



Università della Calabria

DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E SCIENZA POLITICA

---

Dottorato di Ricerca in Politica, Società e Cultura  
XXII ciclo

Settore Scientifico Disciplinare  
SPS/09 SOCIOLOGIA DEI PROCESSI ECONOMICI E DEL LAVORO

## **LE NUOVE FRONTIERE DEL LAVORO**

**LE DIMENSIONI DEL LAVORO E I MODELLI ORGANIZZATIVI**

**NELL'ESPERIENZA DEI CALL CENTER IN CALABRIA**

Candidato  
EUGENIO VITE

Docente Tutor  
PROF. VINCENZO FORTUNATO

Coordinatore del Corso di Dottorato  
PROF. ANTONIO COSTABILE

*Anno Accademico 2009-2010*

a Concetta

---

«La brezza favorevole spingeva la nave, e ben presto avvistarono la splendida Antemoessa, isola in cui le canore Sirene, figlie di Acheoloo, annientavano chiunque vi approdasse, ammaliandolo coi loro dolci canti. [...] Sempre appostate su una rupe munita di buoni approdi, avevano privato moltissimi uomini della gioia del ritorno, consumandoli nello struggimento. Anche per gli eroi effusero senza ritegno le loro voci, soavi come gigli, ed essi già stavano per gettare gli ormeggi sulla spiaggia: ma il Tracio Orfeo, figlio di Eagro, tenendo la cetra Bistonica con le sue mani, fece risuonare le note allegre di una canzone dal ritmo veloce, affinché il suono sovrapposto della sua musica rimbombasse nelle loro orecchie. La cetra vinse la voce delle fanciulle: Zefiro e insieme le onde che sorgevano da poppa sospinsero la nave, e il loro canto si fece un suono indistinto»

Apollonio Rodio, *Le Argonautiche* IV, 890-910

---



# Indice

<b>Introduzione .....</b>	<b>1</b>
<b>Gli approcci di studio delle organizzazioni.....</b>	<b>9</b>
1.1 I DISCORSI SULLE ORGANIZZAZIONI.....	9
1.2 L'ORGANIZZAZIONE RAZIONALE.....	13
1.2.1 La burocrazia di Weber .....	13
1.2.2 Razionalità limitata e decisioni in Herbert Simon .....	17
1.3 LA PROSPETTIVA NATURALE.....	19
1.3.1 La scuola delle Relazioni Umane .....	20
1.3.2 Parsons e lo struttural-funzionalismo.....	22
1.4 L'ORGANIZZAZIONE COME CULTURA.....	23
1.4.1 Schein e la cultura organizzativa.....	24
1.5 UNA VISIONE SISTEMICA DELL'ORGANIZZAZIONE.....	25
1.5.1 La dipendenza dalle risorse: Pfetter e Salancik .....	26
1.5.2 Karl Weick e l'ambiente attivato .....	27
1.5.3 L'organizzazione senza mura.....	28
1.5.4 L'organizzazione e le transazioni.....	29

## **Evoluzione dei modelli organizzativi .....32**

2.1 IL LAVORO NELLE ORGANIZZAZIONI .....32

2.2 ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO E PRODUZIONE DI MASSA .....34

2.2.1 I principi dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro .....35

2.2.3 L'assembly line.....38

2.2.4 Critiche al taylor-fordismo.....39

2.3 LA MACCHINA CHE HA CAMBIATO IL MONDO: PRODUZIONE SNELLA E LAVORATORE COME  
RISORSA .....42

2.4 L'ORGANIZZAZIONE COME COOPERAZIONE: CHESTER BARNARD .....44

2.5 LE TEORIE MOTIVAZIONALISTE .....47

2.6 LO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....51

2.6.1 Il contratto psicologico .....52

2.6.2 HRM, tra teorie e pratica.....54

## **Nel cuore della trasformazione .....56**

3.1 DEINDUSTRIALIZZAZIONE E TERZIARIZZAZIONE.....56

3.1.1 Lavorare nei servizi.....57

3.2 I PRINCIPI DELLA FLESSIBILITÀ.....58

3.2.1 I numeri delle flessibilità .....61

3.3 FORME DI FLESSIBILITÀ E FLEXICURITY .....64

3.3.1 La regolazione: le forme di lavoro non standard.....66

3.3.2 Flessibilità numerica e subordinazione: il caso italiano .....67

3.4 LE CONSEGUENZE DELLA FLESSIBILITÀ .....73

3.4.1 La qualità del lavoro: crescita o polarizzazione? .....74

3.4.2 Fast food e fast talk: il neotaylorismo nei servizi .....75

## **Origine ed evoluzione dei Call Center .....77**

4.1 ORIGINE ED EVOLUZIONE DEI CALL CENTER .....	77
4.2 L'ORIENTAMENTO AL CLIENTE .....	79
4.3 LE CARATTERISTICHE DEL LAVORO FRONT-LINE .....	81
4.4 IL LAVORO NEI CALL CENTER.....	85
4.4.1 Gestire la qualità e l'efficienza .....	87
4.4.2 Burocrazia vs Lavoro della Conoscenza: alcune evidenze empiriche .....	89
4.5 STRATEGIE DI LOCALIZZAZIONE E RAPPORTO CON IL CONTESTO.....	92
<b>Il microcapitalismo calabrese.....</b>	<b>94</b>
5.1 IL CONTESTO ECONOMICO.....	94
5.2 LE TENDENZE RECENTI, TRA CRISI ECONOMICA E FRAGILITÀ STRUTTURALI.....	96
5.3 L'INNOVAZIONE MANCATA E POTENZIALE.....	99
5.4 POLITICA ED ECONOMIA: TRA ILLEGALITÀ E MANIPOLAZIONE .....	104
<b>Il mercato del lavoro in Calabria .....</b>	<b>107</b>
6.1 MERCATO DEL LAVORO E STRUTTURA OCCUPAZIONALE.....	107
6.1.1 La domanda di lavoro in Calabria dai dati Excelsior .....	111
6.2 IL TASSO DI OCCUPAZIONE E LA SCARSITÀ DI DOMANDA DI LAVORO.....	114
6.3 LA DISOCCUPAZIONE ESTREMA .....	118
6.4 DUALISMO DEL MERCATO DEL LAVORO ITALIANO E CALABRESE .....	123
6.4.1 Flex-insecurity: giovani e mercato del lavoro in Calabria .....	125
6.5 LA MOBILITÀ TERRITORIALE DELLA FORZA LAVORO GIOVANE E QUALIFICATA.....	133
<b>Lavorare nei Call Center in Calabria .....</b>	<b>136</b>
7.1 CALL CENTER IN CALABRIA: IMPRESE E OPERATORI.....	136
7.2 IL CALL CENTER COME SCELTA RESIDUALE.....	138
7.3 TAPPA O TRAPPOLA OCCUPAZIONALE? .....	140

7.4 LO SFONDO E L'ORIZZONTE: BACKGROUND E PROSPETTIVE DEGLI OPERATORI DI CALL CENTER CALABRESI.....	147
---	-----

**Organizzazione, gestione delle risorse umane e condizioni di lavoro .....153**

8.1 RELAZIONI DI IMPIEGO E FASI DI INGRESSO .....	153
---	-----

8.2 LA FINZIONE LEGALE: RAPPORTI DI LAVORO TRA INDIPENDENZA E (ASSENZA DI) AUTONOMIA	157
--	-----

8.3 CONTROLLO E INCENTIVI.....	160
--------------------------------	-----

8.4 CONTRATTO PSICOLOGICO E SODDISFAZIONE A «CORTO RAGGIO» .....	168
--	-----

8.5 LE CONDIZIONI DI LAVORO: BENESSERE E DISAGIO PSICOFISICO.....	173
---	-----

**Conclusioni .....184**

**Riferimenti bibliografici .....196**



# Introduzione

Il presente lavoro ha come oggetto le dimensioni del lavoro e i modelli organizzativi nell'esperienza dei call center in Calabria. Più in particolare, sul piano della ricerca empirica, l'attenzione è stata focalizzata su tre grandi questioni: il profilo dell'operatore, i modelli organizzativi e di gestione delle risorse umane e le condizioni di lavoro. La prima dimensione è legata alle scelte, alle prospettive e alle strategie degli operatori di call center calabresi; con la seconda abbiamo approfondito i modelli di organizzazione del lavoro e le strategie di gestione delle risorse umane implementate dalle aziende; infine le dimensioni del benessere o del disagio esperito nei luoghi di lavoro.

Allargando l'orizzonte della riflessione, il lavoro nei call center può essere considerato come una delle maggiori espressioni delle trasformazioni socioeconomiche in atto. Tale accostamento non è legato solo all'importante espansione del settore negli ultimi anni anche in Italia, ma, in un significato più profondo, in esso è possibile cogliere la frontiera della stessa trasformazione. L'espansione dei call center è legata ai processi di terziarizzazione del lavoro ben presenti anche in Italia (Reyneri, 2009a), è un tipico lavoro *front-line* (Frenkel et al., 1999) in cui all'orientamento al cliente va aggiunta la necessità di tenere alta la produttività.

In questo senso, all'interno di una stessa esperienza di lavoro sembrano convivere presente e passato. Un presente fatto di flessibilità del lavoro, prevalenza dell'occupazione nei servizi e diffusione di forme di impiego non standard (Regalia, 2009), in contrapposizione a un passato recente fatto di linearità nelle scelte, occupazioni standard legate al mondo della produzione manifatturiera. Nella frase appena letta si è scelta una costruzione appositamente impostata su una dicotomia tra passato e presente, ma tale netta separazione può essere problematizzata e messa in discussione. Innanzitutto il carattere di novità del lavoro atipico secondo alcuni è da ridimensionare (Palidda, 2009); e anche nei modi di organizzare il lavoro si assisterebbe oggi ad una sorta di ritorno di dinamiche e modi di regolazione legati ai tempi della prima rivoluzione industriale (Della Rocca, Fortunato, 2006). Più che una netta evoluzione per stadi, dunque, si tratta di guardare dentro i processi e le trasformazioni sociali

che negli ultimi cinquanta anni hanno investito l'Europa e l'Italia (Sciolla, 2009). In fondo, seguendo la riflessione di Cella (2006) ci chiediamo su che tipo di confine vive oggi il lavoro e la sua organizzazione: un limes chiaro attraversato o da attraversare? Oppure si tratta di una linea immaginaria, segnata nell'oceano della storia e della società? O, forse, è più corretto parlare di frontiera? Uno spazio, cioè, in cui gli elementi predominanti sono l'incertezza e la commistione.

Guidati da queste domande di fondo, nel primo capitolo si traccia un percorso attraverso i principali approcci di studio alle organizzazioni. I call center, infatti, sono innanzitutto delle organizzazioni e in quanto tali possono essere osservati, gestiti e vissuti. Anche in questo caso, ci si domanda se i "discorsi sulle organizzazioni" sono da considerare in un'ottica di evoluzione per stadi, oppure come lenti attraverso cui osservare, o come delle mappe e soprattutto delle istruzioni per costruire tali mappe (Scott, 1985). I contributi teorici presi in esame evidenziano diverse immagini di organizzazione (Morgan, 1986). Vi è una immagine di organizzazione razionale a cui è affidato il compito di raggiungere degli obiettivi, come in Weber (1922) e in Simon (March, Simon, 1958), seppur in quest'ultimo caso sullo sfondo di una razionalità considerata limitata. Nel primo caso, uno dei padri fondatori della sociologia individua gli elementi dell'organizzazione burocratica, fatta di struttura gerarchica, comunicazione formalizzata e la preminenza dell'ufficio sull'individuo. È il calcolo e la previsione a fare dell'organizzazione burocratica uno dei principali elementi del processo di razionalizzazione che investe il mondo moderno occidentale, visto da Weber con sguardo scientificamente lucido (avalutativo) e umanamente preoccupato.

A focalizzare l'attenzione sul rapporto tra i fini dell'organizzazione e il comportamento dei membri, e poi sulla sopravvivenza dell'organizzazione stessa sono i teorici del sistema naturale (Scott, 1985). I contributi di Parson (1956), padre dello struttural-funzionalismo, e quelli di Mayo (1945) e la scuola delle relazioni umane mettono in risalto come, da un lato, determinanti sono le funzioni che una organizzazione svolge all'interno di una società, e come le stesse funzioni devono essere garantite all'interno dell'organizzazione stessa. Sul versante della Scuola delle Relazioni Umane, il concetto di "fattore umano" ricorda che l'universo emotivo e psicologico dei membri di una organizzazione è importante quanto la struttura.

Quale metafora, dunque, per l'organizzazione? Si tratta di una macchina con i membri come ingranaggi da far funzionare al meglio, oppure è più vicina l'immagine del corpo umano, con le funzioni e i suoi bisogni. Un'altra immagine, proposta da Morgan (1986), è quella dell'organizzazione come cultura. In questo senso, soprattutto attraverso il contributo teorico di Schein secondo cui lo studio della cultura di una organizzazione porta a dare spiegazioni sulla struttura, sulle scelte, sulla pratiche di gestione e sul comportamento degli individui. Un studio caratterizzato da una continua tensione tra visibile e decifrabile: nei livelli di analisi proposti da Schein, infatti, non tutti gli elementi di una cultura organizzativa sono visibili, e quando lo sono spesso non sono decifrabili. All'interno delle organizzazioni, dunque, la cultura viene creata collettivamente ed è poi tramandata perché quella storia comune, fatta di soluzioni concrete a problemi concreti, possa tenere in vita l'organizzazione stessa e ridurre il disorientamento dei membri.

Un'organizzazione è fatta dinamiche interne, come abbiamo visto, ma anche di rapporti con l'esterno, con il contesto circostante, la società. Il rapporto tra organizzazione e società si traduce, in

termini teorici, in rapporto tra organizzazione ed ambiente: le mura dell'organizzazione diventano più permeabili per uno scambio continuo di risorse con l'esterno. Nei sistemi aperti i confini restano ma le organizzazioni vanno oltre questi confini per attingere e restituire risorse all'ambiente circostante (Scott, 1985). Decisivo a questo punto è capire come si pongono in relazione organizzazione ed ambiente: l'organizzazione si adatta ad un ambiente determinato, oppure ha la capacità di creare e attivare l'ambiente? Secondo Pfetter e Salanick (1978) le organizzazioni dipendono dalle risorse dell'ambiente esterno, che pone limiti e vincoli per l'accesso, configurandosi un rapporto "politico" tra organizzazione ed ambiente. La dinamica, secondo questo approccio, è non solo di dipendenza dalle risorse, ma anche di capacità di soddisfare le esigenze poste dal contesto in cui l'organizzazione opera. Su un altro versante troviamo il concetto di «ambiente attivato» di Weick (1995), secondo cui non esiste nulla fuori del senso dato dalle persone ai flussi di esperienza, tanto da far equivalere questo con l'organizzare. Organizzazione è dunque, essenzialmente, organizzare (organizing).

Nel capitolo secondo si traccia un'analisi dell'evoluzione dei modelli organizzativi, associati ai mutamenti nella sfera economica e nella società. Anche in questo caso l'approccio scelto non è rivolto a segnare le tappe di una evoluzione per stadi successivi, ma a problematizzare i diversi passaggi con l'obiettivo di rintracciare elementi di continuità o di innovazione rispetto al passato. Molti dei modelli organizzativi presi in esame sono strettamente legati al mondo della produzione manifatturiera, dell'industria, ma nelle pratiche di management hanno lasciato un importante imprinting tanto da restare rilevanti anche in una società segnata dal processo di terziarizzazione del lavoro. Il percorso inizia affrontando i principi dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro di Taylor, un punto di partenza considerato da alcuni come la bibbia laica del XX secolo (De Masi, 2004) per tutte le ripercussioni che la one best way ha avuto sulla vita dei singoli lavoratori e della società in generale. Altri, invece, considerano questi principi la fonte dello sfruttamento (Friedman, 1971; Braverman, 1974; Edwards, 1979) del capitale sul lavoro. A questo si aggiunga l'assembly line introdotta da Ford e definita come il completamento del taylorismo (Accornero, 2002): l'idea è che siano i pezzi da lavorare a muoversi, mentre gli operai non dovranno fare spostamenti ma solo piccoli movimenti. Risuona, in questi approcci, l'idea di un'organizzazione paragonabile a una macchina, in cui ogni lavoratore è parte di un ingranaggio e ad esso deve conformarsi, nei tempi, nelle mansioni e nelle modalità di lavoro. Al primo posto è la quantità di prodotto, le economie di scala per ridurre i costi totali, in una parola la produzione di massa.

Questo impianto viene messo in discussione con l'avvento e l'affermazione del cosiddetto "modello di produzione giapponese", che mette in risalto la qualità e un nuovo modo di concepire il lavoro nel processo di produzione. La fabbrica snella si rende "flessibile" e aperta alle richieste del mercato; per mantenere bassi i costi di produzione e poi di commercializzazione questa apertura comporta un importante processo di riduzione degli sprechi. L'operaio è reso protagonista nel raggiungimento di questi obiettivi e responsabilizzato, e per la prima volta si parla apertamente di lavoratore come risorsa (da ottimizzare). Ricerca della qualità totale, responsabilizzazione degli operai e apertura al mercato non sminuiscono il processo di razionalizzazione del processo produttivo, al contrario sembrano renderlo ancora più profondo e radicale. Gli standard diventano più stringenti, e il

controllo più sottile, diffuso e profondo. Ma il percorso che si intravede è segnato da una idea di organizzazione come cooperazione, come spiegato nell'importante contributo di Chester Barnard (1938). Ogni organizzazione vive grazie al mantenimento di un equilibrio interno ed esterno. Nel primo caso deve essere garantito il passaggio dall'impegno individuale a quello cooperativo, nel secondo caso ciò che conta è l'equilibrio con l'ambiente esterno. L'idea è che bisogna curare i moventi che spingono i singoli individui e far parte di una organizzazione e garantirle l'impegno necessario per la cooperazione. Quasi senza soluzione di continuità si arriva ad uno dei concetti cardine della moderna organizzazione del lavoro: il *commitment organizzativo*. Le teorie motivazionaliste ci aiutano a capire come ogni contesto sociale influisce sul benessere o sul disagio degli individui che vi appartengono. È necessario per le organizzazioni prendere in carico la persona nel suo complesso. Secondo i motivazionalisti, infatti, i fini dell'organizzazione possono essere raggiunti attraverso l'attenzione alle esigenze e ai bisogni di crescita personale dei membri.

Nel caso dell'impresa in fine principale è il profitto, da raggiungere attraverso un buon livello di produttività del lavoro. Secondo le teorie dello *Human Resource Management* (Storey, 1992; Keenoy, 1990), il successo di una impresa passa imprescindibilmente dal coinvolgimento dei lavoratori. L'obiettivo è collegare lavoratori e management, con l'interesse specifico da parte di quest'ultimo a mantenere alti livelli di impegno, motivazione e formazione (Fortunato, 2008). Ma arrivati in fondo al percorso che ci porta verso un'idea di *management responsabile*, è importante problematizzare ulteriormente il concetto di lavoratore come risorsa. Questo infatti può essere come risorsa da ottimizzare, in un'ottica meramente amministrativa, o come soggetto da coinvolgere, guardando alla costruzione di un capitale umano di lungo periodo. In altre parole, come sottolineato da Boldizzoni (2009), si tratta di capire di volta in volta la posizione data all'interno dell'organizzazione aziendale alla funzione di gestione delle risorse umane. Teorie e pratiche nella gestione delle risorse umane generano un mix sempre più complesso. Da un lato l'attenzione al cosiddetto contratto psicologico (Rousseau, 1995; Solari, 2004) tra lavoratore e datore di lavoro fatto in modo da garantire a quest'ultimo il commitment necessario, e al lavoratore i benefici e le garanzie richieste. Ma il contesto economico contemporaneo rende più complesso questo rapporto: oggi, infatti, si opera in un contesto di maggiore insicurezza occupazionale. Laddove nei modelli tradizionali di organizzazione del lavoro era il lavoro stabile e a vita una delle maggiori fonti di garanzia per l'impegno da parte del lavoratore, oggi questa garanzia viene meno oppure ha trovato altre fonti? La risposta sembra trovarsi proprio nell'indebolimento delle sicurezze occupazionali, che a sua volta indebolisce la "forza contrattuale" del lavoratore, soprattutto in alcuni contesti territoriali possedere un lavoro diventa il beneficio più grande, che abbassa di molto la soglia delle aspettative e delle ambizioni (Della Rocca, Fortunato, 2006).

Si arriva così, nel terzo capitolo, al cuore della trasformazione socio-economica in atto. Il consistente processo di deindustrializzazione e terziarizzazione, che ha investito negli ultimi cinquanta anni Europa e Italia (Reyneri, 2009a), unito all'affermazione di un nuovo modello sociale europeo (Regini, 2009) porta a chiedersi quali sono i principi e i numeri della flessibilità, che sembra essere la cifra di questo tempo. Le forme di organizzazione del lavoro sono rivolte alla flessibilità, e ha diverse modalità di attuazione: numerica, organica, salariale (Reyneri, 2005). Ma accanto ad aspetti

organizzativi è necessario tenere presenti aspetti di regolazione del lavoro e le forme di lavoro non standard sempre più diffuse in Italia e in Europa (Regalia, 2009). Incrociando queste due dimensioni, quella organizzativa e quella regolativa, che tipo di via alla flessibilità emerge per l'Italia? In che termini si pone la tensione tra autonomia e subordinazione? La prima è uno degli argomenti principali di sostegno alla flessibilità, insieme al presunto scambio flessibilità-occupazione. La subordinazione è invece esigenza da parte delle imprese, che, a torto o a ragione, gestiscono il lavoro atipico come "risorsa" come interna all'organizzazione. E ancora, aggiungendo la dimensione della "protezione sociale", che rapporto emerge tra flessibilità dell'occupazione e sicurezza sociale? Si è solo esposti all'incertezza dell'occupazione oppure esistono forme di *flexicurity* (Pedersini, 2008, 2009; Avola 2009; Palidda 2009c) che garantiscono un certo grado di protezione?

Le conseguenze della flessibilità del lavoro sono da rintracciarsi su due piani: uno legato alla struttura dell'occupazione, l'altro ai percorsi di vita dei lavoratori e lavoratrici. Su quest'ultimo piano il punto di domanda riguarda il rapporto tra flessibilità e precarietà, in particolare nel caso italiano. Si prendono in esame ricerche sul lavoro instabile (Fullin, 2004) e sulle conseguenze della flessibilità del lavoro sulle scelte delle giovani coppie (Palidda, 2009). Emerge il peso, o l'inconsistenza, delle politiche per il lavoro nel nostro Paese, e insieme un quadro complesso che ancora una volta conferma l'inutilità di posizioni pro o contro la flessibilità del lavoro. Le dimensioni da tenere nel quadro sono molte e intrecciate tra loro. Anche sul piano teorico, si nota una sostanziale irriducibilità tra i due approcci principali: quello del *neotaylorismo* e quello del *lavoro della conoscenza*. Per i primi, infatti, di assisterebbe oggi nel settore dei servizi ad un ritorno ad una organizzazione del lavoro formale e standardizzata (Taylor, Bain 1999; Ritzer, 1996; Leindner, 1991). Per i secondi, diventano sempre più numerosi i lavoratori della conoscenza: professional, tecnici, manager, ma anche impiegati e operai di alto livello. Oltre alla rilevanza numerica, si assisterebbe anche a un aumento dell'importanza nelle organizzazioni. Questo nuovo tipo di conoscenza sarebbe oggi il fattore produttivo più rilevante nelle imprese dei paesi industrializzati (Butera, Donati, Cesaria, 2000). È evidente, dunque, la tensione tra questi due approcci. Ci si chiede se i processi di terziarizzazione e flessibilizzazione del lavoro portano ad una crescita dei contenuti professionale, avvicinandosi al «lavoro della conoscenza» teorizzato da Butera (2000), oppure ad una polarizzazione (Reyneri, 2009) tra lavori con alti livelli di professionalità e operai dei servizi, con lo status di *bad jobs*.

Il settore dei call center è, in questo senso, un punto di osservazione privilegiato. Nel quarto capitolo si osserva come i call center, originariamente nati come ufficio reclami, si trasformano nel tempo in Contact Center, in cui al contatto telefonico si aggiungono altri strumenti quali gli sms, le email, le chat e infine la presenza sui socialnetwork su internet. La crescita del settore, sia in termini quantitativi, sia dal punto di vista dell'offerta sul mercato è legata ai processi di terziarizzazione e alla sempre maggiore importanza che le imprese affidano al rapporto con i clienti. L'orientamento alla qualità, introdotta a partire dalla produzione snella, è diventato oggetto sociale di imprese specializzate. Call center vuol dire cura del cliente, ma anche un tipo di organizzazione del lavoro e dell'impresa che deve tenere insieme due aspetti apparentemente inconciliabili: alti livelli di produttività del lavoro e relazioni con gli utenti (Frenkel et al., 1999). Il primo aspetto, infatti, spinge verso maggiori livelli di *standardizzazione* del lavoro, il secondo, al contrario, verso una *personalizzazione* necessaria per offrire alla

clientela un servizio di qualità. All'interno di questa tensione sembrano ricapitolarsi molti degli approcci teorici presi in esame, e, soprattutto, viene messa in discussione la netta distinzione tra modelli organizzativi. Quali soluzioni organizzative si affermano in questo settore? E, inoltre, come vengono affrontati problemi tipici dei lavori front-line quali il burn-out derivante da una continua esposizione ad atteggiamenti non sempre concilianti da parte dei clienti?

Tutti aspetti, questi, che devono essere completati da un ultimo elemento: le scelte di localizzazione. Se infatti tali scelte sono a volte dettate da esigenze di prossimità ai mercati di riferimento, preferendo grandi città metropolitane ai piccoli centri, si nota più spesso che sono decisive particolari conformazioni del mercato del lavoro (disponibilità di manodopera a basso costo) (Altieri, 2002). Per questo motivo, dalle aziende di call center vengono spesso scelti centri periferici, in cui inserirsi in un mercato del lavoro con scarsa domanda di lavoro e ampi bacini di persone disponibili a lavorare.

Si spiega così la grande crescita del settore in una regione come la Calabria. Nel quinto capitolo si esaminano le caratteristiche del contesto socioeconomico calabrese, dal quale emergono (e vengono confermate) debolezze strutturali dell'economia calabrese e un ruolo di marginalità nei mercati esterni (Nisticò, 2009). Un contesto che possiamo definire di *microcapitalismo* (Fantozzi, 1997), in cui non solo la dimensione micro delle imprese è predominante, ma anche la chiusura e la marginalità dell'economia rendono questo territorio protagonista di una storia di innovazione potenziale e mancata, e la sfera economica sempre, ed ancora, risulta esposta a subalternità e subordinazione nei confronti della politica (Triglia, 1992, 2009; Fortunato, 2010).

In un quadro di marginalità e fragilità economica diffusa, un altro elemento che rende attrattivo il contesto calabrese per la imprese di call center è, come abbiamo detto, la caratterizzazione del mercato del lavoro locale. Molti sono gli elementi "estremi" (Nisticò, 2001): la struttura occupazionale, ad esempio, è letteralmente schiacciata sul lavoro pubblico, rendendo così quasi inesistente il continuum tra lavori temporanei (lavoretti) e lavoro stabile (Reyneri, 2005). Prendendo in esame il tasso di occupazione emerge un tessuto economico incapace di generare domanda di lavoro, ancor meno qualificata. Ci si è chiesti in tal proposito che tipo di lavoro le imprese calabresi domandano, e attraverso i dati del sistema Excelsior di Unioncamere e Ministero del lavoro quale via all'occupazione è segnata per la Calabria. Inoltre, in un tale contesto, il capitale umano formato negli atenei della regione riesce a trovare sbocco nel mercato locale del lavoro? La scelta tra "restare" e "andare via", è costosa solo per chi decide di trasferirsi in altre regioni italiane o in altre nazioni? Oppure, per chi resta è alto il rischio di intrappolamento in occupazioni non desiderate, presentandosi lo spettro dell'*overeducation*?

Tutte queste domande fanno da sfondo alla parte dedicata alla ricerca empirica (capitoli 7 e 8). Si tratta di una survey condotta su un campione di operatori appartenenti a cinque aziende calabresi o con sedi nella regione. Le aziende corrispondono a quattro tipologie di call center individuate in base alle dimensioni e ai servizi offerti: uno generalista di dimensioni grandi (più di 250 operatori); uno dedicato di dimensioni grandi; uno generalista di dimensioni piccole; uno di pubblica utilità, con meno di 250 operatori. Con tre delle aziende parte del campione il rapporto è stato cordiale e di collaborazione. In altri casi, uno dei quali rientra nel campione, le difficoltà sono state insormontabili: impossibilità ad avere il permesso di somministrazione all'interno dell'azienda, accompagnato da un atteggiamento di diffidenza nei confronti del progetto. Nel caso che rientra nel nostro campione si è

scelto poi di procedere ad una somministrazione a cascata dei questionari. Il rapporto con le sigle sindacali è anch'esso degno di nota: in particolare, una sigla sindacale a livello provinciale e regionale si è dimostrata molto disponibile e interessata al progetto. Il sostegno e la disponibilità sono stati costanti. Agli operatori è stato sottoposto un questionario composto da 55 domande, nel quale si affrontano diversi aspetti del lavoro e delle scelte e prospettive personali e, nel caso, di coppia. La matrice su cui si è lavorato per l'elaborazione dei dati è composta da 369 questionari. Inoltre, si è proceduto ad un approfondimento qualitativo attraverso 20 interviste semistrutturate ad operatori e testimoni privilegiati.

Nel primo dei due capitoli dedicati ai principali risultati della ricerca si traccia un profilo dell'operatore di call center calabrese. Quali le caratteristiche socio-demografiche, e soprattutto quali scelte caratterizzano questi lavoratori, in gran parte laureati o impegnati nella formazione universitaria. Quale è il background familiare degli operatori calabresi? La possibilità di giungere al lavoro della vita è legata alle capacità di ognuno, oppure è elemento ascrivibile che continua a riprodurre disuguaglianze anche a distanza di generazioni?

Quali sono le ragioni della scelta di lavorare nel call center? In un contesto come quello calabrese la risposta a tale domanda può sembrare prevedibile e per certi versi banale. Andando più a fondo, però, ci si chiede quali strategie vengono messe in atto in un mercato del lavoro che offre così poche opportunità. Le decisioni sono di mero adattamento, oppure si notano strategie di tipo più selettivo? Il rapporto con il lavoro desiderato, soprattutto per i laureati, è un elemento difficilmente conciliabile con ciò che il mercato del lavoro calabrese offre. Dal punto di vista delle prospettive, la ricomposizione sociale (Cesareo, 2005) dell'identità degli operatori intervistati sembra passare attraverso l'attesa del lavoro per la vita, desiderato. Con quali strategie si percorre la strada per cerca colmare il gap? La temporaneità di una occupazione come quella di operatore di call center fino a che punto è tale? Strategie individuali e debolezza del mercato del lavoro si intrecciano fino a creare una trappola? (Greco, Corigliano, 2009).

Infine, nell'ultimo capitolo vengono riportati i risultati della parte di ricerca che concerne l'ambito dell'organizzazione del lavoro e delle condizioni di lavoro nei call center presi in esame. Che tipo di modello organizzativo emerge? Abbiamo parlato di una fondamentale tensione tra standardizzazione e personalizzazione, che è possibile tradurre in un continuum tra organizzazione burocratica e organizzazione flessibile. In che posizione si pongono i call center calabresi? Quale dimensione del lavoro nei call center incide maggiormente sulle condizioni di lavoro? Lavorare in *inbound*, ricevendo le telefonate, oppure in *outbound*, facendo telefonate a clienti, attuali o potenziali che ripercussioni ha in termini di organizzazione del lavoro e di condizioni di lavoro? Un elemento importante sono poi le strategie di gestione delle risorse umane, le forme di incentivazione e di controllo, i processi di selezione e formazione. Si tratta di elementi attraverso cui è possibile dare risposta alla tensione tra standardizzazione e orientamento al cliente. Le forme della flessibilità, poi, in che modalità sono esperite dagli operatori e con quali ripercussioni in termini benessere/ disagio? L'equilibrio organizzativo introdotto da Barnard (1938) e sviluppato poi da Simon (Simon, March, 1958; March, 1994), nel caso dei call center calabresi, da cosa è garantito? Quali sono gli elementi che fanno sì che un operatore resti all'interno dell'azienda? È più forte, in positivo, il livello di benessere sul lavoro, oppure, in negativo, l'attaccamento tra impresa e lavoratori è rafforzato (e garantito) da costi troppo alti

di uscita da parte di questi ultimi? Per riprendere un termine di Paulett (2008), possiamo dire che la localizzazione conta. Non solo per le aziende e per le strategie di gestione delle risorse umane messe in atto, ma anche e soprattutto per i lavoratori nel momento in cui l'opzione di exit è troppo costosa e rischiosa.

Scelte individuali, prospettive e strategie di ricomposizione si intrecciano con la modalità di organizzazione del lavoro, e insieme sono immerse in un contesto economico e sociale. È forse questo complesso insieme di elementi e dimensioni dell'esperienza (individuale e aziendale) a generare senso attraverso mappe cognitive (Weick, 1995) radicate nelle particolarità e nella unicità del territorio.



# 1.

## Gli approcci di studio delle organizzazioni

### 1.1 I DISCORSI SULLE ORGANIZZAZIONI

Trattare di lavoro e organizzazione in un'era di profondi cambiamenti vuol dire per prima cosa trovarsi di fronte a una grande combinazione di tendenze, percorsi e contraddizioni che difficilmente possono essere ricondotti all'interno di un paradigma unificante (Beck, 2000; Lodigiani, Martinelli, 2002). Ci si trova davanti a questa difficoltà, che si riflette nelle formulazioni per negazione della nostra epoca e degli assetti societari e istituzionali. I prefissi "post" oppure "de", segnalano questo tipo di costruzione teorica e vengono affiancati di volta in volta al tipo di processo o fattore che viene posto in risalto nell'analisi. La nostra epoca è definita "Post-industriale" (Bell, 1973), "post-fordista", "post-moderna", "deterritorializzata", in un continuo tentativo di definire la sensazione della fine di un'epoca e l'inizio di una nuova (Kumar, 1995). Ripercorrendo i passaggi storici della produzione e della sua organizzazione c'è chi ha parlato di «fine del lavoro» (Rifkin, 1995), altri hanno fatto riferimento alla «fine della storia» come fine della competizione ideologica (Fukujama, 1992). Fine di un'epoca, dunque, e inizio di una nuova in cui gli autorevoli tentativi definitivi segnano in modo netto un confine tra passato e presente (e futuro). Altra distinzione, più attenta alla dimensione del lavoro, è quella di Accornero (2007), che distingue tra «lavoro maiuscolo» – quello operaio, lavoro per eccellenza nel XX secolo – e «lavoro minuscolo», con un passaggio ad un universo frammentato di lavori.

Restando in tema di organizzazione e lavoro, sono stati anche evidenziati gli elementi che fanno pensare ad un ritorno, più che ad una evoluzione per stadi, di pratiche tipiche della prima rivoluzione industriale: forme di regolazione del mercato, ritorno a rapporti prevalentemente individuali più che collettivi, ritorno all'uso di subcontratti (Della Rocca, 2006).

Le prospettive teoriche, nel nostro caso nello studio delle organizzazioni, sembrano non escludersi o invalidarsi a vicenda, quanto sostituirsi oppure integrarsi (Scott, 1985). In questo ambito,

ciò che sembra più efficace, dal punto di vista pratico e teorico, è combinare diverse prospettive, nessuna delle quali sappiamo essere “completa”, nonostante le pretese di *one best way* spesso avanzate.

Come sottolineato da Gherardi (1985) nella presentazione all’edizione italiana del manuale di Scott, la disputa interna alla disciplina sembra irrisolvibile, in quanto molti autori partono da presupposti inconciliabili. La soluzione va dunque cercata in un «approccio più pluralista e situazionale» (Gherardi, *ibidem*).

Riprendendo il concetto di paradigma di Kuhn (1962), Scott ricorda che «un paradigma non viene tanto smentito, quanto scacciato o soppiantato da un paradigma diverso che fornisce una nuova mappa del territorio – anzi, non solo una nuova mappa, ma anche nuove istruzioni per la costruzione di mappe» (1985, p. 144).

Una delle principali caratteristiche delle mappe è quella di contenere in sé confini. Naturali, sacrali, rituali, arbitrari che siano, segnano sempre una distinzione e, parafrasando Bourdieu, «potremmo dire che il senso del mondo è dato dal senso del confine che si avvale della anticipazione pratica della esperienza di confine» (Cella, 2006, p. 27). Non a caso, è proprio la globalizzazione che in questi anni pone in discussione i confini tradizionali, quelli dello stato nazione *in primis*, e ne genera altri, ridefinendoli e con effetti non prevedibili: l’importanza resta e la storia dei confini continua (Cella, 2006).

