

# APPUNTI DI UN VIAGGIO NELLA FLESSIBILITÀ

Gino Mazzoli

Quando nell'estate 2000 alcuni colleghi dello Studio APS mi hanno chiesto di far parte dello staff che avrebbe lavorato per preparare le giornate di studio 2001 su "Flessibilità lavorative; opportunità e rischi per la costruzione di identità", fui attratto dall'idea di collaborare con quei colleghi, più che dal titolo. Ero reduce infatti da alcune esperienze di ricerca-azione che mi avevano persuaso della centralità della questione della partecipazione come esigenza non solo etico-politica, ma anche funzionale per la gestione dei servizi socioassistenziali e socio-sanitari e avrei desiderato che le giornate di studio fossero l'occasione per evidenziare questa tesi confrontandola con altri interlocutori.

Ai primi incontri dello staff ho capito che il tema era double-face: si parlava della flessibilità, della condizione attuale di chi lavora, ma anche di noi come lavoratori flessibili che incontrano organizzazioni attraversate da varie forme di flessibilità, e collegati in vario modo a un'organizzazione (lo Studio APS) che deve affrontare un ambiente instabile.

In questo percorso ho (abbiamo) rischiato di assolutizzare la mia (nostra) condizione di liberi professionisti (lavoratori autonomi? tornerò più avanti su questo punto) e l'osservatorio delle organizzazioni che incontriamo, come punti di vista paradigmatici dell'odierna condizione del lavoro.

A mano a mano che si sviluppava il lavoro (incontri di staff, letture di articoli e testi, interviste a singoli e gruppi) l'argomento assumeva una maggiore rilevanza pubblica sui media e tra la gente (o forse così mi sembrava perché ci stavo lavorando sopra): sembrava quasi che "flessibilità" fosse diventato un sinonimo di "globalizzazione". Così ho oscillato tra due polarità

SI TRATTA  
DI NOI

## QUESTIONE DI PUNTI DI VISTA

molto diffuse nel dibattito: demonizzazione (“flessibilità è male, è spostare l’impresa in Malesia perché là il lavoro costa meno”) e sottovalutazione (“niente di nuovo sotto il sole; nei periodi di grande trasformazione la flessibilità è inevitabile; e poi i lavoratori atipici e la new economy sono ancora settori marginali rispetto al lavoro tradizionale; non enfatizziamo”).

Il confronto con i colleghi, gli incontri con le persone intervistate, le letture fatte, mi hanno aperto progressivamente alcuni spiragli (la flessibilità non è un tema su cui si possono dire parole ultime o ricapitolative).

Se assumiamo il punto di vista delle *organizzazioni* ci viene mostrato un *ambiente* che da un lato apre potenzialità molto vaste di conoscenza e di espansione mercantile, dall’altro lato sembra però fortemente marcato da competitività (non più solo tra imprese ma anche tra territori), dinamiche predatorie, accumulazione di molto nelle mani di pochi, forti turbolenze, determinate non solo dalle innovazioni tecnologiche che hanno rivoluzionato il modo di lavorare, ma anche da movimenti migratori (che dopo la caduta dell’URSS hanno assunto proporzioni decisamente massicce) e oggi anche da guerre. Al contempo le organizzazioni lamentano l’atteggiamento di lavoratori attestati su una difesa troppo rigida di condizioni di lavoro che se conservate condurrebbero alla morte le organizzazioni e alla conseguente perdita del posto di lavoro gli individui.

Assumendo il punto di vista dei *singoli* possiamo vedere invece organizzazioni che scaricano sui lavoratori i costi della loro sopravvivenza nel mercato globale in particolare aggiornamento dei saperi necessari per lavorare e aumento del tempo e dell’onerosità del lavoro a fronte di un non simmetrico aumento delle retribuzioni.

Su questo punto in particolare avvio, insieme ai miei colleghi, un approfondimento appassionato che incontra persone sempre molto interessate (il tema “flessibilità” apre facilmente le porte, gli incontri evolvono quasi sempre da “quattro chiacchiere informali” a occasioni “quasi formative”).

Si può ipotizzare che un’organizzazione del lavoro frammenta-

ta, esternalizzata e con prodotti prevalentemente immateriali chiedi agli individui un complesso lavoro di connessione relazionale volto a costruire le condizioni organizzative e motivazionali perché il compito produttivo manifesto possa realizzarsi. A ciò corrisponde, dal punto di vista interno, l'esigenza di mentalizzare un'esperienza frammentata, di produrre il contenitore e il contenuto di pensieri capaci di dare senso agli eventi magmatici della produzione. Si tratta di un lavoro che diventa più complesso e che al contempo non è visto, riconosciuto, (e dunque) retribuito.

