno forte. Bourdieu (1998) traccia uno scenario in cui ciascun team di lavoratori flessibili compete contro l'altro, mentre l'auto-management conduce a una ultra-partecipazione e conseguentemente all'auto-sfruttamento. [...] Il caso studio di Barker (1993) nell'industria elettronica descrive come, all'interno dei team, si siano sviluppate regole formalizzate che diventano sempre più rigide. [...] Ciò cui assistiamo qui non è l'uso dell'autonomia come strumento di controllo ma il ri-emergere di una struttura più tayloristica. Questo fenomeno, la cristallizzazione di un modo di lavorare più taylorista non era insolito nelle aziende che ho studiato» (Pruijt, 2003, p. 98)

Tale modalità organizzativa ha degli effetti piuttosto marcati nella pressione al lavoro che, a differenza del passato, si estrinseca anche da parte dei *pari*, venendosi quindi a sommare a quella gerarchica. Dall'ambito post-strutturalista, al riguardo, proviene il contributo di Sewell secondo cui «nella fabbrica snella il team tende ad agire di concerto per normalizzare il proprio output al livello del membro più veloce. Il che si traduce in una pressione del gruppo dei pari sui lavoratori più lenti [...]. Questa inversione è legata alla necessità di normalizzare la performance del team non più intorno al comune denominatore più basso, né intorno alla media, ma a qualcosa che si approssima al livello più alto possibile di performance» (Sewell, 2005, pp. 685-670). Ora, l'attestazione del ritmo lavorativo sul livello tecnicamente più sostenuto non è propriamente alcunché di nuovo alla pratica manageriale, quanto piuttosto un elemento essenziale e centrale della proposta tayloriana. Lì però essa si calibrava su una parcellizzazione spinta esclusivamente sul piano individuale, traducendosi solo poi, e per la molecolare condensazione delle molteplici *performance* individuali, nella *best way* in termini efficientistici. Tuttavia, per le ragioni innumerevoli volte evidenziate, l'organizzazione del lavoro non sempre può tradursi in una siffatta estrema divisione del lavoro, come nella fase precedente, ed è per questo che si rendono particolarmente utili, se non proprio indispensabili, la pressione del gruppo e la manipolazione relazionale che vengono a sommarsi e a completare la pressione già inscritta nella materialità del processo produttivo, come nell'uso strumentale della quota variabile della retribuzione. Per quest'altra nuova forma di controllo, con i molteplici meccanismi sanzionatori

in cui si esprime l'azione sul *singolo* del gruppo dei pari, scrive Sewell, risulta particolarmente utile l'approccio foucaultiano.

Questo si presta altrettanto bene all'analisi della manipolazione discorsiva che «sotto il regime ideologico associato alla *lean production*» bolla molte delle forme di resistenza, che pure si danno, come irrazionali, e da «normalizzare attraverso la terapia». Sotto un regime ideologico di *commitment* e di declamati interessi comuni, continua Sewell «in questo nuovo contesto, il dissenso e le resistenze non sono più giudicati come atti razionali che devono essere compresi; vengono, invece, etichettati come forme irrazionali e inaccettabili di comportamento che devono essere completamente sradicate. Possono ancora verificarsi, ma è negata loro legittimità» (Sewell, 2005, p. 873).

Si introduce allora un modello di «controllo emozionale», suggerisce ancora il sociologo australiano, raccontando come «in molte fabbriche si sono adottate forme di controllo strutturale/comunicativo in risposta al dissenso e alla resistenza. Dissenso e resistenza non sono tuttavia riconosciuti come qualcosa di essenzialmente connesso all'iniquità del processo produttivo capitalistico. Piuttosto, il problema viene posto in questa forma: “Hai problemi a casa?”, “Si tratta di tuo marito?”, “Hai problemi con tua moglie?”, “Hai problemi con i tuoi figli?”, “Sei stressato?”, “Hai problemi finanziari?”, “Soffri di anoressia?”. Io interpreto questo genere di reazioni come un tentativo strategico di trasformare la nostra comprensione delle resistenze e del dissenso da forme razionali di comportamento a forme irrazionali. Questo tipo di “emozionalismo” è comune nelle fabbriche che si stanno muovendo verso l'adozione di un modello “unitario”, ovvero di una modalità di gestione delle risorse umane (HRM) basato sul *commitment*. Problemi quali il dissenso e la resistenza nei luoghi di lavoro contemporanei sono difficoltà che devono essere appianate con la terapia, e, possiamo dire, attraverso un processo di normalizzazione in senso foucaultiano. In questa stessa logica può essere collocato l'uso strumentale del linguaggio e di relazioni interpersonali che si rifanno ai rapporti amicali e familiari. [...] Lo considero un rimando a forme premoderne di controllo. Frasi del tipo: “siamo tutti amici, ora” oppure “siamo tutti membri di una grande famiglia felice”». (ibid., p. 875)

Ma l'intuizione empiricamente riscontrata nel mondo della fabbrica da Sewell riflette perfettamente una tendenza ben più generale che ho segnalato ripetutamente nell'illustrazione dei casi studio con dati primari e secondari. Anzi, questa non serve solo come meccanismo per delegittimare le resistenze, ma è propriamente un ingrediente irrinunciabile per spingere i lavoratori ad intensificare gli sforzi. Così, nell'industria informatica ove, quotidianamente e periodicamente, si evidenziano i ritardi nell'attualizzazione di progetti che sono condensati in una tempistica oggettivamente irrealizzabile, ovvero, in presenza di un calo nell'impegno o quando ci si sottrae al rito di gruppo della mensa, gli addetti alle risorse umane chiamano a colloquio il soggetto in calo di motivazione, per appurarne le ragioni, rigorosamente «personali», che lo determinano. O si danno all'Inps, quando i «capi scendono in reparto per chiedere l'impossibile», e cioè lavoro extra senza straordinario. Lo ritroviamo anche alla Cedat85 quando Diana, a fronte di un ritardo nella riconsegna dei file, fa seguire una telefonata paternalistica alla telelavoratrice di turno.

La stessa organizzazione in team non sembra corrispondere, in nessuno dei tre ambiti di studio, ad una dinamica lavorativa né collettiva né tanto meno autonoma. Essa appare piuttosto come una mera suddivisione del lavoro dal punto di vista organizzativo, nonché un'infrastruttura tattica d'azione manipolatoria-relazionale, incidente sia sotto il profilo della *solidarietà* interna,

che della competizione intergruppo. Tanto all'Inps che nel distretto di Bangalore, allora, si agiscono abilmente e scientemente queste due leve, supportate concretamente da sistemi di monitoraggio e valutazione e dell'annessa retribuzione variabile (se non anche, come nel contesto indiano, dalla previsione e attribuzione di riconoscimenti e premi speciali).

Alla Cedat85, invece, non si dà né una valutazione del lavoro, la cui intensità e quantità è etero-determinata, né si agisce in maniera consistente sul *gruppo*, proprio perché non risulta essenziale né la concorrenza né il sostegno interpersonale. Solo laddove si riscontrano rallentamenti ovvero una qualità non adeguata del lavoro, chi gestisce le sessioni *evoca* il *team* per colpevolizzare il singolo dell'impatto del suo ritardo su di esso – al fine di suscitare utili e tempestivi sensi di colpa –, ovvero un presunto, e più o meno reale, *collega-superiore* come censore della qualità del proprio lavoro.

3.4. Dei controllori

Il quarto ed ultimo principio dell'Organizzazione scientifica, in definitiva, condensa il risultato dell'applicazione dei precedenti tre, affermando la divisione dei compiti tra i lavoratori e il nuovo costituente soggetto della Direzione, chiamato ad introdurre e perpetuare il nuovo sistema di lavoro. L'ultimo pilastro è insomma dedicato ai controllori, chiamati a svolgere lo studio e la formalizzazione delle attività, la selezione e gestione della manodopera, e l'implementazione controllata di quest'ultima. Ma che ne è di tale antropologia professionale nella fase post-fordista? «Dobbiamo capire perché l'autorità manageriale, così come si è sviluppata negli ultimi due secoli, sembra opporsi al tipo di cambiamento dell'organizzazione come richiesto dalle condizioni cognitive e socio-psicologiche di un diffuso sviluppo delle capacità intellettive» (Zuboff, 1998, p. 272). Così si esprimeva Zuboff, per la quale la crisi epistemologica prodotta del potere informatizzante della tecnologia viene a modificare i fondamenti della conoscenza legata al compito e la base di una partecipazione competente alla vita dell'organizzazione. Si domanda allora se «la tecnologia può assumersi il peso del cambiamento strategico, [se cioè,] può trasformare l'autorità o sarà l'autorità a porre limiti al processo di informatizzazione» (ibid., p. 276)

A distanza di qualche decennio dalla sua formulazione, risulta non immediatamente agevole risolvere tale interrogativo. Sebbene immediatamente parrebbe che l'autorità venga rivoluzionata dalle ITC – con l'appiattimento della gerarchia, la formazione di team semiautonomi, il decentramento decisionale verso il basso –, ho anche evidenziato, cercando di andare al di sotto dei proclami, che a questo corrisponde molto più spesso un moto contrario di accentramento del potere, standardizzazione del lavoro, e sostituzione della discrezionalità umana con l'implementazione di sistemi informativi «esperti».

Eppure ho altresì evidenziato nella parte empirica che, effettivamente, si dà una modificazione della funzione manageriale: più di qualcuno, anzi, proprio molti suggerivano l'importanza delle capacità di *leadership*, di *comunicazione* e *interpersonali*, a discapito delle *competenze* tecnico-specialistiche. Ma ciò, più che rinviare ad un'effettiva trasformazione in senso paritario della relazione tra il *Lavoro* e chi vi soprassiede (in ragione di un reale riaccorpamento tra il momento dell'esecuzione e della concezione), al contrario, a me sembra piuttosto un uso strumentale della condizione di parità» tra il management di primo livello e i lavoratori, come anche delle relazioni

intessute intorno al filo della cordialità e della motivazione per quanto concerne il *middle management*. Altrimenti detto, dietro a tutto ciò, a mio avviso, non solo si cela una declinazione attualizzata dell'utile e propizia manipolabilità della forza lavoro suggerita da Taylor (e supportata dalle esperienze concrete del toyotismo, dai contributi della Scuola delle Relazioni umane, e dagli affanni dei movimenti per la riforma del lavoro), ma si dà anche un processo di dequalificazione dello stesso lavoro dei controllori, vale a dire, della *Direzione medesima*.

La trasformazione dell'autorità in ragione della tecnologia, allora, non avviene tanto per un rafforzamento di quanti si collocano più in basso nella scala gerarchica, quanto piuttosto per un rafforzamento di quanti si collocano nelle posizioni apicali. Ma ciò non è vero solo in seno alla singola unità organizzativa, essendo tendenza trasversale ai vari settori e ai professionisti che li abitano. La taylorizzazione post-fordista del lavoro contemporaneo dà luogo, infatti, ad una estensione esponenziale dei principi propri della sua versione classica. E così anche il numero e la tipologia dei *controllori*, ovvero del management, come si suol dire oggi, registra l'ingrossamento di una schiera eterogenea che assomma agli *ingegneri, consulenti e uomini d'affari* della fase precedente, informatici, professionisti dello *Human Resource Management, Business analyst, Data analyst*, a cui corrisponde il proliferare abnorme di aziende specializzate nella consulenza e nei servizi di alta direzione, che propinano le molteplici attività del *Business Process Outsourcing, Knowledge Process Outsourcing, Reingegnerizzazione dei processi, Knowledge System Management*, e tecnologie di ogni tipo e per ogni necessità.

Con parole più semplici, ai pionieri del movimento dell'organizzazione scientifica corrisponde oggi una categoria strutturata di impresa particolarmente dinamica nel capitalismo contemporaneo, che produce servizi per migliorare l'efficienza di imprese *altre*, attraverso metodologie estremamente definite e formalizzate, tanto da precipitare gli stessi esperti dediti alle medesime in una condizione di forte proceduralizzazione del loro lavoro. Nobin, che lavora per Hopro, mi racconta in dettaglio la procedura, i tempi delle varie fasi in cui si articola il suo lavoro di *Senior business analyst*; mi riferisce poi della mole dettagliata di format che lui, come gli informatici, è tenuto a seguire nell'esecuzione del suo lavoro. Come sul versante della gestione delle Risorse umane nelle grandi aziende, tale attività viene a sua volta spezzettata in tanti ambiti diversi, via via più articolati al proprio interno, così che il lavoro nel suo complesso ne risulta altrettanto parcellizzato che quello proprio delle attività del *core business*. Shekar, equipaggiato di master in *HRM*, mi racconta il suo lavoro ed apprendo che, sebbene non abbia smarrito il senso complessivo delle funzioni proprie della sua specializzazione, di fatto è deputato dentro Hopro ad un'attività tanto limitata e parziale quanto quella degli informatici stessi.

In sintesi, si dà l'attualizzazione del principio di Babbage rispetto all'esigenza di rendere il lavoro mentale economico mediante scorporazione delle attività meno complesse, da delegare quindi verso il basso. E ciò produce inevitabilmente una loro standardizzazione/industrializzazione, che si traduce concretamente per il singolo in mansioni marcatamente limitate e ripetitive, che, quindi, a riprova di ciò, possono essere a loro volta oggetto di esternalizzazione.

Riferito del *middle* e del *line* management, dei *consulenti* come di quanti adibiti alla gestione delle risorse umane, non c'è molto altro da aggiungere rispetto alla Direzione post-moderna del lavoro, se non che questa a sua volta è vittima del processo che nella fase precedente ha inflitto al lavoro manuale. Rispetto ai casi empirici non ho mancato opportunamente di segnalare che

una andamento sostenuto con ritmi affannanti attiene non solo al lavoro meramente esecutivo, ma che coinvolge lo stesso lavoro organizzativo e manageriale. Alla Cedat85 Diana lamenta la fatica di stare dietro all'imperativo aziendale di coniugare qualità e velocità per soddisfare le esigenze dei clienti, che possono richiedere lavori anche con preavvisi di poche ore. Analogamente alcuni *Project manager* di Bangalore pure richiamano come difficoltà maggiore del proprio lavoro esattamente i ritmi serrati che stravolgono la vita personale, sempre al fine di evadere le richieste delle imprese clienti. All'Inps poi qualcuno accennava al fatto che i responsabili di linea «prendono tutti la pillola per la pressione», proprio a sottolineare la somatizzazione fisica del forte stress lavorativo in cui sono coinvolti.

Al di là dei tempi, per quanto concerne i contenuti del loro lavoro, si evince che si consustanziano in una marcata routine in cui lo spazio discrezionale lascia fundamentalmente il posto ad una attività di monitoraggio e stimolo del lavoro altrui. Per Diana il fulcro del suo lavoro si installa proprio all'interno dell'interfaccia informatica che contempla il flusso lavorativo che parte e si esaurisce, rispettivamente, con la ricezione dell'audio dal cliente e la sua restituzione lavorata. In esso e con esso, la responsabile struttura i gruppi, ne segue e sollecita il lavoro.

I *Project manager* di Bangalore che pure partecipano alle fasi preliminari di *Discover* e *Define* di un progetto, entrano nel vivo del loro ruolo dapprima quando si tratta di compilare alcuni documenti predefiniti in cui definiscono la distribuzione del lavoro tra il personale e i tempi di esecuzione. Il resto è poi monitoraggio dell'andamento lavorativo e del rispetto delle scadenze programmate che, come mi dice Vibha, si consustanzia nella spinta motivazionale dei subordinati. All'Inps pure ho sottolineato che l'ambito del libero arbitrio dei responsabili di linea o direttori di agenzie semplici è l'attribuzione di qualche ora di straordinario o la precedenza da accordarsi a certe produzioni piuttosto che ad altre, ovvero la scelta di chi collocare su cosa. E, tutto sommato, la discrezionalità non è poi così ampia come le retoriche etichette organizzative sembrano evocare.

Allora, se sin qui ho parlato delle molteplici forme interne ed esterne, antecedenti e contestuali all'ambito lavorativo, che attualizzano il principio tayloriano della *fusione dell'operaio con la scienza* – passando quindi ad enucleare le diverse forme del *controllo*, di natura tecnologica e relazionale – messe in campo dai controllori-controllati, non mi resta che tirare le somme di quanto permane della filosofia tayloriana nel discorso contemporaneo. Argomento che mi accingo a trattare nella prossime pagine.

4.