La definizione di un concetto equivale, in qualche modo, ad un tracciare dei confini<sup>1</sup>: a un separare per distinguere necessario per la comprensione, l’analisi e l’approfondimento. In particolare, quando si tratta di organizzazione emerge una polisemia tale per cui sotto la stessa etichetta convivono fenomeni molto diversi tra loro (Strati, 2004). Si pensi, ad esempio, alle organizzazioni considerate dal punto di vista del leader, oppure dal punto di vista della cooperazione tra membri, o ancora alle organizzazioni considerate nei loro rapporti reciproci. Tale polisemia è inevitabile se si pensa all’importanza -sempre crescente nel tempo- delle organizzazioni nella vita quotidiana della società moderna. L’elevata complessità del mondo contemporaneo, infatti, non solo coinvolge tutti in diversi tipi di organizzazioni, ma le rende sempre necessarie per tutti i servizi e i prodotti di cui si ha bisogno. Secondo Parsons, ad esempio, in una società altamente differenziata le organizzazioni rappresentano il “meccanismo” principale per far sì che si raggiungano obiettivi che vadano aldilà delle possibilità individuali (Scott, 1985).

Un discorso sulle organizzazioni, dunque, sconta questa realtà, perché una enorme varietà di elementi concorrono a costruirlo e cercano attenzione: le strutture gerarchiche, i rapporti interni – verticali ed orizzontali-, le emozioni che vivono e condividono i membri, la memoria di una organizzazione, le sue origini, il funzionamento e l’interazione con il contesto. E tanti altri elementi potrebbero essere messi in gioco. In più, ci si può occupare di partiti politici, imprese, fabbriche, conventi oppure associazioni per il tempo libero.

---

<sup>1</sup> La radice etimologica di “definire” ci riporta all’idea dei confini: *finis* è il termine, ma anche il limite, dunque il confine che separa.

In una trattazione dei diversi approcci di studio alle organizzazioni, Strati (2004), ne individua circa venti, ognuno con un ambito privilegiato e un carattere distintivo preso in considerazione. Non a caso, gli approcci -o le prospettive, per dirla con Scott- sembrano valere più delle definizioni.

Uno dei criteri riportati da Strati (2004, p. 85), è quello proposto da Clegg e Hardy in un loro manuale di studi organizzativi del 1996. Gli autori distinguono gli studi del pensiero organizzativo in base ai modi in cui vengono considerate le organizzazioni: si parla di *organizations*, come realtà oggettive in cui è possibile misurare le variabili e le relazioni tra queste; c'è poi *organizing*, ovvero l'organizzare, che punta l'attenzione sui processi in atto, dalla cultura organizzativa alle pratiche, fino alla creazione di senso all'interno delle organizzazioni (Weick, 1995); infine *organization*, al singolare questa volta, che indica la costruzione sociale delle organizzazioni da parte di studiosi e ricercatori, che è a sua volta diviso in *logos* (livello ontologico), *ethos* (livello etico e filosofico) e *pathos* (livello emozionale delle organizzazioni).

In questa parte proveremo a riportare alcuni elementi del “discorso sulle organizzazioni”, *l'organization*, soffermandoci in particolare sul livello del *logos*, che, secondo l'insegnamento heideggeriano, è insieme racconto e raccolta, da accogliere nell'ascolto.

Altro grande contributo alla conoscenza del pensiero organizzativo è quello di Gross ed Etzioni (1985). In questo caso, gli autori individuano quattro tipi di *modelli*: il modello razionale, in cui sono collocate le teorie dello *scientific management* di Taylor, l'approccio di Fayol e la teoria della razionalità limitata di Simon. I modelli interazionisti, che mettono in risalto aspetti quali la comunicazione, la partecipazione e l'ambito dei rapporti formali e informali. In questo modello Gross ed Etzioni (1985) inseriscono la scuola delle relazioni umane. Il terzo modello è definito strutturale, e comprende le teorie di Max Weber e Karl Marx, in quanto queste analizzano i grandi dilemmi organizzativi presenti nella società. Il modello dell'obbedienza, si fonda sull'idea che il contrasto tra le esigenze dell'organizzazione e quelle dei membri viene risolto attraverso il controllo, che può essere fisico, materiale e simbolico (Gross, Etzioni, 1985).

Tra i contributi italiani, quello di Bonazzi (2000) è senza dubbio tra i più importanti. La vasta letteratura in tema di pensiero organizzativo viene divisa seguendo il criterio della *questione*. Quelle individuate da Bonazzi (2000) sono tre: industriale, burocratica e organizzativa. La *questione industriale* mette insieme autori che, seppur profondamente diversi tra loro, «hanno in comune di affrontare problemi connessi agli effetti della tecnologia sul lavoro umano ed alle condizioni che favoriscono il consenso dei lavoratori subalterni alla erogazione di sforzo» (Bonazzi, 2000, p. 19). Sotto questo *tag* si trova la proposta «estrema o ossessiva» di Taylor (1947), e tutti gli studi critici come quelli della scuola delle relazioni umane, le teorie della contingenza di Touraine (1975), il contributo di Braverman (1974), fino ad arrivare al nuovo paradigma produttivo che è il modello giapponese. Nella *questione burocratica* «la tematica che accomuna gli autori...è quella di affrontare una varietà di problemi connessi alle funzioni sociali delle norme e/o strategie dei soggetti di fronte a queste norme, in qualsiasi tipo di attività umana organizzata» (Bonazzi, 2000, p. 21). Il percorso teorico parte dalla burocrazia di Weber e gli studi successivi, tra gli altri, di Merton, Mitzberg e Gouldner. Infine, viene considerata la *questione organizzativa*, che ha uno sviluppo recente e più articolato. La questione nasce, infatti, con una forte

impronta funzionalista nell'intento di giungere ad un modello universale per spiegare le organizzazioni e la società (Parsons, Etzioni, Blau). Il passo successivo, è stato quello di sostituire questa base struttural-funzionalista con la teoria della razionalità limitata di Simon (March e Simon 1958). Da quel momento i due «assi portanti» della questione organizzativa diventano le decisioni e le risorse. Dal punto di vista delle teorie si va da Thompson all'*economia dei costi di transazione*, fino alla scuola istituzionalista e neoistituzionalista, insieme agli approcci duri e quelli morbidi (Schein, 1990; Weick 1995) alle organizzazioni.

Scott (1985), non propone una sola definizione di organizzazione ma tre diverse, ognuna adatta alle tre prospettive di studio da lui individuate. Partiamo proprio dall'approccio di questo autore che utilizza il criterio della *prospettiva* per raccogliere i punti di vista e gli approcci nello studio delle organizzazioni: «il termine prospettiva è stato usato di proposito dato che sempre avremo a che fare non con un singolo modello unificato della struttura organizzativa [...]. Così tratteremo tre tipi di approccio o tre scuole di pensiero e la nozione di prospettiva ci servirà come ombrello concettuale sotto cui noi possiamo raccogliere i punti di vista tra loro apparentati» (Scott, 1985, p. 75). La prospettiva del sistema razionale vede le organizzazioni come strumento per il raggiungimento di determinati scopi. Sotto questo primo “ombrello”, vengono inseriti autori come Weber, Taylor, Simon con la teoria del comportamento amministrativo. La prospettiva del sistema naturale è in contrapposizione alla prima per quanto riguarda l'importanza della cooperazione in sé, con meno importanza data all'aspetto strumentale delle organizzazioni. Tra gli autori che Scott inserisce in questa prospettiva troviamo Barnard, Parsons, Selzenick e Argyris.

La terza prospettiva si discosta dalle prime due per il fatto di considerare l'organizzazione non come sistema chiuso, ma aperto e in comunicazione continua con l'ambiente esterno. Questa prospettiva, spiega Scott (1985), ha radici nello studio dei sistemi ciberneticici e delle comunicazioni. L'organizzazione, tramite un suo centro decisionale, stabilisce degli obiettivi che nascono dalle informazioni provenienti dall'esterno. In un continuo processo di controllo e feedback con l'ambiente, l'organizzazione è capace di autoregolarsi. Tra gli autori che Scott inserisce qui, troviamo il modello di organizzazione di Weick (1995) e la teoria delle contingenze di Lawrence e Lorsch (1969).

Il criterio della “metafora delle organizzazioni” è utilizzato da Morgan (1986) per creare un percorso attraverso la letteratura organizzativa. Con la metafora della *macchina* si mette in risalto l'aspetto strumentale, le finalità e la razionalità dell'organizzazione. Gli autori inseriti in questa prima “metafora” sono Weber, Taylor e la scuola classica dell'organizzazione e Ducker. Sotto la metafora dell'*organismo* si raggruppano i contributi della letteratura che si rifanno ai principi biologici relativi a sopravvivenza, evoluzione, e riproduzione. Gli autori che rientrano in questo gruppo sono, tra gli altri, i teorici della contingenza. Con la metafora del *cervello* si considera quella letteratura che vede l'organizzazione come capace di pensiero: tra gli altri gli studi sulle decisioni nelle organizzazioni fondate sulla razionalità limitata e quelli sull'apprendimento organizzativo. Le teorie poste sotto la metafora della *cultura* definiscono la capacità da parte dell'organizzazione di generare cultura in quanto collettività definita. Le altre metafore sono quelle della *politica*, in cui si focalizza l'attenzione sul sistema di governo delle organizzazioni e sulle relazioni di potere; quelle della *prigione psichica*, in cui si sottolinea

come i membri di una organizzazione restano talmente legati al proprio modo di concepirla da rendere queste concezioni una vera e propria prigione che intrappola. Infine, citiamo la metafora del *flusso e del cambiamento*, in cui si analizzano le teorie e le scuole di pensiero che focalizzano l'attenzione sui feedback e sui flussi di comunicazione attraverso cui, circolarmente, si genera il cambiamento; la metafora del *dominio*, considera l'organizzazione come fenomeno negativo, strumento di potere.

Aldilà delle singole metafore individuate da Morgan (1986) è importante sottolineare un aspetto, che è legato proprio alla scelta del concetto di metafora. Questa ha la capacità di generare «la comprensione per via intuitiva» (Strati, 2004, p. 73), e in più crea la libertà di pensare alle organizzazioni in modo innovativo (*ibidem*).

Unendo il ricorso alla metafora di Morgan (1986) con lo schema delle prospettive di Scott (1985), proveremo ora a tracciare un percorso tra i più importanti paradigmi teorici sulle organizzazioni.

## **1.2 L'ORGANIZZAZIONE RAZIONALE**

Come già accennato sopra, il primo paradigma di studio alle organizzazioni può essere considerato quello *razionale*. Questo primato può essere concesso sia in base a una scala cronologica, sia per un motivo di sincronia: quasi tutti i criteri osservati sinteticamente sono d'accordo nell'individuare un modo di concepire l'organizzazione come strumento per il raggiungimento di obiettivi definiti. La razionalità, dunque, nel raggiungimento degli obiettivi diventa l'asse principale intorno a cui ruota tutta la prospettiva. Il fine deve essere specifico e ben definito e il modo di raggiungerlo deve essere formalizzato (Scott, 1985). In quest'ottica, il contributo di Weber è fondamentale per capire quali siano le basi della razionalità e i processi ad essa collegati.

### **1.2.1 La burocrazia di Weber**

In una sua conferenza tenuta a Monaco nel 1918, poi pubblicata con il titolo “*La scienza come professione*”, Weber afferma la crescente intellettualizzazione e razionalizzazione consiste nella fiducia nel fatto che «tutte le cose, per principio, si possano dominare con il calcolo» (Weber, 1918, trad. it. 1997, p.51). Il “processo di razionalizzazione” è strettamente legato alla storia dell'Occidente moderno, è inteso come elemento essenziale della vita moderna, corrisponde al raggiungimento di una efficienza e produttività delle procedure necessarie a «dominare tecnicamente» svariati aspetti dell'esistenza (Jedlowski, 1998). In realtà, nella visione *comprendente* di Weber coesistono descrizione del modello burocratico e preoccupazioni per la diffusione del calcolo razionale. Un passaggio riportato da Strati (2004) è illuminante in merito a questo sguardo ampio, drammaticamente profetico:

«Ogni individuo diventa una piccola rotella dell'ingranaggio e, consapevole di ciò, la sua sola preoccupazione è se potrà divenire una rotella più grande. È davvero orribile pensare che un giorno il mondo potrebbe essere pieno di queste piccole rotelle, piccoli individui avvinghiati a basse mansioni e che fanno di tutto per ottenerne di più elevate. Questa fissazione per la burocrazia è tale da spingere alla disperazione» (Weber, 1909, cit. in Strati, 2004 p. 27).

Come osserva Bonazzi (2002), «l'attenzione di Weber è rivolta a studiare le infinite forme istituzionali apparse nel corso della storia umana» (Bonazzi, 2002, p. 26). Ciò che interessa dal punto di vista dello studio degli scenari organizzativi è il percorso teorico che Weber sviluppa a partire dai tipi ideali per lo studio del potere e che porta a trattare della burocrazia. Innanzitutto definisce il potere come «la possibilità che un comando, che abbia determinati contenuti, trovi obbedienza presso certe persone» (Weber, 1920-22, trad. it. 1986). Caratteristica del potere è dunque l'obbedienza da parte di qualcuno, questo vuol dire che nel momento in cui il potere vuole essere esercitato con continuità, questo deve avere una “legittimità”. Deve essere riconosciuto e accettato da parte di chi riceve il comando e ad esso obbedisce come “legittimo”. Il potere inoltre per essere esercitato ha bisogno di un apparato amministrativo. In questo quadro non è il potere in sé a contare ma il tipo di legittimazione che esso possiede. Weber (1922) individua tre tipi ideali.

Il potere carismatico, in cui la legittimità dalla «dedizione straordinaria al carattere sacro o alla forza eroica o al valore esemplare di una persona, e degli ordinamenti rivelati o creati da essa» (Weber, 1922 trad it. 1986). L'apparato amministrativo del potere carismatico, nella sua forma pura, è formato da discepoli, persone di fiducia vicine al capo. Trattandosi di un idealtipo, saranno presenti “tracce di carisma” ovunque determinati comandi legittimanti più dalla personalità del capo che non per il grado formale della sua carica (Bonazzi, 2000).

Altro tipo di potere teorizzato da Weber è quello tradizionale. In questo caso ci troviamo di fronte a una legittimità che viene dal passato e si fonda su ordinamenti esistenti da sempre. Il principio è che si obbedisce perché “così è sempre stato”.

Il potere razional-legale è l'ultimo nella trattazione di Weber, ma costituisce il più importante punto di collegamento con le dinamiche della società odierna. In questo tipo di potere la legittimità è fondata sulla credenza dell'equità della legge. Le regole sono astratte e universali. È questo il caso in cui l'obbedienza, dunque, non è data a una persona particolare, ma a delle leggi impersonali, valide per tutti. L'apparato amministrativo tipico del potere razional-legale è la burocrazia<sup>2</sup>, in cui è preminente il potere della struttura su quello dell'individuo (Strati, 2004).

Nonostante il linguaggio comune sia fuorviante trattando di “burocrazia” (Bifulco, 2002), Weber stesso sgancia il termine dal solo campo dell'amministrazione statale per fare riferimento, in generale, a una modalità di organizzazione razionale del lavoro (Jedlowski, 1998). Come abbiamo visto, la crescita della razionalità burocratica è per Weber cifra distintiva delle società moderne occidentali. Non senza preoccupazioni, afferma che la “burocratizzazione” del lavoro diventerà sempre più un carattere fondamentale di tutto il capitalismo occidentale. In un passo di *Economia e Società*, esponendo la superiorità tecnica della burocrazia scrive:

«Un meccanismo burocratico pienamente sviluppato è rispetto ad esso [organismo non burocratico] nello stesso rapporto in cui si trova una macchina nei confronti dei mezzi non meccanici di produzione di beni» (Weber, 1922, trad. it. vol II, p. 288).

<sup>2</sup> Il significato etimologico del termine è governo (dal greco *kratia*) dell'ufficio (dal francese *bureau*).

Il richiamo alla macchina è eloquente, e per quanto ci si muova sempre all'interno di un tipo ideale<sup>3</sup>, questo richiamo è utile a chiarire come e perché, secondo importanti autori, siamo pienamente dentro un modo “razionale” di concepire l'organizzazione (Scott, 1985). Si tratta di un modello in cui l'enfasi è posta sulla precisione, la velocità, la riduzione delle spese, in cui, in una parola, al primo posto c'è la *razionalizzazione*. Le più grandi imprese private, osserva Weber, sono esempio di organizzazione burocratica: divisione del lavoro fondata su criteri oggettivi, affidamento degli incarichi in base alla competenza. Il motivo di questa grande affinità è da ricercarsi nell'esigenza fondamentale dell'organizzazione capitalista dell'economia: la *calcolabilità* (univoca e razionale) del capitale. In quest'ottica si affronta lo studio della burocrazia in quanto amministrazione pubblica e come impresa privata. Il cuore della burocrazia è l'ufficio, inteso come rigido sistema di potere e controllo dei superiori sugli inferiori. Altri presupposti sono le competenze di autorità, la gerarchia degli uffici e la definizione di ufficio (Strati, 2004). Il termine *competenza* è usato nel doppio significato di “attività che si è tenuti a svolgere” e di “attività che si è capaci di svolgere”. Tutte le funzioni, inoltre, sono ordinate in modo gerarchico, con i flussi di comunicazione che vanno dall'alto verso il basso. Infine, l'ufficio è un organo a cui si accede solo sulla base di una preparazione specializzata (valutata tramite concorsi), presuppone una attività a tempo pieno da parte del funzionario (fedeltà di ufficio) e il non possesso degli strumenti di lavoro.

Considerando le caratteristiche del modello e le conseguenze, secondo Bonazzi (2002) emerge l'identikit del burocrate prussiano nel periodo a cavallo tra il XIX e XX secolo: servitore fedele dello stato, scrupoloso, metodico, sempre proiettato a dare una immagine di efficienza, sia ai propri superiori sia al pubblico. Una grande mole di studi successivi<sup>4</sup> al grande studioso tedesco conferma che quel modello, proprio perché puro ed estremo, può essere considerato come un punto di riferimento dal quale la realtà può più o meno variare e ricercare i motivi di tale scostamento.

Altro punto sviluppato da studi post-weberiani, sono i rapporti tra diversi tipi di lavoro all'interno della stessa organizzazione burocratica. È una questione ben presente nella vita concreta, in cui nella stessa organizzazione, ad esempio l'università, convivono dirigenti, professori, uscieri e addetti alle pulizie. Si pone così il problema di distinguere la burocrazia in base ai diversi tipi di lavoro svolto (Bonazzi, 2002). Secondo Gouldner (1954) esiste un contrasto tra competenza e disciplina. Per i ruoli che prevedono un alto livello di competenza e responsabilità, è previsto un corrispondente livello di autonomia nelle decisioni e nello svolgimento dell'*ufficio*, proprio perché è la professionalità del singolo funzionario ad essere preminente. Interventi gerarchici, in questo caso, sono delicati e potrebbero

---

<sup>3</sup> L'idealtipo weberiano è uno strumento costruito per osservare e comprendere la realtà, e non è di per sé esaustivo di tutti e fenomeni che si riscontrano nella realtà.

<sup>4</sup> Per citarne alcuni, gli studi di Etzioni sul carisma (1961); quelli di Gouldner (1954) sul principio della competenza disciplinata, la cui tesi è che si debba distinguere tra due tipi di burocrazia: una basata sul principio di competenza, l'altra basata su principio di disciplina; la distinzione tra burocrazia meccanica e professionale di Mintzberg (1979); per quanto riguarda la gerarchia di ufficio da segnalare la letteratura della scienza del management (cfr. Bonazzi, 2002, p. 41)

essere considerati come interferenze. Non accade lo stesso per ruoli che prevedono livelli di competenza più bassi: in questo caso sono pienamente legittimi e usuali gli interventi, le correzioni e i comandi del livello gerarchico superiore. Il principio di competenza, dunque, sembra essere superiore al principio di disciplina. Per queste ragioni, nota Gouldner (1954), non esiste un modello unico di burocrazia ma uno più articolato che ha come fondamento la competenza in un caso e la disciplina in un altro.

Un altro autore interessato alle diverse burocrazie è Mitzberg (1979), che distingue tra burocrazia professionale e burocrazia meccanica. Nel primo caso abbiamo ruoli con ampi margini di discrezionalità, nel secondo troviamo ruoli con mansioni standardizzate e fondate sulla routine. Anche il controllo esercitato dai livelli gerarchici superiori è profondamente diverso. Nel caso della burocrazia professionale, il controllo è all'ingresso: i funzionari in questo caso entrano a far parte dell'organizzazione burocratica dopo un accertamento della preparazione e formazione, e dopo una verifica del lavoro svolto nel primo periodo di tempo. Nel caso della burocrazia meccanica, invece, il controllo è fondato sulla *modalità della prestazione*, ed è esercitato dai loro diretti superiori.

La preminenza dell'ufficio e del suo potere su quello dell'individuo, è un presupposto valido anche per l'impresa privata. Ancora Strati<sup>5</sup> (2004), mette in risalto una lettura weberiana del taylorismo citando il passo che segue:

«la disciplina d'impresa riposa ora completamente su una base razionale; essa calcola sempre di più, con l'aiuto di adeguati metodi di misurazione, la misura massima di produttività dei singoli lavoratori, al pari di qualsiasi altro mezzo materiale di produzione. L'addestramento e l'esercizio razionale delle prestazioni di lavoro, condotto su tale base, celebra il suo più ampio trionfo, com'è noto, nel sistema americano del *scientific management* [...]. L'apparato psico-fisico degli uomini viene qui pienamente adattato alle richieste che ad esso pongono il mondo esterno, lo strumento, la macchina, in breve la funzione; viene spogliato del suo ritmo, quale è dato dalla propria connessione organica, e riordinato completamente in corrispondenza delle condizioni del lavoro, con una scomposizione sistematica nelle funzioni dei singoli muscoli e con la creazione della migliore economia di forze» (Weber, 1922, citato in Strati 2004, p. 30).

Restando nell'ambito propriamente organizzativo, e amministrativo (Bonazzi, 2000), non prenderemo ora in esame i principi dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro, in quanto strettamente legata all'organizzazione della produzione e dunque da collocare nell'economia di questo lavoro in un *frame* distinto.

---

<sup>5</sup> Strati, in accordo con Morgan (1986) e Maggi (1988), afferma che l'opera di Weber in tema di burocrazia è stata oggetto di malintesi: trattandosi di un idealtipo, infatti, il modello di burocrazia non avrebbe mai avuto il carattere prescrittivo attribuito dallo struttural-funzionalismo di Parsons e Merton. L'autore osserva come, secondo questa prospettiva, la nascita della sociologia dell'organizzazione si fonda su un paradosso: nascere sulle basi di un malinteso pensiero di Weber negli Stati Uniti (cfr. Strati 2004, p. 54).



### 1.2.2 Razionalità limitata e decisioni in Herbert Simon

Con il contributo di Herbert Simon, passiamo ora ad un livello di approfondimento socio-psicologico (Scott, 1985), distinto dal livello prettamente strutturale analizzato da Weber. La portata del contributo di Simon (1985; March, Simon 1958) allo studio delle organizzazioni fa sì che anche la collocazione nei diversi paradigmi, come abbiamo visto prima, non sia del tutto pacifica tra i vari autori considerati.

Simon entra nel discorso sulle organizzazioni con una rivoluzione che gli varrà il premio Nobel per l'Economia nel 1978, con la motivazione legata alle «sue pionieristiche ricerche sul processo decisionale nelle organizzazioni economiche». La rivoluzione in questione investe il modo di concepire le organizzazioni e il modo di pensare alle decisioni dei partecipanti al loro interno (Bonazzi, 2000). Per Simon un'organizzazione non si risolve in un organigramma in cui gli individui sono chiamati a riempire una posizione in una casella pre-definita. Questo non dice nulla sul comportamento dei membri e delle loro decisioni: «non si può dar conto del comportamento umano, neanche se razionale, con una manciata di variabili. [...] Può darsi che i suoi meccanismi di base siano relativamente semplici, e io credo che lo siano, ma questa semplicità agisce in interazione con condizioni di contorno estremamente complesse, imposte dall'ambiente e dai fatti stessi della memoria a lungo termine dell'uomo e della capacità di questo di apprendere, sia individualmente che collettivamente» (Simon, 1985, p. 317).

Lo sfondo del ragionamento di Simon, dunque, è chiaramente in contrapposizione con il concetto di ruolo di stampo struttural-funzionalista e con la definizione dei ruoli e delle mansioni della scuola classica dell'organizzazione.

L'altro elemento della rivoluzione simoniana risiede nel passaggio dall'uomo economico della scuola economica classica all'uomo amministrativo (Scott, 1985). Il primo è guidato da una razionalità perfetta nel raggiungimento dei propri fini, e può far questo in quanto ha a disposizione tutte le informazioni per decidere razionalmente su ciò che è nel proprio interesse. Il secondo, l'uomo amministrativo, decide sulla base di giudizi di valore e giudizi di fatto. I giudizi di fatto sono giudizi empirici facilmente verificabili, i giudizi di valore hanno un valore etico, ed esprimono la desiderabilità di un certo stato di cose (Bonazzi, 2000). L'intreccio tra questi due tipi di valore è presente nelle decisioni umane, e sulla base di questo intreccio Simon introduce l'immagine della catena mezzi-fini: gli esseri umani scelgono determinati mezzi (concreti, giudicabili sulla base di fatti) per raggiungere determinati fini (determinati sulla base dei valori e della desiderabilità di uno stato futuro). L'esempio utilizzato da Simon è quello di un attacco militare, ma si potrebbe descrivere la catena mezzi-fini anche attraverso l'esempio della carriera universitaria di uno studente, che sostiene esami (mezzi) per arrivare alla laurea (fine), ma durante la preparazione dell'esame, questo da mezzo diventa fine (Bonazzi, 2002). Sia per i singoli che per le organizzazioni, la catena mezzi-fini equivale a dire, concretamente, che ogni azione ne prepara un'altra, in un percorso non lineare di decisioni continue. Il comportamento umano si concretizza sempre, secondo Simon, in questo *continuum*, e le organizzazioni hanno la capacità di semplificare le decisioni restringendo e selezionando i fini. La razionalità che sottende questo

comportamento è limitata. L'uomo amministrativo, infatti, fa esperienza di condizioni che limitano la razionalità. Bonazzi (2000), individua cinque fattori principali: la catena mezzi fini non sempre completa, in quanto più il fine è remoto più è debole il rapporto tra mezzi e fini all'interno del *continuum*; la scelta dei mezzi è un altro fattore limitante la razionalità dal momento che la mente umana può arrivare a pensare solo un limitato numero di alternative; un altro fattore è legato al fatto che, all'interno della catena mezzi-fini, non sempre è possibile scindere i primi dai secondi, perché le scelte dei fini non sono mai neutrali; un altro ostacolo alla piena razionalità sta nell'impossibilità di determinare e conoscere tutte le conseguenze di una scelta, per cui è necessario "fermare" la razionalità a un certo punto, pena il blocco della decisione; infine, l'ultimo fattore che limita la razionalità è data dal fatto che nelle organizzazioni le decisioni non sono mai totalmente individuali, ma coinvolgono in qualche modo sempre altri partecipanti (nel caso della competizione sul lavoro o tra imprese, ad esempio).

Le decisioni, in quest'ottica, sono considerate come processi in cui mezzi e fini vengono continuamente verificati e calibrati lungo il percorso dell'esistenza.

Una delle decisioni fondamentali di un individuo in rapporto alle organizzazioni è quella di partecipare. Su questo aspetto è nella Teoria delle Organizzazioni (Mach, Simon, 1958), pubblicata da Simon insieme a James March, che ritroviamo molti degli elementi più importanti del modello. Innanzitutto, la decisione di produrre è diversa dalla decisione a partecipare. Quest'ultima è al centro dell'equilibrio organizzativo, che Simon riprende da Chester Barnard (1938): ciascun partecipante riceve dall'organizzazione dei benefici, in cambio di contributi dati all'organizzazione. La partecipazione è garantita dai partecipanti fin quando resta positivo il saldo tra benefici ottenuti e contributi dati. Fin qui, come gli stessi autori ammettono, si «rasenta la tautologia» (March, Simon, 1958 p. 114), ma il tutto diventa più problematico quando si prova a entrare nel merito dell'equilibrio tra incentivi e contributi dato dall'utilità per ogni partecipante. L'utilità, infatti, può risultare diversa da individuo a individuo e soprattutto può essere condizionata da fattori esterni all'organizzazione. Infatti, nel caso in cui il saldo tra contributi e benefici è largamente positivo si può parlare di soddisfazione. Ma quando il saldo è vicino allo zero, non è detto che l'utilità sia allo stesso modo vicina allo zero, caso in cui è indifferente per il partecipante restare o uscire dall'organizzazione. Prendiamo il caso dei dipendenti di una organizzazione economica: il turnover (volontario) è strettamente legato alla presenza o meno del saldo positivo in questione. Ma all'interno della "bilancia" troviamo due componenti che agiscono sulla decisione: la *desiderabilità percepita* di lasciare l'organizzazione e la *facilità percepita* di lasciare l'organizzazione. I due fattori non sempre sono sullo stesso piano, e spesso il desiderio di lasciare è concretamente frenato dalla difficoltà percepita ad andare via. La desiderabilità di lasciare l'organizzazione è, secondo gli autori, funzione di diversi fattori:

- la soddisfazione nella mansione;
- la conformità della mansione all'immagine di sé dell'individuo;
- la prevedibilità dei rapporti strumentali sul lavoro;
- la compatibilità delle esigenze di lavoro con gli altri ruoli ricoperti.

I fattori che, invece, hanno a che fare con la facilità percepita di lasciare l'organizzazione sono:

- il numero di alternative extraorganizzative percepite;
- dal livello di attività economica del contesto esterno all'organizzazione;
- caratteristiche personali del partecipante come il sesso, l'età, lo status, l'anzianità di servizio;
- il numero di organizzazioni visibili
- il prestigio dell'organizzazione
- l'eterogeneità dei contatti personali
- la visibilità dell'individuo e la sua propensione a cercare lavoro.

È dunque più articolata la questione del partecipare ad una organizzazione e l'equilibrio tra contributi e benefici è funzione di molti fattori non sempre direttamente "gestibili" dall'individuo. Questo è senza dubbio un altro elemento che limita quella razionalità, che la scuola classica dell'economia presumeva essere perfetta. Ma getta una luce nuova anche sulla razionalità dell'organizzazione che, sul versante degli studi organizzativi, la scuola classica dell'organizzazione ritiene superiore, come una macchina forte di ingranaggi perfettamente incastrati.

### **1.3 LA PROSPETTIVA NATURALE**

Tra le tre definizioni di organizzazione proposte da Scott (1985), quella "adatta" alla prospettiva del sistema naturale parla di organizzazione come una collettività in cui i membri, più che essere influenzati dalla struttura formale, condividono l'interesse a mantenere in vita l'organizzazione stessa impegnandosi in attività che vadano in questo senso. In questo quadro, i teorici del sistema naturale si focalizzano, sul rapporto tra i fini dell'organizzazione e il comportamento dei membri. E in questo rapporto si notano spesso delle distanze tra i fini posti formalmente dalle organizzazioni e quelli concretamente perseguiti dai membri. È la storia dei mutamenti nei fini vissuti dai partecipanti, e del celebre studio sul Partito Social Democratico Tedesco di Michels (1911) che fa parlare di «legge ferrea dell'oligarchia» proprio nel cuore della rappresentanza istituzionale del più grande partito socialista europeo del tempo. Questo porta all'idea che la struttura formale conti molto meno, rispetto agli approcci teorici del modello razionale. Più che la struttura e la forma, per alcuni conta la funzione (Parsons, Merton): in questo caso dell'organizzazione vengono studiate le funzioni, ovvero le conseguenze della presenza di una determinata struttura all'interno della società. Per altri è un universo di fattori psico-sociali chiamato «fattore umano» a contare più della struttura. È il caso della scuola delle relazioni umane.

### 1.3.1 La scuola delle Relazioni Umane

A partire dal 1924 un esperimento sui migliori livelli di illuminazione presso la Western Electric Company, nella sede di Chicago, ha dato inconsapevolmente il via a un percorso di studi e riflessioni conosciuto come Scuola delle Relazioni Umane. Questo primo studio era impostato secondo i principi della direzione scientifica del lavoro taylorista: obiettivo dell'esperimento era infatti il miglioramento del rapporto tra illuminazione e rendimento del lavoratore nel montaggio di apparecchiature telefoniche. Una ricerca dunque «pienamente conforme allo spirito dello scientific management, con il ricorso alla scienza come strumento neutrale di conoscenza, la scelta di alcune condizioni fisico-ambientali e l'assunzione degli operai come oggetti passivi di esperimento» (Bonazzi, 2000). I risultati furono inaspettati. L'esperimento consisteva in gruppi di lavoratori messi in una stanza sperimentale, altri in una stanza di controllo e dei cambiamenti dei livelli di illuminazione. A lasciare perplessi i ricercatori fu il fatto che un aumento dell'illuminazione nella stanza dell'esperimento faceva aumentare la produzione, ma allo stesso modo la produzione aumentava anche nella stanza di controllo. In più, ad una diminuzione dell'intensità della luce nella stanza sperimentale la produzione aumentava; anche con una illuminazione costante nella stanza di controllo la produzione andava su. La confusione generata da questi risultati portò l'azienda a rivolgersi a un gruppo di esperti dell'Harvard Business School, guidati da Elton Mayo. Dal 1927 iniziarono le ricerche del gruppo di Harvard, responsabile del lavoro non fu direttamente Mayo ma un suo assistente, F. Roethlisberger. Il programma di ricerca durò diversi anni, fino al 1932 e consisteva in tre distinte ricerche: la prima sui fattori che favoriscono il rendimento dei lavoratori; la seconda sui motivi di lamentela e soddisfazione all'interno della fabbrica; la terza sui fattori di solidarietà o antagonismo presenti tra gli operai. I risultati inaspettati sembravano essere legati al fatto che i lavoratori che presero parte all'esperimento erano così compiaciuti del coinvolgimento da impegnarsi con tutte le loro forze nel raggiungimento delle migliori prestazioni, anche per compiacere l'azienda. A partire dal primo esperimento del 1924, dunque, venivano messi in discussione «i semplicistici assunti motivazionali su cui poggiavano i modelli razionali predominanti» (Scott, 1985). Questo elemento iniziale secondo alcuni è stata la chiave del successo e della grande risonanza che le teorie della Scuola delle Relazioni Umane hanno avuto sia in ambienti scientifici che manageriali<sup>6</sup>. Bonazzi (2000) in merito parla di «*consonanza cognitiva*» tra questa Scuola e la necessità presente negli Stati Uniti degli anni '30 e '40 di attenuare il contrasto tra la durezza delle regole e dei principi della direzione scientifica del lavoro e i valori di libertà esaltati proprio dalla democrazia americana.

Da uno sguardo generale alle tre ricerche del programma di Hawthorne emergono alcuni elementi che è possibile disporre su due livelli: dal punto di vista sociopsicologico viene messo in luce un modello più complesso di motivazione dei lavoratori, basato non solo su aspetti materiali e monetari; a livello strutturale emerge l'importanza e il valore dell'organizzazione informale (Scott, 1985).

---

<sup>6</sup>La critica mossa da molti sta nella gracilità delle prove empiriche emerse dal programma di ricerche svolto dal 1927 al 1932, sui si regge l'intero impianto teorico di Mayo (cfr. Bonazzi 2000).

Le conclusioni emerse da questa ricerca, mettono in luce la necessità di superare l'assunto taylorista in base al quale l'uomo avrebbe una naturale tendenza a lavorare poco, per riposizionare l'individuo nell'organizzazione tenendo conto delle sue caratteristiche, i suoi bisogni, le sue relazioni. Questo ha comportato anche rivedere il ruolo del manager che diventa leader, cioè una persona capace di influenzare il comportamento degli altri. Durante gli esperimenti era emerso infatti che la produttività aumentava quando le lavoratrici avevano un rapporto più diretto con il capo, e quando questo si comportava in maniera "democratica", instaurando un clima di fiducia reciproca.