Si assiste così a un paradosso: nel momento in cui la società si frammenta, si chiede agli individui di aumentare la socialità: al singolo vengono chieste sempre più performance nei rapporti sociali, nella costruzione di legami, nella mediazione tra diverse rappresentazioni della realtà (in questo consiste il cuore della competenza organizzativa, oggi così ricercata, e richiesta, in misura diversa, a tutti i livelli della scala gerarchica dei lavoratori).

Svolgendo la nostra professione incontriamo un numero crescente di persone che segnalano la loro sofferenza all'interno delle organizzazioni: forse le persone stanno male non perché c'è la flessibilità, ma perché mancano i contesti sociali, i reticoli per rielaborare questa sofferenza. Forse più che il lavoro manca un pensiero adeguato sull'*organizzazione*: del lavoro, della connessione tra lavoro e vita sociale - familiare-individuale - interna al sé.

Ma questo allora può essere un elemento che differenzia "e non di poco" le precedenti situazioni di trasformazione del lavoro in cui i singoli hanno affrontato la flessibilità: oggi i luoghi sociali di ricomposizione sembrano evaporati. Dunque non è vero che non c'è niente di nuovo sotto il sole: flessibilità, trasformazioni epocali del lavoro non sono dei fenomeni nuovi, ma sono nuove le condizioni in cui si pongono.

Giustamente un giovane psicologo intervistato sottolinea come ognuno sia oggi chiamato a consolidarsi interiormente in modo più forte perché all'esterno sono diminuiti i produttori di in-

I RETICOLI  
ASSENTI

tegrazione e di senso. E tuttavia come possiamo consolidarci interiormente se i reticoli sociali si sono fortemente indeboliti? La costruzione della soggettività è un evento sociale (Beck (14) parla di "individualizzazione" che comporta uno stile di vita collettivo). E nella società oltre a una frammentazione sociale oggettiva ce n'è un'altra che dipende dallo sguardo: se istituzioni, organizzazioni e individui non si rappresentano i legami sociali come giacimenti preziosi, come riserve ecologiche di creatività e democrazia, anche i legami ancora presenti, non venendo visti e valorizzati, tenderanno a deperire.

La flessibilità è un tema che non si può affrontare solo in termini individuali. Bisogna parlare della società. E se per le organizzazioni la società è quell'ambiente turbolento che abbiamo descritto prima, per gli individui è anche un luogo frammentato, in cui la dimensione del senso sembra essersi smarrita.

## LE OPINIONI DI OPERAI, STUDENTESSE- LAVORATRICI E LAVORATORI AUTONOMI

È stato molto utile poter testare questo insieme di ipotesi (costruite coi colleghi dello staff) con persone incontrate in preparazione delle giornate di studio del novembre 2001 (delegati di fabbrica metalmeccanici, sindacalizzati 25 - 32 anni, lavoratrici studentesse - Scienza della formazione Bergamo e Reggio Emilia, 22 - 37 anni, un campionario inesauribile di lavori e lavorette più o meno precari) e in questi ultimi mesi proseguendo l'itinerario di ricerca in vista delle giornate di studio dell'ottobre 2002 (lavoratori autonomi di diverse città del Nord Italia, prevalentemente consulenti e formatori nell'area dei Servizi alle persone). Delle suggestioni raccolte esaminerò prima gli elementi comuni ai diversi gruppi incontrati, poi mi soffermerò sulle specificità, infine su alcune significative assenze.

## ALCUNI ELEMENTI COMUNI

- Della flessibilità si vede soprattutto il lato positivo: lavoro meno alienato ("capisco di più quello che faccio", "mi hanno responsabilizzato", "ho accresciuto la mia professionalità") e più autocostruito.
- Della sperequazione tra aumento del tempo (o dell'onerosità) del lavoro rispetto alla sostanziale stabilità dei guadagni ci si rende conto (più gli operai, i lavoratori autonomi e fra le

(14) Beck U. "La società del rischio", tr. it. Carocci, Roma, 2000 pp. 117-214

studentesse quelle che hanno collaborazioni stabili a contratto), ma non viene segnalata come criticità.

- Viene evidenziato a più riprese il problema dell'integrazione fra sottogruppi di lavoratori: i neo assunti ("i giovani da noi non hanno nessuna voglia di imparare il lavoro: sanno che comunque il lavoro qui c'è e il clima culturale in cui sono immersi li porta a pensare che ogni desiderio possa essere realizzato"), i "quasi pensionati" ("a cinquant'anni chi me lo fa fare di imparare internet?"), gli immigrati ("se si mettono insieme certe etnie che si odiano ci sono conflitti spaventosi sul lavoro: quando si assume e quando si organizza il lavoro bisognerebbe tenerne conto").
- L'innocenza alla flessibilità a volte sembra sconfinare nella razionalizzazione di paure o sentimenti di inadeguatezza: "si è molto più complessificato il lavoro manuale rispetto a quello intellettuale: in fondo gli impiegati fanno ancora le solite cose; il loro lavoro è più stressante e ripetitivo; "se fai architettura o medicina hai la strada già segnata; con scienze della formazione hai più possibilità".