FILOSOFIA TAYLORIANA E PRAGMA-PENSIERO NEOLIBERALE

*Il mutamento di mentalità
richiede tempi più lunghi*
F.W. Taylor

4.1. Il Sistema Taylor

Il sistema-Taylor, che si è andato via via imponendo lungo lo scorrere di un trentennio, si fondava non solo su una particolare «visione» dei problemi affliggenti il mondo industriale, quanto su una ben definita concezione «filosofica» sia dell'azienda che delle relazioni a cui si sarebbe dovuta informare. Rispetto ai primi, l'ingegnere additava: la mancanza di disinteresse padronale verso «il sistema organizzativo più idoneo da assumere», l'«ignoranza circa i tempi necessari per ciascuna attività» e l'«indifferenza verso il carattere, doti individuali e benessere degli operai», come primo blocco di difficoltà. A queste si aggiungevano, per un verso, l'innata tendenza dei lavoratori «a mandare il lavoro per le lunghe», aggravata ed accentuata «in base a ragionamenti e riflessioni suscitati dalle relazioni con gli altri uomini». Secondo Taylor vi era, cioè, il totale controllo del processo produttivo nelle mani degli operai, che comportava l'impossibilità per i datori di lavoro di imporre loro il massimo impegno possibile (insieme con una scarsa sensibilità agli aspetti organizzativi e alla valorizzazione di quelli personali). Per un altro verso, i lavoratori, sia *naturalmente*, sia *intenzionalmente*, e in ragione di fattori interpersonali, tendevano a produrre ben al di sotto delle loro reali possibilità. In particolare, il rallentamento della produzione che affliggeva l'ordinario andamento dell'industria statunitense, era giustificato nella concezione dell'ingegnere da relazioni di contrapposizione tra manodopera e controparte datoriale, che erano dettate da una controproducente lotta per la divisione del «surplus». Ed è qui che la «visione» della gestione d'impresa si fa filosofia pragmatica: per Taylor, infatti, gli interessi delle due parti erano coincidenti e i motivi di attrito potevano risolversi agevolmente focalizzando gli sforzi in un aumento di produttività, che avrebbe reso questo «surplus» tanto ampio da non rappresentare più un motivo di contrapposizione.

Per ricondurre la parte datoriale e quella operaia verso i «loro coincidenti» interessi, si proponeva allora di attualizzare il seguente proposito, di produrre cioè «alti salari e basso costo della manodopera [e più precisamente,] alti solo in relazione alla media della categoria alla quale appartiene l'operaio e che siano pagati soltanto a quelli che eseguano una quantità di lavoro superiore alla media della loro categoria» (Taylor, 1975, p. 38). Come giustamente sottolinea Braverman, «Taylor quindi sapeva che per gli imprenditori che impiegano tipi analoghi di forza-lavoro in ogni dato periodo, la remunerazione del lavoro è una cifra socialmente determinata, relativamente indipendente dalla produttività. Perciò gli operai che lavorano due o tre volte in più rispetto al giorno prima non raddoppiano o triplicano la loro paga, ma possono ottenere un

piccolo incremento sui loro compagni, vantaggio che però scompare non appena il loro livello di produzione diviene generale» (Braverman, 1974, p. 99).

Così, per tale via, l'aumento della produttività del lavoro veniva producendo, per un verso, una riduzione del costo della manodopera e per un altro, mediante il pagamento di salari più elevati, avrebbe potuto garantire l'adesione operaia ai nuovi metodi lavorativi: l'aumento della produzione fino al suo raddoppio, consentiva di aumentare il *surplus*, quindi, di ripagare sia il lavoro sia il rischio di impresa. Ma, nel sistema-taylor, si badi bene, l'adesione non avveniva più su una base *volontaria*, come nel metodo dell'iniziativa e dell'incentivo (contro cui si scagliava ripetutamente), quanto, piuttosto, su una *obbligatoria*.

L'organizzazione scientifica, nella mente del suo fondatore, si elevava, almeno nel discorso retorico, ben al di là del mero dato economico, per farsi carico del raggiungimento di una condizione di appagamento del lavoratore, il cui benessere si sarebbe dovuto fondare non solus una maggiore remunerazione, quanto anche sulla «formazione» e sul «perfezionamento» degli stessi, messi in condizione, pertanto, di raggiungere posizioni lavorative superiori. Pur essendo rivoluzionaria «l'organizzazione scientifica non implica [però, ci dice] di necessità alcuna grande invenzione, né la scoperta di fatti nuovi o sensazionali. Consiste invece in una particolare combinazione, di elementi che già esistevano in passato; consta cioè di conoscenze tradizionali, le quali vengono collegate, analizzate, raggruppate e classificate in leggi e norme, in modo da costituire una scienza; implica, oltre a ciò, un mutamento completo nell'atteggiamento mentale di chi lavora, come pure in quello di chi fa parte della direzione, ciascuno nei riguardi dell'altro e nei riguardi dei propri doveri e della propria responsabilità e perciò importa una buona ripartizione dei compiti fra le due parti ed una intima, cordiale collaborazione» (Taylor, 1975, p. 234). *Collaborazione intima, stretta e personale tra le parti* verrebbe, insomma, ad essere garantita attraverso la prossimità e complementarità del lavoro tra direzione e operai. In un sistema-azienda fondato su *scienza, non empirismo; armonia, non discordia; cooperazione, non spirito individualistico; massimo rendimento, invece che limitazione della produttività*.

In un articolo del 1976 di delirante e para-revisionistica esaltazione, Drucker illumina con la sua interpretazione il genio di Taylor. Qui si sostiene che l'ingegnere statunitense sarebbe stato *sostenitore del lavoro di gruppo, fortemente critico verso il management che non ridistribuiva reddito, totalmente estraneo alla esperienze della catena di montaggio*, della cui esistenza, probabilmente, era neanche ignaro. Precursore degli studi sulla motivazione mediante lo *Scientific management*, lo stesso, mirava alla riduzione dello sforzo fisico del lavoro e alla riduzione del dispendio di energia, al fine di «creare un'armonia industriale per il pieno sviluppo della personalità umana» (Drucker, 1976, p. 23-24). Non solo questa concezione manageriale innovativa si spingeva a sondare i limiti e le potenzialità di sviluppo di ciascuno per favorirne la mobilità massima verso l'alto, in nuove occupazioni, ma avrebbe anche teso verso l'eliminazione della figura del capo, per condurre verso qualcosa che si approssima a ciò che oggi viene identificato come organizzazione a matrice.

In effetti, un fondo di verità sussiste nella filigrana di questo discorso che, per essere colta, necessita il capovolgimento della retorica: allora rintracciamo nel «massimo sviluppo della persona umana», la spremitura estrema delle sue potenzialità ai fini del suo sfruttamento; nella *motivazione*, la manipolazione; nella preservazione delle energie, l'eliminazione del loro spreco; mentre nell'*eliminazione del capo*, la sempre più marcata oggettivazione del controllo e delle specializzazioni anche per le figure superiori. Al di là dei meriti o demeriti che si possano

attribuire a quest'uomo influente, a seconda del particolare giudizio di valore che ne determini, per l'osservatore, la collocazione in un ambito prospettico piuttosto che un altro, quello che mi preme ora discutere è che la teoria operativa tayloriana laddove sentenzia *scienza, non empirismo; armonia, non discordia; cooperazione, non spirito individualistico; massimo rendimento, invece che limitazione della produttività*, spinge verso qualcosa di più e di diverso dalla mera gestione manageriale. Quegli ingredienti costituiscono, infatti, il «principio attivo» della sua visione, del suo metodo, e fanno del taylor-pensiero una sorta di filosofia delle relazioni industriali, o forse, della società. Ma, essendo un'osservatrice corazzata di un'armatura valoriale di parte, posiziona il mio sguardo in direzione ostinata e contraria e quindi, dietro lo strato *discorsivo* rintraccio, ancora una volta, un fondo di verità che, lungi dall'eufemistica parvenza d'*armonia e collaborazione*, si colora della cruda sostanza della disarticolazione di classe, della pacificazione e dell'individualizzazione della condizione del lavoro; come ora argomenterò in maniera puntuale, passando in una riassuntiva rassegna critica tale filosofia industriale.

Le relazioni di contrapposizione tra manodopera e controparte datoriale, dettate, a suo dire, da una controproducente lotta per la divisione del «surplus», si traducevano sul finire del diciannovesimo secolo in un deliberato rallentamento della produzione. In realtà, gli interessi delle due parti erano ritenuti coincidenti e tendere verso la produzione di una torta più grande, per rendere le fette di ciascuno più consistenti e far venire meno i motivi di attrito, costituiva la modalità di risoluzione della suddetta contrapposizione. Ma, l'obiettivo primario per Taylor era la soppressione delle alleanze tra lavoratori, a cui si sarebbe dovuta sostituire, attraverso la prossimità e complementarità del lavoro tra direzione e operai, la «collaborazione intima, stretta e personale tra le parti», o meglio, le controparti che, imboccando questa strada, avrebbero dovuto smettere di essere tali. Quello che proponeva era, quindi, un sistema che veniva a produrre il massimo sforzo possibile della mano d'opera grazie al connubio di *manipolazione soggettiva ed estrapolazione oggettivante* del lavoro.

Tuttavia, mentre si proclama l'unità degli interessi e si sponsorizzano comportamenti amicali e collaborativi tra subordinati e superiori, di fatto si procede ad una gestione individualizzante della forza lavoro e alla messa in concorrenza dei lavoratori. Alla definizione dell'ammontare di produzione e relativo costo da parte della proprietà con una sorta di operaio specializzato (che poi sceglieva gli altri lavoratori, insieme ai quali concordava solidalmente il ritmo di lavoro), viene a sostituirsi il controllo sull'intero processo produttivo e la gestione individuale di ciascun singolo lavoratore, selezionato, su base scientifica, da questo nuovo corpo professionale che è la dirigenza.

Ma, i cartellini bianchi e gialli – a cui a seconda del raggiungimento o meno degli obiettivi, si fanno corrispondere premi e punizioni –, vengono a promuovere l'interesse *particolare* del singolo alla solidarietà generale di classe, che si esprimeva in un ritmo lavorativo rallentato.

Il taylorismo, insomma, se sul piano ideologico propone una visione della fabbrica come luogo riconciliatorio degli interessi contrapposti del lavoro e del capitale, su quello operativo introduce meccanismi di disarticolazione di classe che si estrinsecano in una relazione individualizzante del lavoro nella sua selezione, gestione, retribuzione e progressione. Pertanto, *l'ingegneria della (obbligatoria) cooperazione* e la *meccanica della competizione* sono ingredienti del pensiero tayloristico. Ora, a dire il vero, però, la traduzione pratica degli stessi, non si è data con la rispondenza fedele che la complessità di quel disegno avrebbe necessitato. Del taylorismo di stampo fordista (se tralasciamo e consideriamo come realtà a sé stante il toyotismo e l'esperienza

giapponese) resta, prevalentemente, l'accento sulla componente oggettivante del lavoro, piuttosto che su quella relativa alla manipolazione relazionale, la quale pure ha attecchito, ma molto più lentamente e progressivamente (come ho segnalato altrove parlando dell'*assoggettamento*). Oggi, però, quest'ultima sembra aver conquistato terreno. Anzi, sembra che, per una serie di circostanze contingenti particolari, abbia trovato un *humus* più che propizio.

Dicevo «lentamente» perché, i primi tentativi di Ford di attualizzare la dimensione soggettiva del pensiero tayloriano si sono tradotti, come ci ricorda giustamente e lucidamente Gramsci nel quaderno 22, in un parziale fallimento: «Le inchieste degli industriali sulla vita intima degli operai, i servizi di ispezione creati da alcune aziende per controllare la "moralità" degli operai sono necessità del nuovo metodo di lavoro. Chi irridesse a queste iniziative (anche se andate fallite) e vedesse in esse solo una manifestazione ipocrita di "puritanismo", si negherebbe ogni possibilità di capire l'importanza, il significato e la portata obbiettiva del fenomeno americano, che è anche il maggior sforzo collettivo verificatosi finora per creare con rapidità inaudita e con una coscienza del fine mai vista nella storia, un tipo nuovo di lavoratore e di uomo». Nell'interrogarsi circa l'origine del moto che, spinto «dalla necessità immanente di giungere all'organizzazione di un'economia programmatica», superasse il vecchio individualismo economico, e cioè se «lo svolgimento debba avere il punto di partenza nell'intimo del mondo industriale e produttivo o possa avvenire dall'esterno, per la costruzione cautelosa e massiccia di un'armatura giuridica formale che guidi dall'esterno gli svolgimenti necessari dell'apparato produttivo», il marxista italiano giunge per primo a cogliere l'intreccio sussistente tra tecnologia, taylorismo e determinate politiche statali. Per Gramsci «le iniziative "puritane" hanno solo il fine di conservare, fuori del lavoro, un certo equilibrio psico-fisico che impedisca il collasso fisiologico del lavoratore, spremuto dal nuovo metodo di produzione. [...] L'industriale americano si preoccupa di mantenere la continuità dell'efficienza fisica del lavoratore, della sua efficienza muscolare-nervosa: è suo interesse avere una maestranza stabile, un complesso affiatato permanentemente, perché anche il complesso umano (il lavoratore collettivo) di un'azienda è una macchina che non deve essere troppo spesso smontata e rinnovata nei suoi pezzi singoli senza perdite ingenti. Il così detto alto salario è un elemento dipendente da questa necessità: esso è lo strumento per selezionare una maestranza adatta al sistema di produzione e di lavoro e per mantenerla stabilmente. Ma l'alto salario è a due tagli: occorre che il lavoratore spenda "razionalmente" i quattrini più abbondanti, per mantenere, rinnovare e possibilmente per accrescere la sua efficienza muscolare-nervosa, non per distruggerla o intaccarla. Ed ecco la lotta contro l'alcool, l'agente più pericoloso di distruzione delle forze di lavoro, che diventa funzione di Stato. [...] Questione legata a quella dell'alcool è l'altra sessuale: l'abuso e l'irregolarità delle funzioni sessuali è, dopo l'alcoolismo, il nemico più pericoloso delle energie nervose ed è osservazione comune che il lavoro "ossessionante" provoca depravazione alcoolica e sessuale. I tentativi fatti dal Ford di intervenire, con un corpo di ispettori, nella vita privata dei suoi dipendenti e controllare come spendevano il loro salario e come vivevano, è un indizio di queste tendenze ancora "private" o latenti, che possono diventare, a un certo punto, ideologia statale, innestandosi nel puritanesimo tradizionale, presentandosi cioè come un rinascimento della morale dei pionieri, del "vero" americanismo [...]. Appare chiaro che il nuovo industrialismo vuole la monogamia, vuole che l'uomo-lavoratore non sperperi le sue energie nervose nella ricerca disordinata

ed eccitante del soddisfacimento sessuale occasionale: l'operaio che va al lavoro dopo una notte di "stravizio" non è un buon lavoratore, l'esaltazione passionale non può andar d'accordo coi movimenti cronometrati dei gesti produttivi legati ai più perfetti automatismi. Questo complesso di compressioni e coercizioni dirette e indirette esercitate sulla massa otterrà indubbiamente dei risultati e sorgerà una nuova forma di unione sessuale di cui la monogamia e la stabilità relativa paiono dover essere il tratto caratteristico e fondamentale» (Gramsci, 1978, p. 89).

L'ordine sociale fordista (cfr. Harvey, 2002), di fatto, viene a imporsi sulla società americana e via via su quella parte di mondo che più massicciamente domina le altre(ove cioè,più intensamente il capitale opera una palese e consistente erosione del modello di vita, plasmandolo alla bisogna). Quando tale moto, però, prende ad arrestarsi poiché,saturandone via via gli ambiti, lo spazio dell'accumulazione va restringendosi(ovvero, quando qualcuno si frappone tra esso e la sua meta, ponendo argini per contenere il suo tumultuoso incedere), si crea allora la *crisi* e con essa quella «distruzione creativa» che tutto ribalta e sconvolge.

Come ci ricorda Harvey,«il capitale è un processo e non un oggetto [...] le sue regole interne di funzionamento sono tali da assicurare che si tratti di una modalità di organizzazione sociale dinamica e rivoluzionaria, che trasforma continuamente la società in cui è inserito [...] vi sono leggi di processo in vigore nel capitalismo che possono generare una gamma apparentemente infinita di esiti a partire da una variazione minima nelle condizioni iniziali o dall'attività dell'immaginazione umana. [E cioè] come le leggi della dinamica dei fluidi sono le stesse in tutti i fiumi del mondo, così le leggi della circolazione di capitali sono coerenti da un supermercato all'altro, da un mercato del lavoro all'altro, da un sistema di produzione di merci all'altro, da un paese all'altro e da una casa all'altra. Eppure New York e Londra sono tanto diverse fra di loro quanto l'Hudson e il Tamigi. [...]. In termini più concreti, il livello di fordismo e modernismo, o di flessibilità e di postmodernismo, è destinato a variare di tempo in tempo e di luogo in luogo, e dipenderà da quali configurazioni sono redditizie» per il capitale (ibid., p. 417-418).