Elton Mayo (1945) ha interpretato più ampiamente tutte e tre le ricerche ed è considerato come il maggior esponente teorico della scuola delle relazioni umane. I temi più rilevanti che Mayo evidenzia sono relativi all'importanza del cosiddetto *fattore umano*, all'azienda come istituzione reintegratrice, e al primato degli aspetti informali nell'organizzazione produttiva.

Come abbiamo già accennato prima, la polemica verso i principi dello *Scientific Management* è aperta: in quel modello l'individuo era considerato come un erogatore di forza a cui affidare delle mansioni precise e determinate. Secondo Mayo e la Scuola delle Relazioni umane è necessaria una nuova visione del rapporto uomo-azienda che tenga conto degli aspetti emozionali: per aumentare il rendimento sarebbe più utile un miglioramento dell'armonia nell'ambiente lavorativo che un aumento delle ricompense materiali. Ciò che serve è soddisfare il "*fattore umano*" attraverso la creazione di un ambiente di lavoro sereno ed armonico<sup>7</sup>. Le politiche aziendali devono tenere conto delle esigenze psicologiche del lavoratore, perché nell'ottica di raggiungere i propri obiettivi è necessaria una mobilitazione degli individui a collaborare.

Dopo aver richiamato alcune tra le principali argomentazioni della Scuola delle Relazioni Umane, è importante considerare e «riconoscere che, a dispetto dell'etichetta di cui le relazioni umane si fregiavano, l'umanizzazione del luogo di lavoro era essenzialmente considerata uno strumento per incrementare la produttività e non un fine in sé» (Scott, 1985). Il dato è che a fronte di molte critiche ricevute negli ambienti scientifici, le teorie che stiamo considerando hanno avuto un enorme successo nelle politiche aziendali. Un motivo che parzialmente spiega questo successo, secondo Bonazzi consiste nel fatto che «quelli che oggi ci appaiono come dei limiti teorici erano in realtà delle scelte congeniali alle convinzioni dell'imprenditoria privata» (Bonazzi, 2000). C'è di più, ancora secondo Bonazzi (2000) le ragioni vanno cercate nella concreta realtà delle fabbriche. I progressi tecnologici e le innovazioni intervenute in quegli anni, stavano cambiando radicalmente il modo di lavorare: la meccanizzazione e l'inizio di processi di automazione facevano sì che tempi e modi venissero incorporati nelle stesse macchine. Finiva così per la direzione di fabbrica la necessità di ricorrere alla disciplina gerarchica e il lavoro da individuale e solitario diventava sempre più di squadra. Erano stati questi mutamenti ad aver introdotto di fatto i gruppi di lavoro, per questo motivo l'attenzione all'armonia nei gruppi risultava sempre più necessario per le aziende. Un altro elemento individuato da Bonazzi (2000) per spiegare il

---

<sup>7</sup> Secondo Bonazzi nel lavoro di Mayo sono presenti tre importanti silenzi: quello sul sindacato, quello sui conflitti sociali e il silenzio sulla crisi economica degli anni '30. Cita inoltre Bendix e Fischer che affermano in merito: «è difficile capire il lavoro di Mayo finché non ci si rende conto di quanto egli aborrisse il conflitto, la competizione, il dissenso; per lui il conflitto è una malattia sociale mentre la cooperazione è la salute sociale» (Bonazzi, 2000, p. 70-71)

successo della Scuola delle Relazioni Umane in ambito aziendale è legato alla insistenza sui rapporti informali. L'introduzione del lavoro di gruppo, infatti, aveva grandi potenzialità in termini di autonomia e di potere (e dunque di protesta) per i lavoratori, con una conseguente e speculare diminuzione del ruolo del “capo” di stampo tayloristico. *Personalizzare i rapporti gerarchici* era la soluzione per mantenere alto il consenso operaio: il capo diventava in quest'ottica leader naturale degli operai, loro amico, persona familiare di cui fidarsi. Si trattava di politiche aziendali paternalistiche, come ha sottolineato Selznick (1970), che agivano cioè solo sul miglioramento delle condizioni di lavoro, lasciando invariato il campo dell'esercizio della legittima autorità<sup>8</sup>.

### 1.3.2 Parsons e lo struttural-funzionalismo

Come altri contributi che possiamo inserire nella prospettiva naturale, anche la teoria di Talcott Parsons sottolinea le somiglianze dell'organizzazione con altri sistemi sociali (Scott, 1985), in particolare attraverso la sistematizzazione delle esigenze funzionali che ogni sistema sociale deve soddisfare. Quella di Parsones (1956), infatti, è una teoria che ha come obiettivo quello di arrivare ad un modello analitico generale che possa funzionare per l'intera società. Riprendiamo, in estrema sintesi, il modello fondato sulle “funzioni sociali” e noto come AGIL (*Adaptation, Goal attainment, Integration e Latency*) acronimo delle funzioni individuate. Ogni sistema sociale, se vuole sopravvivere deve soddisfare quattro funzioni fondamentali: adattamento, raggiungimento degli scopi, integrazione, latenza. L'intera società è considerata da Parsons come sistema sociale, per questo è possibile classificare le organizzazioni presenti sulla base delle quattro funzioni fondamentali. La *funzione dell'adattamento (Adaptation)*, legata al problema del reperimento delle risorse, è soddisfatta dalle organizzazioni che hanno fini economici, in particolare le imprese. La *funzione del raggiungimento degli scopi (Goal attainment)* è affidata a organizzazioni che hanno fini politici, come quelle legate alla pubblica amministrazione e in generale tutte quelle che distribuiscono potere. La *funzione dell'integrazione (Integration)* è soddisfatta da organizzazioni come i tribunali, i partiti politici, le professioni legali. Infine, la *funzione di latenza (Latency)* è garantita, e soddisfatta, dalle organizzazioni di tipo culturale e quelle religiose che hanno come obiettivo quello di mantenere e trasmettere i valori e i modelli culturali di una società. Questo modello, universale nelle intenzioni di Parsons, può essere applicato anche ai diversi livelli dell'organizzazione. Sul piano del rapporto con l'ambiente osserviamo come le organizzazioni sono funzionalmente collegate al resto della società, e il fine interno ad una organizzazione, apparentemente limitato e specifico, è in realtà funzione per l'intero sistema:

*«An organization is a system which, as the attainment of its goal, "produces" an identifiable something which can be utilized in some way by another system; that is, the output of the organization is, for some other system, an input»* (Parsons 1956, p. 65).

Per questo motivo, ad ogni organizzazione – vista come sottosistema funzionale- è affidato un ruolo, legittimato, attraverso il quale può ricevere consenso (e risorse) da parte della società. È il motivo

---

<sup>8</sup> Bonazzi afferma che «non è esagerato affermare che le relazioni umane si limitarono soltanto a fornire una serie di tecniche “lubrificanti” per far meglio funzionare la macchina taylorista» (Bonazzi 2000, p. 76)

per cui, ad esempio, l'impresa economica e la ricerca del profitto, sono legittimate e attraggono consensi da parte della società.

Lo stesso modello funziona anche a un livello "meso", di struttura: l'organizzazione formale, in questo caso, può essere considerata essa stessa come sistema sociale. Dovrà dunque garantirsi le funzioni principali: l'adattamento e le risorse necessarie per sopravvivere, la latenza per promuovere l'adesione dei membri ai propri valori, l'integrazione per garantirsi la lealtà, o il *commitment*, da parte degli stessi membri e il raggiungimento degli scopi dell'organizzazione stessa. Non è detto che sia necessaria una struttura apposita per ognuna di queste funzioni, ciò che conta è la presenza di queste necessità "funzionali". Ma, problematizzando lo schema parsonsiano, ci si può soffermare sui possibili conflitti tra le varie "funzioni", ad esempio tra quella di adattamento e quella del raggiungimento degli scopi e/o di integrazione. In questo senso, alcuni importanti studi successivi, su tutti quello di Selzenick sul legame con l'ambiente, mettono in evidenza come anche in casi eccezionali di "disfunzione", le organizzazioni mettano in atto strutture e procedure con l'obiettivo di soddisfare esigenze insoddisfatte. Per questo motivo, secondo Selzenick (1957), lo studio di una organizzazione dovrebbe focalizzarsi non sulla routine delle procedure e delle decisioni ordinarie, ma su quelle decisioni critiche attraverso la cui reiterazione si attiva un processo di mutamento che dà vita a strutture peculiari e inedite per ogni organizzazione.

Fin qui abbiamo considerato le funzioni sociali nella dimensione orizzontale, ma Parsons fa riferimento a tre livelli gerarchici della struttura organizzativa. Al primo livello della scala gerarchica troviamo il sistema tecnico, in cui viene creato il "prodotto" dell'organizzazione. Al livello superiore è il sistema gestionale, che ha il compito di mediare tra l'organizzazione e l'ambiente immediatamente circostante (fornitori, clienti, affari interni). Il terzo livello della struttura è quello istituzionale, che collega l'organizzazione con il più ampio sistema sociale.

Pur se esposti con una sintesi estrema, abbiamo provato a dare conto di alcuni elementi della teoria di Parsons utile allo studio delle organizzazioni. In generale, come osserva Scott, da questa teoria «ci vengono forniti numerosi concetti che ci aiutano a cogliere interessanti distinzioni, ma ben poche proposizioni verificabili» (1985, p. 119).

## **1.4 L'ORGANIZZAZIONE COME CULTURA**

In una tipologia degli approcci sociologici, Bonazzi (2000) individua due principali dimensioni in base alle quali creare una mappa degli approcci sociologici allo studio delle organizzazioni. La prima dimensione è legata al tipo di approccio utilizzato: oggettivistico o soggettivistico. La seconda dimensione verte sul tipo di risorsa, simbolica o materiale. Questa seconda dimensione, dà vita a due approcci, «morbido» nel caso delle teorie che fanno riferimento alle risorse simboliche, «duro» nel caso delle teorie che focalizzano l'attenzione su risorse di tipo materiale.

Tra gli approcci morbidi troviamo quello *culturalista*, e tornando all'uso della metafora di Morgan potremmo parlare di organizzazione come cultura. Si mette così in risalto l'organizzazione come

comunità con propri usi, abitudini e significati, e come costruzione sociale (Berger, Luckmann, 1966). Il principale esponente teorico di questo approccio è Edgar Schein (1984, 1990).

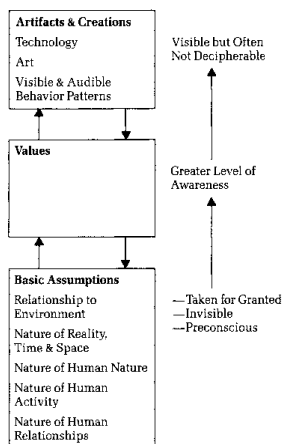
### 1.4.1 Schein e la cultura organizzativa

L'idea centrale di Schein è che lo studio della cultura di una organizzazione porta a dare spiegazioni sulla struttura, sulle scelte, sulle pratiche di gestione e sul comportamento degli individui. In questo senso, anche la figura del leader è essenzialmente definita come persona capace di gestire la cultura (Schein, 1990). In un suo articolo del 1984 Schein propone una definizione formale della cultura organizzativa:

*«Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems»* (Schein, 1984, p. 3).

La cultura organizzativa è innanzitutto insieme di assunzioni di base (*pattern of basic assumptions*). L'analisi è da condurre su diversi livelli. Il livello più visibile, ma spesso non «decifrabile», è quello degli artefatti. Nella tensione tra «visibile» e «decifrabile» sta l'analisi organizzativa, a cui è chiesto proprio di decifrare elementi ben visibili ma non chiaramente interpretabili. L'esempio può essere quello dell'architettura del luogo di lavoro, l'abbigliamento oppure il linguaggio. Proseguendo in profondità troviamo i valori manifesti dell'organizzazione: i discorsi espliciti sui valori e gli obiettivi da raggiungere. Il livello di consapevolezza in questo caso è molto alto. Il livello più profondo di analisi sta negli assunti di base (*basic assumptions*) di una organizzazione. Si tratta in questo caso di un livello «invisibile e preconciso», difficile dunque da esplorare eppure il più importante per capire a fondo l'organizzazione. Come fossero l'anima dell'organizzazione, gli assunti di base danno valore alla ricerca proprio perché garantiscono di scavare dentro ciò che è dato per scontato.

**Figura 1.1 I livelli della cultura e la loro interazione**



fonte: Schein, 1984, p. 4



Un altro elemento centrale della definizione presa in esame è il processo attraverso cui si costruisce “socialmente” la cultura nell’organizzazione: gli assunti base infatti sono stati scoperti o sviluppati mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna. La cultura dunque resta all’interno del gruppo, che ha intuito e creato soluzioni a fronte di una necessità di adattamento. Questo processo di costruzione collettiva è poi tramandata ai nuovi arrivati, in modo che quella storia in comune, strettamente legata all’anima dell’organizzazione, possa restare in vita. La cultura dunque è fatta di soluzioni concrete a problemi concreti, che spesso vengono ritualizzate e formalizzate, proprio per ridurre il disorientamento, e la relativa ansia, dei membri.

I problemi a cui l’organizzazione ha trovato la soluzione possono essere esterni (di adattamento) oppure interni (di integrazione). Il primo gruppo di problemi ha a che fare con la sopravvivenza stessa dell’organizzazione, il secondo al funzionamento dell’organizzazione come gruppo. Tutte queste soluzioni devono aver funzionato abbastanza bene da essere considerati valide: è in gioco qui la storia dell’organizzazione e il fondamento stesso della cultura.

Ciò che emerge è un tipo di razionalità vicino a quella limitata teorizzata da Simon (Bonazzi, 2000), perché la cultura offre gli strumenti e gli schemi validi per il funzionamento di una organizzazione, ma non si tratta di nulla di definitivo. Il risultato è un continuo apprendimento che deve garantire un equilibrio, necessario alla sopravvivenza dell’organizzazione, tra gli assunti di base sedimentanti nella storia comune e la capacità di verificarli e adattarli continuamente alle nuove sfide che la realtà esterna pone.

## **1.5 UNA VISIONE SISTEMICA DELL’ORGANIZZAZIONE**

Fin qui abbiamo considerato l’organizzazione come sistema sostanzialmente chiuso, sebbene nella teoria delle decisioni di Simon emerge l’importanza di elementi extraorganizzativi. I grandi cambiamenti avvenuti nel mondo occidentale dal secondo dopo guerra in poi hanno letteralmente minato alla base le “mura” entro cui era chiusa l’organizzazione (Strati, 2004). Come abbiamo visto in Simon, il primo assunto che viene a cadere è la pretesa di una razionalità perfetta attraverso cui indirizzare i comportamenti, individuali e organizzativi. La diffusione sempre maggiore di organizzazioni diverse data dalla crescente complessità del mondo contemporaneo, rendono l’ambiente sempre più influente. Un modello prevalente di organizzazione, di stampo weberiano ad esempio, su cui ricalcare tutte le organizzazioni non è una strada percorribile. Come abbiamo osservato con i contributi della scuola delle relazioni umane (Mayo, 1945) e dell’approccio culturalista di Schein (1984, 1990), anche laddove l’organizzazione non è considerata nel suo essere in relazione con l’ambiente, il peso di altri fattori “morbidi” che non siano la struttura è stata un’idea molto diffusa negli studi organizzativi.

Il rapporto tra organizzazione e società si traduce in rapporto tra organizzazione ed ambiente, e le mura dell’organizzazione diventano più permeabili per uno scambio continuo di risorse con

l'esterno. Nei sistemi aperti i confini restano ma le organizzazioni vanno oltre questi confini per attingere e restituire risorse all'ambiente circostante (Scott, 1985). Decisivo a questo punto è capire come si pongono in relazione organizzazione ed ambiente: l'organizzazione si adatta ad un ambiente determinato, oppure ha la capacità di creare e attivare l'ambiente? Anche su questo punto si sperimentano quelle divergenze irriducibili in molti approcci allo studio delle organizzazioni. Prendiamo ad esempio le tesi di Pfetter e Salancik (1978), secondo cui le organizzazioni *dipendono* dalle risorse dell'ambiente esterno, che pone limiti e vincoli per l'accesso<sup>9</sup>, e il concetto di «ambiente attivato» di Weick (1995), secondo cui non esiste nulla fuori del senso dato dalle persone ai flussi di esperienza, tanto da far equivalere questo con l'organizzare. Soprattutto nell'ultimo concetto riscontriamo una fondamentale divergenza con l'approccio di Schein. Posizione in aperto contrasto con l'impostazione della scuola classica dell'organizzazione è invece quella della teoria delle contingenze.

### 1.5.1 La dipendenza dalle risorse: Pfetter e Salancik

Come abbiamo appena accennato, il contributo di Pfetter e Salancik (1978) si focalizza sui vincoli posti dall'ambiente alle organizzazioni, che da esso dipendono per acquisire le risorse necessarie alla sopravvivenza. Il punto di interesse dei due autori è capire come queste risorse vengono acquisite, se esiste interdipendenza, se questa può essere asimmetrica, non necessariamente alla pari. In realtà, spiegano i due autori,

*«the dependence of one organization on another also derives from the concentration of resource control. [...] Dependence can then be defined as the product of the importance of a given input or output to the organization and the extent to which it is controlled by a relatively few organizations»* (Pfetter, Salancik, 1978, p. 50-51).

La concentrazione di risorse e il livello di importanza delle risorse creano dipendenza da parte di una organizzazione verso quelle organizzazioni (singole o gruppi) che detengono queste risorse. Il rapporto con l'ambiente esterno, dunque, non è solo di scambio commerciale, ad esempio nel caso di una impresa economica, ma è ben più profondo in quanto è collegato a una dinamica di dipendenza verso alcune organizzazioni in particolare. Il rapporto con l'ambiente, dunque, è strettamente legato alla capacità da parte dell'organizzazione di rispondere alle esigenze poste dalle organizzazioni che controllano le risorse vitali. Il rapporto è per certi versi “politico” (Bonazzi, 2000), e nella strutturale asimmetria del rapporto richiama il concetto weberiano di potere.

In questo quadro di dipendenza forte dall'ambiente, l'organizzazione non può semplicemente sottostare ad ogni richiesta o ad ogni vincolo: anche in questo caso la sopravvivenza diventerebbe difficile. Ciò che è necessario fare è cercare di condizionare l'ambiente da cui si è condizionati. Questa possibilità è confermata dalla presenza in molte grandi imprese di uffici e dipartimenti di rapporti esterni, in particolare con quelle parti dell'ambiente che possono essere in qualche modo condizionate a proprio vantaggio. L'ambiente, in sintesi, è *attivato* anche per questi autori.

---

<sup>9</sup> Come vedremo più avanti, si configura in questo caso un rapporto “politico” tra organizzazione ed ambiente. La dinamica è non solo di dipendenza dalle risorse, ma anche di capacità di soddisfare le esigenze poste dal contesto in cui opera.

### 1.5.2 Karl Weick e l'ambiente attivato

Il pensiero di Karl Weick è definito «ragionamento sottile e molto ricco» da Scott (1985), e Bonazzi (2000) considera tale impianto teorico di «radicale novità». Anche in questo caso, non possiamo che continuare a proporre una sintesi, estremamente parziale, attraverso quel “tracciare confini” richiamato all’inizio. Come introduzione, riprendiamo un passaggio dello stesso Weick citato da Scott:

«la parola organizzazione, è un nome ma è anche un mito. Se si cerca un'organizzazione, non la si troverà. Si troveranno degli eventi legati assieme che si svolgono entro muri di cemento, e queste sequenze, i loro schemi, i loro rapporti temporali sono le orme che noi, erroneamente, trasformiamo in sostanza quando parliamo di organizzazione» (Weick 1969, cit. in Scott 1985 p. 135).

In queste prime battute ritroviamo tutto il carico di novità e insieme di affermazioni ad effetto che fanno di Karl Weick uno degli autori più importanti del pensiero organizzativo contemporaneo (Bonazzi 2000, 2002).

Prima di arrivare alla definizione di ambiente attivato, è necessario partire dal concetto più radicale di Karl Weick (1995), quello di *sensemaking*. Tale concetto non si può comprendere a pieno se non si considera il profondo soggettivismo di cui Weick è portatore: il *sensemaking* è presente ogni volta qualcuno che dà senso (Weick, 1995). È dunque una costruzione di significato di ciò che accade a ciascuno, e per questo è fondamentalmente legato all'identità, anche se «è mai portato avanti in solitudine» ed è processo sociale<sup>10</sup>. Per questa ragione l'oggetto di studio sono i processi cognitivi. Il *sensemaking* è uno di questi processi, e nulla esiste al di fuori del senso dato da ogni persona ai propri flussi di esperienza. L'altro processo, in verità non distinto da Weick dal processo di creazione di significato, è l'*organizzare*. Non a caso usiamo la forma verbale, che è prediletta dallo stesso autore perché esprime le dinamiche dei fenomeni. *Sensemaking* e *organizzare* sono la stessa cosa, e questo vale per tutti, a ogni livello della scala sociale o gerarchica all'interno dei «muri di cemento». Per questa ragione l'attenzione si concentra più sull'organizzare (come processo), che sull'*organization* (come struttura statica): l'organizzazione non è una struttura formale che esiste aldilà dei soggetti, ma è parte dell'esperienza dei soggetti stessi ed è da questi creata attraverso il pensiero.

Arriviamo ora al concetto di «ambiente attivato». In questo flusso di esperienza a cui il soggetto da un senso, si agisce in modo selettivo: si assegna attenzione ad alcuni elementi e non ad altri, se ne interpretano alcuni e se ne tralasciano altri. Nei continui flussi di esperienza, è come se si avesse una enorme quantità di materiale grezzo da selezionare per darle un senso. Si presta attenzione e si attivano alcuni elementi sulla base delle mappe mentali di cui disponiamo, che al loro volta vengono

---

<sup>10</sup> Si tratta di un processo sociale perché in ogni cosa che facciamo siamo condizionati dagli altri. Ma considerare il *sensemaking* come processo sociale non equivale a dire che è solo “costruzione sociale” o che nasca un “senso condiviso”. Il condizionamento degli altri più che generare una condivisione di significato, può generare *allineamento*, inteso come un adattamento fondato su vari input, attraverso diverse strategie che può portare a diversi output.

costruite sulla base di esperienze precedenti. Lo stesso Weick (1995) porta l'esempio del suono, che di fatto sarebbe un flusso di onde indecifrabile se non avessimo delle mappe mentali attraverso cui elaborarlo (il linguaggio, i suoni che diventano musica) e dargli senso. Questo processo crea ed attiva l'ambiente, che però non è del tutto plasmabile dai soggetti. L'ambiente attivato, infatti, retroagisce su chi lo ha attivato e dunque condiziona il soggetto che però vive un *sensemaking* ininterrotto. Attraverso questa caratteristica della creazione di senso, dopo il feedback dell'ambiente, l'esperienza può essere interpretata e ri-organizzata in modo diverso, modificando o sostituendo le stesse mappe che prima avevano guidato il soggetto.

Sul piano delle organizzazioni questo discorso ha importanti ripercussioni. Nel caso di una impresa economica, ad esempio, il mercato più che essere un contesto oggettivo definito, è creato dall'impresa stessa attraverso scelte strategiche come alleanze, investimenti, innovazioni. Altra caratteristica dell'ambiente è quella di non essere attivato allo stesso modo da tutti. Per Weick, infatti, il potere è la possibilità di alcuni soggetti di attivare ambienti che poi diventano letture dell'ambiente per altri soggetti. Ma questo potere è sempre esercitabile su una porzione di esperienza degli altri, che conservano il proprio ininterrotto e soggettivo *sensemaking* per tutto il resto delle esperienze di vita.

Altro importante contributo di Karl Weick al discorso sulle organizzazioni, o meglio sull'organizzare, è quello di legame debole o «connessione lasca». Si tratta di una serie di eventi che pur reagendo l'uno con l'altro mantengono la propria separatezza dagli altri. Il caso contrario, di legami forti, avviene nelle organizzazioni burocratiche, monolitiche. Questa debolezza dei legami, fa sì che le organizzazioni rispondano in maniera indeterminata agli eventi, interni o esterni ad essa. Se a prima vista questo sembra uno svantaggio, in realtà, spiega Weick, si tratta di una opportunità per le organizzazioni che a fronte di un evento possono adattarsi non per intero, ma solo in alcune parti interessate.

### **1.5.3 L'organizzazione senza mura**

Con il concetto di organizzazione senza mura (Strati, 1995, cit. in Strati, 2004), si porta al limite estremo l'idea di una organizzazione pervasiva considerata come processo. In questo caso il confine tra organizzazione e ambiente è talmente attenuato da scomparire. L'organizzare travalica i confini stessi dell'organizzazione fino ad occupare il tempo libero del partecipante. Strati riporta diversi esempi concreti di "travalicazione": le serate passate al telefono a parlare di lavoro, oppure le cene tra amici e colleghi in cui l'organizzare diventa il tema dominante dell'intera discussione (Strati, 2004, p. 45). Gli ambiti che riguardano questi esempi possono essere diversi (la possibilità di carriera, la ricerca di propri spazi di influenza o potere, la ricerca di coalizioni in situazioni di competizione) ma in tutti si può constatare che l'organizzazione è realmente presente. Ma l'organizzazione senza mura può emergere solo dalla ricerca empirica, in quanto è qualcosa che può avere di volta in volta forme diverse. Il termine "mondo" viene usato nel linguaggio comune per riferirsi all'organizzazione senza mura: il mondo della moda, del teatro, sono organizzazioni fantasma (Strati, 2004), a cui si dà vita e senso attraverso specifiche pratiche. Altri elementi costitutivi, necessari per l'analisi empirica

dell'organizzazione senza mura sono, oltre le pratiche, i significati, le forme di iniziazione, i riti di passaggio, le mitologie organizzative, le aggregazioni e le divisioni e le forme di potere intese come esistenza di gerarchie interne e forme di controllo. Il concetto di organizzazione senza mura è di per sé «elusivo», in quanto è fondato sulla possibilità di organizzare e disorganizzare (Strati, 2004, p. 46), ma allo stesso tempo può aiutare a rendere visibili organizzazioni concretamente presenti nella vita sociale, ma spesso vissute inconsapevolmente.

#### **1.5.4 L'organizzazione e le transazioni**

Il percorso di erosione delle mura dell'organizzazione, o comunque di una loro riconcettualizzazione alla luce della crescente complessità della società, ci porta ad un approccio disseminato di premi nobel: si tratta dell'approccio economico allo studio delle organizzazioni. I due autori che prenderemo sinteticamente in considerazione sono Oliver Williamson e William Ouchi. Il primo è stato insignito del premio nobel per l'economia nel 2009, ma la sua base teorica è il pensiero di Coase, vincitore del premio nobel nel 1991.

Le organizzazioni secondo questo approccio economico, sono sempre inserite in una situazione di scambio che dà vita a "transazioni" che hanno un costo di mercato. Come ogni costo, anche quelli delle transazioni vanno computati e, per quanto possibile, ridotti. Così l'impresa è quella forma di organizzazione grazie alla quale è possibile ridurre i costi della transazione di mercato (Coase, 1937). Ogni azienda è inserita in un «mondo di contratti» (Williamson, 1986), fatto di relazioni con altre aziende, relazioni di finanziamento degli investimenti, relazioni con l'ambito commerciale, relazioni di impiego e rapporto con i sindacati. Per questo è necessario osservare l'organizzazione attraverso la lente del contratto. Non tutte le transazioni hanno lo stesso livello di complessità, ma in ogni caso non sono facilmente prevedibili, per questo si riprende la teoria della razionalità limitata di Simon affermando che si agisce in base a comportamenti economici fondati sulla fiducia, oppure in base all'opportunismo orientato al proprio interesse<sup>11</sup>. In una situazione "ambientale" poco complessa si tenderà a rivolgersi al mercato e ad attivare contratti di transazione, proprio perché in questo caso i costi risultano bassi. Si pensi, ad esempio, alle pratiche di esternalizzazione per funzioni o componenti acquistabili a basso costo sul mercato, grazie alla concorrenza oppure al basso costo del lavoro in altri sistemi istituzionali. In questo caso la convenienza è nell'acquisto (*to buy*). Nei casi in cui la complessità della transazione la rende imprevedibile, aumentando i costi di mercato, la convenienza è da ricercare nella burocrazia interna (*to make*). Funzioni particolarmente delicate o strategiche, componenti disponibili a costi elevati sul mercato, sono tutti casi in cui è preferibile evitare transazioni di mercato e internalizzare (o mantenere interne) queste parti della produzione.

Un altro contributo è quello di Ouchi (1980), secondo il quale in alcuni casi non è conveniente né il *to buy* né il *to make*. Come sottolineato anche da Williamson nel concetto di *failure*<sup>12</sup>, in entrambi i casi l'impresa si espone all'incertezza delle transazioni di mercato ma anche agli equilibri precari interni

---

<sup>11</sup> Per Williamson il comportamento opportunistico porta a crisi (*failure*) sia del mercato sia della burocrazia.

<sup>12</sup> Vedi nota precedente

all'organizzazione, in cui non sempre i gli obiettivi dei lavoratori coincidono con quelli dell'azienda. In questi casi, dunque, è necessario ricorrere al "clan di mediazione". Tale concetto è fondato sulla nozione di *solidarietà organica* di Durkheim (1893), secondo il quale è necessario predeterminare i modi di cooperazione degli individui coinvolti. Su questa base, il clan è una forma che richiede oltre che la condivisione di procedure e norme, anche la condivisione di valori e credenze. Il clan, dunque, risulta essere un terzo meccanismo di governo, da affiancare al mercato e alla burocrazia, e particolarmente adatto, secondo Ouchi, a governare transazioni di lungo periodo. Il particolare tipo di solidarietà di cui si fa esperienza nel clan fa sì che in situazioni particolarmente critiche non emergano comportamenti opportunistici che comporterebbero le crisi sia di mercato, sia interne all'organizzazione di cui si è parlato. Tornando al punto del rapporto con l'ambiente, questo ultimo contributo ci indica che anche la tradizione può essere un elemento importante del contesto esterno. Tanto da richiedere una forma di governo specifica.

### **1.5.6 La teoria delle contingenze**

Il contesto in cui un modello organizzativo si sviluppa è il punto di partenza delle teorie definite "della contingenza". L'assunto di base di tali approcci è che le organizzazioni adattano le proprie caratteristiche all'ambiente circostante. I contributi teorici sono, in questo caso, di natura non prettamente organizzativa, ma sono fortemente segnati dall'elemento della produzione e del lavoro, introducendoci così al prossimo capitolo che tratterà proprio il rapporto tra organizzazione e lavoro.

Basandoci sulla rassegna proposta da Scott (1985) i teorici presi in esame sono Galbraith (1973), Lawrence e Lorsch (1967).

Galbraith (1973) chiarisce i presupposti di questo approccio negando l'esistenza di un unico miglior modo di organizzare, e che l'efficacia dei modelli sia uguale in tutti i casi. Da un lato dunque, la varietà e la complessità delle forme organizzative non può essere limitata ad un solo tipo di organizzazione, che non riuscirebbe a rispondere a tutte le esigenze poste dall'ambiente circostante. Dall'altro, in modo speculare, non è da considerare esatta la conclusione secondo cui ogni forma organizzativa sia efficace allo stesso modo. Secondo Galbraith (1973), dunque, il «miglior modo di organizzare» è dato dall'adattamento dell'organizzazione alla natura dell'ambiente a cui si rapporta.

Lawrence e Lorsch (1967) analizzano l'adattamento delle caratteristiche interne di una organizzazione all'ambiente esterno. L'assunto di partenza è che quanto più l'ambiente risulta essere prevedibile, tanto meno l'organizzazione interna è formalizzata. Cambiano cioè le richieste dell'ambiente e le sfide a cui una organizzazione è chiamata a rispondere. All'interno di una stessa organizzazione, così, sarebbero presenti diversi settori chiamati a rispondere a diversi tipi di situazione, secondo gli ambienti con cui l'organizzazione andrà ad interagire. Si distinguono tre settori, ai quali corrispondono altrettanti dipartimenti specializzati:

- *Settore scientifico*: dipartimento Ricerca e Sviluppo. In questo settore il grado di certezza ambientale è minimo; le strutture aziendali sono scarsamente formalizzate e gli obiettivi da raggiungere sono generali e di lungo periodo. È presente una maggiore flessibilità.

- *Settore tecnico*: dipartimento Produzione. In questo settore il grado di certezza ambientale è massimo; le strutture aziendali sono molto formalizzate e gli obiettivi da raggiungere sono particolari e di breve periodo. La flessibilità è presente in grado minore.

- *Settore mercato*: dipartimento Promozione e Vendita. Questo settore si trova a metà tra quello scientifico e quello e tecnico.

La conclusione cui giungono i due autori è che maggiore è la differenziazione presente all'interno di un'azienda, maggiori sono le possibilità di successo, in quanto migliore sarà la capacità di adattamento. Questa coerenza con l'ambiente avviene su due livelli principali: attraverso le caratteristiche dei diversi settori-dipartimenti, pensati per rapportarsi al meglio allo specifico ambiente; e attraverso l'integrazione di queste subunità, che deve rispondere nel complesso all'ambiente generale che fa da contesto all'organizzazione.

# 2.

## Evoluzione dei modelli organizzativi

### 2.1 IL LAVORO NELLE ORGANIZZAZIONI

Nello studio delle organizzazioni, come abbiamo visto, un ruolo fondamentale sembra avere l'approccio scelto, la prospettiva o il punto di vista da cui si decide di osservare un fenomeno complesso come quello organizzativo. Il discorso sull'organizzazione (*organization*) che abbiamo intrapreso non può non considerare la dimensione del lavoro all'interno dell'organizzazione. Anche in questo caso, per l'enorme vastità e varietà di autorevole letteratura non resta che tracciare ancora confini, e provare a sperimentare una sorta di mappa «ingenua»:

«quella di cui siamo noi stessi autori quando tracciamo delle piante semplificate per aiutare i percorsi di amici, in viaggio a piedi o con i mezzi, o (più raro) di viandanti sperduti, ma quella che vediamo comunemente anche nelle mappe delle reti di trasporto. In queste rappresentazioni la forma non conta e può essere adattata e stratonata per esigenze varie, o per deformazioni soggettive, quello che conta è che i punti interni alla figura restino interni, e quelli esterni permangano esterni» (Cella, 2006, p. 32).

La centralità del lavoro nelle società moderne occidentali, soprattutto nel «secolo breve» (Hobsbawm, 1994), è tale da avere funzione di istituzione. Il lavoro, infatti, crea forme di appartenenza che a loro volta generano integrazione sociale (Castel, 2004) ed è inoltre considerato generatore di senso di per sé (La Rosa, 1998). Stare dentro o fuori il lavoro ha pesanti ripercussioni se si vive in una società in cui il lavoro ha l'importante funzione di integrare e di "ordinare" socialmente. Definire il lavoro, in fondo, vuol dire avere a che fare l'identità della persona (Strati, 2004). Allo stesso modo hanno importanti conseguenze sulla vita e sull'identità delle persone i modi di organizzare il lavoro, e i modi di impostare il rapporto tra organizzazione e individuo (lavoratore). Celebre, in questo senso, è la tesi di Sennet (2000) secondo cui le nuove forme di organizzazione economica e del lavoro creano delle conseguenze, fino a *corrodere* il carattere degli individui che le attraversano.



Ma, come fa notare Strati (2004, p. 17), il lavoro non sempre è stato centrale nelle società, né il “lavorare” ha sempre avuto una valenza positiva. Per molti secoli, infatti, il lavoro era l’attività destinata agli schiavi e ai servi, e non a caso il termine latino “*labor*” (da cui deriva il termine italiano lavoro) ha il significato di fatica<sup>13</sup>. È con la riforma Benedettina che il lavoro acquista una nuova dignità, pari a quella della preghiera. La celebre regola dell’*ora et labora*, disegna una giornata per il monaco benedettino fondata su lavoro e preghiera, con una scansione del tempo determinata anche dal lavoro. Con la rivoluzione francese poi, ogni individuo è considerato libero sin dalla nascita. Questa libertà, riconosciuta come diritto, offre la possibilità di poter mettere in vendita forze, tempo e capacità alle organizzazioni che ne hanno bisogno: si creano così i fondamenti del mercato del lavoro (Strati, 2004).

Il cambiamento, con il passare dei secoli, è stato tale che il primo articolo della Costituzione Italiana cita il lavoro come fondamento della Repubblica. Quando si parla di lavoro si fa spesso riferimento a uno standard costruito nel tempo (Regalia, 2009), e tanto carico di significati da essere definito maiuscolo (Accornero, 2007), in contrapposizione all’esperienza più frammentata del mondo dei lavori contemporanei definiti da Accornero lavoro minuscolo. L’aumento della flessibilità e l’aumento del lavoro flessibile, soprattutto per le generazioni più giovani, cambia la forza di integrazione del lavoro come istituzione, ma resta un aspetto fondamentale della vita se non ancora più importante (Lo Verde, 2005).