## Operai

Tra gli operai c'è (ovviamente) una percezione più articolata della flessibilità ("bisogna intendersi se si parla di flessibilità di orario, di mansioni, di spostamenti territoriali, o se si parla di fare più mestieri contemporaneamente"), e delle sue ricadute sull'organizzazione del lavoro, con una certa capacità di discernere gli aspetti critici:

"io ci ho messo sei anni per prendere la settima categoria, mio padre trenta; tutto il lavoro andrebbe riparametrato: la complessità di funzioni fa sì che nel manuale del '70 con cui lavoriamo bisognerebbe aggiungere altre dieci categorie (di conseguenza il sindacato dovrebbe aggiornare la propria rappresentazione del lavoro, altrimenti non riesce a intervenire dove si giocano le vere sperequazioni)".

"Prima c'era il capo turno che risolveva i problemi e si assumeva le responsabilità; adesso si scaricano su noi operai con un minimo di anzianità: ho dovuto fare la formazione ai neo

SPECIFICITÀ

assunti e questa funzione è stata considerata come inerente alle mie mansioni”.

“Oggi noi facciamo il pezzo integralmente da soli senza dipendere da nessuno, ma l’inquadramento salariale non è mutato”. Si nota inoltre un’assunzione comune di responsabilità col datore di lavoro rispetto alle turbolenze dell’ambiente esterno: “il cambiamento è un dato di fatto: la flessibilità si doveva fare se no la nostra fabbrica non sarebbe più stata competitiva sul mercato internazionale”.

E c’è anche una percezione più sottile delle modificazioni dei contenuti del lavoro in sintonia con molta recente letteratura sull’intellettualizzazione del lavoro manuale (15): “Più il lavoro contiene elementi di progettazione e più è faticoso; quindi anche il nostro lavoro è almeno in parte intellettuale”; “la parte progettuale del lavoro uno la potrebbe fare anche a casa; si potrebbe essere pagati a prodotto (non a cottimo!), se il prodotto lo faccio in quattro ore, poi posso andare a casa”.

### Studentesse-lavoratrici

Molte studentesse-lavoratrici assommano abbastanza lavori precari da fare un tempo pieno. Sostengono che questi “lavoretti” servono anche per orientarsi sul piano professionale e che cavalcare la flessibilità consente di tenere aperte tante parti di sé. Mi chiedo quanto conti il fatto che sono donne e quanto abbiano interiorizzato un ruolo sociale che le porta ad essere occupate comunque full time. Oppure queste donne rappresentano un ceto benestante (che oggi costituisce i 2/3 degli autoctoni) in cui nella tecnica del rinvio della decisione su “cosa farò da grande”, oltre al ruolo giocato da sempre da famiglia e università, si è aggiunto l’aumento esponenziale di opportunità lavorative frammentate prodotte dal mercato.

In diverse di queste persone si sente il tentativo di prendere le distanze dall’esperienza del lavoro come costrizione trasmessa loro dai genitori (e il lavoro fisso a tempo indeterminato sembra incarnare questo archetipo).

Nel gruppo di Reggio Emilia (dove sono più numerose le lavoratrici quasi a tempo pieno) trova maggiore spazio una rap-

(15) È sufficiente qui fare riferimento al testo di Marazzi C. *Il posto dei calzini*, Casa-grande, Bellinzona, 1994

presentazione dell'ambivalenza del lavoro flessibile: "da un lato so di più cosa faccio, ma dall'altro solo io ho la percezione di cosa faccio"; "ti senti più libera, ma siccome investi di più emotivamente, gli insuccessi ti pesano di più"; "oscillo spesso tra il *carpe diem* e l'odio che paura!"; "il lavoro è sì meno costringitivo, ma nelle mille opportunità rischi di perderti".

Tutta l'apertura verso la flessibilità sembra precipitare verso luoghi comuni non appena si parla di un'eventuale futura famiglia e di figli: "spero di trovare un marito che mi mantenga", "ah certo farò un part-time, non voglio mica fare la donna in carriera"; mentre le bergamasche hanno posto con forza il problema, le reggiane hanno teso dapprima a rimuoverlo, poi hanno detto di aspettarsi che il loro partner si assuma la propria parte di responsabilità gestionali.