La tesi, secondo la quale il superamento della produzione di massa e del modello fordista abbia portato ad un salto profondo nel modo di funzionamento del sistema capitalistico, è qui contestata da Harvey che, comunque,ravvede nello stesso mutamento culturale l'intrecciarsi dell'elemento economico. La vita culturale, spesso considerata esterna alla logica capitalistica, è per lui pienamente «interna»: così, al proliferare di attività speculative di ordine economico che si traducono in una molteplicità di iniziative che danno luogo ad una incessante distruzione creativa, parallelamente si dà uno sviluppo, altrettanto speculativo, dei valori culturali, politici, legali e ideologici delle istituzioni, perché «se le crisi nell'esperienza dello spazio e del tempo, nel sistema finanziario o nell'economia in generale, possono rappresentare una condizione necessaria per cambiamenti culturali e politici, le condizioni sufficienti sono inserite più profondamente nella dialettica interna della produzione di pensiero e conoscenza. Perché è sempre vero, come diceva Marx nel *Capitale*, che noi erigiamo le nostre strutture nella mente prima di erigerle nella realtà» (ibid., p. 420).

In linea con quanto esposto sopra, allora, faccio notare che il farsi largo del pensiero post-modernista avviene nel momento stesso in cui la società di massa e i suoi consumi raggiungono il punto di saturazione. Al di là della maggiore o minore, o della più o meno diretta relazione tra le innovazioni culturali e le più recenti esigenze economiche del sistema produttivo, di certo le prime si rendono particolarmente gradite e funzionali al secondo, che comincia anch'esso a fare

proprie le caratteristiche della mutevolezza, della differenza, dell'innovatività, le quali si esprimeranno, tecnicamente, nelle «specializzazioni flessibili».

Se dal piano culturale più generale scendiamo a quello politico, legale e ideologico, la connessione tra gli stessi e quello economico appare, allora, molto più decisa ed evidente.

Come ci dice ancora Harvey, «per capire la natura delle politiche in questione riteniamo che sia di fondamentale importanza studiare la natura delle idee che le hanno ispirate: si tratta del neoliberalismo, che è in primo luogo una teoria di pratiche economiche che sostiene che il benessere individuale può essere sviluppato con lo sprigionamento delle libertà imprenditoriali e delle abilità individuali in un quadro istituzionale caratterizzato da forti diritti di proprietà, libero mercato e libero scambio. Il ruolo dello Stato è di creare e conservare un quadro istituzionale appropriato a tali pratiche» (Harvey, 2005, p. 2). Si tratta allora di approfondire la relazione tra funzionamento economico e i processi produttivi al fine di capire che sorte spetta al sistema taylor-fordista.

4.2. Il taylorismo neoliberale

Nel corso tenuto nel 1979 al *College de France*, Foucault analizza il pensiero neoliberale attraverso le due articolazioni teoriche che assume nel contesto tedesco e statunitense (Foucault, 2005). La prima, attingendo al pensiero e al contributo di Max Weber come la Scuola di Francoforte, si era interrogata sulla «razionalità irrazionale della società capitalistica» e sulle modalità di intervento a correzione della stessa. Ma, mentre per la *Teoria critica* il punto era, quale nuova *razionalità sociale* per correggere l'economico; per l'altra la *quaestio* era come correggere l'irrazionalità sociale del capitalismo ridefinendo una *nuova razionalità economica*.

L'ordoliberalismo ha preso le mosse, prima, nell'ambito della Scuola di Friburgo e poi si è sviluppato intorno alla rivista *Ordo*. Per Foucault, non «un puro e semplice calcolo dei gruppi politici, o del personale politico della Germania all'indomani della disfatta, [...] è qualcosa di completamente diverso dal calcolo politico, anche se ne è interamente attraversato. Non è nemmeno un'ideologia, anche se siamo in presenza di un ampio insieme di idee, di principi di analisi ecc. perfettamente coerenti. In realtà si tratta di una programmazione nuova della governamentalità liberale» in cui l'anima *statale* non si chiede cosa farà per quella economica, bensì chiede all'economia di fondare la legittimità dello Stato.

Con l'elaborazione teorica del gruppo di economisti tedeschi, la razionalità irrazionale della società capitalista trovava un suo rovesciamento di responsabilità: il suo cattivo funzionamento, lungi dall'esserle intrinsecamente proprio, viene a dipendere piuttosto dall'intervento dello Stato. Quest'ultimo non doveva intervenire per correggere le sue storture a fini sociali, bensì, doveva far discendere il benessere sociale dallo sviluppo economico che, quindi, doveva fungere da *principio regolatore* e *fine* del primo: lo Stato trovava, pertanto, la sua ragion d'essere in relazione, e secondo la misura, della sua funzionalità al mercato.

Nell'espressione «Economia sociale di mercato» si sublimava, allora, la nuova concezione statale dell'economico e del rapporto con esso. Il riconoscimento della *concorrenza*, e non dello *scambio*, quale momento centrale della dinamica economica, costituisce poi un ulteriore e

importante salto concettuale rispetto alla tradizione liberale classica: ciò che era essenziale, per gli ordoliberali, non era l'equivalenza tra due beni, ma propriamente la loro ineguaglianza. Accanto alla prescrizione di un'azione statale nell'ambito economico che consistesse in *politiche regolatrici e ordinatrici*, le quali garantivano un supporto funzionale e minimale dello Stato all'economia, le politiche sociali erano fortemente attaccate in quanto, introducendo imposte finalizzate a realizzare un minimo di perequazione nell'accesso ai beni di consumo, medico, culturale, etc., determinavano un trasferimento di reddito proporzionale alla crescita economica; per tale via venivano, così, minando le *disuguaglianze*, considerate come qualcosa di *naturale* e di auspicabile che non doveva essere rimosso. Pertanto, non si doveva verificare né la socializzazione dei redditi e del consumo, né tantomeno quella dei rischi. Esisteva, insomma, un'unica possibile politica sociale: la crescita economica.

Nelle politiche *ordinatrici*, in particolare Foucault intravede lo spostamento dell'azione del governo verso il basso e l'attualizzazione di un imperativo di generalizzazione della forma impresa: la sua demoltiplicazione. L'ordoliberalismo anni Trenta propugnava una società non orientata al mercato e all'omologazione, né all'uniformità delle merci ma, piuttosto, verso la molteplicità e la differenziazione delle imprese. Secondo il filosofo francese, per questi economisti non esisteva il *capitalismo* con una sua logica intrinseca, le sue contraddizioni e le sue impasse. Quello proposto dagli ordoliberali, insomma, è un capitalismo economico-giuridico che riorganizzando il quadro istituzionale rendeva possibile, quindi, un *capitalismo* diverso. Nel loro pensiero l'economia diveniva una sorta di gioco in cui le regole erano definite dallo Stato e si rivendicava, pertanto, un suo ruolo non dentro e contro l'economico, per limare le consequenziali storture sociali del suo procedere, ma subordinato ad esso e orientato, attraverso la sua precipitazione sulla società, a tutelare e coltivare la concorrenza. La lettura del filosofo francese è che lo Stato non avrebbe più dovuto svolgere una funzione di «governo dell'economia», bensì di «governo della società». Non interviene di meno, ma intervenire di più, e non per riequilibrare le sperequazioni, ma per garantire la permanenza delle condizioni di «concorrenza».

Ora, per inciso, si noti già, impressionisticamente, la funzionalità di un simile sistema di pensiero alle esigenze che venivano profilandosi nell'ambito politico-economico: determinate, per prima cosa, dalla caduta del saggio di profitto dettato dall'inasprirsi della concorrenza internazionale, saturazione dei mercati e della conflittualità sociale; poi, dal rallentamento consequenziale delle entrate statali e gli sconvolgimenti che fecero emergere, improvvisamente, la questione del *Debito sovrano*. Ora tutto ciò non poteva che trovare in una dottrina che propugnava la dismissione dell'intervento statale, l'individualizzazione dei rischi sociali, il focus dell'azione di governo verso il basso e la valorizzazione concorrenziale delle differenze, una materia ricchissima tanto dal punto di vista del pensiero, quanto della pratica. Ma il contributo neoliberale alla nostra contemporaneità sociale e lavorativa non si esaurisce qui, trovando ben altri appigli oltreoceano. Riprendendo le teorizzazioni dell'esperienza americana, Foucault intravede in esse il profilo di una soggettività, di un nuovo *Homo oeconomicus*. Il salto epistemologico compiuto dai neoliberali americani spostava, a suo dire, il focus dell'analisi economica *dallo studio dei processi all'analisi della razionalità dei comportamenti umani*, sottesi a quelli. Con Becker e Schultz veniva ad essere reinterpretata l'idea di salario che, da controprestazione per la vendita della forza lavoro, veniva trasformato in *reddito*, ovvero la risultate, sotto forma di prodotto o di rendimento, di un *capitale*. Per tale via, allora, il lavoratore

non era più una merce ridotta per astrazione alla forza lavoro e al tempo impiegato per utilizzarla, in quanto, come ulteriore passaggio logico, lo stesso veniva ad essere definito *capitale umano*, ossia l'insieme di tutti i *fattori fisici e psicologici* che rendono qualcuno in grado di guadagnare un certo salario piuttosto che un altro.

La teoria del *capitale umano* appare a Foucault tanto un *metodo d'analisi* che un *tipo di programmazione*, che, mossa nelle direzioni di una critica all'analisi classica del lavoro (in termini di fattore tempo) e nell'applicazione dell'analisi economica all'interpretazione di fenomeni fin lì non considerati come economici, finiscono per suggerire la rilevanza dell'istruzione e formazione per l'innovazione sociale ed economica.

Con il contributo della Scuola di Chicago, il neoliberalismo diviene non solo una maniera di governo di uno Stato o dell'economia, ma finisce per essere intimamente legata al governo degli individui, elevandosi a *particolare modo di vita*. Ciò fa intuire a Foucault, anticipando la nostra contemporaneità più prossima, l'idea del profilarsi di una *nuova soggettività, l'imprenditore di sé*.

Ora, seppure *liberalismo* e *neoliberalismo* condividono una generale idea di *Homo oeconomicus*, è vero anche che tra la *creatura dello scambio* e quella della *concorrenza* la differenza antropologica è notevole: la prima ha come suo *alter ego* politico l'*Homo juridicus*: è l'eguaglianza, garantita da leggi e diritti, a consentire lo scambio (ovvero l'indifferenza tra un venditore/compratore ed un altro); la *creatura della concorrenza*, invece, trova la sua essenza nei suoi interessi particolari, nei suoi investimenti specifici, nella sua peculiare forza competitiva (Read, 2009). Se nelle concezioni neoliberali lo scambio viene inteso come un fatto naturale, spontaneo, immediato, la concorrenza, al contrario, è concepita piuttosto come una relazione artificiale che deve essere protetta contro la tendenza naturale del mercato a formare monopoli e a subire l'interventismo statale.

Stressando questa concezione di non immediatezza e spontaneità delle relazioni concorrenziali, possiamo affermare che l'*Homo oeconomicus* non è direttamente e assolutamente *competitivo*, ma che una siffatta soggettività va costruita dalla governamentalità neoliberale agendo su desideri, aspirazioni, interessi, ed educando gli individui a percepirsi come *diversi* e ad agire come *singolarità*. Al di là della costruzione del discorso e dell'azione sul piano simbolico, si deve procedere, altresì, sul piano operativo delle infrastrutture e pratiche giuridiche. Processi simbolici e pratiche materiali concorrono a sedimentare, allora, l'idea della *dis-uguaglianza* e concorrono alla costruzione assoggettante dell'uomo competitivo.

A questo punto, entrano in gioco i meccanismi abili e sottili della strategia governamentale neoliberale che, mentre scompone e rinnega le identità collettive, è protesa a costruire la soggettività competitiva, affannata e solitaria, dell'imprenditore di sé. In questa dinamica complessa e nell'immediato disarmante, un ruolo chiave viene ad essere giocato, allora, dalla riforma del mercato del lavoro, una *tecnologia giuridica di disarticolazione di classe* capace di frantumare il lavoro subordinato in una molteplicità di condizioni di «specialità» le quali, introducendo nuove tipologie di lavoro fittiziamente autonomo, camuffano sotto mentite spoglie il dominio del capitale sul lavoro vivo. Volendo sintetizzare, posso convenire, a livello analitico, che l'ordoliberalismo costituisce un formidabile sistema di pensiero *funzionale* a scardinare il modello di riproduzione sociale keynesiano, ritenuto non più adeguato alle esigenze del capitalismo monopolistico della prima ora. E ciò, sia in ragione della crisi di governamentalità, che del raggiungimento del limite proprio alla configurazione produttiva taylor-fordista. Il

mutamento culturale, politico ed istituzionale si traduce, poi, nel concreto smantellamento e trasformazione della società occidentale che l'aveva covato: la sua materializzazione finisce, però, per incidere nuovamente nel mutamento della *soggettività*, ritrasformandosi un'altra volta in alcunché di interiore ed immateriale. In questo modo, come per Gramsci, il puritanesimo americano, legato indissolubilmente al modello produttivo, avrebbe di fatto inciso sulla società e sui costumi e così, in ultima analisi (aggiungo io), sulla *soggettività* del lavoratore fordista americano. La cristallizzazione istituzionale del pensiero neoliberale, producendo trasformazioni giuridiche-materiali, finisce per plasmare tanto la società quanto gli individui che la compongono. L'elevazione egemonica di questo sistema di pensiero, quantomeno nel provinciale «occidente» non è solo *discorso* condiviso, ma è già traduzione pratica, la cui estensione si allarga fino ad abbracciare le macerie del sociale, incarnandosi nella individualizzazione dei rischi sociali, nella dismissione dei sistemi di *Welfare*, nella privatizzazione sostanziale, se non già formale, dei sistemi dell'istruzione, della ricerca, della sanità, e nell'annientamento di qualsiasi tutela del lavoro.

Eppure, del passato non tutto è stato superato, non tutto è stato gettato via. Come avviene per i processi mnemonici, che trattengono del passato ciò che serve al presente, plasmandolo a seconda delle esigenze, allo stesso modo qualcosa dell'assetto precedente permane, perché continua a funzionare bene, anzi, ne viene potenziata l'utilità. Questo qualcosa è il *taylorismo*, il sistema di pensiero organizzativo e la filosofia che lo ammantava: mimetizzato dietro i nuovi abiti della retorica manageriale contemporanea, esso trova oggi una più ampia, estensiva e completa attualizzazione della propria essenza poiché, quando incrocia il pensiero e la pratica neoliberale, ne esce potenziato e trova piena applicazione di ogni suo elemento.

Le implicazioni ordoliberali agiscono creando nuovi ambiti di valorizzazione per il capitale - a cui l'organizzazione scientifica può estendersi in maniera vantaggiosa - e, sul piano materiale e soggettivo, creando fattivamente la disarticolazione del corpo lavorativo, tanto auspicata da Taylor, che per primo sottolinea una gestione individualizzata dei lavoratori. La versione neoliberale incide con più forza sul piano simbolico e culturale, concorrendo all'auto-percezione degli individui come *imprenditori di sé* nel percorso esistenziale che va dalla formazione all'istruzione, fino alla costruzione delle proprie reti sociali⁹. A ben vedere, l'idea di una continua crescita professionale è già radicata nella retorica tayloriana (Drucker, 2005 p. 232), secondo la quale massimizzare il proprio contributo all'impresa coincide con la massima espressione umana possibile per il singolo.

Ma ciò che caratterizza maggiormente il trionfo di questo sodalizio è, infine, la considerazione per la quale, se tutti sono *imprenditori*, nessuno più è *lavoratore*: la rimozione, prima ancora, «linguistica» del conflitto - sebbene stagliata sull'impianto materiale, piuttosto persuasivo, della *precarietà* e della *crisi* perpetua - rimuove la conflittualità delle controparti, dissolta in quella amichevole collaborazione della comunità di interessi, votata ad accrescere il benessere comune.

⁹ Rispetto all'istruzione, da un lato, le riforme che l'hanno interessata producono la riduzione della ridondanza della conoscenza personale mediante minimizzazione della stessa in favore di una conoscenza sociale (che si attua tramite processi di specializzazione degli studi). Dall'altro, nella precipua organizzazione della stessa, gli studenti sono chiamati a sperimentarsi nella costruzione del proprio "capitale umano" attraverso la composizione ragionieristica dei piani di studio e l'inclusione in essi di esperienze di lavoro. Il verbo anarco liberale, insomma, si fa concretamente senso comune e i soggetti interiorizzano l'idea della necessità di una formazione continua attraverso la quale essere più competitivi nel mercato del lavoro.