Ma questi significati generali del lavoro, hanno poi fondamento nel rapporto degli individui con le organizzazioni in cui lavorano. Sono proprio le caratteristiche di questo rapporto che, come abbiamo visto, fanno parlare di un cambiamento di direzione del «pendolo della fabbrica e del lavoro» (Della Rocca, 2006) dopo oltre due secoli di costruzione del lavoro “standard”.

Anche non considerando i rapporti con il passato, si possono rintracciare percorsi (di sola andata o di andata e ritorno) in cui il rapporto tra individuo e organizzazione passa da una visione strumentale di ingranaggio della macchina a risorsa importante sul piano strategico e competitivo, nel caso delle imprese. Più precisamente, è la relazione di impiego a definire il rapporto (sociale) di cui stiamo parlando. Questo aspetto ci porta al punto di origine delle teorie e delle pratiche legate Gestione delle Risorse Umane: «la consapevolezza dell’importanza della relazione di impiego è un presupposto necessario di qualsiasi ragionamento sulle modalità specifiche di organizzazione e gestione del rapporto tra impresa e lavoratori» (Solari, 2004, p. 19).

Dalla fabbrica alla società postmoderna, questo tipo di rapporto ha subito importanti e a volte fondamentali modificazioni. La fabbrica è stato il luogo per eccellenza nel XX secolo della concentrazione di lavoratori nello stesso luogo fisico, sotto lo stesso tetto. È qui che si sono relazionati individui e organizzazioni, ed è qui che la prossimità fisica dei lavoratori ha creato le esperienze sindacali, altre fondamentali organizzazioni dell’epoca moderna. Il rapporto tra lavoro e organizzazione (Della Rocca, Fortunato, 2006), dalla fabbrica arriva fino ai giorni nostri, considerati postmoderni o postfordisti (Kumar, 1995), attraversando importanti modificazioni. Gli scenari organizzativi più importanti si sono succeduti, ma con lo stesso criterio con cui Kuhn parla dei paradigmi scientifici: con molte possibilità di integrazione. Questo è stato evidenziato da ricerche nel

---

<sup>13</sup> Il termine *fatica*, inoltre, è utilizzato in diversi dialetti dell’Italia Meridionale per indicare il lavoro.

settore automobilistico italiano (Fortunato 2008), in cui l'introduzione di un nuovo programma di organizzazione (*World Class Manufacturing*) evidenzia integrazioni tra modelli organizzativi "flessibili", come il modello giapponese, e pratiche di chiaro stampo taylorista fondate su standard e disciplina. Da questi indizi sembra che una delle caratteristiche delle organizzazioni contemporanee sia un inedito processo di *ibridazione* tra modelli e pratiche organizzative diversi, con conseguenze importanti sul rapporto tra lavoro e organizzazione.

Proviamo ora a far riferimento a dei contributi teorici secondo noi fondamentali per la ricostruzione delle dinamiche attraverso cui il lavoratore viene visto di volta in volta come ingranaggio della macchina, come risorsa da ottimizzare o come risorsa da far partecipare, motivandola e coinvolgendola (Solari, 2004). Oppure si tratta di un insieme di queste visioni?

## **2.2 ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO E PRODUZIONE DI MASSA**

Nel capitolo precedente si è detto che Weber vede nel processo di burocratizzazione la cifra della società moderna. Consideriamo ora Taylor, che con la sua organizzazione scientifica del lavoro è «certamente l'espressione più coerente ed estrema di quel processo» (Bonazzi, 2002, p. 39). Nella sua deposizione del 1912 davanti alla Camera dei Rappresentanti degli Stati Uniti, Taylor afferma:

«[...] ci si accordò su un nome, che io penso sia giusto e che rappresenta un sistema migliore di tutti quelli precedenti, e precisamente: Organizzazione scientifica» (Taylor, 1947)

Nella introduzione all'edizione italiana di *Scientific Management*, De Masi scrive che l'ideologia di Taylor è «la convinzione che ogni problema, anche se di natura personale e sociale, possa essere risolto con la razionalità, l'organizzazione e la tecnologia» (De Masi, 2004, p. XII). Sulla base di questo assunto Taylor e i suoi collaboratori sviluppano un metodo di organizzazione razionale del lavoro tra i più famosi al mondo e con il quale da quel momento in poi avremmo dovuto sempre fare i conti: l'organizzazione scientifica del lavoro. L'obiettivo di Taylor è ricercare il miglior modo possibile di strutturare i ruoli, i compiti, i tempi, le mansioni in una fabbrica. Taylor, fedele a quella fiducia nella razionalità, propone la "*one best way*", il sistema migliore per organizzare una fabbrica.

Come lo stesso Taylor (1947) racconta, le radici della sua gestione scientifica si trovano in due aspetti dell'organizzazione della fabbrica del suo tempo. C'è da ricordare, sullo sfondo della trattazione, che Taylor è un ingegnere e inizia a sviluppare il suo metodo sul campo, a partire dall'esigenza dell'impresa per cui lavora di superare il metodo artigianale di produzione. Agli inizi del XX secolo, infatti, la produzione artigianale, con i suoi metodi organizzativi, inizia ad essere sempre più ingombrante a causa delle potenzialità che lo sviluppo delle innovazioni tecniche frutto della rivoluzione industriale fanno intravedere. La produzione necessitava, dunque, di una vera e propria rivoluzione che riuscisse a massimizzare i vantaggi di quelle innovazioni. Non a caso, lo stesso Taylor nel suo testo enfatizza la questione della "maggiore produttività nazionale". La fabbrica, allora, era considerata una sorta di scatola nera, in cui si conoscevano gli *input* e poi i prodotti finiti, ma non vi era alcuna consapevolezza di ciò che avveniva nel mezzo, ovvero nel processo produttivo (Della Rocca, Fortunato, 2006 p. 27). In più, un fattore non meno importante sta nell'aumento delle fabbriche di grandi

dimensioni, che iniziavano a necessitare sempre più di metodi organizzativi migliori. Altro elemento caratteristico di quel periodo di grande sviluppo industriale, soprattutto negli Stati Uniti, è l'arrivo dall'Europa (dal Sud e dall'Est, soprattutto) di un massiccio numero di migranti, che andavano a ingrossare le file di operai non specializzati. Uomini soprattutto, che arrivavano dalle campagne e dal lavoro agricolo, senza alcun *know how*, come si direbbe oggi, manifatturiero o industriale. Infine, tra le contingenze storiche del periodo in cui Taylor sviluppa il suo *Scientific Management* va sottolineata la presenza di un mercato stabile e prevedibile, in cui si poteva scegliere un articolo da produrre e commercializzare, e poi attivare economie di scala per abbattere i costi di produzione. La condizione principale per la vendita di un prodotto era che fosse a basso costo. Questo elemento risulterà molto importante qualche anno dopo, come vedremo, con l'incontro tra il taylorismo e Ford.

Sullo sfondo questi fattori storici, Taylor riconosce le principali incongruenze della produzione artigianale e in particolare ne sottolinea due: il *soldiering*, ovvero il “sistema di far finta di lavorare”, e dunque il rallentamento da parte degli operai del lavoro; e l'empiria e l'arbitrio, ovvero una divisione del lavoro fondata sulla tradizione, che non presentava alcuna efficienza, né economica né organizzativa. A partire da queste osservazioni e dalla situazione storico-economica l'ingegnere Taylor sviluppa il suo metodo scientifico e propone nuovi principi organizzativi. Come scrive egli stesso nell'introduzione al libro sui principi dell'organizzazione scientifica del lavoro:

«La richiesta di uomini migliori e più competenti (a qualsiasi mansione debbano essere adibiti) non è mai stata così pressante come ora. [...] In passato l'elemento più importante era l'uomo; nel futuro sarà il sistema. [...] il rimedio a questa scarsa efficienza [l'enorme perdita derivante dalla produzione artigianale, ndr] sta nell'organizzazione scientifica del lavoro, più che nella ricerca di qualche persona di capacità insolite» (Taylor, 1947, trad. it. pp. 144-145)

Sebbene l'autore poi sottolinei che la superiorità del sistema garantisca ai migliori uomini di “emergere in modo più rapido e sicuro” (Taylor, 1947, p. 144), in queste prime battute introduttive è chiaro lo scopo e l'intento di Taylor, e riecheggia palesemente la fiducia nella razionalità.

### 2.2.1 I principi dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro

Vediamo più da vicino i principi fondamentali dello *Scientific Management*. Sono quattro e riguardano l'organizzazione dei compiti, l'individuazione di criteri per il reclutamento dei lavoratori (secondo il principio dell'uomo giusto al posto giusto), i rapporti di lavoro incentrati sulla collaborazione e la ristrutturazione della direzione aziendale fondata sulla netta separazione tra ideazione ed esecuzione. Lo scopo di Taylor è quello di cercare il “miglior sistema” (*the one best way*) in grado di razionalizzare al massimo l'organizzazione di fabbrica. In realtà, rivoluzionando il vecchio modo di produzione finisce per “taylorizzare” non solo la mano d'opera affetta dal “sistema di far finta di lavorare”, ma l'intera fabbrica a partire dalla direzione.

1. «Chi dirige deve eseguire, per ogni operazione di qualsiasi lavoro manuale, uno studio scientifico, che sostituisca il vecchio procedimento empirico» (Taylor, *op. cit.* p. 166). Il primo

principio è quello del “*task management*”, ovvero, dalle parole dello stesso autore, un «sistema di organizzazione basato sull'attribuzione di compiti prefissi e ben definiti» (*ibidem*). È il principio cardine, non a caso questo termine è spesso usato per descrivere sinteticamente tutto lo *Scientific Management*. Taylor stesso eseguì degli esperimenti chiamati proprio *Time and Motion Studies*: con l'uso di un cronometro si cercò di arrivare alla definizione precisa dei tempi e del miglior metodo per eseguire un particolare lavoro. La conoscenza precisa di questi parametri era unita alla selezione dell'uomo migliore, per caratteristiche fisiche e di personalità, per quella determinata mansione. Lo scopo è dunque arrivare alla definizione precisa dei compiti, fino ad essere “pre-fissati”. Per fare in modo che l'operaio rispettasse tutti i metodi e le fasi non solo in maniera precisa, ma dando il meglio di sé per avere margini di miglioramento della produttività, Taylor introdusse un incremento di salario fino al 60% della paga giornaliera. Questa, nell'ottica dello *Scientific Management*, non era più soltanto una retribuzione per il lavoro svolto, ma un sistema con premi per il rendimento sul lavoro, in una parola un sistema a “cottimo a tempo” fondato sul premio per il rispetto fedele dei metodi e dei tempi dati dalla direzione, in particolare dall'ufficio tempi e metodi. Specularmente, Taylor (1947) prevede un sistema di sanzioni e multe per chi rallenta il processo di produzione o non rispetta il *task* prefissato. L'obiettivo di produzione, attraverso la precisa definizione dei compiti e dei tempi e dei metodi, è fissato a monte, dalla direzione: tutti gli ingranaggi devono funzionare alla perfezione, e parte integrante di questi ingranaggi sono gli uomini.

2. «(Chi dirige) deve selezionare la mano d'opera con metodi scientifici, e poi prepararla, istruirla, e perfezionarla, mentre nel passato ogni individuo sceglieva per proprio conto il lavoro e vi si specializzava da sé come meglio poteva» (Taylor, 1947, p. 166). Il secondo principio dell'organizzazione scientifica è legato alla selezione della mano d'opera, che deve essere fatta secondo metodi scientifici. Ogni lavoratore che si candida a svolgere una mansione nella fabbrica è considerato nell'ottica taylorista un portatore di potenzialità e capacità di lavoro, ed ha in sé particolari limiti. Nell'ottica dell'organizzazione razionale della produzione è necessario avere l'uomo giusto al posto giusto, per questo Taylor prevede che ogni operaio debba essere selezionato sulla base del curriculum presentato, di colloqui per testarne la personalità e di test psico-fisici per verificarne le attitudini. Compito della direzione è dunque selezionare inizialmente la persona “di prim'ordine” per quella mansione, ovvero quella più adatta. Poi istruirla sulla stessa mansione e sui metodi e i tempi e poi perfezionare le prestazioni sempre in vista dell'aumento della produttività.

3. «(La direzione) deve cordialmente collaborare con i dipendenti in modo da garantire che tutto il lavoro venga eseguito in osservanza ai principi stabiliti» (Taylor, 1947, p. 166). Per comprendere questo elemento dello *Scientific Management*, bisogna considerare due fattori, uno esplicito, l'altro meno. Taylor si rende conto che una volta definiti e prefissati i tempi e i metodi, una volta selezionato l'operaio migliore a cui affidate una particolare mansione, resta il nodo della mentalità da cambiare. Spiega Taylor, che lo scopo principale della sua organizzazione scientifica è far raggiungere il massimo benessere sia per l'imprenditore sia per l'operaio. Gli

interessi dei due gruppi, non sarebbero in conflitto, anzi sarebbero gli stessi. Questo stesso interesse è la massimizzazione della produttività. Ma la mentalità del periodo, sempre secondo le parole di Taylor<sup>14</sup>, vedeva gli operai convinti che un aumento della produttività, portando prima a finire il lavoro, fosse per loro uno svantaggio. Lo scopo sembra essere quello di motivare i lavoratori, considerando le loro idee e aspettative. In realtà, scopo di questo secondo principio è quello di individualizzare al massimo il rapporto di lavoro. In una parola, bisogna marginalizzare o eliminare le forme di organizzazione sindacale tra lavoratori, proprio perché i sindacati interferiscono nella comunicazione individuale tra direzione e lavoratore. In più, c'è da considerare che la particolare ostilità che Taylor riserva al sindacato si sviluppa sullo sfondo delle pratiche del *closed shop*, in base al quale erano i sindacati a imporre alle aziende l'assunzione dei propri iscritti. Questa pratica era palesemente in contrasto con la necessità di assumere e selezionare la persona più adatta per un task prefissato. La marginalizzazione del sindacato avrebbe aiutato l'impresa, tramite la direzione, ad essere più libera anche in questo aspetto, oltre che in tutto il rapporto di lavoro.

4. «Il lavoro e la relativa responsabilità sono ripartiti in misura quasi uguale fra la direzione e la mano d'opera: chi ha mansioni direttive si assume quei compiti per i quali è più adatto dei lavoratori, mentre in passato quasi tutto il lavoro e la maggior parte della responsabilità venivano fatti pesare sulla mano d'opera» (Taylor, 1947, p. 167). Questo quarto principio sancisce la netta separazione tra la fase di ideazione, svolta dalla direzione, e la fase di esecuzione, svolta dalla mano d'opera. Questa divisione ha due importanti conseguenze: lo svuotamento del lavoro operaio da ogni contenuto intelligente attraverso la separazione tra mano e cervello (Braverman, 1974), e la nascita, attraverso la taylorizzazione anche della direzione, di una vera e propria burocrazia d'azienda. Alla organizzazione di stampo militare, presente nelle fabbriche tradizionali, Taylor sostituisce una “organizzazione funzionale”, con molti quadri intermedi (i capi funzionali), e a ciascuno attribuisce la responsabilità in una particolare area. Si capisce meglio il perché dell'importanza dei capi funzionali, se si pensa che essi, nell'organizzazione scientifica, sono in realtà i tecnici dell'ufficio programmazione, coloro i quali, cioè, seguono e istruiscono la manodopera. Per la prima volta viene introdotta una struttura intermedia, quella dello staff, che affianca i manager nella direzione e controlla la manodopera nella esecuzione del lavoro. Ci troviamo di fronte a una fabbrica con tre livelli gerarchici: la direzione, che mantiene la responsabilità sulle decisioni più importanti; lo staff (o tecnostruttura, formata da tecnici e ingegneri) che definiscono il prodotto, i compiti, i tempi e le attività e hanno inoltre il compito di controllo; e infine la manodopera a cui è affidata la semplice esecuzione del lavoro, rispettando le direttive dello staff. La comunicazione tra questi diversi livelli risponde al *principio di eccezione*. Per assicurare alla direzione i tempi necessari per dedicarsi alla pianificazione della produzione, ai responsabili dell'azienda, ovvero al primo livello della gerarchia, dovranno arrivare solo le “eccezioni”, cioè solo le pratiche che i capi funzionali non saranno riusciti a risolvere nell'ambito delle proprie funzioni. Inoltre, la

---

<sup>14</sup> In particolare, spiega questa motivazione nella sua deposizione alla Camera dei Rappresentanti, nel 1912.

direzione dovrà avere periodicamente dei rapporti riassuntivi sull'andamento della produzione, in modo da avere informazioni necessarie per la pianificazione. Come già accennato, in questo tipo di organizzazione risulta centrale il ruolo dei capi funzionali, non solo perché controllano direttamente la manodopera, con possibilità di incentivare o punire gli operai, ma soprattutto perché sono loro a decidere i tempi, le mansioni, i metodi migliori per lo svolgimento del particolare lavoro. È ancora una volta il “task” ad essere prioritario in tutta l'organizzazione della fabbrica. Anche la direzione è ristrutturata, rispetto alla fabbrica tradizionale, in funzione del primo principio, quello che vuole tutti i compiti ben pre-fissati e definiti.

### 2.2.3 L'assembly line

Scrivono Aris Accornero: «Per applicare interamente il taylorismo, gli imprenditori dovrebbero spiegare a ciascun operaio un modo di lavorare estraneo sul quale si baserà il suo compenso» (2002, p. 110). I rapporti di lavoro massimamente individualizzati, cercati così tanto da Taylor; l'enfasi posta sulla determinazione delle mansioni, sui tempi e sui metodi di svolgimento: sono elementi del taylorismo che ne rendevano difficile la totale attuazione con grandi masse di operai non qualificati. Nonostante la “burocrazia” centrata sui capi funzionali, risultava molto impegnativo istruire ogni singolo operaio sulla propria mansione, sui tempi e sui metodi, sulla paga a cottimo, sul modo migliore di svolgere il proprio lavoro. Era anche oneroso laddove gli operai non fossero disposti a cooperare. Henry Ford risolve questo “bug” dello *Scientific Management*. Ford è un imprenditore di Detroit, fondatore all'inizio del 1900 della *Ford Motor Company*. Da imprenditore riesce a compiere il salto di qualità: riducendo al minimo i movimenti e le necessità di pensiero, ogni addetto senza alcuna qualifica potrà svolgere il proprio lavoro, senza necessità di molte istruzioni. Non a caso, Ford nella sua fabbrica insegna agli operai l'inglese, non i metodi per fare al meglio il proprio lavoro. Questo perché il lavoro di ogni operaio sta dentro un processo meccanico, con operazioni semplificate al massimo. Un elemento importante per questo obiettivo è innanzitutto “portare il lavoro agli operai e non gli operai al lavoro”. Nasce così la “catena di montaggio”: l'idea è che siano i pezzi da lavorare a muoversi, mentre gli operai non dovranno fare spostamenti ma solo piccoli movimenti. La prima catena di montaggio viene avviata alla Ford Motor nel 1913. La *assembly line*, ha forti ripercussioni sul tempo e sullo spazio: un unico meccanismo che determina il tempo degli oggetti e degli operai, tanti micro-movimenti che rientrano in un unico grande flusso e tempo della produzione. Il ritmo del lavoro non è più controllato dai capi funzionali dello *Scientific Management*, ma è definito e controllato meccanicamente. Nello specifico, la soluzione di Ford “sorpassa” il sistema di Taylor: accanto alla stessa specializzazione dei compiti, con la stessa rigida divisione tra fase di ideazione e di esecuzione, la fabbrica fordista riesce a standardizzare i componenti e dare un unico ritmo alla produzione. Ogni prodotto era scomposto in piccoli pezzi da “assemblare” sulla catena di montaggio. Questo nell'ottica della produzione di massa garantiva anche economie di scala per abbattere i singoli costi.

Sul versante salariale, invece, Ford introduce un sistema che paga di più e che inizia con un accordo unilaterale -il cosiddetto *five dollars day*- attraverso il quale aumenta la paga giornaliera a 5 dollari (ovvero il circa il 15% in più rispetto alle paghe correnti) e riduce la giornata lavorativa da 9 a 8

ore. Queste condizioni, accordate però solo agli operai maschi di “buona moralità”, attirano grandi masse di lavoratori. Per Ford “un buon lavoro deve produrre un buon salario”. In questa considerazione c'è di più di una convinzione, c'è l'intuizione che producendo e vendendo a basso costo il principale bacino di mercato per i propri prodotti sono gli operai stessi. È chiaro che Ford intuisce e sviluppa questo rapporto diretto tra vendite dell'azienda e salari dei propri operai, che saranno i principali acquirenti. È il rapporto, in altre parole, che si instaura tra produzione di massa e consumi di massa. Da imprenditore Ford ha la possibilità di fare un'altra scelta decisiva: puntare sulla massa delle vendite e non solo sul saggio di profitto. Nell'ottica fordista è la produzione che produce il mercato, l'operaio è consumatore, è il padre di famiglia che nel tempo libero dal lavoro utilizzerà l'automobile Ford T. Così, per vendere un gran numero di automobili prodotte era necessario fabbricare qualcosa che puntasse più al basso prezzo: il modello T, un'auto priva di pretese di qualità, resistente e con pezzi intercambiabili. La fabbrica fordista diventa così elemento centrale per l'intera società: è lì che si decide la produzione e il mercato, è lì che si svolgono e si compongono i grandi conflitti, è lì che si partecipa, è intorno alla fabbrica poi che si sviluppano città che vivono dei tempi e dei ritmi della grande fabbrica, da cui dipende gran parte della popolazione.

#### **2.2.4 Critiche al taylor-fordismo**

L'importanza dei principi e delle pratiche del taylor-fordismo è testimoniata dalla grande diffusione che hanno avuto nell'organizzazione della produzione, dal forte impatto sulla vita nelle fabbriche e nelle officine e dal fatto che si tratta di un modello non tramontato. Altro fattore che ne testimonia l'importanza è la mole di lavori di ricerca posti in essere proprio per criticare tale modello. Bonazzi (2000), individua tre grandi famiglie di critiche al taylor-fordismo.

1. *Il taylorismo come sfruttamento.* Una delle critiche portata avanti dalla corrente progressista della sociologia industriale è quella che vede il taylorismo come un insieme di pratiche volto ad aumentare lo sfruttamento del lavoro operaio. In tale filone si inserisce l'opera di Friedman e la sua “critica umanistica” al modello taylorista (Friedman, 1971). L'organizzazione del lavoro dovrà tenere conto degli aspetti fisio-biologici, che riguardano i temi della fatica e monotonia del lavoro, dell'ambiente di lavoro. Una maggiore attenzione prestata all'operaio in quanto uomo potrebbe portare così ad un miglioramento dell'efficienza e della produttività aziendale. In questa direzione, ad esempio, il lavoro di Friedman si concentra sullo studio del tempo e dei movimenti dell'operaio non per creare una standardizzazione nei movimenti ma per diminuire la fatica. Oltre all'aspetto fisio-biologico anche quello psico-sociologico riveste un'importanza fondamentale: all'attenzione per l'ambiente di lavoro deve essere dunque accostata una particolare sensibilità per variabili socio-psicologiche quali ad esempio la libertà dal controllo oppressivo, la possibilità di fare carriera, la creazione di gruppi informali. Su questo versante è possibile citare l'opera di Braverman (1974), il quale imputava alla gestione taylorista dell'organizzazione del lavoro la progressiva dequalificazione del lavoro operaio, che perdeva i suoi contenuti intelligenti, facendo perdere a sua volta all'operaio la possibilità di controllare tutte le fasi della propria attività. In particolare, secondo Braverman, l'organizzazione

scientifica del lavoro rappresenta l'espressione più importante del modo di produzione capitalistico e trova nel principio della taylorista della separazione tra *line* e *staff* il cuore dell'alienazione e dello sfruttamento. La separazione «della mano dal cervello» (Braverman, 1974) porta ad un progressivo degrado del lavoro, in quanto non è possibile per il lavoratore avere idea di ciò su cui sta lavorando. Sulla scia di Friedman (1971) anche Edwards (1979) analizza le forme di controllo del capitale sul lavoro: da un controllo oppressivo e personale si sarebbe passati ad un controllo più burocratico, legato al rispetto di norme impersonali, il quale avrebbe avuto il merito di accrescere il consenso e di diminuire il conflitto tra operai e management.

2. Il lavoro di Touraine (1955), Woodward (1965) contribuirà a far *abbandonare l'idea della validità universale del modello taylorista*, come *one best way* cui tendere per la corretta riuscita di un lavoro. Secondo Touraine (1955) in ogni fase storica esisterebbe un preciso modo di produzione, caratterizzato dall'impiego di una determinata tecnologia. Nel 1948-49 Touraine compie una ricerca negli stabilimenti automobilistici della Renault a Billancourt. L'elemento più evidente della sua analisi risulta essere la stratificazione delle tecnologie e delle forme di organizzazione del lavoro dalle fasi proto-fordiste a quelle delle macchine transfer. L'attenzione di Touraine si rivolge alle conseguenze che le innovazioni tecnologiche hanno portato sul lavoro umano e individua tre fasi storiche, cui corrispondono tre differenti sistemi di lavoro.

- *La fase A: la produzione artigianale.* Questa fase si caratterizza per la presenza delle cosiddette macchine flessibili o polivalenti, che sono in grado di compiere diverse operazioni. La fase produttiva vede al centro l'operaio di mestiere, che con la sua abilità e le sue conoscenze è in grado di fare funzionare i macchinari complessi per la realizzazione di lavori diversi.

- *La fase B: la produzione taylor – fordista:* le macchine polivalenti vengono sostituite da quelle “dedicate” allo svolgimento di un'unica mansione. Si ha una perdita della comprensione globale del processo produttivo, con la conseguente degradazione dei contenuti lavorativi. L'applicazione dei principi dello *scientific management* e l'introduzione della catena di montaggio danno una struttura formale alle organizzazioni e segnano il passaggio dall'operaio di mestiere all'operaio di massa (dequalificazione del lavoro).

- *La Fase C: la produzione automatizzata.* I movimenti meccanici richiesti ai lavoratori nella fase B vengono ora incorporati dalla macchina transfer. Una parte della mano d'opera diviene dunque superflua, rendendo più evidenti i problemi della disoccupazione; d'altra parte il lavoro umano risulta necessario per “controllare” il lavoro della macchina. In questa fase, dunque, mutano anche i ritmi e i tempi di lavoro: il lavoro frenetico e ossessivo del modo di produzione taylor-fordista viene sostituito da un più leggero lavoro di controllo e manutenzione delle macchine, che richiede la conoscenza delle possibili modalità d'intervento in seguito ad eventuali guasti o incidenti.

Woodward (1965) compie una ricerca su cento aziende inglesi del South Essex. La molteplicità delle forme organizzative adottate dalle aziende è analizzata sulla base della variabile della tecnologia. Gli obiettivi perseguiti da un'azienda determinerebbero il tipo di tecnologia utilizzata:



quanto maggiore è la complessità tecnologica tanto più i processi di lavorazione sono predeterminati. Seguendo tali criteri la Woodward identifica tre tipologie di imprese:

a) *Imprese addette alla produzione di singole unità o di piccola serie.* La predeterminazione dei compiti non è possibile a causa della grande variabilità delle lavorazioni. I rapporti col vertice sono informali e la gerarchia è pressoché inesistente. In questa tipologia di impresa le tre funzioni fondamentali sono: mercato – sviluppo – organizzazione. Il punto di partenza è la ricerca delle commesse; segue la progettazione di prodotti capaci di soddisfare le esigenze dei clienti ed infine la produzione dei medesimi.

b) *Imprese addette alla produzioni di massa o di grande serie.* La predeterminazione è ricercata ed il lavoro esecutivo è soprattutto umano. L'organizzazione del lavoro è quella tayloristica e le tensioni sociali sono frequenti. Le tre funzioni fondamentali svolte dall'impresa sono: sviluppo – produzione – mercato. Il punto di partenza è la ricerca di nuovi prodotti, cui segue la delicata fase di produzione caratterizzata dalla rigidità ed infine la vendita del prodotto (fase relativamente semplice: logica push).

c) *Imprese addette a processi di produzione continua: industrie di processo.* I risultati sono prestabiliti, perché i ritmi ed i tempi di lavoro sono incorporati nelle macchine. Il lavoro umano si limita al controllo sulla macchina. Le tre funzioni fondamentali svolte dall'impresa sono: sviluppo – mercato – produzione. Il punto di partenza è la progettazione. Il punto cruciale è quello di convincere i consumatori ad utilizzare il prodotto: se il piano di marketing ha successo la successiva fase di produzione avverrà senza intoppi.

3. *Il taylorismo come utopia tecnocratica.* Il secondo importante gruppo di critiche all'Organizzazione Scientifica del Lavoro è legata alla completa assenza di considerazione dei lavoratori come esseri umani. L'articolata e celebre critica fatta dalla scuola delle relazioni umane è stata approfondita nel capitolo precedente, nel quadro degli approcci di studio alle organizzazioni. Un altro importante contributo teorico da annoverare in questa famiglia di critiche è quella di Michel Crozier (1963), che mette in evidenza il ruolo della soggettività del lavoratore e le strategie per sfuggire ai vincoli posti dall'organizzazione. Crozier evidenzia tutte quelle pratiche attraverso cui il lavoratore riesce a introdurre elementi personali nel comportamento per dar loro qualche potere contrattuale. Anche laddove l'operaio è considerato un semplice ingranaggio della macchina, la soggettività non può essere determinata dall'organizzazione. In questo senso è possibile individuare un catalogo di strategie, trucchi o piccole azioni attraverso cui gli operai provano ad aumentare il controllo sul proprio lavoro: rallentare la catena di montaggio oppure, al contrario, aumentare i ritmi per accumulare riserve, sono esempi che descrivono la situazione descritta da Crozier (1963). In generale è possibile osservare come in ogni livello della scala gerarchica, in una organizzazione burocratica, l'individuo dispone di risorse personali non totalmente controllabili dai superiori. In conclusione di questa breve trattazione di una parte del pensiero di Crozier, aggiungiamo una riflessione meno datata in cui viene confermata l'inadeguatezza del taylorismo a rispondere

alle esigenze di organizzazioni immerse in un mondo che sta cambiando (Crozier, 1989). I cambiamenti sono stati radicali e molto veloci, e le si nota che continuano ad esistere le stesse pratiche nonostante il fervore intellettuale che le ha criticate. I modelli attraverso cui sono gestite le imprese, seppur evoluti dai tempi di Taylor, sarebbero ancora inadeguate ai problemi contemporanei. La nuova logica organizzativa, secondo Crozier, dovrebbe essere fondata su tre principi: il principio della semplicità, come migliore risposta alla complessità; il principio dell'autonomia, come scoperta del bisogno insito nell'organizzazione del rispetto della persona; il principio della direzione attraverso la cultura, perché non è più possibile governare attraverso norme o ordini.

### **2.3 LA MACCHINA CHE HA CAMBIATO IL MONDO: PRODUZIONE SNELLA E LAVORATORE COME RISORSA**

Il penultimo capitolo de *Lo spirito Toyota*, pubblicato nel 1978, Taiichi Ohno mette a comparazione il «sistema di Ford» e il «modello Toyota», il capitolo è intitolato “la verità sul sistema fordista”, in realtà sembra trovarsi dentro la verità sul modello Toyota, la sua filosofia, il suo rapporto con l'ambiente, tanto forte che lo stesso modello è conosciuto come *modello giapponese*.

«Dove il sistema Ford utilizza l'idea di produrre in una volta sola una grande quantità dello stesso pezzo, il sistema Toyota sincronizza la produzione di ogni pezzo. Dietro questo approccio c'è l'idea di un mercato in cui ogni cliente compra una macchina diversa: per questo le automobili devono essere prodotte una alla volta» (Ohno, 1978, trad. it. 2004, p. 134).

Il brano riportato afferma in poche righe la novità e l'innovazione introdotta, in un contesto sociale molto cambiato su scala mondiale. In particolare, nell'Occidente sono trascorsi il periodo bellico e quello della ricostruzione. Gli anni del boom economico e la grande crisi petrolifera del '73 ponevano il problema di produrre in “anni di crescita lenta”. Scrive ancora Ohno su questo aspetto:

«Mentre elaboravo e applicavo il sistema di produzione Toyota, tenevo sempre presente il mercato giapponese e la sua domanda di piccole quantità di molti tipi di auto [...]. Il sistema Toyota incoraggia la produzione ad avvicinarsi alla domanda del mercato, attraverso piccole quantità di molti modelli di automobili» (Ohno 1978, trad. it. 2004, p. 145).

Nell'idea di Ohno produzione e domanda del mercato devono essere strettamente connesse. In particolare, da questo momento sarà la produzione ad adattarsi ad una domanda molto cambiata rispetto al passato. Il mercato da quel momento avrebbe richiesto sempre di più la qualità e la personalizzazione del prodotto. L'obiettivo della produzione non sarà più la quantità elevata di prodotti fatti in serie per abbattere i costi; ma la qualità e l'unicità del prodotto stesso. La prima innovazione è che la fabbrica si rende aperta e “flessibile” alle richieste del mercato; per mantenere bassi i costi di produzione e poi di commercializzazione quella apertura comporta un importante processo di riduzione degli sprechi. L'obiettivo della qualità e la ricerca della flessibilità dunque aumentano il processo di razionalizzazione del processo produttivo, sembrano renderlo ancora più

profondo e radicale. Ad una prima lettura sembrerebbe paradossale che ad una richiesta da parte del mercato di qualità e differenziazione del prodotto, la produzione risponda con concetti quali *standard* e *produzione snella*: in una parola, la fabbrica risponde aumentando la razionalità. Scrive Ohno:

«..il mio capo mi chiese di preparare un manuale di procedure standard per la filatura. [...] Da allora ho continuato a pensare a che cosa veramente significasse la parola “standard” riferita agli standard di lavoro. [...] Gli standard non devono essere forzati dall'alto, ma vanno realizzati dai lavoratori stessi nella produzione. E solo quando si attiva e si coinvolge l'intero stabilimento, considerato complessivamente, gli standard di ogni reparto produttivo posso realizzarsi senza errori e diventano flessibili» (Ohno 1978, trad. italiana 2004, p. 136-137).

La fabbrica che si lascia guidare dalla domanda di mercato resta dunque organizzata secondo un modello fortemente razionale, in cui la standardizzazione esiste, ma non è calata dall'alto. La fabbrica elaborata da Ohno è *integrata*: un disegno organizzativo in cui l'innovazione non riguarda solo l'area della produzione di beni, ma tutte le aree funzionali e il rapporto di fornitura con le altre imprese (Della Rocca, Fortunato, 2006).

Da questa premessa nascono i pilastri del modello Toyota, descritto da Ohno. Questi possono essere considerati, infatti, come il risultato di una «ricerca maniacale delle condizioni tecnico-organizzative capaci di permettere forme di produzione “per piccoli lotti” a parità di costi» (Revelli, 1993, p. XI). Quella del modello giapponese è anche conosciuta anche come *fabbrica a sei zeri*: zero tempi morti; zero stock; zero difetti; zero conflitti; zero tempo di attesa per il cliente; zero burocrazia.

Come è possibile notare dall'enfasi sul numero “zero” obiettivo della produzione snella è una ulteriore razionalizzazione della produzione, a fronte però di una organizzazione di fabbrica che ha nel mercato il suo centro e il suo orientamento.

Se nel modello di produzione taylor-fordista è il “*task*” il pilastro centrale su cui ruota tutta l'organizzazione, nel caso del modello giapponese sono due: il cosiddetto “*just in time*” e l'auto-attivazione. Con il *just in time* le componenti da assemblare arrivano esattamente in tempo sulla linea di assemblaggio, senza necessità di magazzini e di stoccaggio: l'obiettivo è di ridurre i costi legati a quelle operazioni, zero tempi morti vuol dire eliminare ogni operazione che non produce valore aggiunto al prodotto, in questo caso la giacenza di pezzi in magazzini. Per raggiungere questo obiettivo è fondamentale che la comunicazione interna sia ben funzionante: lo strumento della fabbrica secondo il modello di Ohno è il *kanban*. Questo termine giapponese fa riferimento al cartellino applicato ai contenitori dei componenti, ed un sistema di comunicazione tra le varie postazioni di lavoro. Sul cartellino sono presenti due principali indicazioni: quanto e cosa prelevare e come costruire cosa. Con il primo si prelevano i pezzi necessari, con il secondo si conoscono le operazioni da eseguire e le componenti da inviare al processo successivo. Non è secondario soffermarsi su questo punto, perché rappresenta un importante cambiamento rispetto al passato: il flusso di comunicazione, infatti, non ha la direzione lineare “centro-periferia” presente nella fabbrica taylor-fordista, al contrario rappresenta

un flusso che va da valle a monte. In sintesi, nel precedente modello il flusso lineare consiste in una programmazione dal centro dei livelli di produzione, fondata su una precisa previsione di vendite. Questo funzionamento genera un flusso produttivo e comunicativo che scende a valle. Il punto iniziale è la programmazione, quello finale è la commercializzazione. Nella fabbrica a sei zeri le scelte di produzione nascono al confine tra la fabbrica e il mercato (Revelli, 1993), e risalgono verso il centro tramite la richiesta di particolari pezzi. Il punto iniziale e finale è il cliente e la sua richiesta. Si inizia dall'ordine, per arrivare al punto finale della consegna.