### Lavoratori autonomi

Quest'ultimo gruppo di persone è stato incontrato non da me, ma da componenti di un gruppo di lavoro che ho coordinato in vista delle giornate di studio 2002. Mi limiterò ad alcuni cenni (per non anticipare un lavoro ancora in corso), ma molto significativi ai fini dell'articolazione del ragionamento che sto tentando di proporre. Innanzitutto nell'elencazione dei pro e dei contro del lavoro autonomo c'è una buona consapevolezza di cosa si lascia e cosa si prende: da un lato soprattutto maggiore possibilità di progettare il proprio tempo ("anche se lavori molto puoi organizzarti tu, non ti organizza il tempo un tizio che pretende che timbri il cartellino alle 7.30") e di cambiare organizzazione "quando le cose non vanno" (a fronte della sofferenza che molti lavoratori all'interno segnalano); dall'altro lato minore sicurezza negli introiti e invasione del lavoro nel tempo e nello spazio dedicato alla vita privata.

Ma è soprattutto nell'autodefinizione del proprio lavoro data da queste persone ("liberi professionisti" o "lavoratori autonomi?") che si aprono, a mio avviso, piste importanti di lettura della nuova articolazione dei lavori che si va affermando. Scegliendo "liberi professionisti" (come preferiscono definirsi gli intervistati) ci si colloca più nell'area delle professioni "alte"

(architetti, avvocati, medici,...), scegliendo “lavoratori autonomi” ci si avvicina più a quell’area di microimprenditorialità così diffusa nel nostro paese, costantemente evocata come ossatura centrale del sistema economico italiano, che non ha comunque un’immagine sociale “alta”: è l’area di tutti quelli che “si mettono in proprio” (artigiani, commercianti, piccoli imprenditori) e che a volte sono creativi, ma a volte pasticciano perché sanno fare il loro lavoro, ma non hanno (né sono interessati a acquisire) il know-how necessario per gestire un’impresa, che spesso sono in realtà dei “contoterzisti” e che oggi subiscono violentemente le perturbazioni del mercato globale: è un’area caratterizzata da un altissimo turn over di aperture e chiusure. Guardando alle biografie di queste persone intervistate, che spesso si emancipano (anche con fatica) dal lavoro dipendente, o che coronano dopo anni il loro sogno di “mettersi in proprio”, trovo più congruente la definizione di “lavoratori autonomi” che rimanda a una situazione poco più libera di quella del lavoratore dipendente (si è innanzitutto lavoratori; e solo in secondo luogo erogatori di prestazioni professionalmente qualificate; un rapporto che si inverte nel caso del libero professionista; mi riferisco ovviamente all’immaginario sociale e non alla qualità reale di queste prestazioni).

La questione non è meramente nominalistica. Le persone intervistate non sono state costrette ad essere lavoratori autonomi e al contempo non appartengono a “fasce alte” di reddito (così come un ambulante in genere sceglie quel tipo di lavoro e quel tipo di vita). Come dire che si può diventare lavoratori autonomi per amore o per forza, e che quelli che lo diventano per amore (pur all’interno di tortuosi itinerari esistenziali) non sono collocabili facilmente né nelle aree di alto reddito e prestigio sociale, né nella fascia dei cosiddetti “co-co-co”, delle “partite IVA apparenti”, e simili.

Tra un avvocato e un pony express, tra un architetto e un lavoratore licenziato e riassunto con un contratto di collaborazione coordinata e continuativa ci sono molte gradazioni intermedie per le quali probabilmente siamo sprovvisti di denominazioni

adeguate (personalmente sento di essere in questa zona e la fatica che faccio - come molti altri - a spiegare ad amici e famigliari in che cosa consista il mio lavoro, ribadisce il deficit di pensiero diffuso sul lavoro che cambia).

La sensazione complessiva che provo rivedendo l'insieme delle persone incontrate, come se fossero un unico contesto (operai, studentesse-lavoratrici, lavoratori autonomi - e mentre scrivo sento tutta l'inadeguatezza di queste denominazioni) è quella di mondi paralleli che poco sanno l'uno dell'altro, che non si sentono appartenenti a un medesimo ceto sociale, e rispetto ai quali è cruciale creare connessioni e traduzioni reciproche. Le culture di appartenenza e le condizioni esistenziali rinforzano questi mondi paralleli: chi viene dalla cultura dei diritti sindacali e del welfare descrive la flessibilità come "lavoro sottopagato", altri più anziani dicono "già visto", mentre per i più giovani e per gli immigrati spesso appare come una condizione naturale.