In estrema sintesi, allora, i contributi ordoliberali e quelli anarcoliberali, fondendo la *meccanica* dell'uno con la *soggettività* dell'altro, producono la nostra *contemporaneità*: la destrutturazione *governamentale* dell'ordine fordista, proposto dalla prima, incide e concorre a costruire il nuovo *Homo oeconomicus*, ovvero, nel punto di intersezione tra l'ingegneria governamentale ordoliberal e il dispositivo disciplinare della messa in competizione degli individui per l'accaparramento di risorse sempre più risicate. Perché, per quanto la torta sia sempre più ampia, le fette a ben vedere, non sono poi così proporzionate.

5

PERCHÉ NULLA CAMBI

Giunta al termine di questo viaggio nel mondo del lavoro, è necessario ricapitolare quanto ho sostenuto, offrendo delle tante proposte avanzate una quadro riepilogativo che dia una visione d'insieme. Sono partita con una carrellata sulle teorie del mutamento economico-lavorativo e culturale, accennando alla letteratura che dagli anni Settanta ha prima segnalato una rottura epistemica e materiale tra la fase fordista e la società che veniva profilandosi, e poi ha via via partorito le proposte di un capitalismo incentrato sul ruolo cruciale delle conoscenze, che avrebbe inciso profondamente nel rinnovamento del Lavoro (garantendo a quest'ultimo uno statuto di maggiore autonomia, creatività, insieme con la ricomposizione delle mansioni). Le mie esperienze concrete, sperimentate nel mercato del lavoro e brevemente accennate, hanno però sconfessato la fondatezza di tali assunzioni. Perciò ho ritenuto di investigare sociologicamente alcuni ambiti lavorativi al fine di svelarne la realtà e provare a confutare le teorie del cambiamento.

Prima di passare alla enucleazione dei tre contesti scelti, ho attinto a quella parte minoritaria della letteratura del lavoro che invece ha ostinatamente segnalato la continuità con logiche meno esaltanti di gestione di quello. Dapprima ho introdotto il testo classico di Harry Braverman, in cui si sostiene l'espansione dell'organizzazione scientifica del lavoro negli ambiti produttivo, commerciale e impiegatizio; e poi ho fatto riferimento ad alcuni contributi più recenti che pure sottolineano una qualche continuità dell'organizzazione scientifica del lavoro nei contesti contemporanei. L'immagine del Neotaylorismo attuale, emersa nei diversi autori richiamati, assume di volta in volta, però, contorni differenti: la sua evocazione sembra rinviare ad aspetti sempre diversi. Allora ho dapprima proceduto alla rassegna dei casi studio, mettendo in evidenza come certamente non rimandino a quell'entusiasmante scenario prospettato nella letteratura *mainstream*; per poi procedere, nella successiva parte teorica, tanto ad una disanima testuale del pensiero organizzativo dell'ingegnere statunitense, quanto ad un suo puntuale confronto con i dati empirici, al fine di evidenziarne continuità e discontinuità, nonché le peculiari declinazioni che di esso si danno nella contemporaneità. Si tratta ora di tirare le somme, non senza formulare delle inevitabili generalizzazioni.

5.1. Dell'immediata transizione

Una parte della letteratura che esalta il cambiamento, legata a doppio filo con gli interessi capitalistici (che attraverso la sua retorica pure concorre a concretizzare), sembra impegnata in un'agguerrita distorsione mistificante della condizione del *Lavoro* al tempo presente. La rimanente parte, seppure mossa da più nobili fini e parimenti invischiata nella dinamica di cambiamento, sembra incapace di intuire l'ulteriore assetto di quello, al di là della fase di turbolenza: l'approdo, cioè, ad assestamenti in cui il *comando* sul lavoro diviene ancora più stringente. Ma andiamo con ordine. La fase fordista ha raggiunto limiti *soggettivi* e *oggettivi*

interni, dettati tanto dalla diffusa conflittualità che si generava nel suo seno che dalla saturazione dei mercati di beni di massa. Si è reso necessario per il capitale uno stravolgimento della sua configurazione. Avvalendosi fortemente delle rinnovate opportunità tecnologiche (non solo l'informatica ma anche la rivoluzione dei trasporti e delle comunicazioni), si è potuto procedere dapprima alla delocalizzazione produttiva e/o alle esternalizzazioni – in una prima fase nei *greenfield* dei confini nazionali, e poi via via che le politiche di liberalizzazione incedevano, negli appetibili territori ove si poteva contare, contestualmente, tanto su un lavoro scarsamente tutelato che su ghiotti mercati da invadere. Le imprese, quindi, in un primo momento si demoltiplicano e si rimpiccioliscono, segnando un apparente allontanamento dal centro, senza reale (si sarebbe scoperto poi) *allentamento* del controllo: decentramento produttivo sì, ma con annessa centralizzazione del potere. Se il piccolo è bello e dinamico, poi prevale però, alla fine dei conti, non solo una concentrazione delle ricchezze su scala planetaria tra capitale e lavoro, a favore del primo, ma anche un moto analogo a favore delle grandi aziende e a discapito delle piccole (Fumagalli, 2013), o comunque, in barba al capitalismo senza proprietà (Benkley, 2007): una subordinazione sostanziale delle seconde alle prime, all'interno delle filiere produttive.

Così nei travolgenti anni Ottanta, di ristrutturazione del capitale, abbiamo che *Taylorismo* e *Fordismo* prendono a separarsi. A dire il vero, sebbene tacciati come ignobile retaggio del passato, vengono di fatto confinati in sordina nei territori dell'ex periferia del mondo, dove, tutto sommato, continuano a proliferare e a offrire servizi, smarcati dagli ingombranti laccioli redistributivi keynesiani: ossia sfruttando ancora più alacramente il Lavoro paraschiavistico indiano, cinese, come anche pachistano e messicano, ecc. Nelle economie avanzate, però, il Taylorismo, come messaggio organizzativo sotterraneo e non esplicitato, ha continuato ad operare in silenzio: adattato alle esigenze contingenti della continua messa a valore del *sapere*, non più e non solo legato all'ambito «manuale» ma anche a quello *cognitivo* e *relazionale*, via via sempre più economicamente centrale. Per tale via esso è giunto a vivere un momento addirittura ulteriormente espansivo, all'interno come anche trasversalmente ai diversi settori (con una sorta di approfondimento del suo medesimo portato teorico).

Gli anni Ottanta, e soprattutto i Novanta, costituiscono il tempo *kairologico* della rinnovata applicazione del primo principio tayloristico a molti settori, tra cui quelli professionali e dei servizi: lo studio scientifico e la sistematizzazione delle conoscenze porta ad un ripensamento delle attività, ad una loro messa in discussione. Se nell'ambito manuale si assiste ad una prima fase di sviluppo della piccola impresa e, anche all'interno della grande si dà ricomposizione del lavoro di concetto con quello esecutivo, ciò avviene perché si devono superare le rigidità del modello piramidale proprio delle economie di scala: in questo momento, proprio ora, serve tutto l'apporto creativo e intellettuale della forza-lavoro. Ma non appena va a regime il modello che coniuga flessibilità e grandi, come piccole, produzioni differenziate, prevale comunque la tendenza, oltre che di una forte intensificazione, di una sempre più marcata standardizzazione del lavoro.

Nell'ambito dei servizi di vecchia data come pure dei nuovi abbiamo un fenomeno analogo, perfettamente evidente nel caso studio dell'Inps: lì la fase rivoluzionaria è stata costituita dalla costruzione e implementazione dell'*organizzazione per processi* in cui si è acquisito il necessario *know how* del lavoro, per poi, a brevissima distanza dalla sua messa a regime, essere superata in favore di un nuovo assetto – nel quale all'ampiezza di una forza-lavoro riqualificata e sostenuta da una tecnologia informatica di ausilio al lavoro, viene a corrispondere successivamente una

forte specializzazione e parzialità delle mansioni, questa volta sottoposte a un più forte controllo macchinico. Anche l'IT *sector* di Bangalore, seppure non inquadrato in prospettiva diacronica, nella trasversalità dell'adozione di metodologie lavorative analoghe a contesti piccoli, medi e grandi (*Waterflow* e *Agile methodology*, così come l'adozione di standard di qualità internazionali), di per sé ci rivela l'industrializzazione dei processi produttivi: una marcatissima standardizzazione di tali attività prende piede nel tempo, man mano che si consolidano come ottimali prassi determinate. Se al principio il *cluster* di Bangalore è il luogo ove trovare una manodopera qualificata ad un costo relativamente basso per le imprese che vi si installano, esso poi diviene il luogo ove conviene acquistare servizi informatici a basso costo proprio in ragione delle economie di scala che si sono venute ivi consolidando. Per quanto riguarda la Cedat85, anche per essa gli anni Novanta, grazie al software *via voice*, alle opportunità della telematica e alle riforme del mercato del lavoro, può coniare una formula organizzativa in cui le potenzialità della tecnologia sono dapprima finalizzate a migliorare e semplificare il lavoro, ma poi ne dettano la subordinazione anche in ragione della sua disarticolazione tra più figure professionali. In sintesi, una prima fase di trasformazione dei contesti lavorativi è servita al capitale per riorganizzare, riattivare ed estrapolare la conoscenza prodotta dal lavoro. Successivamente, ci si è assestati (ove ciò si è felicemente concluso) in formule organizzative che, da un lato, coniugano una tensione verso la standardizzazione sempre più marcata del lavoro e, dall'altro, non cristallizzano totalmente le procedure, così da non precludere del tutto, per tale via, la perfezionabilità del sistema. La ragione di tale dinamica per certi versi attualizza pienamente, come riferito in precedenza, una radicata convinzione organizzativa tayloristica: la possibilità cioè di miglioramento del processo attraverso il contributo dal basso. Ma essa rende anche l'organizzazione compatibile con quelle che sono le caratteristiche precipue dei mercati contemporanei, trainati dalla domanda e dalla necessità di differenziare continuamente i prodotti mediante personalizzazione e sviluppo tecnologico. Altrimenti detto: la forte ma non assoluta standardizzazione del lavoro avviene perché alcuni fattori esterni, come la mutevolezza dei prodotti, non consentono una sua fissazione conclusiva, ovvero perché la conoscenza tacita e le abilità cognitive implicate nei processi produttivi, allo stato attuale, *resistono oggettivamente* ai processi di sussunzione reale.

5.2. Sussunzione del lavoro, sussunzione della società e *general intellect*

Lo sviluppo e la ramificazione del capitalismo è un processo incessante che non solo si dispiega nello spazio mondiale, in un movimento *estensivo* (che va da quello che era il suo *centro* originario verso la *periferia* – fino a rendere tali categorie inadeguate a qualsivoglia distinzione), ma anche in un modo *intensivo*, in ragione del quale soggioga sia le attività che si sviluppano dal suo seno sia quelle che sono ancora organizzate in forme indipendenti. Al riguardo Marx ci dice che: «alle due forme di plusvalore, assoluta e relativa, considerate ciascuna per sé in esistenze separate – e il plusvalore assoluto precede sempre il plusvalore relativo –, corrispondono due forme distinte di sottomissione del lavoro al capitale, o due forme distinte di produzione capitalistica, di cui la prima è sempre la battistrada della seconda, benché questa, che è la più sviluppata, possa a sua volta costituire la base per l'introduzione della prima in nuove branche produttive» (Marx, 2002, p. 48).

Non solo la sussunzione *formale*, precedendo quella *reale*, costituisce una tappa storica propria dell'infanzia del capitalismo, ma anche una modalità ricorrente d'esercizio del suo *comando* sul lavoro e sui *lavori*: su nuove e ulteriori branche, cioè, in cui il capitale venga a farsi spazio, proprio grazie alla potenza del controllo sostanziale raggiunta in prioritari processi produttivi. E, da tale ulteriore diffusione di una nuova ondata di *sussunzione formale* si può, conseguentemente, ingenerare un ulteriore processo di *sottomissione reale*. Ora, a mio avviso, la fase di transizione capitalistica che si è consumata a partire dagli anni Ottanta, segna propriamente il passaggio da una *sussunzione formale* a tentativi di *sussunzione reale*, che ancora si stanno sperimentando e diffondendo in ambiti sempre diversi, così come anche all'interno del medesimo ambito industriale, relativamente alle posizioni tecniche, manageriali, ecc., e alle attività di programmazione del lavoro.

Detto in termini più discorsivi, il *tempo postfordista* del mutamento non è solo rivoluzionamento dei processi lavorativi industriali, ove con vecchi metodi si era già impiantata saldamente la subordinazione del lavoro al capitale, o aggiornamento tecnologico di quelli amministrativi e commerciali, in cui Braverman pure aveva giustamente scorto il processo di taylorizzazione. Questo è anche l'intervallo in cui si concretizza il tentativo, non ovunque perfettamente riuscito, di «sussunzione reale» di attività proprie di ambiti fino ad allora non direttamente *produttivi* per il capitale: dalla sanità alla ricerca, al lavoro domestico, all'ambito editoriale e della comunicazione, e così via.

Sostengo che, piuttosto di una nuova fase di *sussunzione formale del lavoratore collettivo del general intellect* (Vercellone, 2012, 2006) – che per Marx costituiva una fase ulteriore e successiva a quella del comando reale sul lavoro (Marx, 1997) –, staremmo vivendo propriamente l'assestamento del controllo sostanziale in nuovi settori: non è più *solo* il controllo sul *risultato* del lavoro ma anche, e anteriormente, delle modalità del suo esercizio; né ancora siamo allo stadio di contraddizione tra lo sviluppo techno-scientifico della potenza produttiva e le modalità capitalistiche del suo sfruttamento. Ora, a me sembra che tale anticipazione eccessiva della *tendenza* sia frutto di un'approssimazione nella lettura della contemporaneità, derivante da una approssimata analiticità della stessa. Più precisamente, credo che nella teorizzazione di alcuni studiosi non si diano le pur confacenti distinzioni rispetto alla conoscenza come *mezzo* e come *prodotto* all'interno del tardo capitalismo; così come rilevo l'assenza di una opportuna distinzione tra il *dentro* e il *fuori* dei processi produttivi, creando per tale via non poche confusioni.

Rispetto alla prima, la centralità del terziario nell'ambito capitalistico implica due cose: da un lato, la sempre maggiore prevalenza di *prodotti immateriali* sulla *produzione materiale* – con le sue caratteristiche precipue, in termini di costi di riproduzione, come anche di capitale fisso, ecc.; dall'altro, il mezzo principale di produzione parrebbe proprio la *conoscenza* contenuta nella testa del lavoratore piuttosto che nel lavoro morto, il suo *sapere vivo* su quello immobilizzato nelle macchine.

Rispetto alla centralità del *sapere* come «mezzo» di lavoro, a mio avviso, andrebbe sottolineato che esso è fondamentale nella produzione capitalistica sin dai suoi esordi nella *manifattura*, ove il *lavoro vivo* condensava nelle sue cognizioni lo stato dell'arte della tecnica e della scienza; così come nella fase *industriale*, ove invece, estrapolato dal corpo vivo del lavoro, assumeva le sembianze del *capitale fisso* e della moderna direzione aziendale. Nella contemporaneità, allora, non si dà una realtà radicalmente diversa se guardiamo al *sapere come mezzo di produzione*. E, a

ben guardare, neppure si ribalta così radicalmente il rapporto tra *lavoro vivo* e *lavoro morto*, consumandosi, di fatto, nella stragrande maggioranza dei lavori, il passaggio da un'*organizzazione soggettiva* di esso a una *oggettiva* che ne prescinde. Più articolatamente, se in una prima fase assistiamo effettivamente a un certo protagonismo del sapere esperto di professionisti, funzionari, creativi, ecc., man mano che incede la tensione alla *sussunzione reale del lavoro*, questo tende a consolidarsi con grande rapidità in una data configurazione organizzativa (corredata dalla formalizzazione minuta di regole da seguire) e/o nell'apparecchiatura software come supporto alle decisioni o come vera e propria proceduralità obbligatoria (benché ci siano ambiti produttivi in cui l'apparato macchinico non assume un ruolo centrale e l'oggettivazione del lavoro si dà, per lo più, in una serie di prescrizioni di carattere organizzativo e/o comportamentale)¹⁰.