L'autoattivazione è l'altro principio cardine del modello di produzione giapponese ed è legato alla ricerca della qualità. Se nel modello taylor-fordista il controllo su eventuali difetti era da rimandare alla fine del processo produttivo, essendo impossibile fermare o rallentare la catena di montaggio, nel modello giapponese le officine sono dotate di macchine che, attraverso un dispositivo di arresto chiamato *poka yoke*, è possibile fermare nel momento in cui si nota un difetto. È un modo per rendere le macchine "intelligenti", per rimediare al difetto nel momento stesso in cui inizia a rendersi visibile e non moltiplicarlo all'infinito come nel caso della produzione di massa.

Per far sì che queste funzioni è intuibile il cambiamento del lavoro: si passa da un modello di task predefiniti e di lavoro parcellizzato, ad uno in cui si chiede al lavoratore di intervenire nel momento in cui è visibile un difetto. Per arrivare a ciò, come abbiamo visto, si intensificano gli standard. Nasce così un paradosso: da un lato il lavoratore è attivamente coinvolto e diventa una risorsa fondamentale per il raggiungimento della qualità totale, dall'altro aumenta l'intensità del controllo dell'organizzazione attraverso il mutuo adattamento (Della Rocca, Fortunato, 2006). Aumenta in ogni caso il livello di cooperazione richiesta, ed anche la qualità della cooperazione, fondata ora sulla competenza, la fedeltà, la collaborazione tra lavoratori in un'ottica di *problem solving* e di miglioramento continuo.

## **2.4 L'ORGANIZZAZIONE COME COOPERAZIONE: CHESTER BARNARD**

Dall'idea taylorista di lavoratore come ingranaggio di una macchina, passando per la *lean production*, al contributo di Barnard (1938) iniziamo a intravedere una sorta di percorso verso il management responsabile (Della Rocca, Fortunato, 2006).

Il contesto storico e sociale in cui opera Chester Barnard è segnato da due importanti dati, uno culturale, uno più prettamente economico: da un lato si assiste ad un progressivo abbandono dell'individualismo utilitaristico, dall'altro diviene sempre più netta la separazione tra proprietà e management<sup>15</sup>. Ciò che rende *originali* le osservazioni di Barnard è l'insistenza «sulle basi non materiali, informali, interpersonali e addirittura morali della cooperazione» (Scott, 1985, p. 90).

Non esiste organizzazione senza cooperazione. Secondo lo stesso Barnard gli elementi di una organizzazione sono: «1) la comunicazione; 2) la propensione a contribuire con servizi e 3) il fine comune» (Barnard, 1938, ed. it. p. 81). Il passaggio dunque dallo sforzo individuale allo sforzo

---

<sup>15</sup> Questi due dati, hanno di certo un riverbero nell'opera di Barnard che non è uno scienziato sociale, ma un dirigente, e che procede nella sua teorizzazione partendo da una precisa idea di uomo, che distante da quella utilitarista, si propone di modificare l'ambiente in cui vive e trovando numerosi limiti a questo obiettivo opta per la cooperazione.

collettivo è caratterizzato dall'interdipendenza di questi elementi. Ma il mantenimento dell'organizzazione stessa è data ad un *equilibrio del sistema*. Esso può essere *interno*, e legato agli elementi sopra richiamati, ed è in gran parte *esterno*: cioè legato al rapporto tra il sistema e l'ambiente esterno ad esso. Ancora in termini di equilibrio, secondo Barnard, esistono due elementi che lo costituiscono: l'*efficacia*, riferita alla rilevanza degli scopi rispetto all'ambiente esterno (e anche il coordinamento interno tra le risorse umane e la tecnologia a disposizione), e l'*efficienza*, che viene qui riferita al rapporto tra individui e organizzazione, e varia in base al grado in cui sono soddisfatte le motivazioni individuali a cooperare.

In generale, ciò che viene evidenziato maggiormente è il rapporto tra aspetti formali e informali dell'organizzazione e la distinzione tra fini organizzativi e fini individuali. I *rapporti informali* non hanno fini consapevoli, per questo motivo possono creare le condizioni per la nascita di una organizzazione formale ma è possibile fondare una organizzazione sui soli rapporti informali. I *rapporti formali*, al contrario, sono dotati di uno scopo consapevole, per questa ragione secondo Barnard sono lo spazio privilegiato per far nascere cooperazione e dunque organizzazione. Oltre a questa basilare distinzione, è necessario precisare che in questo caso siamo in presenza di un equilibrio tra livello formale e livello informale in una organizzazione. Come abbiamo visto, il secondo è spesso la radice per la nascita di rapporti formali, ma è vero anche il contrario: il livello formale (ad esempio, l'ufficio marketing di una azienda) può essere lo spazio per la nascita di rapporti informali (ad esempio di amicizia, o affettivi) che a loro volta, sulla base di scopi comuni, possono generare altre organizzazioni formali (ad esempio, una associazione sportiva tra dipendenti della stessa azienda).

Altro equilibrio necessario per la durata di una organizzazione è quello relativo ai *fini dell'organizzazione* in rapporto ai *moventi personali*. Per Barnard è chiaro che esiste nella realtà una distinzione netta tra il movente che spinge un individuo a cooperare e il fine dell'organizzazione di cui fa parte: è necessario dunque tenerne conto, riconoscendo che non bastano, da soli, i fini impersonali dell'organizzazione. È ugualmente necessario riconoscere la complessità dei moventi individuali che sono una risultante di forze diverse: dai condizionamenti dell'ambiente esterno, ai fattori fisici e biologici a quelli sociali. Data questa distinzione di base, ogni organizzazione ha l'obiettivo di mobilitare un certo numero di persone per un fine a loro estraneo, del tutto o parzialmente. Ogni membro dell'organizzazione esperisce dentro di sé un equilibrio delicato e mai dato in modo definitivo: si tratta del dinamismo tra quelle che Barnard definisce *personalità individuale* e *personalità organizzativa*. La prima, è costituita in gran parte dai moventi del soggetto; la seconda è rappresentata dalle modalità delle prestazioni che l'individuo svolge nell'organizzazione. Andando più a fondo nella questione, ogni partecipante ad una organizzazione offre dei contributi (in termini di tempo, risorse, impegno) in cambio di benefici:

«I contributi in sforzi personali che costituiscono l'energia delle organizzazioni vengono concessi dalle persone a causa degli incentivi. [...] nel complesso le organizzazioni possono esistere solo se coerenti con la soddisfazione di questi moventi, a meno che, in alternativa, esse non possano cambiare questi moventi. L'individuo è sempre il fattore strategico fondamentale nell'organizzazione» (Barnard, 1938, ed. it. p. 129).

Questa tensione tra sforzi e incentivi è il fondamento della *soddisfazione netta*, che è ciò che induce «un uomo a contribuire con i suoi sforzi ad un'organizzazione» e «derivano dal confronto fra i vantaggi positivi e gli svantaggi che questa comporta» (Barnard 1938, ed. it. p. 130). Il punto di equilibrio è variabile, e, come spiega Barnard, si può agire sui due lati dell'equazione distinguendo così tra il *metodo degli incentivi*, che offre incentivi oggettivi, e il *metodo della persuasione*, che attua processi che cambiano i moventi individuali, a favore dei fini dell'organizzazione. Gli incentivi possono esser di diversa natura, i principali sono quelli materiali (retribuzioni, miglioramento della posizione e della stabilità) e non materiali (gratificazioni morali, stima, prestigio, esperienze di comunione). Con il metodo della persuasione, al contrario, si tenta di cambiare i desideri di un buon numero di partecipanti, in modo tale da rendere adeguati gli incentivi che l'organizzazione può offrire, garantendo così il mantenimento.

Sulla base di questi principi, Barnard presenta la sua *economia degli incentivi*, che ha a che fare con «gli effetti netti dell'entrata e dell'uscita di cose che risultano dalla produzione di incentivi oggettivi e dall'esercizio della persuasione» (Barnard 1938, trad. it. p. 141). Per Barnard, dunque, ogni organizzazione deve garantire un delicato equilibrio tra preferenze soggettive, i vincoli di risorse presenti, e i fini impersonali dell'organizzazione. Dopo aver preso in considerazione tre tipi di organizzazione con fini radicalmente diversi<sup>16</sup>, Barnard conclude che «in ogni tipo di organizzazione, per qualsiasi fine, occorrono parecchi incentivi ed anche una certa quantità di persuasione per provvedere e mantenere all'organizzazione i contributi che le sono necessari» (Barnard, op. cit., p. 145). Come determinare le giuste proporzioni di incentivi e persuasione è un fatto delicato, e in più «lo schema degli incentivi è probabilmente il più instabile degli elementi del sistema cooperativo, poiché invariabilmente le condizioni esterne influenzano le possibilità di offerta di incentivi materiali; e inoltre i moventi umani sono molto variabili» (Barnard, op. cit., p. 145). Su questa instabilità si gioca il mantenimento e la durata di una organizzazione.

La mediazione e la ricerca dell'equilibrio tra le diverse forze che abbiamo visto è una delle funzioni fondamentali del *dirigente*. La cooperazione spontanea infatti non è sufficiente a garantire il mantenimento, ciò che serve è un coordinamento. Questo è presieduto proprio dal dirigente. Aggiungendo ai principi e le considerazioni fatte sopra la necessità di una direzione che coordini tutti i contributi (e i contribuenti), emergono le caratteristiche formali dell'autorità per Barnard. Non si tratta infatti solo di una imposizione di obiettivi dall'alto, ma di una accettazione dal basso di quelle comunicazioni che vengono riconosciute come «ordini»: «se una comunicazione di azione è accettata dalla persona a cui è diretta, la sua autorità nei suoi riguardi è confermata o ratificata» (Barnard, 1938, trad. it., p. 148). Senza il riconoscimento e l'accettazione da parte dei destinatari dell'ordine, l'obiettivo non può essere conseguito. In questo, egli sembra combinare due idee contraddittorie (Scott, 1985). La disponibilità a eseguire degli ordini e un buon funzionamento del sistema di comunicazione sono alla base del sistema di coordinamento di cui ogni dirigente è responsabile: «tutta la comunicazione

---

<sup>16</sup>Le organizzazioni che Barnard considera sono un'organizzazione industriale, una politica e una religiosa. Per ogni organizzazione prende in esame i tipi di incentivi necessari per sopravvivere, e in più segnala per ognuna la necessità di dover utilizzare diverse forme del metodo della persuasione.

riguarda la formulazione del fine e la trasmissione di prescrizioni coordinanti per l'azione e così si basa sulla capacità di comunicare con le persone disposte a cooperare» (Barnard, 1938, trad. it., p. 166).

Dalle osservazioni di Barnard emerge un *dirigente in grigio* (Bonazzi, 2000), che non prende decisioni eclatanti ed autoritarie, ma coinvolge, coordina, media e comunica. In questa concezione dell'autorità, la responsabilità direttiva consiste nel tenere legate le volontà dei membri alla realizzazione dei fini dell'organizzazione, che sono impersonali e sono posizionati all'esterno dell'universo dei fini delle persone.

## 2.5 LE TEORIE MOTIVAZIONALISTE

In parziale continuità<sup>17</sup> con le indicazioni della Scuola della Relazioni Umane, vista nel capitolo precedente, troviamo una serie di lavori (Maslow, 1954; Argyris, Schon 1978; Herzberg, 1966; Likert, 1961, 1967) che possiamo ricondurre ad una *ispirazione motivazionista*. In questa accezione, l'organizzazione è considerata un contesto sociale che influisce sul benessere o sul disagio degli individui che vi appartengono, per questa ragione è necessario che le organizzazioni prendano in carico la *persona nel suo complesso, impostando il rapporto individuo-organizzazione a favore del primo elemento della coppia*. Secondo i motivazionalisti, infatti, i fini dell'organizzazione possono essere raggiunti attraverso l'attenzione alle esigenze e ai bisogni di crescita personale dei membri. Per questa ragione le teorie in questione sono anche conosciute come *teorie della crescita della personalità*, e rappresentano secondo Bonazzi (2000) una via d'uscita all'*afflizione taylorista*<sup>18</sup>. Per comprendere meglio la tesi dei motivazionisti si può considerare un continuum ai cui poli sono posti, ad un estremo, lo stato di frustrazione legato alla povertà intellettuale delle mansioni, e all'altro estremo uno stato di pienezza e di autorealizzazione derivante da lavori più motivanti. Spostandosi lungo questo continuum, e al variare del livello di stimoli derivanti dal proprio lavoro, variano anche i tipi e la qualità dei rapporti sui luoghi di lavoro: la disponibilità alla cooperazione, secondo queste teorie, nasce laddove i lavori sono più *intelligenti*, e le decisioni sono prese in maniera partecipata e democratica.

Facendo riferimento a motivazioni personali ed autorealizzazione, ci si chiede verso quali valori o bisogni, i membri di una organizzazione si rivolgono. Secondo Maslow (1954), la motivazione nasce dalla tendenza a raggiungere determinati bisogni, ordinati in una gerarchia di priorità. Non si va alla ricerca di un bisogno di livello superiore se prima non si è soddisfatto quello del livello inferiore. Alla base di questa *scala dei bisogni umani*, sono posizionati i *bisogni fisiologici* che riguardano la sopravvivenza immediata; al grado immediatamente successivo vi sono i *bisogni di sicurezza*, legati alla sopravvivenza nel lungo periodo; vi sono poi i *bisogni sociali*, legati al desiderio di vivere in un ambiente sociale gradevole; salendo ancora troviamo i *bisogni dell'ego*, per soddisfare i quali si va alla ricerca di un

<sup>17</sup> Secondo Bonazzi, le teorie motivazioniste o di realizzazione della personalità hanno rappresentato «un superamento sostanziale delle Relazioni Umane, nel senso di rivendicare mutamenti reali nei contenuti del lavoro e non soltanto interventi manipolatori della psiche umana» (Bonazzi, 2000, p. 98)

<sup>18</sup> Per superamento dell'afflizione taylorista si intende «una possibilità generalizzata attraverso l'introduzione di miglioramenti ergonomici, ambientali, sociali. In alcuni casi il progresso tecnologico comporta un arricchimento dei contenuti lavorativi, in altri casi non lo comporta. Ma anche nel secondo caso, pur non uscendo da schemi teoricamente tayloristici, la concreta condizione del lavoro umano migliora nettamente sotto il profilo dell'erogazione dello sforzo, e cessa di esser fonte quotidiana di frustrazione e conflitto» (Bonazzi, 2000, p. 97)

riconoscimento sociale del proprio status; infine, al vertice della scala vi sono i *bisogni di autorealizzazione*, che vengono soddisfatti quando svolgendo un lavoro che arricchisca la propria personalità. Questi bisogni, come si comprende, variano sia per complessità sia per tipologia: i primi, infatti, sono di natura biologica e andando avanti i desideri si fanno più complessi e collegati alla dimensione sociale e psicologica. Le indicazioni di Maslow risultano *suggestive* (Bonazzi, 2000) per interpretare molte dinamiche motivazionali sui luoghi di lavoro. In aziende in cui le retribuzioni sono basse e il lavoro faticoso, agire sui bisogni sociale, ad esempio, adottando iniziative per creare un ambiente di lavoro più gradevole risulterebbe inutile e forse dannoso. Al contrario, in contesti in cui il livello delle retribuzioni è buono (o almeno sufficiente per il sostentamento immediato), nasceranno *bisogni di sicurezza*, legati alla stabilità di quel rapporto di lavoro, alla possibilità di farvi affidamento per il sostentamento sul lungo periodo.

Un altro autore che è possibile ricondurre all'ispirazione motivazionista è Chris Argyris, il quale pone al centro della sua analisi il contrasto tra le esigenze dell'individuo e quelle dell'organizzazione. La condizione dell'uomo maturo<sup>19</sup>, infatti, fa passare da uno stato di generale passività e dipendenza nei confronti degli altri e dell'ambiente esterno ad uno di maggiore protagonismo, responsabilità ed autocoscienza di sé. Anche le prospettive cambiano, passando dal momento immediato al lungo periodo. Prevale dunque l'attività e la consapevolezza rispetto alla passività e alla subordinazione. Le organizzazioni fondate sulla scuola classica, secondo Argyris, hanno necessità di uomini rimasti psicologicamente bambini. Persone cioè che rispondano al comando autoritario, che accettino il controllo, la disciplina e il conformismo. Questo entra in conflitto con le esigenze derivanti dalla crescita umana dei soggetti, che sentono il bisogno di esprimere la propria personalità rendendosi attivi e protagonisti. Per arrivare ad una composizione di questo conflitto profondo è necessario, secondo Argyris, ridefinire *radicalmente* i ruoli e le mansioni attraverso la partecipazione dei lavoratori. Successivamente, in alcune opere degli anni '70, Argyris in collaborazione con Schon, sviluppa queste prime fondamentali idee del suo percorso e propone la teoria dell'«*apprendimento organizzativo*» (Argyris, Scho, 1978). Questo approccio, presuppone l'idea che l'organizzazione sia un *costrutto cognitivo*, e che i soggetti concorrano a modificare la *mappa cognitiva* dell'organizzazione. Questo avviene attraverso la condivisione con gli altri membri dell'organizzazione della scoperta e correzione di un errore: si passa così da un apprendimento individuale, ad uno collettivo. Così l'intera organizzazione fa tesoro delle conoscenze individuali, modificando collettivamente e attivamente la memoria e la propria *cognitiva* dell'organizzazione si ha *apprendimento organizzativo*. Vi è una distinzione tra apprendimento a giro semplice (*single-loop learning*) e apprendimento a giro doppio (*double-loop learning*): nel primo caso, la scoperta e la correzione dell'errore lasciano invariato il nucleo centrale della mappa cognitiva dell'organizzazione; nel secondo caso, vi è una modificazione degli aspetti centrali di quella mappa.

---

<sup>19</sup> Secondo Argyris (1957) i mutamenti fondamentali nel passaggio dall'infanzia alla maturità sono i seguenti: «a. Da uno stato di passività ad uno di attività; b. da uno stato di dipendenza da altri ad uno di relativa indipendenza; c. Da pochi e rituali modi di comportamento ad una pluralità di modi; d. da interessi vaghi, casuali e superficiali a interessi più profondi; e. da prospettive di breve termine spesso legate esclusivamente al presente, a prospettive temporali più lunghe; f. da uno stato di posizione subordinata nella famiglia e nella società a una posizione di uguaglianza se non di superiorità; g. da una mancanza di consapevolezza di sé ad una crescita di autocoscienza e di controllo su se stesso» (Bonazzi, 2000, p. 102)



Anche in questo caso, risulta necessario un cambiamento radicale rispetto alle indicazioni della teoria classica dell'organizzazione: l'obiettivo resta ancora quello di dare spazio alle esigenze della maturità dell'individuo che partecipa all'organizzazione.

A metà degli anni '60 Frederick Herzberg (1966), indaga le cause che incidono sui livelli di motivazione e di soddisfazione nel lavoro. La convinzione da cui Herzberg parte è che vi sia un sottoimpiego delle risorse umane in gran parte delle organizzazioni (ancora gestite con i principi della scuola classica). Ma questo sottoimpiego non per tutti i lavoratori ha lo stesso valore: alcune persone, infatti, non desiderano soddisfare bisogni più elevati, non sentono l'esigenza di esprimere la propria maturità e sono soddisfatte nello svolgere lavori subordinati e ripetitivi. Il principio secondo cui un lavoro deve rispondere al bisogno di autorealizzazione, dunque, non sempre è valido. L'obiettivo della ricerca di Herzberg<sup>20</sup> (1966) era di rintracciare fattori *generatori di motivazioni al lavoro*. Le informazioni furono raccolte chiedendo ai lavoratori intervistati i periodi in cui erano stati soddisfatti del proprio lavoro, chiedendo i motivi della soddisfazione. Lo stesso veniva fatto per i periodi ritenuti di insoddisfazione. Dall'analisi delle liste di fattori espresse dagli intervistati Herzberg sviluppa una teoria che parte dalla distinzione tra due ordini di fattori: quelli *igienici*, legati all'ambiente fisico di lavoro, all'ambiente sociale, la retribuzione; quelli *motivazionali* che hanno a che fare con la capacità dell'organizzazione di dare spazio alle esigenze della personalità dei lavoratori. Basandosi su questa distinzione, Herzberg afferma che i fattori igienici da soli non possono generare soddisfazione, ma al massimo possono portare a una *minore insoddisfazione*. La soddisfazione reale può essere generata dai *fattori motivazionali*, che avendo a che fare con la natura stessa del lavoro svolto sono gli unici che possono creare motivazione. Da sottolineare che in questa visione *soddisfazione* e *insoddisfazione* danno vita a due dimensioni distinte, ragion per cui dall'incrocio delle due è possibile che nascano tipologie che rispecchiano diversi tipi di rapporto tra individuo e lavoro. In più, sulla base delle cose dette fin qui, possiamo dividere i lavoratori in *ricercatori di igiene* e in *ricercatori di motivazioni*. I primi, come il caso preso in esempio, cercano il conforto dell'ambiente fisico, la sicurezza e il giusto livello di retribuzione. I secondi, cercano soprattutto la soddisfazione che proviene dal lavoro, visto come luogo in cui esprimere la propria personalità e la propria maturità. Dall'incrocio di orientamento soggettivo (alla motivazione o all'igiene), presenza/assenza di motivazione e presenza/assenza di igiene possiamo far derivare una tipologia di rapporti di lavoro (Tab. 1.1):

---

<sup>20</sup> Per una rassegna delle critiche alla metodologia e ai principi di base di questa ricerca, cfr. Gross ed Etzioni 1996, p. 87. «Più in generale, i critici rilevano il fatto che esiste un errore di fondo nel principio in base al quale le persone soddisfatte si impegnano di più. [...] Il fatto di essere soddisfatti può invece motivare i lavoratori a continuare semplicemente a fare quello che stanno facendo al momento. Inoltre, l'affermazione contraria non è forse più plausibile? Quando le persone non sono soddisfatte allora sono spinte a fare qualcosa per cercare di migliorare o cambiare la loro condizione» (Gross ed Etzioni, 1996, p. 87-88)

**Tabella 2.1. Tipologia di rapporti di lavoro per Herzberg**

<i>Tipo di rapporto</i>	<i>Orientamento soggettivo</i>	<i>Presenza di motivazione</i>	<i>Presenza di igiene</i>
Salute mentale	Motivazione	Sì	Sì
Infelice	Motivazione	Sì	No
Non realizzato	Motivazione	No	Sì
Infelice e non realizzato	Motivazione	No	No
Inadatto	Igiene	Non pertinente	Sì
Malattia mentale	Igiene	Non pertinente	No
Monastico	Igiene	Non pertinente	Negato

Fonte: Bonazzi, 2000, p. 107

Possiamo dunque avere un lavoratore *insoddisfatto* per la propria postazione di lavoro, ma una volta resa più confortevole ed ergonomica la postazione lo stesso lavoratore passerà ad una condizione di *assenza di insoddisfazione*. Se l'orientamento del lavoratore in questione fosse alla motivazione e i anche i fattori motivazionali fossero soddisfatti, ci troveremmo nella condizione definita di *salute mentale*, in cui sono pienamente soddisfatti sia i fattori igienici che quelli motivazionali. È questa secondo Herzberg la condizione ideale, ed è per questo che arriva alla conclusione che solo i ricercatori di motivazione possono fare realmente esperienza di soddisfazione nel lavoro. Anche in questo caso, come negli altri ricercatori motivazionisti, per raggiungere gli obiettivi richiamati da Herzberg è necessaria una radicale rimodulazione delle mansioni interne ad una azienda. Il punto sta nel capire se lavori motivanti e ricchi di contenuto aumentino la produttività, risultando una soluzione concretamente conveniente per il management.

Negli anni '60, Rensis Likert (1961, 1967) chiarisce il rapporto tra rendimento e motivazione affermando che è possibile raggiungere alti livelli di rendimento anche dove i lavori sono più ripetitivi e in assenza di motivazioni. I metodi tayloristici hanno, infatti, la caratteristica di raggiungere alti livelli di produttività mantenendo bassa la creatività. Ma non tutti i lavori, nota Likert, possono essere ricondotti a questo schema: esistono dei lavori che comportano alti livelli di creatività, ed è su questo piano che le teorie motivazionali possono avere un riscontro favorevole. Il leader ideale in questi tipi di lavoro, secondo Likert, combina responsabilità, partecipazione e autorealizzazione, rispettando l'autonomia dei dipendenti, favorendo continui scambi di idee. Nel modello partecipativo ciò che muove le motivazioni è l'autorealizzazione e viene favorita la dimensione collettiva, comunitaria e non competitiva; al contrario del modello classico mosso dalla competizione e dalla remunerazione economica. Nel modello proposto da Likert, inoltre, i membri sentono che il proprio contributo all'organizzazione è considerato come *fattore di sostegno* (supportive), esaltando e valorizzando le conoscenze, le competenze e l'intera personalità dell'individuo. Affinché questa partecipazione possa avvenire, Likert propone l'utilizzo di gruppi di lavoro, ovvero «di cellule organiche formate da membri dotati di un alto grado di lealtà verso il gruppo stesso, di effettive capacità di interazione e con obiettivi che richiedono un alto rendimento» (Bonazzi, 2000, p. 112). I gruppi devono essere collegati tra loro attraverso dei *perni connettori*, cioè dei membri che fanno parte sia del gruppo di grado superiore (in cui partecipano da membri) sia di quello di grado inferiore (in cui partecipano da responsabili). Da queste

premesse e dall'osservazione della realtà nelle aziende, Likert propone quattro modelli di management, a cui corrisponde un crescente grado di democrazia e partecipazione: il modello *autoritario-sfruttatorio*, con un grado minimo di partecipazione; il *modello autoritario-benevolo*; il *modello consultivo*; e infine, con il massimo grado di democrazia, il modello, sopra esposto, *partecipativo di gruppo*.

Il riconoscimento che il modello partecipativo di gruppo può essere applicato solo ai lavori meno ripetitivi e più creativi, ci indica che l'attenzione è posta soprattutto alla fascia medio-alta dei dipendenti di una azienda, e ai livelli dirigenziali.

## 2.6 LO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

A partire dagli anni '80 del '900, si è iniziato a parlare di Human Resource Management, per indicare quella filosofia imprenditoriale che vede nella “risorsa umana” un elemento strategico, accanto ad altri tipi di risorse, per arrivare al successo dell'impresa economica. L'obiettivo è collegare lavoratori e management, con l'interesse specifico da parte di quest'ultimo a mantenere alti livelli di *commitment*, motivazione e formazione (Fortunato, 2008). In particolare il *commitment* deve essere di tipo “organizzativo”, deve essere cioè orientato agli obiettivi dell'organizzazione.

Approfondendo la letteratura in merito allo *Human Resource Management* (HRM) sono stati individuati due principali filoni teorici (Boldizzoni, 2009): il primo sottolinea i rapporti tra ambiente e strategie di impresa e il conseguente sforzo da parte del management di adeguare le Risorse Umane ai cambiamenti strategici e organizzativi; il secondo filone si collega al movimento delle *Human Relation* (in particolare, le teorie motivazionaliste viste sopra) e considera la funzione di gestione delle risorse umane come luogo attraverso cui creare ambienti favorevoli alla partecipazione, per incentivare il coinvolgimento e l'adesione dei lavoratori agli obiettivi aziendali.

Ancora Boldizzoni (2009), individua un «percorso evolutivo» della gestione delle risorse umane in Italia, segnato da sei diverse fasi:

- I. *La ricostruzione del sistema industriale* (anni Cinquanta). In questo periodo la funzione di direzione del personale era una parte della più generale funzione amministrativa e focalizzata sull'amministrazione del personale e sulla interpretazione della normativa;
- II. *Lo sviluppo del sistema economico* (anni Sessanta), caratterizzato dall'introduzione di tecniche di gestione più sofisticate come i test psicologici, l'addestramento e la formazione, almeno per i quadri;
- III. *La conflittualità sindacale* (anni Settanta). La progressiva importanza del sindacato tra gli operai si riflette anche sulla funzione di direzione del personale, che chiede all'interno delle azienda maggior peso, rivendicando un nuovo ruolo da alcuni definito di mediazione tra azienda e personale, e da altri di più ampia mediazione tra azienda, mercato del lavoro e contesto economico. Siamo ancora in una fase di incertezza sulle funzioni della “direzione del personale”.
- IV. *Ristrutturazione e sviluppo* (anni Ottanta). Gli importanti cambiamenti avvenuti nel contesto economico e sociale di quegli anni fanno nascere una maggior consapevolezza rispetto alla

necessità di superare, nella gestione delle risorse umane, il tradizionale modello reattivo e giungere ad un nuovo ruolo “attivo” allargando il raggio di azione all’organizzazione, alle relazioni esterne e con l’ambiente.

V. *Qualità e produttività* (anni Novanta). È questo il periodo in cui si riconosce nella risorsa umana una posizione di particolare importanza per attivare processi di innovazione e implementare politiche di qualità sempre più importanti in contesti sempre più aperti.

VI. *La sfida della sostenibilità* (anni Duemila). Negli anni duemila si rafforza anche nelle imprese italiane l’idea di dover perdurare nel tempo in un contesto sempre più competitivo. Per fare ciò sono necessarie politiche di lungo periodo, che considerino la relazione con i diversi soggetti istituzionali, dai clienti ai portatori di interesse, fino ai cittadini. Diventa sempre più importante la costruzione di un capitale umano di lungo periodo, missione affidata alla gestione delle risorse umane.

Sulla base di questa evoluzione è possibile individuare quattro modelli di gestione delle Risorse Umane emersi nel tempo, ma che concretamente possono convivere nella pratica: l’amministrazione del personale; la gestione del personale; lo sviluppo del personale; la valorizzazione delle Risorse Umane. Le proprietà di questi modelli di gestione, si differenziano non tanto da un punto di vista cronologico, in quanto sappiamo bene che modelli precedenti possono convivere con quelli nuovi, ma da alcune variabili come l’obiettivo primario, la collocazione della funzione all’interno dell’organizzazione, la professionalità degli addetti, i criteri per valutare la performance (Boldizzoni, 2009).

### 2.6.1 Il contratto psicologico

Fin qui abbiamo introdotto i caratteri generali della gestione delle risorse umane, dal punto di vista teorico e con uno sguardo alla situazione italiana.

Osservando la questione dal punto di vista della relazione tra soggetto ed organizzazione, è utile introdurre il concetto di «contratto psicologico» (Rousseau, 1995), che non identifica un contratto legale, ma un accordo che nasce nella mente delle persone e che ha a che fare con il rapporto con l’impresa. Gli elementi che costituiscono il contratto psicologico sono:

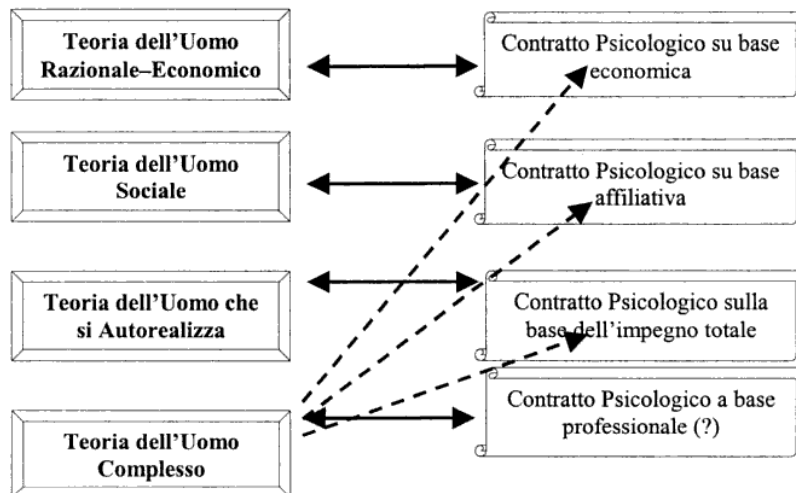
- la *promessa*, ovvero un impegno che riguarda azioni future. Queste possono essere comunicate direttamente oppure percepite da parte del dipendente;
- la *ricompensa*, intesa non solo in senso materiale, ma come riconoscimento atteso dal dipendente in cambio del contributo e dell’impegno prestato;
- l’*accettazione*, che rappresenta l’accordo volontario, da parte dell’organizzazione e del dipendente di accettare i termini del contratto.

In particolare, con le trasformazioni avvenute nell’ambito del lavoro, si assisterebbe a un indebolimento del rapporto attraverso una “svolta individualistica” (Solari, Zanon, 2001): con la

diffusione dei contratti a termine, infatti, non è più chiesto al lavoratore un tipo di impegno “totale”, fondato sul lavoro a vita. Non bisogna ridurre la funzione del contratto psicologico a supplenza della sicurezza occupazionale, in quanto possono essere diverse le ragioni per cui tale contratto viene stipulato: accanto alla riduzione dell’incertezza, c’è la riduzione della necessità da parte dell’organizzazione di supervisionare i dipendenti, e da parte dei dipendenti potrebbe esserci la volontà di provare a influenzare a proprio vantaggio il proprio destino all’interno dell’organizzazione<sup>21</sup> (Solari, 2004). Di certo, di fronte ai profondi cambiamenti a cui si assiste è necessario mettere in conto l’esistenza di un nuovo e di un vecchio contratto psicologico (Hiltrop, 1995).

Soprattutto nel caso dei nuovi lavori della conoscenza, per Solari e Zanon (2001) non è solo il lavoro in sé, come attività, ad essere decisivo, ma il riconoscimento della complessità dell’intero universo umano del lavoratore: «assicurarsi la presenza, la fiducia e il *commitment* di questi “professionisti della conoscenza” può essere foriero di enormi opportunità» (Solari, Zanon, 2001, p. 209). Si passa così ad un tipo di contratto professionale non più fondato sull’affiliazione, spesso a vita. Riprendendo le ipotesi sulla natura di Schein (fig. 1.2), ancora Solari e Zanon, evidenziano la necessità di un cambiamento profondo nella Gestione delle Risorse Umane, l’uomo complesso sembra essere il tipo di natura umana che più si avvicina alla condizione odierna. Il contratto psicologico, in quest’ottica, non si risolve a livello economico, né solo sul piano dell’appartenenza, ma deve essere un rapporto con una base professionale che risponda alla variabilità e alla complessità del lavoratore inteso come persona umana.

**Figura 2.1, ipotesi sulla natura umana di Schein e tipi di contratto psicologico**



fonte: Solari, Zanon 2001, p. 206

<sup>21</sup> Questa osservazione sul piano teorico, non esclude che le conseguenze dei tanti processi di trasformazione sociale siano per Solari (2004) delle vere e proprie sfide alla gestione delle risorse umane e alla legittimazione delle imprese. I problemi posti sono diversi e vanno da questioni di cambiamento organizzativo, all’investimento in sviluppo di *skill* attraverso la formazione, alla diminuzione dei livelli di *commitment* non recuperabili attraverso la pressione di gruppo, fino al problema dei rischi di impresa sempre più scaricati sui lavoratori, in particolare sui giovani.

Secondo questa chiave di lettura, elementi come la fiducia, la lealtà e lo stesso *commitment* non possono essere limitati ad un meccanismo di mercato (prestazione in cambio di una ricompensa in denaro), ma devono essere inquadrati in un rapporto di scambio (il contratto) tra lavoratore e imprenditore. Il contratto psicologico è di natura soggettiva/ emozionale, e genera reciproche aspettative tra i contraenti. È dunque il soggetto ad avere la prevalenza, spostando il focus dall'organizzazione come struttura all'organizzazione come processo. Si tratta dell'organizzare nei termini di Weick (1995), e il contratto psicologico stesso è una schema cognitivo attraverso cui il soggetto organizza e interpreta l'esperienza del rapporto con l'organizzazione.