Non va comunque dimenticato che questo piccolo viaggio nel lavoro flessibile ha incontrato in prevalenza persone che hanno cercato la flessibilità. Se penso al numero di persone cui la flessibilità è imposta (e oggi siamo più consapevoli di ieri di quanto il problema sia planetario) non posso sottrarmi alla sensazione di contribuire a un approfondimento per bianchi (più o meno) ricchi. So bene che un radicalismo eccessivo è padre di molte infruttuose semplificazioni, ma trovo questo dubbio salutare rispetto al rischio di assolutizzare qualsiasi comprensione raggiungibile intorno a questi problemi.

Le interviste realizzate parlano anche attraverso i loro "vuoti". Il riferimento alla società, a una sensibilità più ampia di tipo politico, ma soprattutto - per l'importanza che assume nell'ipotesi esposta in precedenza - dei reticoli famigliari, amicali e comunque collegati alla vita delle comunità locali, è assente nelle interviste alle studentesse-lavoratrici. I lavoratori autonomi dell'area sociale descrivono la presenza di questi elementi senza attribuire loro una particolare rilevanza: sembra si riferi-

## MONDI PARALLELI

QUELLO CHE  
NON C'È:  
IL SOCIALE  
E IL FUTURO

scano a servizi sociali e cooperative più per descrivere il loro lavoro che per connotare un paesaggio significativo; alcuni dicono che senza il sostegno finanziario dei genitori o “un’organizzazione-ormeggio” in cui hanno potuto fare un tirocinio protetto e da cui hanno poi preso il largo, o un “collega di scorta” che funziona da salvagente simbolico, non potrebbero fare il lavoro che fanno; ma questo dato non sembra venire riconosciuto come un elemento-cardine della loro condizione. Per gli operai - com’è facile supporre - il sindacato è invece un contesto significativo sul piano politico, personale e professionale (“essere delegato di fabbrica mi ha consentito di continuare a ‘tenere’ in questo lavoro”); fino ad affermazioni (“il sindacato è l’unica istituzione che funziona in Italia perché è realmente vicina alle esigenze dei giovani”) che sembrano avulse dall’immaginario collettivo formatosi negli ultimi anni, ma che non vanno prese con troppa sufficienza.

Il sindacato non produce solo senso di appartenenza e reticoli relazionali (a fronte della criticità della situazione di alcune studentesse-lavoratrici: “questa condizione mi dà la possibilità di non appartenere a nessuno, ma mi crea problemi di riconoscimento”), ma anche pensiero (e pensabilità) sul sociale, e sul futuro (in questo sicuramente gioca un ruolo significativo anche il tipo di lavoro - manuale - e il luogo di lavoro - collettivo: la fabbrica -). Certo, resta la sensazione di un immaginario datato e con un perimetro piuttosto marcato.

Dall’altra parte (studentesse-lavoratrici e lavoratori autonomi) abbiamo comunque anche un altro elemento non pensato o solo parzialmente pensabile: il futuro. Si va dal pensiero sui figli che sembra infrangere i progetti di sviluppo di sé in questo nuovo mercato del lavoro (“La flessibilità è giovane e non è donna!”), al vivere alla giornata - con un occhio al contesto - (“non me ne frega se dopo l’università vado in fabbrica, il lavoro qui c’è non si resta a casa”) fino a una precarietà più consapevolmente assunta (“so che se in futuro non riuscirò a portare avanti la libera professione sono pronto a rimettermi a fare il lavoratore dipendente”).

Sembra trasparire un'idea di futuro a corto raggio ("per ora è così e poi si vedrà").

Da un lato mi chiedo se sia pensabile oggi un futuro almeno a medio raggio dopo Hiroshima (e il suo recente sinistro echeggiare nelle parole e nei comportamenti della nazione che domina il mondo) e a fronte di problemi demografici ed ecologici che sembrano incarnare addirittura in anticipo le preoccupazioni lanciate negli anni '80 (16). Dall'altro lato mi sembra che questa quasi non pensabilità dei reticoli sociali e del futuro rimandi a processi di simbolizzazione sospesi. Mi vengono in mente gli adolescenti che sono spesso molto più avanti di noi adulti nel contatto emotivo con le novità e coi sentimenti, ma altrettanto spesso molto più indietro nella capacità di simbolizzare di rappresentare adeguatamente a se stessi e agli altri la natura di queste percezioni. Penso anche ai Servizi che frequentiamo come consulenti dove spesso gli interventi "astraggono", ritagliano gli utenti dal loro contesto, isterilendo le potenzialità di riformulazione e costruzione di senso e di legame che sono iscritte nel lavoro sociale. Mi sembra allora che, rispetto a questi mondi paralleli che ho attraversato con le interviste (e che attraverso continuamente nel mio lavoro) che sono sensori molto rilevanti del lavoro (e del mondo) che cambia, l'operazione di connessione e traduzione cui facevo prima riferimento, potrebbe consentire un arricchimento di queste simbolizzazioni, favorendo l'estrazione di saperi rilevanti per la navigazione nell'epoca della flessibilità che altrimenti resterebbero impliciti, infrattati nella prassi.