Rispetto alla seconda obiezione che muovo ad una certa lettura critica – e cioè la necessità di una distinzione tra il *dentro* e il *fuori* dei processi lavorativi –, è certamente vero ciò che sostiene Rullani, laddove afferma che «una parte del capitale intellettuale generato dalle diverse forme di apprendimento ha carattere sociale, prendendo la forma di quello che Karl Marx chiamava *general intellect*: un'intelligenza sociale che, sottraendosi al vincolo proprietario, non passa per il mercato, ma che alimenta, ciononostante, le attività che gli utilizzatori (impresa o individui) fanno per il mercato e sotto vincolo proprietario» (Rullani, 2004, p. 46). Ma è altrettanto vero che esso costituisce la *regola generale* e non *l'eccezione odierna*. Ossia, il ricorso alle categorie di *intelligenza collettiva* e di *comune* per qualificare la specificità dell'oggi, costituisce più una distorsione ottica derivante dall'impressionante compressione spazio-temporale del processo di fagocitazione capitalistica del suo *fuori*, che non una diversità irriducibile rispetto al passato. Quella teoria filosofico-economica è piuttosto un'eco impressionistica di determinismo tecnologico, traslata su un piano socio-economico, a cui si applicano, allora, esattamente le peculiarità proprie della configurazione della tecnica telematica.

Nella contemporaneità, la produzione avverrebbe fuori dalle fabbriche: la *produzione è sociale* ed è locata nella società, in ogni suo luogo e in ogni sua attività. Ma nella lettura critica di costoro si verifica l'increscioso superamento del *re* ad opera di incauti e inconsapevoli *realisti*: così, si produce con essi un *riduzionismo economista* della *vita umana* e dell'umana creatività e socialità. Sebbene non discuta l'inesorabile tensione del capitale a rincorrere l'una e l'altra come suo naturale *modus operandi*, così come la sua volontà di finalizzazione di qualunque manifestazione terrena alla ragione assoluta della valorizzazione, ritengo che i teorici del capitalismo cognitivo¹¹, muovendosi attraverso queste concettualizzazioni, finiscano colpevolmente per esimersi da un confronto con la realtà empirica ove pure scorgerebbero, in un presunto ribaltamento dei rapporti fabbrica/società, la trasformazione di pezzi di società in *fabbrica* (vale a dire, in luoghi dove le regole degli ambiti produttivi immateriali e relazionali non hanno nulla di più invidiabile di quelle del lavoro manuale/industriale).

Ma soprattutto la distinzione analitica, seppure un po' forzata, tra *dentro* e *fuori* del momento produttivo ci consentirebbe di cogliere come la dipendenza del *general intellect* non sia

¹⁰ Tra l'altro, non solo non vi sono evidenze empiriche circa il maggior contenuto cognitivo del lavoro contemporaneo (Thompson, 2003), ma proliferano gli studi che sostengono, al contrario, l'impiego di laureati in occupazioni non qualificate (Green, 2006; Purchell, Wilton e Elias, 2004; Brynin, 2003)

¹¹ Precisamente la lettura di Rullani, pur non rientrando propriamente tra i sostenitori del capitalismo cognitivo, vi è affine per alcuni versi: rispetto all'inapplicabilità della legge del valore; e rispetto al ruolo svolto dai *prosumer* nel processo produttivo.

specialità dell'oggi; piuttosto essa si manifesta al tempo presente con una messa a valore secondo una *dinamica sincronica*: alla sua produzione si può dare, cioè, una più o meno mediata, ma imminente, valorizzazione capitalistica. Insomma, alla sussunzione del *general intellect* sedimentato *diacronicamente* nella società, e concretamente implementato mediante il sapere umano a lavoro nelle fasi precedenti, oggi si dà una compressione spazio-temporale tra la sua produzione e la sua implementazione nei processi di valorizzazione. A me pare che i teorici del capitalismo cognitivo, laddove hanno smesso di crogiolarsi con teorie autocelebrative nel confusionario accavallamento di *conoscenza, comune, general intellect*, per cimentarsi con la più terrena condizione del lavoro, abbiano finito per fermarsi al più superficiale epifenomeno «precario», senza discendere nelle viscere dei dispositivi di comando; e per tale via è sembrato loro coerente parlare di mera *sussunzione formale* da risolversi naturalmente grazie alle contraddizioni interne al capitalismo già individuate da Marx, a proposito del suo stadio finale. Magari delle distinzioni forzate, però più utili di tante sovrapposizioni, sono per me più adatte a tracciare un quadro realistico della contemporaneità. Per tale ragione, analiticamente propongo di pensare ancora distinguendo un *interno* e un *esterno* dei processi produttivi, a cui corrispondono due moti diversi ma analoghi di risucchiamento della potenza umana: alla *sussunzione del general intellect diacronico*, immobilizzato nelle macchine della fase precedente, si dà, allora, un moto di *sussunzione del general intellect sincronico* e del *comune* creato fuori dai processi di produzione. A ciò fa eco, all'interno del mondo produttivo, un moto che va dall'*estrapolazione rigida* della fase fordista, ad un'*estrapolazione dinamica* del sapere che si manifesta sommamente nei meccanismi e sistemi di *Knowledge management*.

5.3. Lavoro umano, natura delle attività e forma organizzativa

L'azione congiunta di molteplici dispositivi di *accumulation by dispossession* (Harvey, 2006) ha determinato negli ultimi decenni l'espansione *intensiva* ed *estensiva* della base capitalistica nelle società a capitalismo avanzato e *non*. Ciò si è concretizzato anche mediante la fagocitazione di nuovi settori il cui *output* viene manifestandosi in una produzione *immateriale*. Ora, in questi settori la tensione e/o l'estrinsecazione di un *comando sostanziale*, mentre rivoluziona i confini tra *produttivo* e *improduttivo*, segna il venir meno di una qualche utilità della distinzione tra *lavoro materiale e immateriale* (Marx, 2002). Per dirla con Rullani, «possiamo dire che, se tutti i lavori moderni sono lavori cognitivi – sia pure di diversa qualità – ogni discriminazione basata sull'intensità della conoscenza diventa evanescente, perché non è in grado di discriminare un bel niente. Infatti, se il calcolo dell'intensità cognitiva viene fatto correttamente, considerando sia la conoscenza diretta (lavoro cognitivo erogato direttamente) che quella indiretta (lavoro cognitivo contenuto nelle macchine, nei componenti, nell'energia, nei materiali acquistati all'esterno), si può facilmente constatare che quasi tutti i settori appaiono a prima vista poveri di conoscenza (diretta). L'economia della conoscenza non riguarda, dunque, alcuni settori, ma l'intera economia» (Rullani, 2004, p. 69). Del resto già Marx prevedeva che il vero funzionario del processo produttivo totale sarebbe stato non il singolo lavoratore ma una forza-lavoro sempre più socialmente combinata «nei prodotti – chi lavorando piuttosto con la mano e chi piuttosto con il cervello, chi come direttore, ingegnere, tecnico, ecc., chi come sorvegliante, chi come manovale o semplice aiuto – un numero crescente di funzioni della forza-lavoro si raggruppa nel concetto

di lavoro produttivo [...] se si considera quel lavoratore collettivo che è la fabbrica [...] è del tutto indifferente che la funzione del singolo operaio, puro e semplice membro del lavoratore collettivo, sia più lontana o più vicina al lavoro manuale in senso proprio» (Marx, 2002, pp. 62-62). Non la natura *materiale* o *immateriale* del lavoro, né il contenuto specifico dell'attività, ma il suo rapporto funzionale, o meglio, strumentale all'accumulazione, qualifica e determina la rilevanza *produttiva* o *improduttiva* del valore di un lavoro (Formenti, 2011).

Ora, la *conoscenza* come *mezzo* di lavoro non costituisce alcunché di nuovo e peculiare di un presunto salto paradigmatico che ci proietti necessariamente all'epilogo del modo di produzione capitalistico. Mentre come *output* è assolutamente indifferente a quest'ultimo ai fini della sua valorizzazione. Indubbiamente, la centralità di produzioni immateriali ha delle sue proprie peculiarità, ma il capitale riesce a trovare la forma mediante la quale ovviare alle difficoltà poste da esse. E ciò per *staccare* dal lavoratore, come prodotto separato da sé, il frutto del suo lavoro (anche quando questo appaia come operazione non immediatamente semplice né accessibile). Così come scorge nuovi espedienti per la comoda applicazione odierna della *legge del valore* a quanti più segmenti possibili dell'attività produttiva. Per quanto riguarda i costi di riproduzione, che per i prodotti immateriali tendono allo zero, negli artifici della proprietà intellettuale, nei brevetti e così via, si trovano formidabili strumenti di acquietamento dell'indocilità di tale produzione alle insaziabili esigenze della valorizzazione capitalistica.

Se alle peculiarità della merce immateriale si trova soluzione per non intaccare il privilegio padronale, anche alla sua funzione di *mezzo* di produzione si può trovare agilmente una soluzione mediante la sua fissazione, anche se instabile, in supporti informatici, oppure in rigide procedure comportamentali da adottare. Ma, a mio avviso, non solo il capitale non viene a dipendere dal lavoro con quella dominanza di cui sembrano convinti alcuni teorici, *critical* quanto *mainstream*; ma neppure la fabbrica viene a dipendere dalla società con un ribaltamento totale delle relazioni, come sostenevo sopra.

Su un piano più concreto, posso dire che il risucchiamento di attività riproduttive o proprie della fase dello scambio nell'ambito immediato della produzione di *plusvalore*, si traduce nella necessità di organizzare il lavoro *relazionale* e *cognitivo*, o meglio di controllare le capacità intellettive, comunicative, e le abilità interpersonali. A tal proposito, la categoria di *biocapitalismo* ha il merito di rendere immediatamente e suggestivamente tale peculiarità. Come ho cercato di far emergere nelle «incursioni di campo», la prescrizione delle emozioni, la sequenza dei processi mentali da innescare nello svolgimento di una mansione, il comportamento verbale e non verbale da assumere, sono oggetto, nella misura del possibile, di regolazione minuta nelle attività cognitive e relazionali, analogamente a quanto avveniva per i movimenti fisici nella fase fordista. Più semplicemente: *la prescrizione del comportamento linguistico-relazionale sta al lavoro di vendita in un call center come una data sequenza di operazioni manuali sta al lavoro di fabbrica*. Pur evitando svantaggiose ed eccessive parcellizzazioni, il lavoro è taylorizzato nell'uno e nell'altro caso, cioè fortemente e rigidamente etero-determinato secondo le modalità ritenute ottimali alla luce di un incessante studio di esse. Così abbiamo che al presente la distinzione tra lavoro *materiale* e *immateriale* non rimanda ad una concreta differenziazione né formale né sostanziale tra lavoro *produttivo* e *improduttivo*. Dirò di più, la distinzione tra lavoro *fisico*, *emotivo* e *mentale* neppure può giustamente fondarsi sulla sussistenza o meno di un'azione dell'intelletto: come ci suggerisce Braverman, infatti, «nella routine del lavoro d'ufficio, non si può mai eliminare interamente l'uso del cervello, proprio

come non lo si può eliminare interamente in un qualsiasi lavoro manuale. I processi mentali sono resi ripetitivi e di routine, oppure ridotti a un fattore così piccolo del processo lavorativo che la velocità e la destrezza con cui la parte manuale dell'operazione può essere eseguita domina il processo lavorativo nel suo complesso» (Braverman, 1978, p. 327).

Così non solo non è più proficua la distinzione tra lavoro materiale e immateriale per demarcare la distinzione tra il Lavoro e i rappresentanti del capitale, ma neppure per dare un'idea concreta della differenza tra le diverse tipologie di lavoro, la cui articolazione in *manuale, relazionale e cognitivo* è solo un orpello che di volta in volta sottolinea la prevalenza di un *output* che si consustanzia in un *prodotto relazionale, intellettuale o fisico*, senza che necessariamente vi corrisponda un'organizzazione del lavoro distinta o un diverso *status* all'interno del mondo produttivo.

Più articolatamente, si può dire che se sotto il profilo «sostanziale» abbiamo che il capitale oramai estrae plusvalore dall'uno come dall'altro, neppure sotto il profilo della «forma» è possibile scorgere particolari differenze. Al di là del fatto che abbiamo in tutti i casi il continuo tentativo di specificare e codificare sempre più dettagliatamente le modalità esecutive del lavoro, si registra, con il passaggio all'*estrapolazione dinamica del sapere*, la necessaria costruzione di modalità più amichevoli di «collaborazione» tra chi rappresenta gli interessi del capitale e il *Lavoro* (almeno laddove ciò si renda ancora, e immediatamente, indispensabile al miglioramento del processo produttivo).

La fase che si è aperta a partire dagli anni Settanta, infatti, porta ad un forte potenziamento degli *elementi soggettivi* del controllo, che risultano ancora più pressanti allorché si devono «sperimentare» le modalità innovative di organizzazione del lavoro: reingegnerizzare, riprogettare le attività, ma anche riattivare elementi di partecipazione della forza-lavoro, in una dinamica continua, e in alcuni casi mai del tutto risolvibile. Questa strumentale elevazione della relazionalità serve insomma a garantirsi la disponibilità dei lavoratori prima a lasciarsi sottrarre la conoscenza che essi detengono e continuamente producono, e poi ad intensificare il loro quotidiano sforzo lavorativo, proprio in ragione di una dimensione comune che coinvolgerebbe sia i controllori che i controllati. Il *controllo soggettivo* allora serve *strategicamente*, per la sussunzione del sapere del lavoro vivo e la sua incorporazione al capitale fisso o al capitale organizzativo-formale, e *tatticamente*, nella quotidiana sollecitazione dello sforzo e, quindi, dell'assoggettamento al lavoro.

La dimensione «emotiva» emerge allora nel capitalismo contemporaneo in un duplice senso: uno *emotivo-strumentale* e l'altro *emotivo-finalistico*. Nella prima accezione essa costituisce una modalità indiretta e funzionale di produzione dell'assoggettamento al lavoro, e della sua manipolazione, costituendo in tale declinazione una *rinnovata, autentica ed esaustiva* applicazione dell'organizzazione scientifica, nella sua versione neoliberale. Da questa prospettiva potremmo addirittura dire che nel lavoro contemporaneo si verifica una sorta di *ipertaylorizzazione*, nella misura in cui viene sposata l'idea della coincidenza di interessi tra le parti antagonistiche del lavoro, che diventano linguisticamente «una grande famiglia», dando corpo all'anelito più generale della filosofia tayloriana.

Ma l'*emotivo* è anche oggetto diretto e immediato della produzione *relazionale*: nella ristorazione veloce, nell'intrattenimento, nei *call center*, nella vendita, così come nel lavoro di *hostess* e *steward*, ecc. Qui, più che strumento per incentivare e sospingere il lavoratore verso le direzioni volute dal management, costituisce propriamente la materia prima con cui si costruisce

il servizio. Come a dire, in tali contesti il comportamento verbale e non verbale, e le emozioni che deve suscitare nel lavoratore (come anche nell'utenza), sono prescritti rigorosamente in quanto oggetto di taylorizzazione immediata del lavoro: le frasi più efficaci, l'abbigliamento opportuno, divengono l'equivalente, nel lavoro relazionale, di ciò che la prescrizione dei movimenti era nel lavoro manuale fordista, allo stesso modo di una data sequenza di operazioni intellettive nel lavoro cognitivo.

Ritornando agli aspetti «soggettivi» del lavoro, che costituiscono il lato meno noto e applicato (almeno nella fase precedente) dell'organizzazione scientifica, come dimostrato empiricamente, essi sono oggi fortemente sviluppati nella *selezione, gestione, formazione e valutazione* della forza-lavoro e nel suo coinvolgimento in attività parasociali aziendali, nonché nel mutamento dello stile dell'autorità manageriale, che finalmente attualizza la modalità tattica del «porsi su un piano di parità», e della sostituzione di un fare autoritario, fondato sulla gerarchia e sul monopolio della conoscenza, con uno più carismatico e amicale. Ciò riflette, oltretutto, la sua stessa *trasformazione* sotto i colpi dell'approfondimento verticale del taylorismo, che ne ha stravolto il fondamento professionalmente competente e ampiamente discrezionale, di cui tale ruolo organizzativo era connotato sin dalla nascita.

Al di là di alcune diversità legate a vincoli giuridici e *oggettivi* (propri dell'attività e del livello di estrapolazione della conoscenza dei processi produttivi), tutti i casi studio riportati confermano quanto detto, presentando tanto gli aspetti *oggettivanti* che quelli *assoggettanti* il lavoro con modalità fortemente analoghe, nonostante la marcata differenza tipologica di tali attività. Non indugiero' oltre sul *ruolo della tecnologia, del controllo continuo e della manipolazione relazionale*; mentre mi preme sottolineare *in primis* che la suddivisione del lavoro in *team* nei tre casi studio non corrisponde ad attività, all'interno di questi, collettivamente sviluppate, ma ad una sua mera suddivisione, funzionale all'intensificazione dello sforzo laddove non risulti del tutto oggettivato dentro la base materiale della sua organizzazione. Altrimenti detto, da un punto di vista organizzativo, si ricorra all'*esternalizzazione*, alla *precarizzazione* del lavoro e/o alla sua *dematerializzazione spaziale* (telelavoro) in corrispondenza di due fenomeni apparentemente distinti e contrapposti: ove si danno margini più ampi di discrezionalità nel lavoro ovvero dove non se ne dà alcuno. E, in corrispondenza di tali fenomeni poi si dà anche, contestualmente, l'attenuarsi, il farsi meno urgente dell'azione sulle componenti *soggettive*.