### **2.6.2 HRM, tra teorie e pratica**

Dopo aver visto alcuni fondamenti teorici che costituiscono un ideale percorso verso il management responsabile, consideriamo ora qualche elemento più problematico che emerge nella attuazione concreta dei principi dello HRM. Innanzitutto, il nuovo approccio viene considerato da diverse parti "ambiguo" (Storey, 1992; Keenoy, 1995): l'idea che sta al fondamento dello HRM, infatti, non sempre è chiara, anzi sotto la stessa etichetta è possibile collocare attività molto diverse che vanno dalla consulenza di professionisti, fino al lavoro quotidiano dei manager di linea. A conferma di ciò, vediamo che le distinzioni elaborate tra varie tipologie di HRM coprono un raggio di assunzioni pratiche e teoriche diametralmente opposte (Fortunato, 2008): versioni *strong* e *weak* (Storey, 1992), a loro volta ulteriormente scomponibili, testimoniano l'ambiguità dell'idea di fondo in questione. La versione "debole" è legata per Storey alle pratiche di *personnel management*, non troppo distanti dalla tradizionale gestione del personale. La versione "forte" può essere a sua volta scomposta in una parte "hard" e una soft. Nella prima, vige l'idea che la risorsa umana sia da considerare (e gestire razionalmente) alla stregua di tutti gli altri fattori produttivi. La parte *soft*, invece, fa riferimento agli aspetti che potremmo definire di "fattore umano": i lavoratori, in quanto persone, sono risorse particolari da stimolare in modi diversi per avere garantita la giusta collaborazione agli obiettivi aziendali. Tutto questo è inserito in una cornice anti-sindacale, per garantire la quale è preferibile localizzare la produzione in ambienti *green field* (Negrelli, 2000) con forza lavoro senza cultura sindacale. L'idea HRM è legata ad un visione unitarista e individualista che non prevede ed evita spinte collettiviste (Fortunato, 2008).

Per quanto riguarda questi aspetti e, in particolare, il management responsabile Perrow (1972) parla di «ideologie manageriali», per sottolineare come maggiore responsabilità del management nell'organizzazione e negli "stimoli" al lavoro non corrisponde sempre a maggiore responsabilità "sociale" da parte dell'impresa e, dunque, maggior benessere per i lavoratori. La garanzia di collaborazione, secondo Perrow, può avere origine da pratiche e strumenti utilizzati ordinariamente, e non sempre consoni all'aggettivo "responsabile". Un primo importante esempio in questo senso è rintracciato da Fortunato (2006) nei rapporti di impiego, passati negli ultimi decenni da modelli di impiego prevalentemente a tempo indeterminato, a modelli di "impiego a termine". Nei modelli tradizionali di organizzazione del lavoro<sup>22</sup>, infatti, l'impiego a vita era considerato uno dei principali

<sup>22</sup> In questo senso, ci riferiamo non solo al taylor-fordismo, ma anche la modello giapponese.

strumenti per garantire il *commitment* necessario affinché il lavoratore collaborasse agli obiettivi dell'impresa. Oggi, invece, si opera in un contesto di maggiore insicurezza occupazionale. Ma, nonostante questo, non sembrano minati collaborazione ed impegno verso l'impresa. La ragione è da ricercarsi in una più diffusa incertezza sul mercato del lavoro che, utilizzando i termini di Barnard (1938), garantisce la più forte *persuasione* a restare nell'organizzazione, dal momento che l'uscita esporrebbe il lavoratore al grande rischio di non trovare alternative. Così, anche aumentando conflittualità e disaffezione, "l'attaccamento" verso l'impresa resta intatto: possedere un lavoro diventa il beneficio più grande, che abbassa di molto la soglia delle aspettative e della ambizioni (Della Rocca, Fortunato, 2006).

Altri esempi di aspetti in cui si evidenzia la problematicità e l'ambiguità delle pratiche dello HRM sono legate al controllo dei lavoratori, alla supervisione e alla creazione di valori e cultura di impresa (Della Rocca, Fortunato, 2006). HRM, dunque, come ricerca continua di un equilibrio tra enunciazioni protese all'*empowerment* del lavoratore ed esigenze dell'organizzazione, che richiedono un più consistente intervento della struttura formale gerarchica. Il management resta tale, al vertice di quella struttura formale, detta obiettivi e guida l'intera organizzazione. Considerando l'ambivalenza di cui abbiamo discusso sopra, le pratiche di HRM sembrano (problematicamente e naturalmente) inserite in una matrice di stampo taylorista:

«il tema della direzione del personale è cresciuto nelle dimensioni e nelle opportunità, ma anche in complessità; il management probabilmente non potrà sempre agire con facilità su tutte le variabili richiamate, in modo tale da creare i presupposti per un maggiore e indiscusso impegno degli aderenti ad un sistema che comunque rimane organizzato» (Fortunato, 2006, p. 153).

# 3.

## Nel cuore della trasformazione

### *Flessibilità e forme di lavoro non standard*

#### **3.1 DEINDUSTRIALIZZAZIONE E TERZIARIZZAZIONE**

I profondi cambiamenti osservati negli scenari organizzativi non sono associati solo ai modi di produrre e di organizzare il lavoro, ma come sottolinea Crouch (1999), rappresentano un ordine politico economico. Come abbiamo visto, la fabbrica fordista combinava in sé molti dei fattori centrali della cosiddetta società industriale: attività produttiva meccanica e razionale, la centralità della fabbrica e l'operaio che è insieme lavoratore e consumatore. Nel secondo dopo guerra si raggiunge il picco massimo della grande industria e del lavoro, nell'Europa Occidentale nella metà degli anni Sessanta si arriva al 44% di incidenza del lavoro nell'industria. Sempre in Europa si afferma tra gli anni Sessanta e i Settanta, la più grande diffusione di fabbriche taylor-fordiste con una grande affermazione del gigantismo industriale. Questo comporta la crescente affermazione della logica del «posto» stabile, all'interno di una grande organizzazione, garantito nel lavoro e nella pensione (Reyneri, 2009a).

In più, la spesa da parte dello Stato per le protezioni sociali e la crescita del sindacato crea, soprattutto in Europa, un «modello sociale» fondato su welfare state, contrattazione collettiva e concertazione (Regini, 2009). Si afferma, dunque, un modello «standard» di famiglia e di lavoratore, fondato sulla stabilità occupazionale del maschio e l'affidamento dei doveri di cura alla donna. Tutto era generalmente lineare, come l'idea di progresso e la convinzione da parte degli operai di un miglioramento, salariale e sociale, della posizione dei propri figli.

La stabilità e soprattutto la linearità di questo modello che possiamo definire “fordista”, viene meno con l'avvento di un nuovo modello occupazionale definito da alcuni autorevoli studiosi come «post-industriale» (Touraine, 1969; Bell, 1973). Il termine è di per sé esaustivo, secondo questa chiave di lettura finisce la centralità della fabbrica e del lavoro nell'industria manifatturiera per lasciare spazio – centralità- a un modello occupazionale fondato sui servizi. Di certo, il processo di deindustrializzazione è evidente dai dati sul peso del lavoro nell'industria. Negli anni 2000, il lavoro



nell'industria manifatturiera in Europa oscilla tra il 13% e il 22% (Reyneri, 2009a). Anche il gigantismo industriale lascia il posto ad un modello fondato sull'*outsourcing*, in un percorso di snellimento dell'impresa.

In questo quadro è l'occupazione nel terziario ad affermarsi: in Gran Bretagna, Olanda e paesi scandinavi si arriva al 77%, si è vicini al 70% negli altri paesi dell'Europa continentale, mentre nell'Europa dell'Est si arriva al 60% (Reyneri, 2009a). Il peso del settore dei servizi non è solo un elemento quantitativo, o un dato meramente statistico, ma va letto nell'ottica di un più ampio processo di trasformazione sociale (Sciolla, 2009). Gli elementi di trasformazione, collegati alla terziarizzazione, individuati da Reyneri (2009a) sono: la femminilizzazione del mercato del lavoro, la flessibilità produttiva e la diffusione del lavoro non standard, la trasformazione della qualità del lavoro e le nuove fratture generazionali ed etniche emergenti. Proveremo nei prossimi paragrafi ad approfondire alcuni di questi aspetti, in una prospettiva italiana ed europea.

### **3.1.1 Lavorare nei servizi**

Come abbiamo osservato nel capitolo precedente, uno dei cambiamenti più significativi avvenuto dai tempi dell'organizzazione scientifica del lavoro nel rapporto tra imprenditori (o direzione) e lavoratori è stato il considerare il dipendente non più ingranaggio di una macchina, da far funzionare al meglio, ma "risorsa" da ottimizzare o da coinvolgere. Il passaggio è stato più marcato da quando, a partire dai principi del cosiddetto modello giapponese, l'orientamento alla qualità ha comportato la necessità di ricercare collaborazione, e dunque l'impegno, da parte del lavoratore nel raggiungimento di questo fondamentale obiettivo. Nel settore dei servizi, l'aspetto della qualità è quanto mai decisivo. In più, come sottolinea Normann (1984), la strategia delle imprese deve essere sempre più mirata a prendersi cura della soddisfazione del cliente. In questo senso, verrebbe superato il primato della produzione del bene materiale. Sempre Normann (1984), parla di «*momento della verità*» che viene esperito tra il lavoratore che presta il servizio e il cliente (o utente) che lo riceve: esiste cioè un momento irriducibile a qualsiasi standard, prescrizione o controllo che dura giusto il tempo dell'interazione tra i due. Il servizio, infatti, ha la peculiare caratteristica di essere un bene in cui produzione e consumo sono contemporanei. A questo si aggiunga che quel "momento", lascia poi traccia nel cliente e nell'operatore: soddisfazione/ insoddisfazione, soluzione del problema, raccolta di informazioni per il primo, stress o soddisfazione per il secondo. Il lavoro nei servizi, ancora secondo Normann (1984), è una attività ad alta «intensità di personalità». Qualche anno prima, Hochschild (1979) aveva introdotto l'idea di «*emotion work*», come l'atto di agire sul proprio stato d'animo e sulle proprie emozioni per modificarne qualità o intensità. Con l'affermarsi dei servizi un numero sempre maggiore di lavori necessitano di questa "gestione dei sentimenti", fino a parlare di «*emotional labour*» (Hochschild, 1983): le hostess, gli impiegati in un ufficio reclami, e, in versione aggiornata, gli operatori di call center. Tutti tipi di lavoro in cui si gestiscono i propri sentimenti e stati d'animo in relazione alle regole date dall'organizzazione e, soprattutto, dai contenuti propri del lavoro. Questa categoria sembra essere fondamentale, come vedremo più avanti, nei lavori front-line, come l'operatore di call center.

Nel settore dei servizi, dunque, più che in altri è necessaria una piena collaborazione del lavoratore per raggiungere il risultato della massima qualità nell'offerta.

Insieme a queste caratteristiche, il lavoro terziario è diventato il simbolo del nuovo «imperativo dei nuovi assetti produttivi»: la flessibilità, che risponde all'esigenza da parte dell'impresa di rispondere prontamente alle esigenze del mercato (Reyneri, 2009a).

### **3.2 I PRINCIPI DELLA FLESSIBILITÀ**

Il termine flessibilità deriva dal verbo latino *flectere*; flessibile è ciò che si lascia piegare, fino a un certo punto, senza rompersi. A sua volta il verbo latino *flectere* deriva dalla radice greca \*plek-/plok-/plak- che porta in sé il senso dell'intreccio. Il passaggio potrebbe dunque essere il piegare, senza rompere, per intrecciare. Se torniamo ai nostri giorni, sembra esserci un destino nell'incontro tra «flessibilità del lavoro» e «network economy»: piegare, senza rompere, i rapporti di lavoro per creare un intreccio su scala più o meno globale di imprese e lavoro.

Nel 1944 la Conferenza generale dell'Organizzazione del lavoro affermava che «il lavoro non è una merce» e lo riconosceva come principio fondamentale dell'Organizzazione stessa. Ciò che viene stabilito è dunque un principio di de-mercificazione del lavoro. Scrive Gallino in merito al rapporto tra mercificazione e de-mercificazione del lavoro: «se il lavoro è una merce, viene naturale pensare alla separazione del lavoro stesso dalla persona del lavoratore e parlare d'un mercato – il mercato del lavoro – dove la merce stessa viene scambiata e venduta allo stesso titolo di ogni altra merce» (Gallino, 2007, p. 60). Ma, si osserva, quando un individuo vende un qualsiasi oggetto sul mercato non vengono investiti ambiti come la dignità della persona, il suo futuro, le relazioni, lo status sociale o la sua realizzazione personale e sociale. Tutte questioni rilevanti nell'esperienza del lavoro.

Eppure quando si parla di lavoro si fa uso di una terminologia che non lascia dubbi: mercato del lavoro, domanda e offerta di lavoro. Il lavoro, dunque, si cerca e si offre su un mercato, sul quale si stabilisce un prezzo, il salario. Il meccanismo sembrerebbe essere lo stesso di quello utilizzato per le merci. Ma, come nota Reyneri (2007), il mercato del lavoro non è un vero mercato, perché il lavoro non è una merce come le altre, ha caratteristiche molto particolari. Inoltre, sempre secondo Reyneri, «il ricorso al concetto di mercato risulta ancora più critico quando si osserva come tra lavoratori e imprese non vi sia una normale relazione di scambio, ma un rapporto strumentalmente asimmetrico» (Reyneri, 2007, p. 39), non tutti i lavoratori infatti sono liberi di scegliere di non vendere la propria «forza». In più, altra particolarità del mercato del lavoro è legata al fatto che l'impresa non acquista «una volta per tutte» il lavoro, come si farebbe con una qualsiasi altre merce:

«tutte le transazioni che avvengono sul mercato del lavoro sono governate da una logica di interazione e integrazione sociale che presuppone un insieme di norme condivise» (Reyneri, 2007, p. 40).

Altro importante elemento che caratterizza il mercato del lavoro è il fatto che oggetto della transizione non è soltanto la capacità lavorativa, ma l'intera sfera personale del lavoratore. Questo aspetto si è molto sviluppato con l'affermarsi dei processi di terziarizzazione delle società, la maggiore consistenza numerica dei servizi e la riduzione delle dimensioni delle aziende ha portato a un aumento dell'importanza di aspetti (relazionali, di identità) che nella grande industria non erano considerati come fondamentali, o lo erano in quanto funzionali all'aumento della produttività (Bonazzi, 2000).

Le questioni appena descritte, evidenziano il motivo per il quale il dibattito pubblico sulla flessibilità risulta fortemente polarizzato. Si sta tra chi la considera un «dogma» e «una panacea» in un mercato globale e altamente competitivo e chi, dall'altra parte, difende le necessità dei lavoratori e il loro diritto alla sicurezza. La crescente richiesta di flessibilità

«viene dall'esaurirsi di quel modello di produzione e di regolazione che aveva dato stabilimenti simbolo, categorie potenti, sindacati forti [...]. La flessibilità è oggi richiesta dalla fine del lavoro massificato e uniformato, quello che ha dato tante sofferenze ma anche tante certezze, tanta subordinazione ma anche tante garanzie. La flessibilità chiude con l'epoca nella quale l'aspirazione e il destino dei più era di fare il medesimo lavoro, a tempo pieno, per tutta la vita» (Accornero, 2007, p. 126).

In base a questo punto di vista, verranno qui considerate le caratteristiche della flessibilità come insieme di strumenti di organizzazione del lavoro e i nuovi modelli di (de)regolazione.

Quando si parla di flessibilità del lavoro bisogna distinguere tra due principali varianti: quella numerica (o quantitativa o esterna), in base alla quale è flessibile il numero di lavoratori presenti in una impresa; e quella funzionale (o qualitativa o interna), in base alla quale i ruoli all'interno di una organizzazione sono suscettibili di modificazione. Luciano Gallino propone di definire le due varianti rispettivamente *flessibilità dell'occupazione* e *flessibilità della prestazione* (Gallino, 2007).

La prima variante di flessibilità «consiste nella possibilità, da parte di un'impresa, di far variare in più o in meno la quantità di forza lavoro utilizzata» (Gallino, 2007 p. 5). È dunque direttamente a contatto con i confini dell'organizzazione: aumentare o diminuire in base alle necessità di produzione il numero di lavoratori, vuol dire da un lato stare in una logica di “in” e “out”, dall'altro per il lavoratore “flessibile” fare esperienza di confine, “liminalità”. Nella logica della flessibilità numerica o dell'occupazione, infatti, chi è insider non lo è definitivamente, così come gli outsiders avranno possibilità di entrare con mutate condizioni. Per questi lavoratori, sembra dunque essere adatto il concetto di *limes* (Garsten, 2002), che verrà approfondito più avanti.

La seconda variante, la flessibilità funzionale o della prestazione, è invece interna all'organizzazione: «si riferisce...all'eventuale modulazione, da parte dell'impresa, di vari parametri della situazione in cui i salariati che al suo interno operano – a cominciare dai dipendenti a tempo indeterminato e orario pieno, ma compresi pure gli atipici – prestano la loro attività» (Gallino, 2007, p. 7). Rientrano in questa variante della flessibilità prestazioni con orari slittanti, pluriperiodali, straordinari, variazioni dei ritmi e dei luoghi di lavoro.

Secondo altre categorizzazioni, a queste si aggiunge la flessibilità salariale (Regini, 2000; Reyneri, 2002) in base alla quale possono applicarsi differenze salariali sia per esigenze organizzative, sia per ragioni congiunturali, e la flessibilità temporale, legata alle variazioni di ore lavorate in base alla domanda sul mercato (Regini, 2000).

Tra le varianti appena prese in considerazione, quella con maggiori ripercussioni sul sistema sociale è la flessibilità numerica (o dell'occupazione). Alla base di questo fenomeno possiamo rintracciare due principi di organizzazione aziendale che grande successo e diffusione hanno avuto a partire dagli anni '80 del secolo scorso, e propri della cosiddetta produzione snella: il *just in time* e la

produzione in base alla domanda. Per quanto riguarda il primo principio, abbiamo visto che si tratta dell'inversione del punto di partenza del ragionamento sulla produzione, che diventa operazione di prelievo e non di aggiunta. In base al secondo principio organizzativo la produzione del prodotto avviene solo se esiste una concreta domanda sul mercato: è il caso delle automobili che vengono prodotte solo dopo aver ricevuto l'ordine da parte del cliente. Secondo Gallino (2001) il successo di questi due principi tra le aziende si è fatta strada l'idea che gli stessi principi potessero essere applicati alla forza lavoro. Il lavoro infatti è una voce di costo importante nel bilancio di ogni azienda: in base a una importante regola della contabilità aziendale è necessario tenere bassi i livelli dei costi fissi per evitare rigidità di bilancio. In quest'ottica, la forza lavoro non deve essere un costo fisso per produrre valore senza creare troppe rigidità. La flessibilità dell'occupazione diventa, dunque, una risposta importante per le esigenze di bilancio delle aziende. Dall'altro lato però, non bisogna dimenticare di considerarne le ricadute sociali: in questo sistema, infatti, il rischio derivante dall'instabilità dei mercati viene letteralmente scaricato sul lavoratore, generando considerevoli esternalità negative (Gallino, 2001). Il «dilemma» (Regini, 2000) che le imprese devono risolvere è l'equilibrio tra l'aumento del coinvolgimento del lavoratore, e l'aumento della flessibilità numerica. In termini di contabilità, la prima opzione avrebbe ricadute positive sull'organizzazione e la qualità del prodotto, ma renderebbe il lavoro un costo fisso. La soluzione tipicamente giapponese è stata quella della segmentazione della forza lavoro.

Il passaggio dall'integrazione verticale a quella orizzontale, infatti, ha portato ad una struttura più leggera (*snella*), in cui spesso si fa ricorso all'esternalizzazione. Se nell'impresa verticalmente integrata la scelta era il *to make*, creando settori specializzati al proprio interno, nel modello snello la scelta cade sul *to buy* (Williamson, 1986) : si acquista la prestazione o il risultato della prestazione, riducendo quanto più possibile «l'attaccamento» tra impresa e lavoratore (Reyneri, 2005). In questa situazione, acquistare la prestazione vuol dire offrire contratti a termine; l'acquisto del risultato della prestazione è il tipico caso di esternalizzazione, o *outsourcing*. L'impresa si struttura così in uno schema centro-periferia. Il nucleo fisso, centrale, è costituito dai *core workers*, lavoratori considerati strategici; la periferia è invece costituita dall'insieme di *peripheral workers*, con contratti a termine o a tempo parziale. In più, laddove è presente l'acquisto del risultato della prestazione la strutturazione è a rete.

Si può considerare l'impresa che offre servizi in *outsourcing* come periferia dell'impresa committente, ma essendo essa stessa strutturata allo stesso modo è possibile parlare di *network economy* (Rainnie *et al.*, 2008). In questo ragionamento, decisivi sono i rapporti di grandezza e di potere tra le imprese. Secondo alcuni, infatti, l'importanza delle reti tra piccole imprese sarebbe un mito da sfatare, in quanto sarebbero ancora le grandi imprese, attraverso una dinamica di accumulazione flessibile, ad avere ancora il vero ruolo predominante (Harrison, 1999; Harvey, 1997).

Il rapporto tra flessibilità funzionale e numerica (Andersen, Regini, 2000; Regalia, 2009) può essere osservato lungo un continuum, su cui le imprese decidono di posizionarsi. Ad ogni punto del continuum sarà associata una diversa combinazione tra i due tipi principali di flessibilità. La scelta non è certo neutrale, ma strategica. Se sono stati sollevati dubbi sulla relazione inversa tra i due tipi di

flessibilità (OECD, 1999; Reyneri, 2002; Regalia, 2009), certo è, invece, il rapporto diretto tra flessibilità funzionale e formazione dei lavoratori:

*«with respect to full-time employees, there is strong evidence that training supply for involuntary part-time workers is much lower than for full-time workers, while demand is not significantly lower. The same applies to workers with temporary contracts compared to those with permanent contracts» (OECD, 2003, p. 253).*

Questa situazione è spiegata dal fatto che i costi per una formazione specifica sono minimizzati solo se il ritorno potrà essere condiviso tra azienda e lavoratore, per questo è necessaria una certa stabilità del rapporto di lavoro e fedeltà da parte del lavoratore. Si capisce, dunque, perché ad alti investimenti in formazione da parte dell'impresa sono associati aumenti di salario per i lavoratori che vi partecipano, e soprattutto perché l'offerta di formazione specifica è rivolta ai lavoratori con contratti stabili.

Le questioni legate all'una e all'altra variante della flessibilità, danno un'idea delle strategie perseguite dalle imprese. Un maggior uso di flessibilità numerica è lo strumento di una strategia di tipo difensivo e di adattamento al contesto. La prevalenza di flessibilità funzionale, sembra essere invece di tipo innovativo.

Considerando le sfide della competitività e del nuovo capitalismo, Regini (2000) parla di “*low road*”, perseguita soprattutto per mantenere bassi i costi del lavoro, e di “*high road*” legata al contrario all'innovazione e alla cooperazione, al lavoro altamente qualificato e all'alta qualità del prodotto. Con riferimento al caso britannico, Casey, Keep e Mayhew (1999) sottolineano quanto è rischiosa, per un intero sistema economico, l'idea della flessibilità ridotta a deregolazione e riduzione dei costi. Secondo gli autori, la “via della riduzione dei costi” non creerebbe circoli virtuosi tra organizzazione del lavoro, qualità del prodotto e competitività internazionale.

### **3.2.1 I numeri delle flessibilità**

Per avere un quadro internazionale della diffusione della flessibilità, possiamo fare riferimento ad alcune pubblicazioni dell'OCSE (OECD, 1999, 2002, 2003). Per misurare la flessibilità l'OCSE considera il numero di “*flexible practices*” messe in atto rispetto ad alcuni indicatori: *job rotation*, *team working* e delega delle responsabilità. Gli indicatori fanno riferimento a uno studio sui cambiamenti del lavoro condotto in Canada nel 1997 da Betcherman (OECD, 1999). Venivano qui indicate le principali linee lungo le quali era disegnato il modello del lavoro definito *high performance*: organizzazione del lavoro disegnata sulla base del multi-skilling e multi-tasking; elevato uso del team working; riduzione dei livelli gerarchici e, infine, delega delle responsabilità agli individui e ai gruppi (OECD, 1999). Questa la base concettuale da cui parte l'OCSE. I risultati dell'osservazione<sup>23</sup> restituiscono un quadro relativo alla flessibilità funzionale. Rispetto alle pratiche di *job rotation* si evidenzia un elevato utilizzo di questo strumento di flessibilità in Giappone e in Germania, dove è legato ai processi di formazione sul

---

<sup>23</sup> I dati cui l'OCSE fa riferimento provengono da diverse surveys: EPOC ((Employee Direct Participation in Organisational Change) per l'Europa, Nordflex project per il Nord Europa, SEPT survey per gli Stati Uniti, Pilot Workplace and Employment Survey (WES) per il Canada.

lavoro<sup>24</sup>. La *job rotation* è meno utilizzata invece negli Stati Uniti e in Francia, paesi in cui è prevalente l'importanza del lavoro particolare e del “posto di lavoro”. Passando all'utilizzo dei gruppi di lavoro, i dati considerati indicano che, a livello europeo, il maggior uso di team working è in Svezia. Regno Unito, Francia e Olanda si posizionano ancora sopra la media, mentre Italia, Irlanda e Germania si assestano al di sotto della media europea. Sul versante della delega delle responsabilità pare delinearsi un modello “sud-europeo”: Italia, Spagna e Portogallo hanno un basso indice di delega, individuale e di gruppo. Dall'altro lato, la Svezia si attesta ai primi posti, ma non tutti i paesi nord europei hanno alti livelli di delega. Fuori dall'Europa, Stati Uniti e Canada hanno livelli più alti di delega delle responsabilità.

Osservando le pratiche di flessibilità, è stata considerata soprattutto la flessibilità funzionale. Per avere una panoramica più ampia si considerino anche i dati sul lavoro temporaneo (OECD, 2002). Il primo problema da affrontare, relativamente al lavoro temporaneo, è di tipo terminologico, ed ha ripercussioni importanti sull'osservazione e sulla quantificazione (Dell'Aringa 2009). L'Eurostat utilizza una definizione che include tutti gli *impieghi che hanno una durata contrattualmente determinata (una data o il completamento di un incarico assegnato)*, restringendo l'analisi alla sola occupazione dipendente (Dell'Aringa 2009). È questa la definizione utilizzata anche dall'OCSE per la comparazione internazionale:

*«This classification is intended to differentiate between jobs that offer workers the prospect of a longlasting employment relationship and those that do not. Accordingly, the temporary or permanent quality of a job is understood as being a characteristic of the explicit or implicit employment contract, rather than being defined in terms of the actual duration of the job, which is also influenced by other factors, including workers' voluntary choices to quit»* (OECD, 2002, p. 170).

In generale, si segnalano tre approcci all'osservazione del lavoro temporaneo:

- un *approccio diretto*, basato su *accordi e contratti di lavoro* considerati “temporanei”;
- un altro *approccio diretto*, fondato sulla *durata* (attesa o reale) dell'impiego;
- un *approccio residuale* che considera temporanei tutti i *contratti non-standard* che non assicurano alcune garanzie, ad esempio ferie retribuite e malattie (OECD, 2002)

Naturalmente, nonostante lo sforzo di rendere omogenei i dati, restano alcune differenze difficilmente sintetizzabili legate alle particolari regolazioni del lavoro (temporaneo e non) presenti nei diversi Paesi. Ad esempio, il lavoro in proprio non è considerato temporaneo, sebbene in molti casi, come quello italiano, la monocommittenza rende il rapporto con l'impresa committente più vicino al lavoro dipendente.

Tra le evidenze che emergono dallo studio OCSE, si nota un aumento considerevole dell'uso di lavoro temporaneo in alcuni Paesi europei (Francia, Italia, Portogallo e Spagna), ma non si tratta di un trend generale, tanto che in Grecia e in Lussemburgo si può osservare una diminuzione negli stessi anni

---

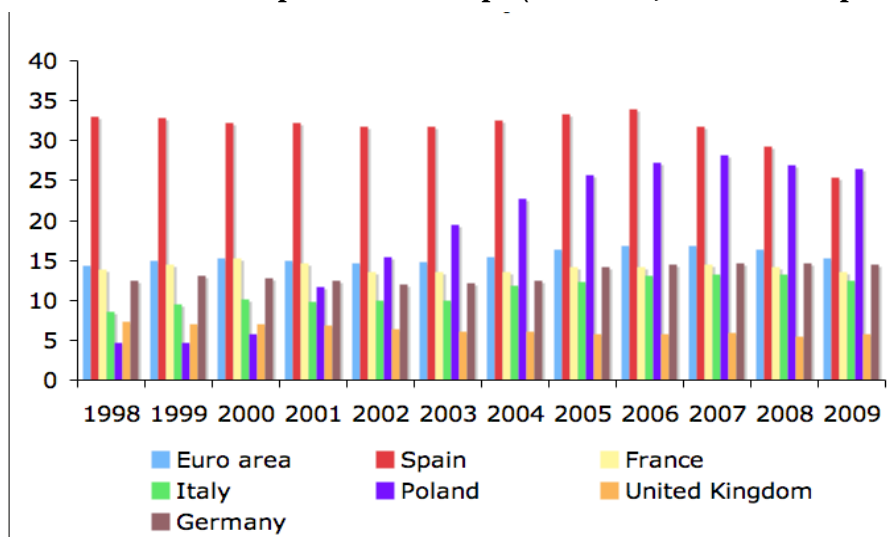
<sup>24</sup> Si consideri la differenza di filosofia tra i due paesi: in Giappone l'obiettivo è quello di trasmettere abilità (skills) legate all'azienda e allo stesso tempo ampie; in Germania l'obiettivo è l'aumento delle abilità con la prospettiva dell'occupazione.

considerati. Dal punto di vista demografico i giovani, le persone con bassa istruzione e le donne risultano avere più di altri lavori temporanei.

Altro punto decisivo è il livello di accesso ad alcune importanti tutele quali ferie e periodi di malattia retribuiti, previdenza e sussidi di disoccupazione. Da questo punto di vista, nei paesi OCSE si nota una distanza tra il riconoscimento di tali tutele e il loro reale godimento: «*temporary employment per se rarely disqualifies workers from benefits, but the very short duration of many temporary jobs may have that effect*» (OECD, 2002, p. 131). A conferma di ciò, si consideri che la maggior parte dei lavori temporanei non ha durata maggiore di un anno, e sebbene nei Paesi dell'Unione Europea si nota una continuità maggiore dell'impiego per il settore pubblico e per le persone con alta istruzione, giovani sotto i 25 anni e disoccupati risultano avere una condizione di maggiore precarietà.

Passando a un punto di osservazione più vicino, consideriamo ora la situazione europea. Nella scelta dei Paesi dell'Unione Europea, sono stati presi in considerazione, oltre all'Italia, la Germania, la Francia, il Regno Unito, la Polonia e la media dei Paesi dell'area Euro. La scelta è legata, da un lato alle caratteristiche delle economie nazionali, dall'altro alle caratteristiche che emergono dai dati OCSE appena osservati.

**Grafico 3.1. Lavoro Temporaneo in Europa (1998-2009, su totale occupazione)**



fonte: elaborazione dati Eurostat

Come è possibile osservare dal Grafico 3.1, la Spagna risulta avere un'alta incidenza di lavoratori temporanei sul totale dell'occupazione, sebbene dal 2006 è evidente il calo. La situazione spagnola è frutto di scelte di *policy* mirate ad aumentare l'occupazione con l'introduzione di un alto livello di liberalizzazione del mercato del lavoro (Dell'Aringa 2009).

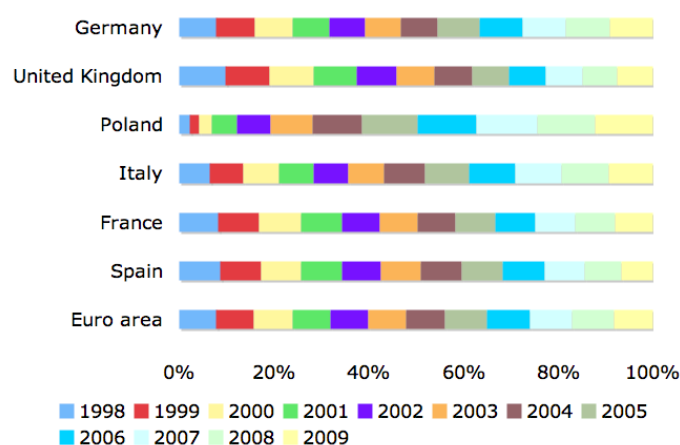
L'Italia, al contrario, è costantemente sotto la media europea (Zona Euro). Anche dopo il 2003<sup>25</sup> non si notano spostamenti considerevoli rispetto alla media, ma è rilevante per il mercato italiano il

<sup>25</sup> Viene introdotta la Legge 30, che istituisce o riforma molti istituti con l'obiettivo dichiarato di dare maggiore flessibilità al mercato del lavoro.

passaggio dall'8,6% del 1998 al 13% del 2009, con piccoli ma costanti aumenti proprio a partire dal 2003 (EUROSTAT).

Da osservare è il caso del Regno Unito, che presenta il tasso più basso di incidenza di lavoro temporaneo: in questi tipi di assetti istituzionali si nota, infatti, un uso limitato dei contratti temporanei, essendo basso il livello di protezione anche per i lavoratori stabili (OECD, 2002).

**Grafico 3.2. Lavoro Temporaneo in Europa (1998-2009)**



fonte: elaborazione dati EUROSTAT

Nel Grafico 3.2 si può osservare l'andamento nel tempo dell'uso di contratti temporanei nei paesi europei considerati. Si noti il caso della Polonia, in cui si osserva una vera e propria progressione nell'aumento dell'incidenza dei contratti temporanei sul totale del lavoro dipendente. Non a caso, questo paese è oggi considerato molto competitivo in termini di flessibilità e produttività del lavoro.

### 3.3 FORME DI FLESSIBILITÀ E FLEXICURITY

Continuando sulla comparazione europea, un importante contributo per comprendere quali e quante forme di flessibilità vengono utilizzate dalle imprese proviene da una ricerca europea coordinata da Ida Regalia (2009). Si tratta di una *survey* condotta nelle regioni più sviluppate di Spagna, Italia, Francia, Germania e Regno Unito su un campione di imprese del manifatturiero e del terziario con più di venti addetti. Un importante elemento della ricerca, per il discorso qui affrontato, è il fatto di approfondire il punto di vista degli utilizzatori delle forme non-standard di lavoro, non dando per scontato che il ricorso ad esse porti solo vantaggi per le imprese.

Le forme di flessibilità prese in esame sono di tipo funzionale e numerico, in particolare per la parte funzionale viene rilevato il ricorso a forme di *outsourcing*, flessibilità dei compiti, lavoro di gruppo, e forme di flessibilità temporale come straordinario e flessibilità dell'orario. Viene inoltre rilevato il ricorso al lavoro temporaneo, come percentuale di utilizzo di una o più forme temporanee d'impiego<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> L'indice è costruito sommando contratti a termine, contratti occasionali e lavoro interinale (di agenzia) (Regalia, 2009).



**Tab. 3.1. Ricorso a forme di flessibilità nell'impresa (% di unità locali che vi fanno ricorso)**

Forma flessibile	Catalogna	Lombardia	Rhone- Alpes	Saarland Sud-Rhein	West Midlands	Totale
<i>Forme flessibili di organizzazione del lavoro</i>						
Outsourcing	73	70	75	68	63	70
Fless. Funzionale/dei compiti	65	62	78	44	52	61
Team working	25	24	69	21	59	36
Straordinario	28	47	59	49	48	45
Flessibilità dell'orario	28	49	65	66	40	47
<i>Forme non standard d'impiego e di lavoro</i>						
Part-time	42	62	84	78	67	64
Contratti a termine	46	70	75	64	23	56
Lavoro occasionale	38	4	57	50	36	31
Lavoro d'agenzia	54	35	69	37	27	43
<i>Lavoro temporaneo</i>						
Lavoro autonomo	18	34	13	23	13	22
Lavoro a domicilio	1	1	10	6	5	4
Telelavoro	0	2	0	2	1	1

Fonte: Regalia, 2009, p. 41

Dai dati della ricerca emerge chiaramente che il lavoro temporaneo è la forma di flessibilità più utilizzata nelle regioni prese in esame, segue l'utilizzo dell'outsourcing. Entrambe le forme sono da associarsi a un tipo di flessibilità "esterna". Come precedentemente affermato, anche qui non si notano relazioni direttamente inverse nell'utilizzo dei due tipi di flessibilità: «il ricorso a combinazioni delle varie forme di flessibilità raramente corrisponde a opzioni strategiche alternative e rivela invece un certo grado di eclettismo» (Regalia, 2009, p. 46). Dall'analisi delle correlazioni tra le variabili, si conclude che:

«le variabili strutturali non catturano in modo significativo le ragioni per cui si utilizzano le varie forme di flessibilità interna ed esterna e le forme non standard di impiego. Le spiegazioni vanno cercate più in termini di strategie manageriali caso per caso, all'interno di contesti istituzionali diversificati a livello macro (i quadri normativi di riferimento) sia a livello micro (le caratteristiche delle relazioni industriali in azienda), che in termini di dipendenza per così dire automatica delle variabili strutturali e di mercato» (Regalia, 2009, p. 47).