A questo punto del viaggio mi sembrano un po' meno oscure la polarità positiva e quella negativa del fenomeno flessibilità lavorativa: da un lato l'opportunità offerta di assumere una *posizione più attiva rispetto al lavoro*, dall'altro lato il rischio di *sentirsi in balia degli eventi*.

Mi sembra che si delineino abbastanza anche le piste di lavoro (che sono anche competenze da far crescere):

- costruire reticoli che consentano la rielaborazione delle difficoltà e l'individuazione di senso;

I PRO, I CONTRO,  
COSA FARE  
E COME

(16) Dalla sua postazione junghiana parzialmente eterodossa, James Hillmann (*Il piacere di pensare*, tr. it. Garzanti, Milano, 2001)

propone la suggestiva ipotesi che l'aumento di pazienti depressi sia dovuto a una sorta di infiltrazione sottocutanea collettiva della percezione che il nostro ecosistema, sociale e ambientale, stia autodistruggendosi.

## E SE FACESSIMO QUELLO CHE FACCIAMO DI SOLITO?

(17) Il riferimento è al noto e omonimo film di fantascienza che descrive un tempo in cui le macchine hanno preso il potere e hanno inserito nel cervello degli uomini (fatti crescere in colonie dove i feti sono allevati artificialmente) un microchip con un programma unico (il pensiero unico) che fa vedere il mondo molto diverso da come è nella realtà.

- riformulare la Matrix (17) in cui (a livelli micro e macro) siamo inseriti, perché la costruzione di senso sia possibile.

Più problematico è individuare come fare tutto ciò. Ed è a questo livello che mi sembra si giochi il contributo che potremmo portare come professionisti che lavorando con organizzazioni attraversate da problemi, cercano di affrontarli anche aprendo interrogativi sul senso del lavoro che le persone vi svolgono.

Ma quando come professionisti affrontiamo questi problemi non facciamo proprio quel lavoro di traduzione (dei diversi linguaggi presenti nelle organizzazioni e nelle comunità locali, contestualizzandoli, cercando di semplificare senza banalizzare) e connessione (di esperienze tramite ipotesi più ampie sul cambiamento, l'apprendimento, il funzionamento delle organizzazioni, la vita della società) di cui si diceva poco fa?

Non sempre, mi sembra, rendiamo visibile a noi stessi e agli altri la preziosità di questo lavoro che a volte viene confuso con la mediazione del sensale o la divulgazione alla "Quark". In realtà, mentre cerchiamo di comprendere gli altri e di aiutare gli altri a comprendersi in relazione a problemi concreti, le nostre ipotesi sulla realtà si arricchiscono, vengono parzialmente disconfermate, si modificano; il risultato è la costruzione di pensieri nuovi che possono orientare nuovi corsi d'azione.

Le giornate di studio sulla flessibilità del novembre 2001 mi sembra abbiano prodotto esiti interessanti e inattesi in questa direzione (numero di persone presenti, cantieri di ricerca avviati, ipotesi - ancorché faticosamente - abbozzate).

Tutto questo è stato possibile, a mio avviso, perché abbiamo allestito un contesto inusuale e prezioso: non un convegno di esperti interessati a dire parole ultime sulla flessibilità, non un consesso politico volto a dare indicazioni operative, ma un incontro che ha cercato (e cerca nel percorso tuttora in atto) di connettere ipotesi generali sul senso con esperienze micro, di consentire il dialogo tra codici culturali e professionali diversi. In sostanza, qualcosa che sul mercato non c'è, o c'è poco, e di cui sembra esserci estremo bisogno.

Apprendo queste riflessioni ho detto che all'inizio del percorso sentivo che lavorare intorno alla flessibilità avrebbe significato parlare anche di noi, del modo con cui nello Studio APS interpretiamo la professione. È stato così, con progressiva chiarezza, per tutti i professionisti coinvolti. E lo è tuttora sia sul piano della rivisitazione del ruolo sociale e politico di questo nostro lavoro, sia su quello delle ipotesi contenutistiche e metodologiche sulla consulenza, sulla formazione, sulle organizzazioni.