Rispetto al primo elemento, a me sembra che laddove l'organizzazione del lavoro incontra i suoi limiti (temporanei), perché non può ulteriormente intervenire sull'autonoma esecuzione del lavoratore senza comprometterne il risultato, oppure perché ha oggettivato il controllo minuto dell'esecuzione nella struttura *oggettiva*, tecno-organizzativa, là si rendono poco utili gli interventi disciplinanti diretti della forza-lavoro all'interno della struttura, perché non si necessita di una continua collaborazione alla perfettibilità del sistema. I costi di manutenzione *emotivo-strumentale* della merce lavoro divengono, allora, superiori ai benefici e per tale via risulta più vantaggioso ricorrere alla sua esternalizzazione, dematerializzazione spaziale (telelavoro), precarizzazione e assoggettamento economico.

Nel caso Inps, per le attività fortemente semplificate e codificate (come ad esempio l'attività di assistenza per le informazioni basilari), si è ricorso all'esternalizzazione del servizio di *call center*. Mentre nell'industria informatica, le fasi di *Coding e Testing* più semplici e routinarie consentono il ricorso ad una manodopera temporanea, del cui apporto migliorativo per il processo si ritiene di poter, strutturalmente, fare a meno. Nel caso Cedat85, ugualmente,

essendosi reso meno urgente l'apporto dal basso, in quanto l'attività di ricerca si avvale di linguisti e di più esperti revisionisti per lo sviluppo tecnologico, si può ricorrere ad una forza-lavoro occasionale e telelavoratrice, e per quella fissa interna non si rendono necessari particolari architetture intersoggettive, perché il loro contributo innovativo è minimale e perché lo sviluppo tecno-organizzativo ha raggiunto un tale livello di perfezione, per le potenzialità dell'oggi, da rendere superfluo l'impiego dei dispositivi relazionali.

Ora, come scrivono Negri e Vercellone: «Il capitale non solo è divenuto dipendente dal sapere dei salariati, ma deve ottenere una mobilitazione ed una implicazione attiva dell'insieme delle conoscenze e dei tempi di vita dei salariati. La prescrizione della soggettività, al fine di ottenere l'interiorizzazione degli obiettivi dell'impresa, l'obbligo al risultato, la pressione del cliente insieme alla costrizione pura e semplice legata alla precarietà, sono le principali vie trovate dal capitale per tentare di rispondere a questo problema inedito. Le diverse forme di precarizzazione del lavoro sono infatti anche e soprattutto, uno strumento per il capitale per imporre e beneficiare gratuitamente di questa subordinazione totale, senza riconoscere e senza pagare il salario corrispondente a questo tempo non integrato e non misurabile nel contratto di lavoro. Queste evoluzioni si traducono in una crescita del lavoro non misurato e difficilmente quantificabile secondo i criteri tradizionali della sua misura. Si tratta di uno degli elementi che devono condurci a ripensare globalmente la nozione di tempo del lavoro produttivo e quella di salario rispetto all'epoca fordista» (Negri e Vercellone, 2008).

Mentre trovo parzialmente condivisibili alcune affermazioni, non mi sembrano né reali né tantomeno empiricamente fondati sia il ribaltamento dei rapporti di forza dettati dal sapere del lavoro vivo, sempre più dequalificato tanto nei processi formativi che in quelli produttivi, sia l'impossibilità di un controllo tempistico del lavoro. Se i meccanismi sopra richiamati sono effettivamente meccanismi operanti, essi non sono né esclusivi né del tutto nuovi, sia perché si assommano alle forme tradizionalmente più abusate di un controllo sostanziale del lavoro, sia perché hanno una loro matrice già nel momento teorico della fase precedente. Il post-operaiismo di *Impero*, per dirla con Thompson, fornisce un «quadro complessivo [che] combina i peggiori elementi del marxismo, del managerialismo e del postmodernismo, avvolti da musica di sottofondo foucaultiana. [...] Ciò che conta è che il vero quadro è simultaneamente assai affascinante, ma non mostra alcuna somiglianza con i reali *trend* empirici. In un certo senso ciò non è sorprendente. Le descrizioni efficaci della realtà non sono esattamente il punto forte della letteratura *business* o postmoderna [...] in questa lettura l'autonomia ha raggiunto la più piena realizzazione ed il lavoro esiste indipendentemente dal capitale e dalla modernizzazione disciplinare» (Thompson, 2002, p. 51). Così il Lavoro e il capitale finiscono per essere diluiti rispettivamente nelle *assurde non-categorie* di «*moltitudine*» e di *Impero*, l'una in guerra contro l'altro».

Per quanto riguarda le ipotesi di partenza del mio lavoro, tutte e tre sono ampiamente confermate e sorpassate nella considerazione circa l'intensità della loro sussistenza. Più articolatamente: ipotizzavo che le forme del controllo in ciascuna attività si muovessero lungo un *continuum* che va dalle forme più pressanti, proprie dell'organizzazione scientifica del lavoro, a quelle meno apparentemente invadenti dell'interiorizzazione forzata degli obiettivi di impresa, passando per la naturale potenza ricattatoria del sistema di precarizzazione del lavoro. Ciò che ho scoperto nella rilettura di Taylor è che il suo messaggio già includeva e prevedeva formulazioni di

assoggettamento relazionale, che pertanto non si «assommerebbero» semplicemente ad un controllo oggettivo (sostituendolo del tutto laddove non agibile), quanto piuttosto vi si intreccerebbero indissolubilmente, concorrendo ad un mosaico del controllo fortemente composito e variegato nelle sfaccettature del *comando*, il cui saldo è intimamente legato alle caratteristiche intrinseche del lavoro. Pure è confermata la *seconda ipotesi* circa la sussistenza di peculiari modalità contemporanee di attualizzazione *dei principi tayloristici nel lavoro cognitivo* (come anche *relazionale e manuale*), di cui ho fornito un'ampia e puntuale disamina nella parte teorica. Rispetto alla terza, infine, ossia l'ipotesi di una *soggettività del lavoro* contemporanea più incline all'*auto-sfruttamento e instaurante rapporti contraddittori e ambigui con la controparte datoriale*, anch'essa viene confermata, apparendo come riflesso e potenziamento neoliberale della filosofia tayloriana in un fruttuoso superamento di conflittuali relazioni industriali. Attualizzazione fortemente puntellata da una infrastruttura socio-giuridica «esterna» all'impresa e da una infrastruttura materiale-relazionale «interna» ad essa.

5.4. Taylorismo neoliberale: una estrema sintesi

Come ci suggeriscono Urwick e Brech, l'*Organizzazione scientifica del lavoro* rappresenta il momento culminante di una tendenza già esistente, in ragione della quale «Taylor non ha inventato qualcosa di assolutamente nuovo, ma ha sintetizzato e presentato come un complesso ragionevolmente omogeneo idee che erano venute germogliando e guadagnando terreno in Gran Bretagna e negli Stati Uniti per tutto il XIX secolo. Egli ha fornito a una serie sconnessa di esperimenti e iniziative un titolo e una filosofia» (Braverman, 1978, p. 89), che è venuta generalizzandosi in coincidenza con la rivoluzione tecno-scientifica.

Ora, l'evoluzione del Taylorismo, disgiunto dal Fordismo e dal Keynesismo con cui si è per primo manifestato nella produzione di massa industriale, si incontra e viene potenziata oggi dal pragma-pensiero neoliberale. Il *Taylorismo neoliberale* si consustanzia dei seguenti elementi:

- Segna un approfondimento che, risalendo la scala gerarchica, da quelle *operaie e impiegatizie*, va abbracciando le mansioni manageriali, tecniche e professionali;
- Parallelamente e progressivamente alla sussunzione capitalistica di nuovi ambiti settoriali che divengono immediatamente *produttivi* per il capitale, si dà una sua estensione dall'ambito proprio del lavoro *manuale* a quello *cognitivo e relazionale*.
- La tensione verso la *sussunzione reale* delle corrispondenti attività si traduce nella continua ricerca di assorbimento della conoscenza ad esse sottostante, ovvero in esse prodotta. Se il processo di acquisizione delle conoscenze si è dato in passato come un momento antecedente all'organizzazione del lavoro e, pertanto, cristallizzato in maniera *statica* nei supporti macchinici e strutturali, oggi si dà come processo dinamico e immanente allo svolgimento del lavoro: una *estrapolazione dinamica* delle conoscenze invece di una *espropriazione rigida* dentro i processi produttivi.
- In tale processo assume particolare rilevanza il *supporto informatico*, che viene a corrispondere, nel lavoro cognitivo e relazionale, alla macchina industriale del lavoro

manuale, sommandosi e integrandosi ad esso come equivalente fenomenologico contemporaneo del *capitale fisso* ossia del *lavoro morto*;

- In tale ultima accezione, allora, la tecnologia espande e ripropone nell'attualità, e in modo continuativo, la funzione della Direzione, chiamata a ripensare e ad ottimizzare il processo lavorativo in un momento precedente all'implementazione, proprio della formulazione originaria dell'organizzazione scientifica.
- La tecnologia informatica pure assume il ruolo di coniugare in sé la potenza della *supervisione diretta*, con i pregi della *precisione macchinica* propri della catena di montaggio di epoca fordista, consentendo tanto un immediato controllo dei sottoposti quanto una puntuale registrazione del loro operare (utile anche ai fini della perfettibilità del sistema e dell'accrescimento del capitale fisso medesimo).
- Oltre alla funzione fondamentale di *acquisizione delle conoscenze* prodotte nei processi produttivi e di *controllo* di questi ultimi, la tecnologia contemporanea svolge altre due funzioni fondamentali: quella classica di *arnese di lavoro* e quella propria di mezzo di comunicazione e coordinamento di esso.
- Sotto tale aspetto, la rete interna aziendale e i sistemi di gestione della catena dei fornitori e/o clienti, si pongono come formidabili strumenti per la conduzione e integrazione dei processi produttivi, costituendo l'equivalente contemporaneo dell'assemblaggio proprio della catena di montaggio.
- Nella sua principale funzione, quella di *strumento di lavoro*, la macchina informatica ha già oltrepassato il ruolo di mero supporto e potenziamento di esso, per porsi come realtà *oggettiva* che si integra nel lavoro vivo laddove non riesce ancora ad usurparlo.
- Conseguentemente, il livello di formalizzazione e strutturazione dei processi lavorativi si dà con molteplici gradazioni e differenti intensità, secondo configurazioni più o meno stringenti, in ragione della loro natura precipua e propriamente in relazione ai livelli di estrapolabilità della conoscenza tacita e al grado di avanzamento della corrispondente attività.
- Per tale ragione allora, laddove non risulta ancora, ovvero è superfluo del tutto, l'uso della macchina informatica nel sovrintendere all'esecuzione lavorativa, si ricorrerà ad una prescrizione normativa quanto più dettagliata possibile del processo lavorativo, ovvero di aspetti ad esso connessi. Vale a dire, laddove il processo di sussunzione del lavoro da parte del capitale è solo all'inizio, si rende più disagiata e complesso il tentativo di intervento sulle modalità precipue in cui esso deve esercitarsi, e allora interverranno meccanismi di controllo sull'*output* e sulla *qualità quantificata* di esso, ovvero si darà standardizzazione delle *conoscenze* e della *formazione* richiesta ai lavoratori.
- Al di là della forte tensione verso l'astrazione del lavoro e delle conoscenze in cui si consustanzia (e tanto più intensamente quanto maggiori difficoltà si registrano in essa), e accanto ai *dispositivi di controllo oggettivi* del lavoro, si dispiega una molteplicità di strumenti di natura socio-relazionale che servono al coinvolgimento dei lavoratori, a suscitare la loro identificazione con l'azienda (anche mediante il concreto allineamento retributivo all'andamento di essa) e a concorrere al loro assoggettamento.

- La componente soggettiva del controllo, favorita della specificità della produzione contemporanea, dà luogo ad un'attualizzazione più esaustiva del pensiero organizzativo tayloriano: in essa la solidarietà tra le classi si accompagna indissolubilmente alla messa in competizione sistematica degli individui all'interno della stessa *classe*. All'amichevole collaborazione tra le controparti fa eco un imperio giocato su avvilenti divisioni e contrapposizioni reciproche tra i lavoratori.
- La creazione di una presunta comunità di interessi tra le controparti del Lavoro e del Capitale, infatti, viene dispiegandosi mediante molteplici strumenti di disarticolazione di classe e di costruzione artificiosa di ipotetiche solidarietà trasversali. La manipolazione relazionale, l'emotività, l'«irrazionalizzazione» discorsiva del conflitto, diventano elementi fondamentali di tale indirizzo.
- Per tale via, insomma, e cioè per mezzo di dispositivi di natura *materiale e relazionale, economica e simbolica, giuridica* come *tecnologica e organizzativa* (diversamente miscelati tra loro in ragione delle tipologie precipue di attività su cui insistono), viene espandendosi fortemente il controllo sul Lavoro contemporaneo di natura *manuale, cognitiva e relazionale*.

Tutte le ragioni sopra schematizzate danno spessore ed evidenza alla discontinuità tra la fase fordista e quella attuale. Ma, sebbene tutto sia cambiato, c'è qualcosa che permane immutato. C'è l'organizzazione scientifica del lavoro che si declina al presente per proseguire la sua opera di drenaggio del sapere proprio del Lavoro e del suo controllo pedissequo. Permane, anzi si potenzia, il ruolo del macchinario post-fordista informatico. Permane la volontà di controllo di ogni aspetto del lavoro che finisce per investire persino l'intimità delle emozioni come gli aspetti esteriori del comportamento. Permane il tentativo di riduzione dell'uomo ad appendice di macchine ovvero ad orpello di un processo oggettivato di lavoro. Permane la riduzione del *lavoro vivo* a puro dispendio di energie *fisiche, cognitive ed emotivo-relazionali*, per realizzare l'imperativo categorico della valorizzazione capitalistica che, come chiosa Braverman, costituisce «un sistema sociale che è agli antipodi dei bisogni umani, [e in cui] i più avanzati metodi scientifici e di calcolo razionale non producono altro che irrazionalità; e questa tanto più rapidamente e rovinosamente aumenta, quanto più avanzata è la scienza e razionale il calcolo» (Braverman, 1978, p. 205).

5.5. Di ciò che viene *prima* e, necessariamente, *oltre*.

Un falda acquifera sinuosa e imprevedibile ha solcato in filigrana questo studio, ne ha alimentato pazientemente il terreno coltivato, talvolta più vicina alla superficie, talaltra più lontana. Eppure, fin qui, è rimasta nell'ombra della mia trattazione: è rimasta presupposta e scontata. Mi sono occupata di dimostrare che il *Lavoro vivo* al tempo attuale non gode di maggiore *autonomia* né di una condizione di vero e proprio *privilegio*, costituendo piuttosto oggetto di consuete, sebbene ancora più insidiose, bramosie di sfruttamento. Ho tentato di ricostruire le forme complesse e perverse, tecno-organizzative e giuridico-relazionali, di tale tensione, protese all'incessante moto di assoggettamento. Per far questo, la lente del mio ragionamento si è necessariamente

focalizzata sui contorni non esplicitati della *classe in sé*, lambendo, senza mai affrontare, la *classe per sé*. Interessata a ciò che sta nel *mezzo* tra il *Lavoro* e la sua *soggettivazione*, mi sono preoccupata di indagare solo i contorni della prima: le forme mediante le quali la potenza del *Lavoro*, primo polo di qualsiasi relazione antagonistica, è rincorsa, braccata e ricondotta sotto il comando famelico della valorizzazione del capitale.

Detto altrimenti, ho sottaciuto che a monte di ogni processo produttivo c'è, a mio avviso, il lavoro umano – la sua potenza, la sua autopoiesi; che nessun valore si può dare prescindendo da esso e dalla sua indomita natura, dalla sua indeterminata e indefinibile direzione. Così come non ho ben spiegato che nulla può divenire *Capitale* senza essere stato fagocitato, risucchiato dalla ricchezza *naturale* e *culturale* esterna, o dalla subordinazione interna imposta con l'artificio macchinico-metodologico mediante il quale si espropria ciò che è *vivo* e lo si riduce in *morto*.