Se da un lato le motivazioni per l'uso di forme di flessibilità sono diverse<sup>27</sup>, sul versante delle conseguenze (positive) si registra per tutti una riduzione dei costi, più consistente per il lavoro part-time che per quello atipico. Gli svantaggi sono invece legati al fatto che, in particolare il part-time, risulta "difficile da governare", causando problemi di coordinamento (Regalia, 2009).

Da questi dati emerge con chiarezza una sempre più diffusa flessibilizzazione del mercato del lavoro in tutti i paesi europei. A questa osservazione non può non aggiungersi la domanda sui livelli di

<sup>27</sup> Per il lavoro part-time è alta l'incidenza delle richieste da parte dei lavoratori, per il lavoro atipico decisive sono le fluttuazioni della domanda da parte del mercato, per il lavoro autonomo ritroviamo la necessità di particolari competenze (Regalia, 2009).

protezione garantiti o esperiti dai lavoratori “atipici”. Avola (2009) propone uno schema con tre tipologie: *market flexicurity*, *state flexicurity*, *flex-insecurity* (Tab. 3.2).

**Tab. 3.2. Tipologie di flexicurity**

Modello/Caratteristiche	market flexicurity	state flexicurity	flex-insecurity
Diffusione dei lavori atipici	Bassa	Medio-alta	Medio-alta
Livello di transizione al lavoro permanente	Medio-alto	Alto	Basso
Impegno dello Stato (tutele del reddito e politiche attive del lavoro)	Marginale	Alto	Basso
Area Geografica	Regno Unito, Irlanda	Danimarca, Svezia, Europa continentale	Spagna, Italia Meridionale

Fonte: Avola, 2009, adattamento

I fattori presi in considerazione per la costruzione delle tipologie sono legati al quadro istituzionale, il livello di garanzie e politiche attive del lavoro, il tasso di incidenza dei lavori atipici e il rischio di intrappolamento in situazioni di instabilità. Dall’incrocio di questi fattori, emergono i tre modelli, associati a tre grandi aree geografiche dell’Europa (Tab. 3.2): il mondo anglosassone vede affermarsi il modello della *market flexicurity*; l’Europa continentale, e in particolare la Danimarca, è l’area della *state flexicurity*, con alti livelli di protezione da parte dello Stato e alti livelli di transizione verso occupazioni stabili; infine, l’Europa del Mediterraneo è la zona della *flex-insecurity*, in cui ad alti tassi di utilizzo del lavoro atipico si associa un basso livello di transizione verso lavori stabili, creando una condizione di intrappolamento scarsamente supportato dell’intervento dello Stato (sia in termini di sostegno al reddito, sia in termini di politiche attive del lavoro). L’Italia è posizionabile in quest’ultima tipologia, ma come si vedrà avanti, il caso “puro” è quello dell’Italia Meridionale. Il Centro-Nord Italia, avendo un mercato del lavoro con opportunità di lavoro più diffuse, contiene elementi della tipologia *market flexicurity* (Avola, 2009).

### 3.3.1 La regolazione: le forme di lavoro non standard

I termini utilizzati per definire le forme di lavoro non-standard sono diversi. La terminologia stessa rimanda a varie visioni dalla questione: il ricorso a concetti quali flessibilità, instabilità, precarietà rimanda ad una visione che sottolinea la condizione del lavoro e del lavoratore. Termini come “atipico” e “non-standard”, rimandano invece ad un punto di vista legato alla regolazione del lavoro. Si può, infatti, individuare uno standard e una tipicità di forme di lavoro stabile, dipendente, attraverso cui osservare come in controluce queste forme emergenti. Secondo Regalia, gli assi fondamentali in base ai quali osservare questo scostamento sono cinque (2009):

- «*forme che non rispettano l’impiego a tempo pieno*», è il caso del part-time;
- «*forme che non implicano un impiego a tempo indefinito*», come nel caso del lavoro temporaneo;
- il *lavoro interinale* e tutte le forme che non implicano una relazione di dipendenza diretta tra impresa e lavoratore;
- forme di *lavoro autonomo*, che non implicano alcun datore di lavoro;

- situazioni in cui il lavoro viene svolto *al di fuori dei confini dell'impresa*, ad esempio il telelavoro e il lavoro a domicilio.

Un panorama così articolato ha creato il timore di uno «scompaginamento» (Accornero, 2001) del lavoro standard. In effetti, le tutele e le garanzie del lavoro si basavano su «una durata degli orari di lavoro e su una tenuta del rapporto di lavoro che rispecchiavano un universo simbolico omogeneo» (Accornero, 2001, p. 124).

Altro punto di discussione è il carattere di novità di queste forme di impiego standard. È diffusa l'idea che le forme non standard di lavoro siano un portato delle nuove economie. In realtà, osservando la storia dell'organizzazione del lavoro ci si accorge che ci troviamo di fronte a una sorta di parabola (Della Rocca, Fortunato, 2006), in cui le “forme standard” sono state il frutto di conquiste sociali proprie del “secolo breve” (Hobsbawm, 1994). Da un lato si può affermare che il modello dominante di lavoro, definito “standard”, è dunque divenuto tale nel tempo (Regalia, 2009; Accornero, 2001). Dall'altro, elementi oggi caratteristici del lavoro atipico erano diffusi anche nel passato, *all'ombra del modello fordista* (Palidda, 2009). Si pensi, infatti, a settori come l'agricoltura, l'edilizia, il commercio, che soprattutto al Sud Italia, hanno sempre fatto ricorso a forme temporanee di impiego, spesso senza tutele. L'emergere del lavoro “non standard” sembra dunque essere dovuto ad una consistente riduzione della portata del lavoro “standard”. Per quanto riguarda il dibattito pubblico, è considerata plausibile l'ipotesi in base alla quale soggetti coinvolti nei lavori atipici, appartenenti a settori tradizionalmente sicuri e tutelati e, per questo, dotati di *voice* hanno enfatizzato l'aspetto di novità degli elementi del lavoro non standard (Palidda, 2009).

La regolazione delle forme di impiego non standard riporta il focus sugli approcci al mercato del lavoro e alla flessibilizzazione. Per dirla con Regini (2000b), i due principali approcci possono essere sintetizzati in due affermazioni: il primo, l'aumento di tutti i tipi di flessibilità permette di migliorare, per questo è necessaria maggiore deregolazione del mercato del lavoro; il secondo, la flessibilizzazione del mercato del lavoro è irrilevante o pericolosa, e la principale soluzione all'aumento dell'occupazione è di tipo macro economico (Regini, 2000b).

### **3.3.2 Flessibilità numerica e subordinazione: il caso italiano**

In Italia, il cosiddetto Pacchetto Treu<sup>28</sup> varato nel 1997, rappresenta la prima grande riforma del mercato del lavoro italiano orientata a introdurre nel sistema maggiori livelli di flessibilità organizzativa e numerica nell'uso della forza lavoro. Questa riforma va inserita in un più ampio quadro riformatore avviato negli anni '90 e in più recepisce interamente i contenuti dell'Accordo per il lavoro, sottoscritto da governo e parti sociali nel 1996. Il principio generale a cui si ispira è definito “garantismo flessibile”, in base al quale si cercano combinazioni di flessibilità utili a garantire maggiore occupazione senza rinunciare ai livelli di tutela raggiunti.

L'altro grande intervento di riforma del mercato del lavoro risale al 2003, con la Legge 30/2003 che ha l'obiettivo dichiarato di semplificare e snellire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro,

---

<sup>28</sup> Legge 196/1997

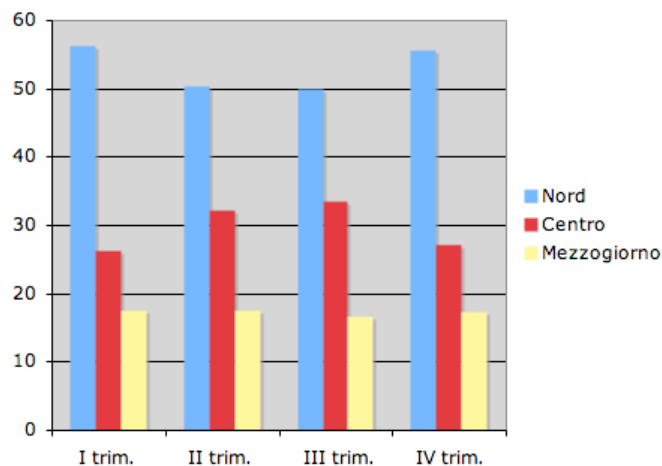
introducendo alti livelli di flessibilità del mercato e del rapporto di lavoro: vengono introdotti alcuni istituti quale il job on call (lavoro a chiamata), il job sharing, e il lavoro interinale o lavoro in affitto. Si definisce per la prima volta il concetto di “lavoro occasionale” e la prestazione accessoria”. Vengono inoltre riformati alcuni istituti già introdotti dal Pacchetto Treu, ad esempio si definisce il “lavoro a progetto”.

Perché ci sia un effetto positivo sul mercato del lavoro e sull’incontro tra domanda e offerta, è necessario che la flessibilità (centrata sulle esigenze dell’impresa) vada di pari passo all’autonomia del lavoratore (che avrebbe l’opportunità di gestire il proprio tempo e le proprie professionalità su un mercato più flessibile).

Con riferimento a una pubblicazione dell’ISTAT (2005), è possibile individuare una stima dell’incidenza delle collaborazioni coordinate e continuative per il 2004 per ripartizione geografica, età e sesso, e, inoltre, il livello di autonomia appena definito come caratterizzante il modello italiano.

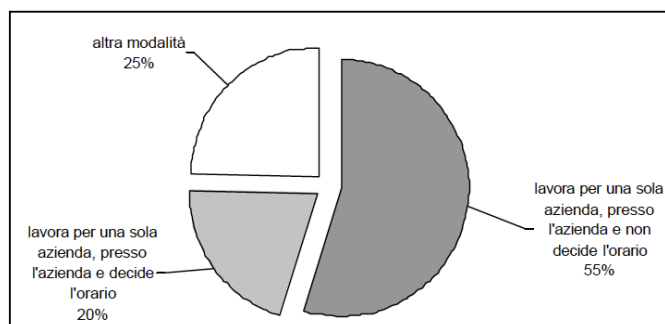
Per quanto riguarda la diffusione dei collaboratori coordinati e continuativi in base alla ripartizione geografica si nota una maggiore diffusione al Nord e al Centro (Graf. 3.3).

**Grafico 3.3. Incidenza dei collaborati coordinati a continuativi (% sul totale dei collaboratori), ripartizione geografica (2004)**



fonte: ISTAT, 2005

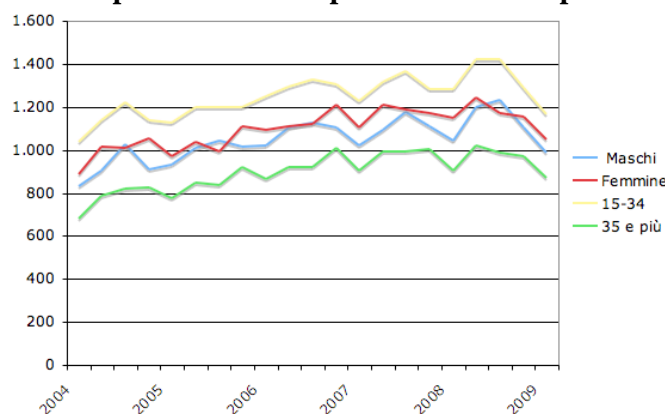
Ma il punto di maggiore interesse è il grado di autonomia esperito da questo tipo di lavoratori. Se in linea teorica i collaboratori dovrebbero avere la possibilità di scegliere orari di lavoro e luogo di lavoro, nella realtà si osserva una situazione molto diversa.

**Grafico 3.4. Modalità di lavoro dei collaboratori coordinati e continuativi**

fonte: ISTAT, 2005

La *monocommittenza* rappresenta la modalità di lavoro più diffusa (75%), insieme al luogo di lavoro deciso dall'azienda. In più, nel 55% dei casi a questa situazione di aggiunge il fatto che non si sceglie l'orario di lavoro. Nel caso italiano si assiste, dunque, a condizioni di lavoro del tutto simili al lavoro dipendente, ma senza le tutele accordate a quest'ultimo. Aggiungendo ai lavoratori formalmente indipendenti, anche i falsi lavoratori indipendenti, ovvero quelli concretamente inseriti nell'organizzazione, il peso del lavoro para-subordinato arriva al 5% del totale (Reyneri, 2009a). Il lavoratore *parasubordinato* rappresenta un caso di mix tra flessibilità del lavoro e instabilità occupazionale: attraverso i contratti temporanei, infatti, l'impresa scarica tutti i rischi economici sul lavoratore e è garantita da comportamenti opportunistici per la necessità da parte del lavoratore di mantenere una buona reputazione.

L'Indagine sulle Forze Lavoro<sup>29</sup> condotta dall'ISTAT restituisce un quadro del lavoro temporaneo in Italia in cui si nota un utilizzo leggermente più alto di questi strumenti di flessibilità per le donne, e sensibilmente più alto per i giovani tra i 15 e i 34 anni (ISTAT).

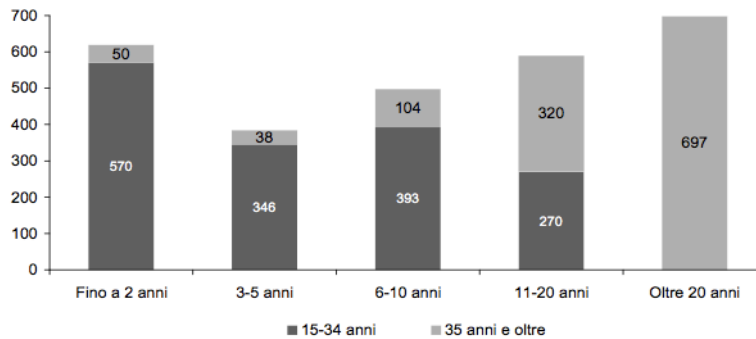
**Grafico 3.5. Il lavoro temporaneo in Italia per classe di età e per sesso (valori assoluti)**

fonte: elaborazione dati ISTAT

<sup>29</sup> Come sottolinea Reyneri (2005), l'Indagine sulle Forze di Lavoro condotta dall'ISTAT sottostima i lavoratori instabili e i collaboratori. L'Indagine fotografa la condizione del lavoro in un dato momento dell'anno, ma a causa della durata limitata di molti contratti saranno in tanti a cambiare condizione nel corso di un anno. Sebbene rappresenti un aspetto importante, questa dinamicità non è catturata dall'indagine.

Il maggior utilizzo dei contratti a termine per i giovani è senza dubbio legato all'ingresso del mercato del lavoro: i contratti atipici rappresentano, infatti, la porta di ingresso nel mercato del lavoro (Reyneri, 2002). Fin qui, sembrerebbe confermata l'ipotesi del lavoro temporaneo come tappa dell'esperienza lavorativa dei singoli. Considerando, in aggiunta, altri dati (ISTAT, 2009) nel Grafico 3.6 si nota come in molti casi queste tipologie di contratto diventano in realtà una "trappola" (Reyneri, 2002; Corigliano, Greco, 2009).

**Grafico 3.6. Atipici per classe di età e anzianità lavorativa (2008, valori in migliaia)**

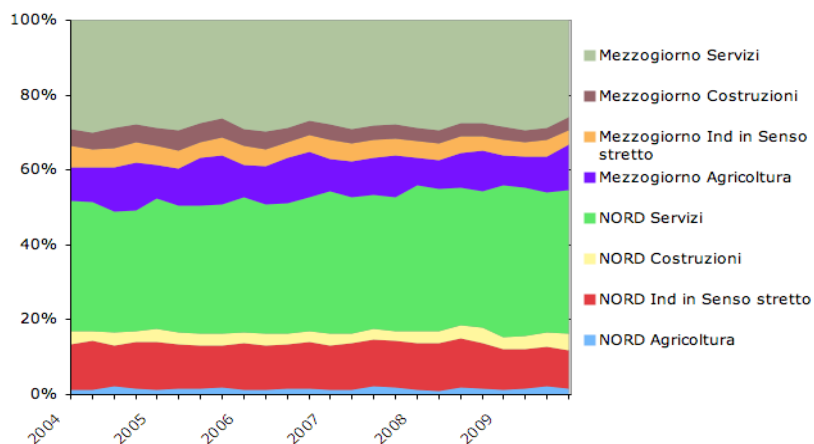


fonte: ISTAT 2009

Se fino ai due anni di anzianità lavorativa e una classe di età relativamente bassa, possiamo parlare di porta di ingresso o tappa, la reale situazione prende forma quando a 11-20 anni dall'ingresso nel mercato del lavoro più di 600 mila lavoratori hanno ancora contratti atipici, di questi più della metà hanno più di 35 anni. A questi si aggiungano i moltissimi lavoratori atipici con più di 20 anni di anzianità lavorativa, legati in gran parte al mondo dell'istruzione (ISTAT, 2009).

Il contributo dei diversi settori di attività economica all'uso di lavoro temporaneo si diversifica secondo la ripartizione geografica. Le grandi differenze di tessuto produttivo e mercato del lavoro, in particolare tra Nord e Mezzogiorno, incidono molto su questo aspetto (Graf. 3.7).

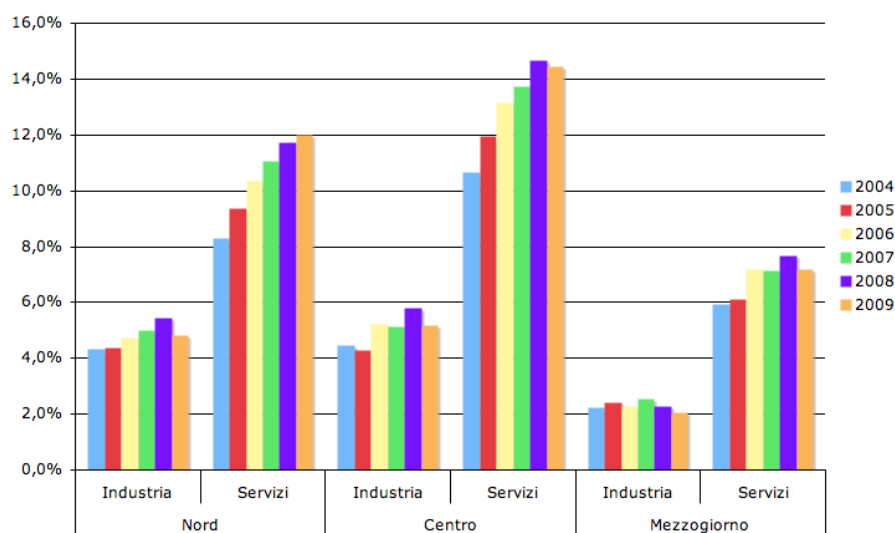
**Grafico 3.7. Lavoro Temporaneo in Italia, per settore di attività e ripartizione geografica (Nord e Mezzogiorno)**



fonte: elaborazione su dati ISTAT

Si osserva innanzitutto che il maggiore contributo è dato dal settore dei servizi, sia al Nord che al Sud, ma con una incidenza maggiore al settentrione. Si noti l'incidenza che al Nord ha il settore dell'industria in senso stretto: è quasi perfettamente sostituito al Sud dall'agricoltura, che al settentrione vede una bassa percentuale di utilizzo di contratti a termine. Per quanto riguarda il settore delle costruzioni non si notano grandi differenze territoriali tra nord e sud Italia, tranne una tendenza di segno crescente al Mezzogiorno nell'anno 2009.

**Grafico 3.8. Lavoro Temporaneo per settore di attività economica ed età (15-34 anni), % sul totale occupati (15-34 anni)**



fonte: elaborazione dati ISTAT

Il settore che in percentuale più utilizza lavoro temporaneo per giovani dai 15 ai 34 anni, è quello dei servizi (Graf. 3.8). In particolare al Centro si evidenzia una maggiore incidenza dei contratti temporanei. Il Sud si attesta al di sotto delle medie sia settentrionali che del centro.

I dati fin qui osservati hanno restituito una condizione di forte differenziazione territoriale, confermando la tesi dell'esistenza di due sub-mercati del lavoro in Italia, non comunicanti tra loro (Reyneri, 2005). La comparazione Nord-Sud nelle dinamiche del mercato del lavoro è un passaggio necessario ed obbligato, dunque, per comprendere il fenomeno del lavoro atipico. Avola (2009), partendo dalla matrice di microdati ISTAT del 2006, propone una elaborazione che renda conto dell'intera area del lavoro temporaneo per ogni regione italiana. Ne emerge un quadro che, oltre a confermare il dualismo sopra citato, fotografa una forte differenziazione tra singole regioni, anche all'interno del Mezzogiorno stesso.

Nell'utilizzo del lavoro atipico, le regioni del Centro-Nord hanno una media vicina a quella europea. Impressiona il dato della Calabria, prossimo ai livelli spagnoli (34% nel 2006): il 27,4 % dei lavoratori ha un contratto non standard; la percentuale aumenta se si aggiungono i lavoratori

permanenti che hanno dichiarato di non avere un contratto di lavoro (31,8%). Le dimensioni delle differenze territoriali in Italia, suggeriscono che l'instabilità del lavoro ha dimensioni e significati diversi nelle diverse regioni italiane, confermando l'ipotesi dell'inadeguatezza delle osservazioni che guardano al mercato del lavoro italiano in un'ottica nazionale unitaria (Reyneri, 2005; Avola, 2009).

I dati fin qui osservati e la composizione del lavoro temporaneo, non devono portare a pensare che in Europa sia scomparsa l'occupazione di lungo periodo (Reyneri, 2009a). I dati su scala europea parlano di una sostanziale stabilità della percentuale di lavoro di lungo periodo dagli anni Novanta fino agli anni Duemila, come si può osservare dalla tabella ripresa da Doogan (2005)<sup>30</sup>.

**Tab. 3.3. Impiego di lungo termine in Europa dal 1992 al 2002 (valori in migliaia)**

	1992			2002			LTE		Employment	
	LTE	TOTAL	RLTE	LTE	TOTAL	RLTE	Growth 92-02	Growth 92-02	Growth 92-02	Growth 92-02
<i>Female</i>	18046	56653	31.9%	23863	65243	36.6%	5817	32.2%	8589	15.2%
<i>Male</i>	34731	83624	41.5%	37650	87242	43.2%	2919	8.4%	3618	4.3%
<i>EU12Tot</i>	52777	140277	37.6%	61513	152485	40.3%	8736	16.6%	12207	8.7%

*Source:* European Labour Force Survey.

*LTE* denotes long-term employment measured by those workers who were with their current employer for ten or more years.

*RLTE* denotes the rate of long-term employment, the proportion of the total workforce who were employed long term.

*LTE Growth 92-02* records the change in the long-term workforce between 1992 and 2002 in terms of numbers and percentages.

*Employment Growth 92-02* records the change in the level of total employment between 1992 and 2002 in terms of numbers and percentages.

fonte: Doogan, 2005, p. 69

Dall'analisi dei dati di Doogan (2005) emerge che il peso dell'occupazione di lungo periodo nei dieci anni presi in considerazione è addirittura aumentato del 16% circa. Questo dato fa luce su un diffuso sentimento di insicurezza lavorativa, *l'incubo dell'insicurezza* (Fevre, 2007) che sembra segnare la nostra epoca. Ben lungi dall'affermare l'infondatezza di questo sentimento, è necessario scrutarne le ragioni. Senza dubbio vi è stato un aumento della precarietà nell'ingresso del mondo del lavoro: se il lavoro di lungo termine risulta addirittura aumentato, è ugualmente vero che il percorso verso la stabilizzazione è diventato più tortuoso e incerto (Reyneri, 2009a). A questo si aggiunga l'incertezza data dai contesti istituzionali. Come abbiamo visto in precedenza, diverse in Europa sono le combinazioni di *flexibility* e *security*, laddove, come in Italia (e al Meridione in particolare), si è sbilanciati solo verso il primo versante della combinazione è prevedibile che il sentimento di insicurezza cresca.

<sup>30</sup> Obiettivo del lavoro di Doogan è di fare uno *screening*, attraverso i dati empirici, della situazione del lavoro di lungo periodo in Europa. Molte posizioni che considerano terminato il lavoro di lungo termine (Sennet, 1998; Beck, 2000; Sassen, 1996; Mingione, 1996; Giddens, 1998) sono considerate «asserzioni e non analisi», finalizzate solo a raccontare «la storia dei nostri tempi»: «They appear content to tell 'the story of our times' rather than offer the rigorous discussion that is expected of leading social scientists» (Doogan, 2005, p. 66).



### 3.4 LE CONSEGUENZE DELLA FLESSIBILITÀ

La diffusione di occupazioni non-standard e il sentimento di insicurezza collegato sono stati oggetto di interesse per molti studiosi. In fondo, si tratta di indagare le conseguenze della flessibilità sull'esperienza e sulla vita delle persone.

Su un piano teorico generale, un punto di vista “pessimista” rispetto alle conseguenze di forme di lavoro flessibile sull'identità stessa degli individui è quello di Sennett (1999). La traduzione italiana “L'uomo flessibile” non rende immediatamente l'idea di fondo che accompagna il saggio. La traduzione letterale del titolo originale, *la corrosione del carattere* restituisce invece la tesi principale dell'autore, secondo cui la principale conseguenza del «nuovo capitalismo» sulla vita delle persone è quella di mutare dall'interno l'identità, gli atteggiamenti nei confronti dell'esistenza e verso gli altri. Alcune ripercussioni importanti sono date da una nuova conformazione di esperienze quali il rischio, il fallimento, l'etica lavorativa (e non). Tra i molti argomenti e suggestioni proposti da Sennett, vorremmo riprendere una idea accennata nell'ambito della conclusione della sua riflessione. Viene ripresa, tra le altre, una riflessione filosofica di Emmanuel Levinas (1954) e di Paul Ricoeur (1954), che fa riferimento alla responsabilità nei confronti dell'Altro. Si resta fedeli a se stessi, e alla propria umanità, nel momento in cui si risponde all'Altro che si fida e si affida<sup>31</sup> (Levinas, 1954). Sennett fa notare che, nel capitalismo flessibile, non sempre c'è risposta alla domanda “chi ha bisogno di me”. Venendo a indebolirsi, o a mancare, questa domanda fondamentale verrebbe meno anche la responsabilità nei confronti degli altri: «il sistema irradia infatti indifferenza nei confronti degli sforzi umani [...]; irradia indifferenza organizzando l'assenza di fiducia, cioè uno stato in cui non c'è motivo di aver bisogno di qualcuno» (Sennett 1999, trad. it. p. 147).

Restando nell'ambito delle letture teoriche, richiamiamo un altro importante e suggestivo contributo, quello di Christina Garsten (1999). Nelle organizzazioni contemporanee, segnate dalla flessibilità, i lavoratori temporanei farebbero esperienza della *liminalità* (Turner 1993). Il lavoro, infatti, non solo è transitorio, ma è periferico rispetto ai lavoratori stabili all'interno dell'organizzazione. Eppure spesso si condividono gli stessi spazi di lavoro e le stesse mansioni. L'esperienza della *liminalità* sta proprio in questa collocazione sempre transitoria e ai margini, che genera forme di pressione e di ansia rispetto al futuro non condivisi dai vicini “*core workers*”.

Il sistema e i processi che hanno come cifra fondamentale la flessibilità hanno ripercussioni sulla vita delle persone. Diminuendo il grado di astrazione, alcune importanti ricerche empiriche svolte in Italia hanno evidenziato le caratteristiche di questo fenomeno e le sue conseguenze.

Come sottolinea Palidda (2009), va problematizzata l'idea diffusa in base alla quale ci troviamo di fronte a un fenomeno di per sé nuovo. Le occupazioni atipiche, infatti, erano diffuse anche nell'epoca d'oro del fordismo, e molto diffuse in alcuni settori come l'edilizia, l'agricoltura, i servizi alle persone. Da ciò si deduce che anche dal punto di vista quantitativo il lavoro non-standard ha coinvolto in passato una grande massa di persone. L'ipotesi è che l'arrivo alla ribalta della questione sia dovuta al

---

<sup>31</sup> Nel pensiero di Levinas (1954), questo affidamento è primariamente la richiesta di “non uccidere” fatta dal volto, nudo per definizione, dell'Altro. La risposta a questa richiesta di non uccidere genera la responsabilità, vista come elemento relazionale.

«coinvolgimento nei lavori instabili di segmenti di offerta tradizionalmente al riparo dall'insicurezza», e che la «capacità di *voice* abbia portato probabilmente a enfatizzare gli elementi di novità di fenomeni che erano diffusi anche prima all'ombra del modello fordista» (Palidda 2009, p. 57). Insieme a questa ipotesi, con l'avanzamento del processo di terziarizzazione si consideri l'oggettiva diminuzione di opportunità di lavoro standard, almeno in ingresso come si è visto, e la percezione diffusa di minor peso – che non corrisponde a un minor *appeal* - dell'idea di «posto fisso».

La strada italiana alla flessibilità del lavoro sembra avere conseguenze soprattutto sulla stabilità/instabilità del lavoro, e da parte dei più giovani una diffusa difficoltà a definire scelte di vita di transizione alla vita adulta. Nel caso del Mezzogiorno (Palidda 2009), le coppie di giovani subiscono l'esposizione a un contesto di *flex-insecurity*, come abbiamo visto sopra, che porta ad un intreccio di overeducation, vulnerabilità economica e “sofferenza senza disagio”. Sul piano professionale sembra essere diffusa una tendenza a ridurre aspirazioni, progetti e ambizioni. Per quanto riguarda l'assunzione di responsabilità familiari, se il matrimonio non sembra essere per tutti una meta ostacolata dall'instabilità, lo è invece la scelta di avere dei figli. Un elemento che accomuna Mezzogiorno e Italia Settentrionale è il ruolo centrale delle famiglie di origine come «ammortizzatore sociale», aspetto che incide fortemente sulla dipendenza da variabili di tipo “ascrittivo”. In una ricerca sulle occupazioni instabili in Lombardia (Fullin 2004) si sottolinea come anche in questo contesto, che con le categorie sopra esposte potremmo definire di (quasi) *market flex-security*, l'assenza di tutele collettive contro i rischi dell'instabilità lavorativa sposta tutto il peso e le responsabilità sulle famiglie di origine. In questa analisi di «ciò che accade nella vita dei lavoratori, delle loro strategie, al loro modo di affrontare i rischi connessi all'instabilità» (Fullin 2004, p. 210), viene sottolineata la grande complessità del fenomeno che è fatta di equilibri fragili. La diversa percezione dei rischi, il diverso accesso a risorse familiari di tipo ascrittivo, il diverso grado di “scelta” dell'instabilità, portano a un quadro problematico e certamente non univoco, ma che spesso si affronta in termini dicotomici “positivo/ negativo”.

### **3.4.1 La qualità del lavoro: crescita o polarizzazione?**

Abbiamo appena considerato le conseguenze della “trasformazione” sulla vita delle persone, in termini di scelte, equilibri e prospettive di vita. Sul piano del lavoro il processo di terziarizzazione è legato anche ad una inedita composizione dei livelli professionali. Quando si parla di servizi, infatti, non sempre ci si riferisce a lavori che richiedono molte competenze. Si pensi al caso dei lavori in imprese di pulizie, oppure presso grandi catene di ristorazione: rientrano sempre nel settore dei servizi, ma senza che vengano richieste particolari competenze. Si affaccia così sulla scena la figura dell'operaio dei servizi, a cui non è chiesto grande sforzo fisico, ma la capacità di resistere a turni asociali, monotonia del lavoro, ambienti di lavoro isolati. La novità, inoltre, è che per questi *bad jobs* dei servizi è chiesta la stessa competenza trasversale tipica dei professionisti: la dedizione intelligente alle funzioni svolte (Reyneri 2009). *Bad jobs* e professioni intellettuali convivono, dunque, nello stesso settore economico, e questo mix potrebbe far intravedere una polarizzazione tra lavori qualificati e non qualificati. La questione si complica se si considera il forte aumento dell'istruzione in tutta Europa. L'incrocio di questi fenomeni porta ad una sempre più diffusa condizione di *overeducation*, e di distanza

tra formazione acquisita e lavoro svolto. Osservando i dati su scala europea, se da un lato la condizione di overeducation è diffusa seppur in misura diversa in tutti i paesi, dall'altro per l'aumento della qualità e qualificazione del lavoro sembrano decisivi i modelli di organizzazione adottati, con un evidente svantaggio per quei paesi in cui sono più diffusi modelli meno complessi e più tradizionali (Reyneri 2009).

### **3.4.2 Fast food e fast talk: il neotaylorismo nei servizi**

Una delle chiavi di lettura date a molti dei fenomeni fin qui considerati è sintetizzabile con l'etichetta di *neotaylorismo*.

Ciò che emergerebbe nel settore dei servizi è un ritorno ad una organizzazione del lavoro formale e standardizzata. L'attenzione al rapporto tra taylorismo e *white-collar work* non è certo recente, e in una rassegna proposta da Bain e altri (2002) emerge che a partire dalla fine degli anni '50 iniziava a porsi attenzione all'organizzazione scientifica anche del lavoro nella "burocrazia" della fabbrica. Lockwood si interessa a questo argomento descrivendo la chiara applicazione dei principi del taylorismo anche negli uffici, attraverso il controllo e la misurazione dei tempi di "produzione" degli output. Anche Braverman (1974) sottolinea come le attività basilari degli uffici erano misurate, registrate e controllate con gli stessi principi applicati nelle officine, tanto da essere presenti delle vere e proprie "guide agli standard di tempo negli uffici".

Passando a studi più recenti, il caso più famoso in questo senso è quello dei lavoratori della grande catena di ristorazione *fast-food* Mc Donald's, studiata da Ritzer (1996). Altro caso è quello della vendita di servizi assicurativi, approfondita accanto al lavoro nei fast food da Leidner (1991). *Fast-food* e *fast talk* sono i due termini utilizzati per spiegare l'elevato livello di standardizzazione e di routine a cui sono sottoposti oggi i lavoratori dei servizi. Secondo Ritzer i principi che governano il funzionamento, e il lavoro, della catena di fast food sono: l'efficienza, la calcolabilità, la prevedibilità e il controllo. Viene poi descritto il processo di confezionamento dell'hamburger come «estrema applicazione della catena di montaggio» (Ritzer 1996, ed. italiana p. 73). Su un nastro trasportatore viene collocato l'hamburger che passa sulla fiamma il tempo necessario per cuocersi e proseguire con le altre fasi parcellizzate. Altro elemento è la standardizzazione del prodotto e del lavoro, legato proprio all'esigenza di velocità e razionalizzazione che l'idea di fast food incorpora.

Il lavoro di Leidner (1991), aggiunge all'analisi del lavoro nei fast food anche il lavoro porta a porta nella vendita delle assicurazioni. L'aspetto che emerge in questo caso è che i processi di standardizzazione sono portati fino a livelli più profondi, tanto da dover essere poi raggiunti individualmente dal venditore porta a porta. Si scende, dunque, a un livello psichico, «*to inculcate optimism, determination, enthusiasm, and confidence and to de-destroy habits of negative thinkin*» (Leidner 1991, p. 162). Ciò che deve trasparire, infatti, non è solo il sorriso verso il cliente, come nel caso del fast-food, ma una capacità di convincere sostenuta dagli atteggiamenti appena citati.

I processi di taylorizzazione secondo questa prospettiva, sembrano ritornare con forza nei servizi. Necessità di standardizzazione (che in alcuni casi arriva fino al livello psicologico dei lavoratori), di

velocità e produttività, unito alla dequalificazione delle mansioni fanno parlare di un nuovo modo di organizzare di matrice fortemente taylorista.