Se ogni professione ha una valenza politica (in un'accezione ampia del termine: costruzione continua di senso e creazione di orientamenti, a diversi livelli della struttura sociale), si può ipotizzare che chi come noi lavora prevalentemente nei servizi di welfare, dove è in gioco continuamente il senso di ciò che è giusto o meno fare rispetto a problemi che toccano intimamente la vita di individui e famiglie, svolga una sorta di *funzione politica informale*, e in qualche modo *suppletiva*, rispetto alla tendenza distruttiva della vita della polis che sembra prevalere oggi nei luoghi formalmente deputati a costruire orientamenti politici (istituzioni e partiti) (18). E spesso chi tenta di opporsi a questa deriva, più che concentrarsi sull'invenzione di nuove forme di legame sociale, tende ad attestarsi sulla riaffermazione/rivendicazione di diritti e di procedure che rischiano di essere vuote forme giuridiche in assenza di contesti relazionali "faccia a faccia", in grado di produrre senso: rivendicare l'osservanza, ad esempio, del diritto alla salute è insufficiente perché è un diritto sprovvisto di sanzioni, che richiede ogni volta una contestualizzazione specifica, l'individuazione consensuale di problemi, una mobilitazione di forze, la costruzione di alleanze.

In quest'ottica emerge l'importanza di un'altra caratteristica della nostra attività professionale: il lavoro nel locale. È solo a questo livello infatti che è possibile esperire la realtà coi cinque sensi insieme ad altre persone, condizione che sembra espulsa nell'ideologia della virtualità e della globalizzazione, ma che si concretizza non appena si parla di flessibilità (che della globalizzazione è appunto il deposito locale e quotidiano). Proprio questa possibilità di esperienza comune consente ai diversi at-

(18) Non intendo con questo sostenere che oggi fa politica solo chi fa consulenza, ricerca e formazione in un'ottica psicosociologica, ma solo che, come sostiene un'ormai ampia letteratura (cfr. ad esempio Beck U., *I rischi della libertà*, tr. it., il Mulino, Bologna, 2000), la vita democratica della polis è emigrata dalle sedi istituzionali verso luoghi inediti. Il nostro lavoro e questo modo di interpretarlo mi sembra possa essere uno di questi luoghi.

tori di misurare reciprocamente i loro gesti e le loro coerenze, di sentire reticoli che tengono e per questo motivo riuscire a liberare senso, a pensare in grande senza prendere in prestito le parole da simulacri televisivi. La democrazia ha il suo terreno di coltura nelle relazioni faccia a faccia (in cui le persone possono persuadersi reciprocamente) in assenza delle quali diventa un'insieme di regole formali (di mezzi senza fine (19)) permeabile da qualsiasi avventura. I problemi sociali di cui ci occupiamo nel nostro lavoro (che sono sempre più in una zona di confine tra welfare, sicurezza, urbanistica e ambiente, e riguardano le condizioni dello sviluppo sostenibile complessivo di un territorio), rappresentano un'opportunità molto rilevante per la crescita di questo humus democratico.

Diventa allora decisivo il modo con cui ci si occupa di questi problemi.

Proprio questo itinerario di lavoro attivato intorno al tema della flessibilità mi sembra stia consolidando in chi vi partecipa la consapevolezza dell'importanza della ricerca-azione come strumento di lavoro politico (nell'accezione ampia del termine, prima indicata), che esige rigore metodologico (20) (non basta mobilitarsi per fare ricerca-azione) e che sostanzialmente è un approccio generale (e allo stesso tempo una dinamica sociale, un'impresa sociale) con cui affrontare problemi complessi in cui sono presenti interessi confliggenti (com'è appunto il caso della flessibilità lavorativa) e il cui prodotto è la costruzione di nuove rappresentazioni condivise rispetto a questi problemi depositate all'interno di un insieme di attori sociali (questo patrimonio di competenze diffuse a disposizione di un contesto per approfondire i problemi che lo abitano è l'esito più profondo del lavoro della ricerca-azione).

Eccola di nuovo, la partecipazione. All'inizio del viaggio mi sentivo quasi orfano di questo tema e adesso lo ritrovo al centro del lavoro. Non cerco, mi sembra almeno, a tutti i costi il risvolto politico. Mi sembra sia nelle cose, nei dibattiti sui media, negli incontri formali e informali tra persone, nell'interesse manifestato da chi è stato coinvolto a diversi livelli in questa nostra ricerca.

(19) Anche nel senso di *infiniti* rinvii normativi che, spostando continuamente ad altri livelli decisionali il giudizio di merito, occultano la portata etico-politica dei problemi (cfr., tra gli altri Agamben G. *Mezzi senza fine*, Bollati Boringhieri, Torino, 1996).

(20) cfr. le riflessioni di Franca Olivetti Manoukian, *Prémises et issues de la recherche-action*, Revue Internationale de psychosociologie, 16-17, Paris, 2001. Anche i pensieri su "connettere e tradurre" e sulla valenza politica del nostro lavoro, che ho esposto in queste pagine, sono nati da una conversazione estiva con Franca Manoukian.