Eppure, a *valle* di questo processo, c'è ancora e di nuovo *Lui*: il corpo del capitale variabile che si ribella più o meno scientemente; c'è propriamente il *Lavoro* con la *L* maiuscola. Ho esplicitato, insomma, l'attualizzazione degli strumenti dell'organizzazione scientifica, delineandone il funzionamento contemporaneo, senza preoccuparmi troppo di dichiarare che è la *conoscenza* che si vuole catturare, che è il sapere proprio e inventivo, continuamente rielaborato e reinventato dai soggetti viventi, a divenire bersaglio di quotidiana rapina. Non mi sono dilungata, ma ho solo accennato al fatto che nella proposta e nella pratica di un'«armoniosa condivisione della conoscenza» si dà qualcosa che rende inadeguati i più sofisticati strumenti, che li *eccede*, qualcosa di prezioso e cangiante che riesce a scivolare nei fori delle loro reti e, non trattenuta, a filtrare dal loro setaccio. Ho solo alluso al fatto che ogni qual volta si ritenga di essere riusciti a catturare, a cristallizzare, la potenza e la creatività del lavoro, quella, beffeggiante, è un già po' più avanti, già *oltre*: lo zucchero filato si è sciolto nelle fauci calde del capitale.

Così capita che il *sapere* codificato diventi subito obsoleto nell'industria informatica, oppure che certe specialistiche e sottili competenze si smarriscano con il pensionamento di qualcuno. Ovvero, le imposizioni procedurali-macchiniche, incontrando *eccezioni*, devono rimettersi, ancora e sempre, a coloro che si vorrebbero rendere loro appendici. E se si vuole intensificare ancora lo sforzo, sempre di più, qualcosa fa attrito, *resiste*. Con più intensità, allora, s'inasprisce l'*amichevole collaborazione*, ma qualcuno scappa, altri si sottraggono, altri ancora stanno al gioco delle parti o covano, in un silenzio individuale, l'esodo o il sabotaggio. Si attende che i tempi maturino.

La *classe per sé* deve montare, piano piano, senza fretta. La guerriglia ha, infatti, i suoi tempi, perché la *coscienza* è un processo doloroso che prende il materiale grezzo della vita e lo trasforma nelle mani callose della riflessione. Così si scopre che chi ti tende la mano lo fa per risucchiarti, catturare la tua vitalità: l'*amichevole collaborazione* va riposizionata, *altrove*: si chiama *solidarietà di classe*, e va pazientemente ricostruita, riannodata, ritessuta, con chi condivide le medesime forme dell'assoggettamento e della sottomissione materiale; qui e là, dove si lavora con le mani o con la testa, con il pensiero o con l'emozione.

Ma prima si deve guardare in faccia la miseria in cui siamo precipitati: metterla in discussione; e ancor prima, *mettersi in discussione*, vedere oltre il velo ipocrita dell'apparenza, scorgerne la cruda essenza, anche quando è scomoda: saper riconoscere e far comunicare i diversi *strati* dello sfruttamento (Roth, 2009), nelle nuove configurazioni dei *centri* e delle *periferie* (Mezzadra,

2008), scovare le *inclusioni differenziali* (Sassen, 2008) che rendono alcuni *sfruttati*, in qualche modo, complici e beneficiari dello sfruttamento altrui.

Quindi far ruotare lo sguardo tutto intorno, a trecentosessanta gradi, per incrociare altri sguardi, ugualmente intenti a cercare la propria verità e a fregiare il proprio orizzonte. Da questo, allora, può partire quel moto che prende le mosse dalla miseria per inventarsi una festa: quella della propria liberazione. Questa volta la musica non è quella delle campane a morto, ma suona per far ballare: chi nel *cuore* dei processi di valorizzazione, *depista*; chi alla sua *periferia*, *sabota*. Riprodurre un *esodo*, concertato e capillare, *dentro* i processi produttivi, e una *sottrazione*, rivoluzionaria e creativa, *fuori* di essi. Fingere la cooperazione con la controparte, al loro interno; scagliare una felicitante *rivoluzione* ai loro margini, contro il *sistema*; senza però, troppo comodamente, scordarsi di farlo anche contro sé stessi, *intimamente*, come parte di quello.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ADLER, P.S., FORBES, L.C. e WILLMOTT, H.

2007 *Critical Management Studies*, in «The Academy of Management Annals», n. 1, pp. 119-179.

ADLE, P.S.

1993 *The “learning bureaucracy”*: New United Motors Manufacturing, Inc., in Barry M. Staw and Larry L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior*. JAI Press, Greenwich, 15, pp. 111-194.

AGLIETTA, M. e LUGHINI G.

2001 *Sul capitalismo contemporaneo*, Bollati Boringhieri, Torino.

ALVESSON, M.

2012 *Understanding organizational culture*, Sage, Londra.

ALVESSON, M. e WILLMOTT, H.

1992 *On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies*, «Academy of Management Review», n. 17, pp. 432-64.

2002 *Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual*, in «Journal of management studies», 39, n. 5, pp. 619-644.

2012 *Making sense of management: a critical introduction*, Sage, Londra.

ARMSTRONG, M.

2010 *A handbook of Human Resource Management practice, (11th ed.)*. Kogan page, London.

ARONOWITZ, S.

2006 *Post-work, per la fine del lavoro senza fine*, DeriveApprodi, Roma.

AWAD, E. e GAZIRI, H.

2009 *Knowledge Management*, Pearson Education. Delhi.

BABBAGE, C.

1832 *On the Economy of Machinery and Manufactures*, Charles Knight, London.

BAINES, D.

2004 *Pro-Market, Non-Market: The Dual Nature of Organizational Change, Social Services Delivery*, in «Critical social Policy», n. 24, pp. 5-29.

- BALCET, G., COMMISSO, G. e CALABRESE, G.
 2013 *Structuring and restructuring Fiat-Chrysler: can two weak carmakers jointly survive in the new automotive arena?*, in «Automotive Technology and Management», 13, n. 2.
- BARCHIESI, F.
 2008 *Esile eppure pesante: la ristrutturazione dell'Università in Sudafrica*, in AA.VV., Edu-factory (a cura di), *Università globale, il nuovo mercato del sapere*, manifestolibri, Roma.
- BARILÀ, M.
 2009 *Gabbie di valutazione e incentivi economici*, in «Guida al pubblico impiego. Speciale Riforma Brunetta», ilSole24Ore.
- BARKER, J. R.
 1993 *Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams*, in “Administrative Science Quarterly”, 31, 1.
 1999 *The Discipline of Teamwork: Participation and Concertive Control*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- BARLEY, S. e KUNDA, G.
 2006 “Contracting: A New Form of Professional Practice”, in *Academy of Management Perspective*, February, pp. 45-66.
- BEAUDRY, P., GREEN, A. e SAND, B.
 2013 *The great reversal in the demand for skill and cognitive tasks*, consultabile al seguente indirizzo: http://www.economics.ubc.ca/files/2013/05/pdf_paper_paul-beaudry-great-reversal.pdf
- BELL, D.
 1973 1973 *The coming of post-industrial society*. New York: Basic Books.
- BELLUCCI, S.
 2005 *E-work, lavoro, rete e innovazione*, DerivApprodi, Bologna.
- BENKLEY, Y.
 2007 *La ricchezza della rete*, Università Bocconi Editore, Milano.
- BECKER, G. S.,
 1964 *Human capital*, Columbia University Press, New York.
- BERGER, P.L. e LUCKMANN, T.

- 1966 *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City, New York.
- BLINDER, A.
2009 *How Many US Jobs Might be Offshorable?* in «World Economics», 10, n. 2, Apr-Jun, pp. 41-78.
- BOLOGNA, S. e FUMAGALLI, A.
1997 *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari del postfordismo in Italia*, Feltrinelli, Milano.
- BOLTANSKI, L. e CHIAPPELLO, E.
1999 *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- BOURDIEU, P. 1998
BOUTANG, Y.M.
2002 (a cura di), *L'età del capitalismo cognitivo, innovazioni, proprietà e cooperazione delle moltitudini*, ombrecorte, Verona.
- BRAVERMAN, H.
1978 *Lavoro e capitale monopolistico*, Einaudi, Torino.
- BRINT, S.,
2001 *Professionals and the 'Knowledge Economy': Rethinking the Theory of Post Industrial Society*, in «Current Sociology», 49, n.4.
- BRYNIN, M.
2003 *Over-Qualification in Employment*, in *Work, Employment and Society*, 16, n.4, pp. 637–654.
- BROWN, P. e HESKETH, A..
2004 *The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York,
- BROWN, P., LAUDER H. e ASHTON, D.
2008 *Education, globalisation and the knowledge economy, Teaching and Learning Research Programme Report*, The Economic and Social Research Council, September, 2008.
2010 *Skill webs and international human resource management: lessons from a study of the global skill strategies of transnational companies*, *The International Journal of Human Resource management*, Vol. 21, No. 6, May 2010, 836–850

2011 *The Global Auction: the broken promises of Education, Jobs and Incomes*, Oxford University Press, New York

BURAWOY, M.

1979 *Manufacturing Consent: Changes in the Labour Process under Monopoly Capitalism*, Chicago University Press, Chicago

1985 *Between the labour process and the State: changing face of factory regimes under advanced capitalism*, in «American Sociological Review», Sage, Londra.

BUTERA, F., DONATI, E., CESARIA, R.

1997 *I lavoratori della conoscenza*, Franco Angeli, Milano.

CALDERÒN, J. A.

2008 *Trabajo, subjetividad y cambio social: rastreamo eltrabajoemozional de lasteleoperadoras*, in «Quadernos de Relacioneslaborales», 26, n. 2, pp. 91-119.

CAPPELLI, P.

1999 *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Harvard Business, Boston.

CASTELLS, M.

2002 *L'età dell'informazione: economia, società, cultura*, 3 voll., Università Bocconi editore, Milano.

CAVAZZANI A., FIOCCO, F. e SIVINI G.

2001 (a cura di) *Melfi in time, Produzione snella e disciplinamento della forza lavoro alla Fiat*, Consiglio Regionale della Basilicata, Potenza.

CILLARIO, L. e FINELLI, R.

1998 (a cura di), *Capitalismo della conoscenza*, manifestolibri, Roma.

COBALTI, A.

2006 *Globalizzazione e istruzione*, Il Mulino, Bologna.

COMMISSO, G.

2004 *Soggettività al lavoro, operai italiani ed inglesi nel post-fordismo*, Rubettino, Cosenza.

2001 *La fluidificazione del comando nella fabbrica integrate*, in Cavazzani A., Fiocco L., Sivini G. (a cura di), *Melfi in time*, Consiglio Regionale di Basilicata, Potenza.

COOPER, C. e TAYLOR, P.

2000 *From Taylorism to Ms Taylor: the transformation of the accounting craft*, in «Accounting, Organizations and Society», n.25, pp. 555-578.

CORBO, A.

2013 *E l'Italia scopre anche il call center della mafia*, in «Il Venerdì di Repubblica», 15 Febbraio

CROWLEY, M., TOPE, D., CHAMBERLAIN, L. J. e HODSON, R.

2010 *Neotaylorism at work: Occupational Change in the Post-Fordist Era*, in «Social Problems», 57, n. 3, August, pp. 421-447, University of California Press.

CROZIER, M.

1978 *Il fenomeno burocratico*, Etas, Milano.

CURCIO, R.

2002 *L'azienda totale, Dispositivi totalizzanti e risorse di sopravvivenza nelle grandi aziende della distribuzione*, Sensibili alle foglie, Milano.

2013 *Mal di lavoro, Socioanalisi narrativa della sofferenza nelle attuali condizioni di lavoro*, Sensibili alle foglie, Milano.

DAVENPORT, T.H.

1993 *Process innovation: reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

DEBORD, G.

2004 *La società dello spettacolo*, Massari editore, Bolsena (VT).

DE MASI, D.

1999 *Il futuro del lavoro: fatica ed ozio nella società post-industriale*, Rizzoli, Milano.

DE VOS, A., LOBET-MARIS, C., ROUSSEAU, A. e WALLEMACQ A.

2002 *Knowledge in question: from Taylorism to Knowledge management*, Working Paper in «OKLC Organizzazione, Conoscenza, Apprendimento e Competenze», III Conferenza.

DEVEAU, D.

2000 *Knowledge is Business Power*, in «Computing Canada», April, 26, n. 8, p. , 5-6 Aprile, Atene.

DI GUARDO, S.

2008 *La crescita dei lavoratori della conoscenza in Occidente: ma non c'è più da star tranquilli*, in BUTERA, F., *Knowledge working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori, Milano.

DOMINELLI, L. e HOOGLVELT, A.

1996 *Globalization and the Technocratization of Social Work*, in «Critical Social Policy», n. 16, pp. 45-62.

DOSSANI, R e KENNEY, W,

2007 *The next wave of globalization: Relocating Service Provision to India*, in *World Development*, 35, n.5, pp. 772-791

DRUCKER, P. F.

1976 *The coming rediscovery of Scientific management*, The Drucker Institute.

1991 *The New Productivity Challenge*, in «Harvard Business Review», 69, n. 6, Nov-Dec, pp. 45-53.

1993 *La società post-capitalista*, Sperling e Kupfer, Milano

2005 *Il Management, l'individuo, la società*, Franco Angeli, Milano.

DU GAY P., SALAMAN, G.

1992 *The culture of the customer*, in «Journal of Management Studies», 29, n. 5, pp. 615–633, September.

EDUFACTORY

2008 (a cura di), *Università globale, il nuovo mercato del sapere*, Manifestolibri, Roma.

EVANGELOPOULOS, N.

2011 *Citing Taylor: Tracing Taylorism's Technical and Sociotechnical Duality through Latent Semantic Analysis*, in «Journal of Business and Management», 17, n. 1, pp. 21-42

EZZAMEL, M., WILLMOTT H.e WORTHINGTON, F.

2001 *Power, Control and Resistance in the Factory that Time Forgot*, «Journal of Management Studies», 38, n. 8, pp. 1053-1080.

FABIANI, G.

2013 *Yes we call, vita di un operatore di call center*, Periferia, Cosenza.

FINEMAN

1995 in WILSON, F., 2004, *Lavoro e organizzazioni*, il Mulino, Bologna.

FIOCCO, L.

1998 *Innovazione tecnologica e innovazione sociale*, Rubettino, Cosenza.

2001 *I dispositivi di potere in fabbrica e i loro effetti normalizzanti*, in Cavazzani A, Fiocco L, Sivini G. (a cura di) *Melfi in time, Produzione snella e disciplinamento della forza lavoro alla Fiat*, Consiglio Regionale della Basilicata, Potenza.

FLORIDA, R.

- 2003 *L'ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori, Milano.
- FORAY, D.
2006 *L'economia della conoscenza*. Il Mulino, Bologna.
- FORMENTI, C.
2011 *Felici e sfruttati*, Egea, Milano.
2013 *Utopie Letali*. Jaca Book, Milano.
- FORTI, C.
1999 *Redazioni pericolose*, DeriveApprodi, Roma.
- FOUCAULT, M.
2005 *Nascita della biopolitica*, Feltrinelli, Milano.
- FUMAGALLI, A.
2007 *Bioeconomia e capitalismo cognitivo. Verso un nuovo paradigma di accumulazione*, Carocci, Roma.
2008 *Produzione, Sapere, Welfare e Formazione - note per l'avvio di un dibattito e proposte di autoriforma*, in «<http://lettereinmovimento.blogspot.it/2008/10/produzione-sapere-welfare-e-formazione.html>».
2013 *Lavoro male comune*, Bruno Mondadori Editore, Milano.
- GALLINO, L.
2012 *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, in BORGNA, P. (intervista a cura di), , Laterza, Roma-Bari.
- GARICANO, L.
2000 *Hierarchies and the Organization of Knowledge in Production*, in «, Journal Of Political Economy», 108, n.5, pp. 874-904.
- GERGEN, K. J.
1994 *Realities and Relationships*, Harvard University Press, Cambridge.
- GIDDENS, A.
1991 *Modernity and Self Identity. Self and society in the late modern age*, Polity Press, Cambridge.
- GORDON, D.M.
1996 *Fat and Mean: The Corporate Squeeze of Working Americans and the Myth of Managerial "Downsizing"*, Free Press, New York.
- GOLDIN, L. e KATZ F.,

2008 *The Race between Education and Technology*, Harvard University Press, Cambridge.

GORZ, A.

1998 *Miserie del presente, ricchezza del possibile*, Manifestolibri, Roma.

2003 *L'immateriale. Conoscenza, valore e capitale*, Bollati Boringhieri, Torino.

GRAHAM, L.

1993 *Inside a Japanese Transplant: A Critical Perspective*, in «Work and Occupations», n. 20, pp. 147-173.

1995 *On the Line at Subaru-Isuzu*, Cornell University Press, Ithaca, New York.