Una ricerca che mi appassiona perché ho la sensazione di costruire con altri la strada su cui dovremo transitare, senza “buone pratiche” a fare da segnavia, senza l’incombente di dover pronunciare parole definitive, ma con una provvista di ipotesi aperte ad aggiustamenti e disconferme e con la consapevolezza che un senso (parziale) nel “groviglio flessibilità” lo si può trovare solo insieme ad altri, connettendo con pazienza diversi punti di vista. E avendo sempre presente che “flessibilità lavorativa” è anche il termine attraverso il quale si sta segnalando nella consapevolezza del mondo occidentale la percezione dell’interdipendenza dei destini dei diversi popoli. Guardando una “badante” polacca o un cameriere rumeno, entrambi mediamente scolarizzati e costretti a lasciare in patria i loro affetti, i ceti medi occidentali (sempre meno sicuri della stabilità delle loro condizioni reddituali) si chiedono (ci chiediamo) se si tratti di presentificazioni di un loro (nostro) non impossibile e non lontanissimo futuro. Per questo credo sia decisivo, sul piano conoscitivo (come dato di realtà) prima ancora che sul piano etico, rappresentarsi lo sterminato numero di persone “flessibili per forza” non solo come un rumore di fondo, ma come la musica che dà sapore a tutta la scena. Ecco allora una storia (vera) esemplifica, per riaprire, anziché concludere.

*“Non credo che potrò farmi operare al ginocchio, come avevo progettato. A fine giornata, ieri... mi hanno licenziata dopo quattro anni! Mi hanno detto che il dirigente che mi ha assunta non lo sa; hanno aspettato che partisse per un viaggio di due settimane in Irlanda prima di licenziarmi. A quell’ora in ufficio non c’era quasi più nessuno. Mi hanno detto che io sono il ‘cuore’ dell’azienda, e gli altri ci sarebbero restati malissimo se mi avessero vista andare via durante l’orario di lavoro. Non ho potuto salutare nessuno di persona. Mi hanno dato uno scatolone e mi hanno lasciato imballare quattro anni di memorie e della mia vita nello scatolone e poi mi hanno accompagnata alla macchina. Mi hanno detto che oggi è il ‘venerdì nero’ in azienda perché un sacco di gente sarà licenziata (e altri li se-*

guiranno a metà mese), in un estremo tentativo di salvare l'azienda e riportarla in attivo. So che è vero. Oggi mi volevano risparmiare il tormento. Hanno detto che nel week-end verranno a casa mia a riprendersi il computer aziendale che ho da un anno. Li ho convinti a lasciarmelo usare per qualche settimana finché cerco lavoro (spero che il mio capo ritorni così posso provare a convincerli a lasciarmelo definitivamente, visto che non mi hanno mai dato l'aumento che mi avevano promesso un anno e mezzo fa). Senza una liquidazione decente, è il minimo che possono fare. La liquidazione è irrisoria e me la versano solo fra tre settimane - dopo che mi è già scaduta la rata della macchina. Mi rattrista vedere la fine del mio contatto quotidiano con la mia famiglia aziendale. Impariamo una lezione: non riesco a credere che ho lavorato dodici ore al giorno sette giorni la settimana per più di un anno all'inizio, e poi dodici ore al giorno sei giorni alla settimana dopo che ho cominciato a andare in chiesa... solo in quest'ultimo anno mi sono fatta un orario più ragionevole. Quando ho chiesto a quello che mi stava mettendo in libertà di scrivermi una lettera di referenze, lui ha detto di scrivere io quello che volevo e lui l'avrebbe firmato. Io gli ho detto che volevo una referenza onesta... ma che questo non sarebbe stato onesto. Lui mi ha risposto che lavorava lì solo da poco e io c'ero fin dall'inizio. Non era in grado di scrivere una lettera che rendesse giustizia al contributo che avevo reso all'azienda. Venivo licenziata solo per motivi finanziari. Ahimè... un'altra pagina da voltare verso la fine del libro della mia vita. Fortunatamente, la meravigliosa famiglia a cui custodisco la casa e gli animali torna dalle vacanze solo fra una settimana. Questo mi darà il tempo per lavorare al mio curriculum, alla ricerca di lavoro, e al mio modo di guardare le cose. È molto meno deprimente che starmene a casa nel mio appartamento. E adesso, spero di sgombrare il mio appartamento da tutta la roba superflua, eccetera. Mi ci metterò di corsa (zoppicando)! Sono soltanto esausta emotivamente. C'è stato un temporale sfrenato e violento ieri sera e ho dormito pochissimo. Scrivetemi quando potete, per favore..." (21).

(21) Da Sandro Portelli, "American graffiti" il Manifesto, agosto 2002