GRAMSCI, A.

1978 *Americanismo e fordismo*, Einaudi, Torino.

GREEN, F.

2006 *Demanding work. The paradox of job quality in the affluent economy*. Princeton University Press, Princeton.

GRUPPO D'INCHIESTA SULLA PRECARIETÀ E IL COMUNE IN CALABRIA

2012 (a cura di), *Sull'inchiesta politica nei call center calabresi*, in «Quaderni di San Precario», n. 4, Dicembre.

GRUPPO LAVORO DELLA FONDAZIONE CENTRO PER LA RIFORMA DELLO STATO

2011 (a cura di), *Nuova Panda schiavi in mano*, DeriveApprodi, Roma.

GUAGLIANONE, M. T.

2012 *MNEMO. Una metodologia combinata per l'acquisizione e la modellizzazione della conoscenza delle organizzazioni*, tesi di dottorato, Scuola A.G. Frank, Unical, Cosenza.

HAMMER, M.

1991 *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*, in «Harvard Business Review», 68, n. 4, pp. 104-112.

HARDT, M. e NEGRI, A.

2010 *Comune. Oltre il privato e il pubblico*, Rizzoli, Milano.

HARRISON, B.,

1997 *Lean and Mean: Why Large Corporations Will Continue to Dominate the Global Economy*, Guilford Press, New York.

HARVEY, D.

- 2006 *La guerra perpetua*, Il Saggiatore, Milano.
- 2005 *Breve storia del neoliberalismo*, Il Saggiatore, Milano.
- 2011 *L'enigma del capitale*, Feltrinelli, Milano.
- HASSARD, J. e PARKER M.
 1993 *Postmodernism and organisations*. London: Sage.
- HAYEK, F.A.
 1945 The use of Knowledge in society, in GARICANO, L. *Hierarchies and the Organization of Knowledge in Production*
- HERSEY, I.
 2000 *Need: Ned-speed Knowledge tools*, in «Eletronic Engineering Times», 4, settembre, pp. 49-68
- HERZBERG F.
 1959 *The Motivation to Work*, Wiley, New York.
- HOCHSCHILD, A.R.
 1983 *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley.
- IACONO, M.
 2012 Franco Angeli, Milano.
- IACONO, M e ESPOSITO, V.
 2010 *Gestione delle diversità, regolazione delle identità e incertezza. Un'analisi nella prospettiva dei critical management studies*, in Critical Management Studies, XI Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale, 16-18 Giugno, Bologna.
- JAMESON, F.
 1984 *Postmodernism or the cultural logic of late capitalism*, in «New left review», n. 146, pp. 53-92.
- KELLY, J. E.
 1982 *Scientific management, job redesign and work performance*, Academic Press, London.
- KERN, H. e SCHUMANN, M.
 1991 *La fine della divisione del lavoro. Produzione industriale e razionalizzazione*, Einaudi, Torino.
- KNIGHTS, D. e VURDUBAKIS, T.

1994 *Foucault, power, resistance and all that*, in *Accounting, Organizations and Society*. 18, 7/8, pp. 729-764.

KONDO, D.

1990 *Crafting Selves: Power, Gender and Discourses of Identity in a Japanese Workplace*, Chicago University Press, Chicago.

KULESZA, M. G., WEAVER, P. Q. e FRIEDMAN, S.

2011 *Taylor's Presence in 21st Century, Management Accounting Systems and Work Process Theories*, in «*Journal of Business and Management*», 17, n. 1, April, p. 105.

KUNDA, G.

1992 *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia.

LANZ, R., MIROUDOT, S. e NORDA, K.

2013 *Offshoring of Tasks: Taylorism Versus Toyotism*, in *The World Economy*, 36, n.2, pp. 194-212

LARA, A.

2004 *El telemarketing en España: materiales para una cartografía del mundo del trabajo contemporáneo* in «*Sociología del Trabajo*», n. 49, pp. 27-59.

LAZZI, G.

1999 Reingegnerizzazione dei processi, Sistemi Informativi per la Pubblica Amministrazione: tecnologie, metodologie, studi di caso, in http://www.unica.it/UserFiles/File/Direzioni/Diruma/progetto_aurora/Lazzi.pdf», pp. 19-20.

LEICHT, K. e FITZGERALD, S.T.

2006 *Postindustrial Peasants: The Illusion of Middle-Class Prosperity*, Worth, New York

LEVY, D.

2005 *Hegemony in the global factory: Power, Ideology, and value in global production networks*, in «*New Technology, Work Employment*», 24, n. 1.

LITTLER, C.

1982 *The Development of the Labour Process in Capitalistic Societies. A Comparative Study of the transformation of The work Organization in Britain , Japan and Usa*, Heinemann, London.

LOYTARD, J.F.

2002 *La condizione postmoderna*, Feltrinelli, Milano.

LOMBA, C.

2005 *Beyond the Debate over 'Post'-vs 'Neo'-Taylorism: The Contrasting Evolution of Industrial Work Practices*, in «International Sociology», 20, n.1, pp. 71-91.

MAGGI, B.

2000 (a cura di), *Le sfide organizzative di fine e inizio secolo. Tra post-fordismo e deregolazione*, ETAS, Milano.

MANIMALA, M. J

2006 *Evolution of the Bangalore ICT Cluster: a stage Theory based on Cristal growth model*, Indian Institute of Management, Bangalore.

MANSKE F.

1991 *The End of Taylorism or its Transformation? From Spot Control to Systematic Control of the Production Process*, in International Journal of Political Economy, Winter 1990/1991, n. 4, pp. 61-78.

MARAZZI, C.

1999 *Il posto dei calzini, la svolta linguistica dell'economia e i suoi effetti sulla economia*, Bollati Boringhieri, Torino

2002 *Capitale e linguaggio*, DeriveApprodi, Roma.

2005 *Capitalismo digitale e modello antropogenetico del lavoro. L'ammortamento del corpo macchina*. In: J. L. Laville, C. Marazzi, M. La Rosa, F. Chicchi (a cura di) *Reinventare il lavoro*. Sapere 2000, Roma.

2010 *Il comunismo del capitale. Biocapitalismo, finanziarizzazione dell'economia e appropriazioni del comune*, Ombrecorte, Verona.

MARX, K.

1997 *Lineamenti fondamentali della critica dell'economia politica*, La Nuova Italia, Firenze.

2002 *Il capitale*, Libro I, capitolo VI inedito. *Risultato del processo di produzione immediato*, UTET, Torino.

MASINO, G.

2011 *L'innovazione organizzativa nelle imprese: alternative interpretative e problemi aperti*, in «Sociologia del Diritto», n. 3, Franco Angeli, Milano, pp. 134-142.

2005 *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Carocci, Roma.

2005 *Partecipazione e innovazione organizzativa: una prospettiva critica*, Serie Discussion Paper, Quaderni CREIC.

MATHER, K., WORRALL, L. e SEIFERT, R.

2005 *Work intensification in the public sector: the managers versus the professionals?*, in «Working Paper Series», Business School, University of Wolverhampton.

MEZZADRA, S.

2008 *La condizione postcoloniale*. Ombrecorte, Verona.

2013 (a cura di), *Briganti o emigranti?*, Ombrecorte, Verona.

MINTZBERG

1985 *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, il Mulino, Bologna.

MOORE P.,

2009 *Uk Education, Employability and Everyday Life*, *Journal for Critical Education Policy Studies*, 7(1), 2009, pp. 243-272.

MORINI, C., CARLS, K. e ARMANO, E.

2014 *Emozional work in Journalism and Editing*, in «IV Conferenza Internazionale sulla Ricerca qualitativa e l'Etnografia», Bergamo, 5-7 giugno.

MORONI, P. e BALESTRINI, N.

1997 *L'orda d'oro*, Feltrinelli, Milano.

NASSCOM-MCKINSEY,

2007 *IT Industry Factsheet*, Annual Report 2007, <http://www.nasscom.org>.

2013 *The IT e BPM Sector in India, Strategic Review 2013*, <http://www.nasscom.org>.

NEGRI, A. e VERCELLONE, C.

2008 *Il rapporto capitale-lavoro nel capitalismo cognitivo*, Posse, Marzo, manifestolibri, Roma.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H.

1997 *The knowledge-creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerini e Associati, Milano.

PARINI, E. G.

2006 *Sapere scientifico e modernità*, Carocci, Roma.

PARKS, C. M

2003 *The bare necessities of LEAN*, in «Industrial Engineer» 35, n. 8, pp. 39–42. Retrieved from <http://www.iienet2.org>.

PARKER, M. e SLAUGHTER

1990 *Management-by-stress: The team concept in the US auto industry*, «Science as Culture», 1, n. 8.

PARKS, 2003

PASSARELLI, G.

2007 *Telelavorare. La vita quotidiana nel lavoro flessibile*, Rubbettino, Cosenza.

POLANY, M.

1966 *The tacit dimension*, Routledge & Kegan Paul, London.

PRACHEL, H.

1994 *Economic Crisis Restructuring and Neo-fordist Decision Making*, in «American Sociological Review», 59, n. 5.

PRUIJT, H.

2003 *Teams between Neo-Taylorism and Anti-Taylorism*, in «Economic And Industrial Democracy», 24, n. 1.

PURCELL, K., WILTON, N. E ELIAS, P.,

2004 «What is a Graduate Job? An Examination of the Skills Used in the Workplace by Graduates», relazione presentata alla 21st Annual International Labour Process Conference, University of the West of England, febbraio 2004.

READ, J.

2009 *A Genealogy of Homo-Economicus: Neoliberalism and the Production of Subjectivity*, «Foucault Studies», n. 6, Febbraio.

RIFKIN, J

1995 *La fine del lavoro*, Baldini e Castoldi, Milano.

RITZER, G.

1996 *Il mondo alla McDonald*, Il Mulino, Bologna.

RITZER, G. e JURGENSON, N.

2010 Production, Consumption, Prosumption: The Nature of Capitalism in the Age of the Digital Prosumer, in «Journal of Consumer Culture», 10, n.13.

ROTH, K.H.

2009 *Crisi globale, proletarizzazione globale e contro-prospettive*, in Fumagalli e A. Mezzadra S. (a cura di) *Crisi dell'economia globale*, ombre corte, Verona.

RULLANI, E.

2002 *Produzione di conoscenza e valore nel postfordismo*, in BOUTANG Y.M. (a cura di), *L'età del capitalismo cognitivo*

2004 *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma.

SABEL, PIORE

1984 *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York.

SALVETTI, F.

2006 *Knowledge governance e dintorni: il futuro*, «Sociologia del Lavoro», n. 103.

SASSEN S.

1999 *Migranti, coloni, rifugiati. Dall'emigrazione di massa alla fortezza Europa*, Feltrinelli, Milano.

SCHELL, E.

2008 *Formazione online, precariato e sindacalismo open source*, in AA. VV. *Edu-factory*

(a cura di), *Università globale, il nuovo mercato del sapere*, manifestolibri Roma.

SENNETT, R.

2001 *L'uomo flessibile*, Feltrinelli, Milano.

SEWELL, G.

1998 *The Discipline of Teams: The Control of Team-based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance*, in «Administrative Science Quarterly [serial online]», 43, n. 2, June, pp. 397-428.

2001 *Controllo, resistenze e soggettività*, in *Melfi in Time*, Consiglio Regionale di Basilicata, Potenza.

2005 *Nice Work? Rethinking Managerial Control in an Era of Knowledge Work*, in «Organization», 12, n.5, pp. 685-70.

SEWELL, G., e WILKINSON, B.

1992 *Someone to Watch Over Me: Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Labour Process* Porter, 2005, «Sociology», n. 26, pp. 271-289.

SIVINI, G.

2006 *La resistenza dei vinti*, Feltrinelli, Milano.

TAYLOR, F. W.

1975 *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*, Franco Angeli Milano.

THOMPSON, P.

2002 *Per una critica del quadro di riferimento: lavoro, occupazione e politica economica nella ed oltre la Labour Process Theory*, in «Sociologia del lavoro e studi organizzativi», Franco Angeli, n. 86/87, p. 41-60

THOMPSON, P., ACKROYD S.

1995 *All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology*, *Sociology* 29, 615–633.

THOMPSON, P., WAEHURST C. e CALLAGHAN, C.

2001 *Ignorant Theory and Knowledgeable Workers: Interrogating the Connections between Knowledge, Skills and Services*, «*Journal of Management Studies*», 38, n.7, pp. 923–942.

THOMPSON, P. E FINDLAY, P.

1999 *Changing the People: Social Engineering in the Contemporary Workplace*, in L. Ray and A. Sayer (eds), *Culture and Economy after the Cultural Turn* Sage, London pp. 162–188.

2003 *Disconnected capitalism: Or why employers can't keep their side of the bargain*, «*Work, Employment & Society*», 17, n. 2.

THOMPSON, P., McHUGH D.,

2002 *Work organizations: A critical introduction*, 3rd edn. Basingstoke, Palgrave Macmillan.

TORVATN, H. e DAHL-JØRGENSEN, C.

2003 *Attractiveness in a neo-tayloristic workplace – the case of Norwegian call centers*, in *Real work in a virtual world: the human impact of organizational transformation in a digital global economy*, Conferenzainternazionale, Vienna, 12-13 may

UPHADYA C.,

2009 *Controlling offshore knowledge workers: Power and agency in India's software outsourcing industry*, *New Technology, Work and Employment* 24:1

2008, *Management of Culture and Management through Culture in the Indian Software Outsourcing Industry*, in C. Upadhyya and A.R. Vasavi (a cura di), *In an Outpost of the Global Economy: Work and Workers in India's Information Technology Industry* Routledge, New Delhi.

URWICK, L. e BRECH, E.

1945 *The making of Scientific Management*, in Braverman (1978).

VALLAS, S.

2003 *The Adventures of Managerial Hegemony: Teamwork, Ideology, and Worker Resistance*, in «*Social Problems*» 50, pp.204–25.

VERCELLONE, C.

- 2005 *Dalla sussunzione formale al general intellect: Elementi per una lettura marxiana dell'ipotesi del capitalismo cognitivo*", in Atti del workshop internazionale "Lavoro cognitivo e produzione immateriale: Quali prospettive per la teoria del valore?", Università di Pavia, luglio.
- 2006 *Capitalismo cognitivo, Conoscenza e finanza nell'epoca postfordista*, Manifestolibri, Roma.
- 2009 *Lavoro, distribuzione del reddito e valore del capitalismo cognitivo. Una prospettiva storica e teorica*, «Sociologia del lavoro», n. 115, Franco Angeli, Milano.

VIRNO, P.

- 2002 *Grammatica della moltitudine*, DeriveApprodi, Roma

WADDELL, B.

- 2005 *Taylor, stopwatches, and lean manufacturing*, in Factory Strategies Group, LLC in «<http://www.superfactory.com>».

WARSTURST, I., GRUGULIS, E. e KEEP, E.

- 2004 *The Skills That Matter*, Palgrave, London.

WARHURST C., VAN DER BROEK, D. e HALL, R.

- 2004 Lookism: The New Frontier of Employment Discrimination?, in «Journal of Industrial Relations», 51, n. 131, pp. 131-136.

WEICK, K. E.

- 1977 *Enactment Processes in Organizations*, in Staw B. M. Salancick (a cura di), *New Direction in Organizational Behavior*, San Claire Press, Chicago.

WILLMOTT, H.

- 1993 *Strength Is Ignorance, Slavery Is Freedom; Managing Culture in Modern Organisations*, in «Journal of Management Studies», 30, n. 4, pp. 515–552.

2005

WILSON, F.

- 2004 *Lavoro e organizzazioni*, il Mulino, Bologna.

WILSON, T.

- 1991 *The proletarianisation of academic labour*, in «Industrial Relations Journal», 22, n. 4, pp. 250-262.

HAYEK, F.A.

- 1945 *The use of knowledge in society*, American Economic Review.

- 1988 *Conoscenza, mercato, pianificazione*, Bologna, il Mulino,

WOMACK, J.P., JONES D.T. E e ROOS, D.

- 1993 *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano.
- WREN, D.A.
1979 *The evolution of management thought*, (2nd ed.). Wiley, New York.
2011 The Centennial of Frederick W. Taylor's *The Principles of Scientific Management: A Retrospective Commentary*, in «Journal of Business and Management», 17, n.1, pp.11-22.
- ZANONI, P. e JANSSENS, M.
2007 *Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-emancipation*, «Journal of Management Studies», 44, n. 8, pp.1371-1397.
- ZANONI, P., JANSSENS, M., BENSCHOP, Y. e NKOMO S.
2010 *Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives*, «Organization», n. 17, pp. 9-30
- ZUBOFF, S.
1998 *In the age of the smart machine: The future of work and power*, Basic Books, New York.