A parlare di *assembly line in the head* sono Taylor e Bain (1999), il riferimento è all'organizzazione del lavoro e alle relazioni di impiego nei call center. I due autori spiegano che i processi di lavoro all'interno di call center rappresentano un nuovo sviluppo delle pratiche di gestione tayloriste all'interno del *white-collar work*, centrate, in particolare, sulla definizione di *target* da raggiungere. Da questi deriva un tipo di controllo che non è riferito solo ad aspetti quantitativi, come nel caso del *task* del taylorismo tradizionale, ma anche -e soprattutto- ad aspetti qualitativi quali il rapporto tra lavoratore e cliente. Si deduce che il controllo sulla "produttività", in questo caso, abbraccia un raggio molto ampio dell'esperienza di lavoro, fino ad entrare negli atteggiamenti e nelle emozioni dei lavoratori. Vengono inoltre messi in risalto aspetti dell'organizzazione degli spazi di lavoro, esempio del concetto di *panopticon* di cui parla Foucault<sup>32</sup>, in cui appare chiaro l'obiettivo primario del controllo sui lavoratori. E soprattutto, attraverso una ricerca su un ampio campione di call center nel Regno Unito, gli autori approfondiscono il "processo di lavoro" proprio di questo tipo di attività. È l'utilizzo di un particolare sistema elettronico di smistamento automatico delle chiamate (ACD), e quindi un mix di lavoro tra computer e telefono, che da un lato crea una distinzione rispetto ad altri tipi di *white collar work*, e dall'altro fa parlare gli autori di *assembly line*. Questo sistema, infatti, e tutti i suoi sviluppi tecnologici hanno sempre più ridotto i tempi di attesa, di lavorazione delle chiamate, aumentando di fatto il tempo di contatto tra operatore e clienti. Questo sempre maggiore aumento dell'intensità dei ritmi di lavoro porta ad associare l'idea di catena montaggio, tipica dei processi di produzione manifatturiera, al caso dei call center: il sistema ACD, proprio come un nastro trasportatore, gestisce le "file" e distribuisce le chiamate al primo operatore libero; dall'altro lato l'operatore di call center, proprio come un lavoratore inserito in una fabbrica taylorista, ha degli standard di output prefissati e rigidi (i *target*), da raggiungere sotto lo stretto controllo dei diretti superiori.

---

<sup>32</sup> È lo stesso Foucault che cita e descrive il caso dei Call Center, parlando dei lavoratori costantemente visibili dal diretto superiore e controllabili anche attraverso il monitoraggio delle attività tramite computer.

# 4.

## Origine ed evoluzione dei Call Center *Tra neo-taylorismo e lavoro della conoscenza*

### **4.1 ORIGINE ED EVOLUZIONE DEI CALL CENTER**

Con la crescente affermazione del settore dei servizi nelle economie sviluppate, anche il lavoro ha subito importanti mutamenti: le organizzazioni dei servizi, nate per il cliente, hanno necessità prima d'ora mai considerate. L'operaio all'interno degli opifici prima e delle fabbriche taylor-fordiste poi non aveva il problema di dover lavorare con il sorriso, il rapporto con il cliente finale negli altri settori dell'economia è posto solo in termini di qualità del prodotto, di esigenze del mercato. Nei servizi, al contrario, è determinante «un'interazione assai più forte e soprattutto meglio pensata tra il consumatore destinatario dei servizi e il produttore che glieli offre» (Crozier, Normann, 1990, p. 4).

Volendo rintracciare l'origine dei call center, si potrebbe segnare la nascita negli Stati Uniti alla fine degli anni '60 del '900. Nel 1968, infatti, un giudice impone alla Ford di attivare un "claim office" per alcuni difetti di fabbricazione di alcune autovetture. Questo numero dava la possibilità di contattare gratuitamente il produttore, la società telefonica assegnò un numero per questo servizio: l'800, che ancora oggi distingue i cosiddetti "numeri verdi", gratuiti, dagli altri a pagamento.

Una delle maggiori espressioni del settore dei servizi, dunque, nasce in seno a una delle industrie più importanti degli Stati Uniti, e per rispondere a difetti di qualità provenienti dalla culla della catena montaggio e della produzione di massa.

Sotto l'etichetta "call center" possiamo posizionare diverse organizzazioni, dagli uffici reclami degli inizi ai moderni contact center<sup>33</sup>. Nonostante queste differenziazioni, è possibile far riferimento ad un'unica definizione: quella oggi più utilizzata è quella CMMC (*Customer Management Multimedia Competence*) associazione mondiale che raggruppa molti call center. La definizione parla di una

---

<sup>33</sup> Il contact center offre servizi che vanno oltre la "cuffia": sms, email, chat. Ultimamente si segnala una presenza dei servizi clienti anche sui più diffusi social network (in Italia, Telecom Italia nell'ottobre 2010 ha inaugurato un servizio clienti su Twitter).

«organizzazione che svolge - all'interno di aziende e enti o all'esterno, ma per proprio conto - servizi specializzati di interazione mediante telefono e/o altri media (fax, e-mail, internet) con clienti e/o utenti in modo strutturato» (CMMC). L'interazione con clienti ed utenti viene definita "strutturata", e risulta caratterizzante l'utilizzo della tecnologia. In particolare, l'introduzione dell'*Automatic Calling Distribution System* (ACDs) trasforma non solo il modo di lavorare, ma anche la modalità del consumo. Questo sistema computerizzato, riceve le chiamate e le smista automaticamente agli operatori (che possono essere fisicamente vicini o sparsi in diversi paesi del mondo). Inoltre, insieme alla chiamata l'operatore riceve dal sistema un *record*, in cui sono memorizzati tutti i dati di chi chiama. Questa automizzazione secondo alcuni ha dato vita a nuovi processi di lavoro, ragion per cui è possibile parlare dei call center come di nuovi sistemi socio-tecnici (Bain, Taylor, 2000; Glucksmann, 2004; Winiecki, 2004).

La varietà di imprese di call center, che spesso offrono servizi molto diversi, possono essere raggruppate secondo alcune variabili principali:

1. *L'essere pubblici o privati*. I servizi pubblici hanno come oggetto la produzione di beni ed attività rivolti a realizzare fini sociali e promuovere lo sviluppo economico e civile delle comunità locali. Il servizio pubblico non è però una pubblica funzione, e quindi ad esso può essere autorizzato anche un imprenditore privato, senza che ciò comporti una spoliatura di funzioni pubbliche dell'amministrazione titolare. Tutto ciò significa che il numero e le attività di servizi riconducibili al concetto di *pubblico* secondo tale impostazione si estende ad una quota consistente dell'universo dei *call-center*, tanto per estensione, che per numero di occupati e di postazioni/operatore, che svolgono esclusivamente o in netta prevalenza attività *inbound*. Sono da considerare come *privati* tutti i *call-center* che svolgono attività di tipo commerciale, in proprio o per conto di aziende terze, sia essa *inbound* (es. assistenza alla clientela) che *outbound* (es. *telemarketing*), purchè sul libero mercato e al di fuori di una disciplina diretta al conseguimento di fini sociali. Più che di pubblico e privato sarebbe quindi più corretto parlare di *servizi commerciali* e di servizi di *pubblica utilità*, che in molti casi risultano essere svolti da una stessa struttura, che potrebbe essere definita *mista*.

2. *L'essere generalisti o dedicati*. La distinzione tra *call-center generalisti o orizzontali* e *call-center dedicati o verticali* è tracciata in relazione al fatto che il *call-center* nel primo caso sia orientato a svolgere, in relazione alla domanda del mercato, potenzialmente qualunque attività concretamente perseguibile con le risorse umane e tecnologiche e le modalità di organizzazione del lavoro che lo contraddistinguono, mentre nel secondo risulti al contrario specializzato in una certa funzione (es. solo *telemarketing*, solo *customer service*, solo *CATI*). Se quindi nei *call-center generalisti* i compiti e le *mission* organizzative sono di volta in volta diverse (*multi-tasking*), mentre nei *call-center dedicati* ci si specializza in un unico *task*, consentendo, almeno in teoria, un percorso di specializzazione e professionalizzazione, che in quelli *generalisti* sembrerebbe in ipotesi più difficile raggiungere. Il *call-center* che svolge qualunque tipo di servizio andrebbe quindi classificato tra i *generalisti*, e questa sembra essere l'attuale linea di evoluzione. Quello *generalista* sembra quindi oggi essere il tipo di gran lunga dominante nel *privato*, mentre quello *dedicato*, e cioè specializzato in un solo *task* (come ad esempio i "numeri verdi"), pare rappresentare l'eccezione e concentrarsi maggiormente nel servizio

*pubblico*. La specializzazione in un unico *task* potrebbe risultare rilevante in termini di impatto sul benessere dei lavoratori, per ipotesi sia in senso positivo, per un minore *stress* da apprendimento di nuovi compiti e delle relative istruzioni, ma anche in senso negativo per una maggiore *alienazione* derivante dalla ripetitività del compito assegnato, protratta in un tempo indefinito.

3. *L'essere outsourcing o insourcing*. Con il termine *insourcing* (approvvigionamento interno) si intende il mantenimento di un'attività all'interno di un'azienda, in contrapposizione all'*outsourcing*, (*esternalizzazione*), che consiste nell'affidamento dello svolgimento di alcune attività di servizio, ovvero di fasi del processo produttivo ad imprese esterne. Il termine *in-house* ha invece a che vedere con la localizzazione degli addetti, e significa svolgimento del servizio all'interno delle "mura" dell'organizzazione. In particolare, ci sono alcune imprese di *call-center* che svolgono il servizio, loro affidato in *outsourcing*, *in-house* al cliente, vale a dire con propri operatori allocati all'interno degli spazi dell'azienda cliente. L'*outsourcing* è altresì configurabile quale attività di *call-center* svolta in modo specialistico da alcune società per conto di altre imprese sulla base di un "*service agreement*" (accordo per l'erogazione di servizi).

## 4.2 L'ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Pensare al meglio l'interazione tra consumatore e produttore, vuol dire orientare l'intera azienda alla "soddisfazione del cliente". I cambiamenti nei mercati, la crescente competitività tra le aziende, la tensione tra standardizzazione e personalizzazione del prodotto hanno portato il cliente tipo a trovarsi di fronte ad una ampia offerta tra cui scegliere. Si pensi, a titolo d'esempio, al ventaglio di offerte della telefonia fissa e mobile. Con tariffe e servizi tra loro molto simili la scelta del cliente sarà guidata da fattori che vanno oltre il prodotto/ servizio da acquistare: dall'attrattiva del brand all'assistenza clienti. Lo stesso discorso vale per molti altri settori, quello dell'informatica in cui l'assistenza è uno dei fattori determinanti le scelte e il comportamento dei clienti.

Riprendendo l'insegnamento weberiano, in base al quale l'agire economico è «orientato ad ottenere prestazioni di utilità desiderate» (Weber, 1920, nel nostro caso non è la persona del "cliente" in sé ad essere oggetto di attenzione, ma le "utilità desiderate" che da esso si possono ottenere: «proporsi buoni livelli di soddisfazione dei clienti non è uno slogan, ma un modo concreto di affermare che la società è negli affari "per fare denaro e non amici". In altre parole, non è tanto importante e/o sufficiente agire sul feeling del cliente, ma piuttosto occorre intervenire sul suo comportamento»<sup>34</sup>. La *Customer Satisfaction*, agisce sul comportamento del cliente<sup>35</sup> e per effetto diretto sul bilancio aziendale, sui profitti e sul valore dell'azienda.

<sup>34</sup> Associazione CmmC, link: [http://www.club-cmmc.it/lettura/Valore\\_Cliente\\_07.htm](http://www.club-cmmc.it/lettura/Valore_Cliente_07.htm)

<sup>35</sup> I comportamenti chiave su cui agire sono: la fedeltà, il passaparola, la possibilità di chiedere prezzi maggiori per il prodotto offerto, aumento della quota cliente con la possibilità di vendere più prodotti allo stesso cliente e minori costi operativi.

Questo porta le aziende a puntare sempre più sulla “*customer satisfaction*”. L’obiettivo è fornire al cliente prodotti e servizi di alta qualità per distinguersi all’interno dei mercati, acquisire valore e influenzare il comportamento dei clienti. Se sul piano dei prodotti la “qualità totale” è uno dei pilastri dell’affermazione del modello giapponese e delle sue evoluzioni (WCM), sul piano dei servizi troviamo delle peculiarità legate innanzitutto alla natura “relazionale” del bene. Il servizio, infatti, non è “tangibile”: il cliente ne fa “esperienza” nel momento stesso della fruizione, il *momento della verità* (Normann, 1984) è irripetibile e, in fondo, riguarda cliente e operatore in quel preciso momento. Questo rende i servizi difficilmente (o almeno non totalmente) standardizzabili. Nei manuali di gestione si sottolinea la distinzione tra parte “*hard*” del servizio, programmabile e costruita sulla base di standard definiti, e parte “*soft*” legata al momento dell’interazione tra operatore e cliente (Palamara, Campi, 2002). Questa difficile, e non completa, standardizzazione porta i servizi ad essere sempre eterogenei: nel punto e nel momento di incontro tra cliente e operatore, infatti, diventa determinante il “fattore umano” (Mayo, 1945). Altra caratteristica dei servizi orientati al cliente (e alla sua soddisfazione) è l’interattività: il servizio deve essere progettato “a misura” di cliente, ma il cliente stesso diventa a sua volta protagonista divenendo “co-produttore” del servizio (Palamara, Campi, 2002). Nel caso di insoddisfazione del cliente il servizio non può essere “restituito”, le aziende in questo caso possono solo adoperarsi per “recuperare” il rapporto con i clienti.

Per tutte queste peculiarità la qualità nei servizi assume una valenza inedita: esperienza, interazione operatore-cliente, “momento della verità” rendono la qualità nei servizi questione complessa e obiettivo delicato da raggiungere. Zeithalm e altri (1991), propongono un modello detto “*dei gap*”, in cui la qualità è scomposta in diverse fasi nel passaggio tra le quali si generano “scostamenti” che in fine portano allo scostamento principale tra *servizio atteso* e *servizio percepito*. Questo modello offre la possibilità di visualizzare non solo i singoli passaggi in cui possono generarsi i “*gap*”, ma soprattutto restituisce in modo chiaro e immediato l’importanza del punto di incontro tra operatore e cliente.

Osservando nel modello gli scostamenti possibili, notiamo come questi possono generarsi in molti punti del processo (Zeithalm *et al.*, 1991):

- il management potrebbe non avere una giusta percezione delle esigenze del cliente;
- passando alla progettazione del servizio potrebbero verificarsi degli ostacoli che impediscono la concreta traduzione delle scelte in erogazione di un servizio;
- potrebbe poi generarsi uno scostamento tra servizio progettato e servizio realmente erogato: in questo caso potrebbero essere presenti delle cause che hanno impedito di fornire un servizio non corrispondente alle esigenze dei clienti, nonostante queste fossero state bene individuate in precedenza;
- altro importante “*gap*” potrebbe essere legato all’immagine dell’azienda nell’ambiente esterno: affinché siano comunicate al meglio informazioni sull’azienda e sui suoi prodotti è



necessario tenere stretti contatti tra chi si occupa della funzione marketing e chi si occupa del “*front line*”;

- ultimo scostamento è quello tra servizio atteso e servizio percepito: in questo caso saranno decisivi i criteri in base ai quali il cliente valuta il servizio appena fruito.

Da un lato, il *background* dell’operatore (in questo caso “terminale” e “voce” dell’azienda) è costituito da scelte del management, traduzione specifica delle scelte e immagine dell’azienda sul mercato e nell’ambiente esterno; dall’altro lato, il cliente ha con sé un carico di esigenze personali, esperienze passate e comunicazioni verbali che creano le aspettative rispetto al servizio. Si nota, dunque, come operatore e cliente arrivano all’appuntamento con un carico di aspettative e capacità di risposte che fanno della qualità del servizio un fattore centrale e complesso.

In questo quadro generale, il lavoro “*front-line*” (Frenkel, 1999) ha acquisito sempre maggiore importanza a causa dei cambiamenti sul mercato dei beni, e dell’organizzazione del lavoro più flessibile. I prodotti e i servizi sono più orientati al cliente, il mercato è sempre più eterogeneo e le politiche delle imprese sono rivolte a porre maggiore importanza al rapporto con il cliente e alla sua soddisfazione: “restare vicini al cliente”, “rendere il momento della verità una indimenticabile esperienza” (Frenkel, 1999). Basta cercare tra le presentazioni delle aziende per avere una conferma concreta: «La nostra passione sono i nostri Clienti. La nostra ossessione è ascoltarli, capire i loro desideri, dare soluzioni affidabili e concrete, superare le loro aspettative, sempre» ([www.vodafone.it](http://www.vodafone.it))<sup>36</sup>; oppure «Daresti la vita per il cliente?» ([www.darty.it](http://www.darty.it)).

### 4.3 LE CARATTERISTICHE DEL LAVORO FRONT-LINE

Frenkel *et al.* (1999) approfondendo le caratteristiche del lavoro “*front-line*” hanno individuato alcune caratteristiche di questi nuovi lavori:

- *È orientato alle persone.* È chiesta al lavoratore una continua interazione con il cliente. I lavoratori sono “on stage” (sul palco) supportando mansioni che si traducono in “lavoro emotivo”.
- *Si tratta di un lavoro raramente di routine.* L’interazione è parte del prodotto o servizio offerto: i lavoratori devono continuamente adattare il loro comportamento alla richieste dei clienti.

---

<sup>36</sup> Jeffrey Gitomer, un influente “*sales-trainer*” statunitense, scrive «Qualunque computer che risponde al telefono, chiunque ti metta in attesa per più di un minuto senza fornirti una risposta valida, chiunque non sia amichevole, cordiale, chiunque scarichi la propria responsabilità, chiunque risponda con una scusa, chiunque argomenti inutilmente... ciascuno di loro sta fornendo “hell” al cliente (invece di “help”, ndr)» (fonte: [www.gitomer.com](http://www.gitomer.com))

- Il lavoro “front-line” è particolarmente *sensibile ai cambiamenti dell’ambiente esterno ed interno*. I lavoratori seguono il flusso del mercato, solitamente non ci sono molte protezioni per i picchi di variazione di domanda del prodotto, ed altre fluttuazione derivanti da un mercato instabile.
- Questo tipo di lavoro è spesso strategicamente importante. Il lavoratore front-line rappresenta *l’interfaccia pubblica dell’organizzazione*. La posizione strategica è data dal fatto che la conoscenza e il rapporto con il cliente è alla base delle future innovazioni per l’azienda.

Gli effetti sull’organizzazione del lavoro si osservano innanzitutto nell’aumento della flessibilità (numerica, funzionale, salariale). Resta il punto di come garantire l’impegno organizzativo anche in condizioni di maggiore insicurezza del lavoro: si parla in questo caso di un nuovo tipo di “contratto psicologico”, caratterizzato da una minore sicurezza dell’occupazione e limitate opportunità di promozione interna. La parte fondamentale di questo *nuovo contratto psicologico* (Frenkel, 1999) sta nell’aumento delle competenze e conoscenze richieste, in base alle quali si svolge la competizione dei lavoratori nel mercato. Questi cambiamenti interni, uniti a maggiori livelli di disoccupazione rendono più deboli i lavoratori, e anche i sindacati ne risentono.

I mutamenti dell’organizzazione del lavoro, soprattutto in questo particolare ambito, hanno dato vita a due approcci teorici contrastanti: da una parte gli approcci “pessimistici” che vedono nelle recenti trasformazioni una radicalizzazione della struttura dell’ingiustizia. Dall’altra parte, troviamo l’approccio “ottimistico” in base al quale la nuova organizzazione del lavoro favorisce l’intelligenza creativa, grazie ai miglioramenti della tecnologia.

Il lavoro nei call center può essere considerato paradigmatico: i contenuti del lavoro sono orientati al cliente, in ogni telefonata viene fatta esperienza del “momento della verità” (Normann, 1984), anche dal punto di vista della letteratura si riscontrano le due posizioni, ottimistica e pessimista. L’operatore di call center, infatti, è “la voce” dell’azienda, e per questo è risorsa sempre più strategica tanto da poter essere considerato, in un’ottica positiva, come l’ambasciatore dell’azienda presso la clientela. A questo però si unisce la necessità di mantenere bassi i costi. Come vedremo meglio più avanti, è nella tensione tra “standardizzazione” e “personalizzazione” che va cercata la fonte dei modelli di organizzazione del lavoro pensati per i call center.

Sul versante teorico, due immagini convivono nell’osservazione dell’organizzazione del lavoro nei call center (Frenkel, 1999; Greco, 2006): una negativa, collegata all’idea di “*electronic sweatshop*” o di panottico; quella positiva sottolinea elementi come la semi-professionalità, l’empowerment del lavoratore. In questa seconda immagine il lavoro è sempre più personalizzato, in base alle esigenze del cliente.

Due modelli di organizzazione sottostanno alle due visioni sopra esposte: un modello burocratico (di matrice taylor-fordista) e un modello orientato ai servizi alla clientela (*Customer Service Representative Work Organization*). Entrambi i modelli coesistono nell’organizzazione del lavoro all’interno dei call center. La necessità da parte del management di tenere insieme standardizzazione dei processi, dei prodotti per diminuire i costi attraverso le economie di scala (esigenza garantita dal modello

burocratico) e personalizzazione, per generare profitti attraverso la focalizzazione delle esigenze di ogni cliente (garantita dal nuovo modello), porta queste organizzazioni a rivolgersi a questo modello. Il modello ibrido, dunque, mantiene una matrice burocratica, associata a caratteri di personalizzazione: Frenkel e altri (1999) definiscono tale modello ibrido *Mass Customized Bureaucracy* (MCB).

Le dimensioni del lavoro prese in considerazione per osservare le caratteristiche del modello organizzativo sono, seguendo Frenkel (1999), le seguenti:

- *Relazioni di lavoro*. Due sono i concetti principali di questa prima dimensione: il “mezzo” del lavoro (materiali, simboli, ecc.), e l’atto del lavoro (conoscenza, competenze, creatività).
- *Relazioni Verticali*. Si tratta del modo in cui è attuata la divisione gerarchica del lavoro, a sua volta divisa in relazioni di impiego e relazioni di controllo. Le relazioni di impiego descrivono le condizioni dell’impiego (paga, formazione, sistema di promozione, ecc.) e variano in base alla collocazione geografica (per le diverse regolamentazioni del lavoro). Le relazioni di controllo si riferiscono ai vari modi in cui i manager esercitano il potere gerarchico sui lavoratori.
- *Relazioni orizzontali (laterali)*. In questo caso ci si riferisce al collegamento tra lavoratori (front-line) e tra colleghi, usando il termine “relazioni tra colleghi”. Questa ha due dimensioni: “colleghi prossimi” tra persone che lavorano insieme e “colleghi adiacenti” con persone di altri settori dell’organizzazione con cui il lavoratore ha contatti frequenti. Le relazioni tra colleghi hanno un importante impatto sulla soddisfazione del lavoratore e sono legate al valore strategico che viene dato alla cooperazione (Barnard, 1938). Con la dimensione “*cliente – lavoratore*” ci si riferisce alla relazione tra cliente e lavoratore, che spesso è disegnata e diretta dai manager. Quest’ultima relazione è complessa in quanto spesso risulta essere contraddittoria: da una parte, infatti, si chiede di soddisfare le richieste individuali del cliente, dall’altra bisogna garantire una immagine positiva dell’organizzazione. La prima invita a un maggiore controllo da parte dei manager, la seconda incoraggia una maggiore vicinanza (in stile maggiormente democratico e partecipativo) da parte del management. Da questa contraddizione emergono elementi di tensione tra lavoratore, cliente e management.

Da queste dimensioni gli autori evidenziano le prime caratteristiche generali, di un modo di organizzare il lavoro di tipo “*regimentato*” (*regimented*), vicino ai modelli burocratici, e un modo “*Empowered*” che ha invece il centro nella creazione e nella gestione dei processi della conoscenza.

**Tabella 4.1 Modelli di organizzazione nel lavoro *front-line* (Regimented ed Empowered)**

	<b>Organizzazione “Regimented”</b>	<b>Organizzazione “Empowered”</b>
<b>Relazioni di lavoro</b>	Intensificazione del lavoro; più duro e più intelligente	Intrinsecamente gratificante, “ambiente formativo”
<b>Gestione delle risorse umane</b>	La Gestione delle Risorse Umane favorisce la flessibilità del lavoro e maggiori performance; “occupabilità” vuol dire minore responsabilità da parte dei manager	L’HRM riflette esattamente la performance; “occupabilità” vuol dire nuova conoscenza e competenze per uno sviluppo della carriera, senza limiti.
<b>Controllo</b>	Vengono inculcate norme sostenute dalla continua sorveglianza e disciplina	Identificazione con le norme del management; iniziative individuali e tra colleghi
<b>Relazioni tra lavoratore, cliente e management</b>	Alti livelli di lavoro emotivo non soddisfacente; possibile incongruenza tra richieste di produttività e soddisfazione del cliente	Ulteriore fonti di soddisfazioni ed influenza sui processi; una sfida per bilanciare la domanda dei clienti ed altre esigenze
<b>Relazioni tra colleghi</b>	Gruppi controllati dal management con processi di formazione restrittivi	Opportunità per la formazione tra colleghi; gruppi di lavoro altamente partecipativi
<b>Conseguenze</b>	Lavoro altamente coercitivo e regimentato; la minaccia della disoccupazione rende il lavoro tollerabile	Lavoro che rende capaci, aumento delle competenze e socialmente soddisfacente

Adattamento da Frenkel *et al.*, 1999

Dall’osservazione della tabella riportata (Tab. 4.1) possiamo fare alcune considerazioni generali ed introduttive. L’organizzazione “regimentata” è fortemente orientata agli ingranaggi dell’organizzazione, come si osserva dalle caratteristiche della gestione delle risorse umane, la flessibilità utilizzata sembra essere di tipo numerico e legata alla performance dell’organizzazione. Il controllo passa attraverso norme ben definite e da rispettare. La relazione tra lavoratore, management e cliente è complessa e spesso genera tensioni derivanti dall’inconciliabilità tra necessità di un alto livello di produttività e le esigenze dei clienti.

Dall’altro lato, l’organizzazione “*empowered*” sembra avere tutte le caratteristiche che mettono al centro il soggetto, considerandolo protagonista dei processi. Il controllo passa attraverso un sistema più raffinato di legittimazione delle norme e del potere dei manager con l’obiettivo di far identificare il lavoratore con le norme dell’azienda. Si nota che molto si punta su gruppi di lavoro altamente partecipativi, la relazione tra lavoratore, cliente e manager è incentrata sulla sfida di mantenere l’equilibrio tra esigenze del cliente e altre esigenze. Questo tipo di organizzazione propone un lavoro che “rende capaci”, molto punta sulle competenze e sulle capacità attraverso cui il lavoratore partecipa all’organizzazione.

I due principali modelli, a cui sottostanno le due posizioni teoriche di pessimismo o ottimismo rispetto ai mutamenti del lavoro, sebbene hanno caratteristiche proprie, vanno utilizzati come estremi

di un ideale continuum. Nel concreto, l'organizzazione del lavoro nelle imprese si colloca in punti intermedi in cui elementi dell'uno e dell'altro modello convivono per rispondere al meglio alle esigenze.

Tra i due modelli appena esposti, Frenkel et al. (1999), ne individuano un terzo: *l'entrepreneurial work organization* (Tab. 4.2). In questo caso l'obiettivo è ringiovanire l'organizzazione attraverso comportamenti “*risk-tasking*”, secondo gli obiettivi dell'impresa e per minimizzare i costi sotto le fluttuazioni del mercato. Si nota un ampio utilizzo di contratti di lavoro non dipendente (atipici, flessibili), e di contro il lavoro *full time* ha scarso peso. L'ampio ricorso a questi tipi di contratto crea il problema dello scarso attaccamento del lavoratore all'impresa, con il rischio di comportamenti opportunistici. Per ovviare a questo rischio, sono posti in essere controlli e misure della produttività che permettono di minimizzare i problemi legati alla, seppur formale, indipendenza del lavoratore. In questo tipo di organizzazione la retribuzione dipende dall'output ed è negoziata periodicamente in considerazione dei cambiamenti delle condizioni di mercato, dei costi e della tecnologia. Inoltre, il contratto è solo formalmente tra pari, si tratta di una “finzione legale”<sup>37</sup> (Frenkel et al., 1999).

**Tabella 4.1. Caratteristiche dell' Entrepreneurial work organization**

	<b>Entrepreneurial work organization</b>
<b>Relazioni di lavoro</b>	Definite dalle richieste del mercato
<b>Relazioni Verticali</b>	La retribuzione è legata alla performance. Anche le forme di controllo sono legate principalmente ai risultati e fondate su contratti individualizzati
<b>Relazioni Orizzontali</b>	Il lavoro è individualizzato con una bassa interdipendenza.
<b>Relazioni tra lavoratore, cliente e management</b>	Il rapporto con i clienti è di tipo strumentale/affettivo. Lo stesso vale per i rapporti con il management, rendendoli più complessi.

Adattamento da Frenkel et al., 1999

#### 4.4 IL LAVORO NEI CALL CENTER

Come espressione del lavoro “*front-line*”, anche lo studio del lavoro nei call center ha dato vita a due posizioni da situare agli estremi di un continuum teorico “burocratico – lavoro della conoscenza”, o anche “*old economy – new economy*” (Greco, 2006). Come si è visto sopra, infatti, da un lato le visioni pessimiste che sottolineano la continuità con le organizzazioni di tipo taylor-fordista, dall'altro quelle ottimiste che presentano i call center come espressione concreta dei nuovi lavori della conoscenza (Corigliano, Greco, 2009; Altieri, 2002). Nella letteratura sono presenti molti studi incentrati sul primo paradigma, meno per il secondo. Nel primo caso vengono sottolineate le condizioni del lavoro

<sup>37</sup> Come evidenziato da Altieri (2002), una delle peculiarità italiane, emerse da una ricerca comparata sui Call Center in Europa, risiede nell'utilizzo da parte delle imprese di lavoratori parasubordinati (autonomi dal punto di vista giuridico-formale, dipendenti dal punto di vista economico). Questa situazione priva i lavoratori dei diritti garantiti ai lavoratori dipendenti.

attraverso cui si ripropongono elementi di chiara matrice taylor-fordista: il sistema automatico di distribuzione che abbiamo citato prende il posto della catena di montaggio (Taylor, Bain, 2000), le telefonate sono in qualche modo standardizzate e non possono durare più del tempo stabilito. Anche la presenza di *teamwork* di lavoro viene considerata paradossale, venendo svuotati da tutti contenuti principali del lavoro di gruppo (Van der Broek *et al.*, 2004). Il controllo, inoltre, è esercitato dal management attraverso l'uso di una disposizione delle postazioni che richiama il *Panopticon* di Foucault. In questo primo paradigma il lavoro nei call center è uno dei *bad jobs*, con bassa remunerazione e quasi nulle possibilità di carriera, prodotti dalla new economy.

Secondo la visione ottimistica i call center sono invece espressione dei nuovi «lavori della conoscenza» (Butera, 1997). Enrico Donati (1999), descrive gli aspetti fondamentali (positivi) che rendono i call center delle vere «organizzazioni della conoscenza»:

«Decine o centinaia di persone appaiono costantemente concentrate nel processo di comunicazione con i clienti. Mentre la conversazione è attiva, l'operatore - spesso una persona in possesso di una elevata qualificazione - interroga una o più banche dati, richiede o immette informazioni nel terminale, cerca di interpretare il problema del cliente o di rintracciare la procedura appropriata alla sua soluzione. Qualche volta cerca l'aiuto dei colleghi, a loro volta impegnati in altrettante conversazioni. [...] Nelle situazioni più efficienti tutto sembra organizzato armoniosamente. Le telefonate vengono smistate dall'ACD in modo che l'attesa in coda sia ridotta al minimo. La risposta dell'operatore è molto professionale, gentile e aperta all'ascolto. La soluzione dei problemi posti dal cliente o le operazioni richieste sono tempestive e precise. Durante la conversazione, o immediatamente dopo, l'operatore aggiorna i database con le informazioni raccolte dal cliente o attiva le necessarie procedure di intervento delle unità tecniche interessate. Il cliente chiude la telefonata soddisfatto mentre l'azienda ha acquisito nuove informazioni utili per il marketing» (Donati, 1999, p. 5).

Gli elementi sottolineati nella citazione, mettono in luce l'interesse di questa seconda posizione teorica verso le competenze tecniche e relazionali richieste da questo tipo di lavoro. I lavoratori, secondo questa prospettiva, sono centrali all'interno dell'organizzazione perché attraverso loro è possibile raggiungere il risultato di un servizio di qualità che può rendere l'impresa più competitiva. La conoscenza, detenuta dai lavoratori, risulta essere centrale per la posizione che il call center occupa nel rapporto impresa - mercato. Inoltre, come si evince dalla citazione, si sottolinea la complessità delle competenze e l'ampiezza della conoscenza che l'operatore deve possedere, in quanto si tratta di un lavoro essenzialmente comunicativo (Altieri, 2002). L'apprendimento è continuo e il lavoratore è inserito in un processo di miglioramento continuo.

Come sottolineato da Askin *et al.* (2007) in una rassegna multidisciplinare di ricerche e studi sui call center, le questioni oggi rilevanti nell'organizzazione del lavoro nei call center sono fortemente condizionate dalle tecnologie. Sfide del management e innovazioni nell'organizzazione sono definite «technology - driven» (Askin *et al.*, 2007). La crescente competizione sul mercato, la riduzione dei costi delle telefonate, la ricerca di qualità unita all'introduzione di sistemi automatizzati come l'ACDs, e non

da ultimo il ricorso all'outsourcing per questo settore e il ricorso a scelte di localizzazione in paesi del mondo in cui il costo del lavoro è più basso: si tratta di elementi che insieme hanno generato grandi mutamenti nel lavoro dei call center. A questo si aggiunge la necessità di far fronte all'insoddisfazione del cliente derivante dall'attesa in linea, o "fila telefonica"<sup>38</sup> (Gans *et al.*, 2003).

La diffusione di una organizzazione "*multi-site*" è possibile grazie a tecnologie di smistamento delle chiamate in diverse sedi: in molti casi il maggior numero di chiamate viene smistato verso le sedi più efficienti, generando così problemi di sovraccarico per alcune sedi e difficoltà a migliorare per quelle meno efficienti<sup>39</sup>. I call center diventano sempre più *multi-skill* e *multi-task*, si pone così il problema di come tenere insieme le diverse competenze e posizioni: in altre parole, sempre più centrali sono le scelte di utilizzo della flessibilità da parte del management chiamato a trovare il giusto mix tra operatori flessibili e specializzati: «*one of the key questions for an operations manager is to determine the appropriate type and level of flexibility*» (Askin *et al.*, 2007, p. 676).

#### 4.4.1 Gestire la qualità e l'efficienza

Il lavoro nei call center è più di altri esposto ad elevate pressioni di tipo emotivo, tanto di essere considerato uno dei principali casi di "*emotional labour*" (Hochschild, 1979) presenti nella new economy (Taylor, Bain, 2001). Questo dovrebbe portare a prestare attenzione ai segnali di *burnout*, che incidono negativamente sulla qualità del lavoro e sull'efficienza. Come evidenziato da Cordes e Dougherty (1993), i costi derivanti dal *burnout* e dai suoi elementi e ramificazioni sono elevati sia per l'individuo che per l'organizzazione: elevati livelli di stress per il primo, alti livelli di assenteismo, turn over e riduzione della produttività per le organizzazioni. Il concetto di *burnout* è composto da diversi elementi che possono essere definiti come sintomi o ramificazioni della stessa "sindrome" (Maslach, Leiter 2005; Cordes, Dougherty, 1993). Uno dei primi sintomi è "*l'essere emotivamente esausti*" (esaurimento emotivo), che comporta la percezione di perdita di energie e della erosione delle risorse emotive<sup>40</sup>. Altra componente è la depersonalizzazione o deumanizzazione: consiste nel diventare cinici e trattare clienti e colleghi come cose e non come persone. Ultima ramificazione/sintomo del *burnout* è la diminuzione della considerazione di sé: si inizia, in questo caso, a valutare sé stessi in modo negativo, iniziando a percepire come peggiorate le proprie competenze sul lavoro. In questo caso sono decisivi i continui richiami da parte dei superiori. Il *burnout* è stato oggetto di molti studi di psicologia del lavoro, considerato a volte come un processo e molto vicino allo stress, tanto che i confini tra i due concetti risultano ancora non ben definiti (Cordes, Dougherty, 1993).

---

<sup>38</sup> Gli autori fanno notare come la "fila telefonica" sia profondamente diversa dalla fila fisica: in quest'ultima, il cliente in fila man mano che scorre la fila si sente più sereno, nonostante passi del tempo; nella "fila telefonica", lo scorrere della fila non è visibile, e al passare del tempo aumenta l'insoddisfazione (Gans *et al.*, 2003). Questo ha importanti ripercussioni sulla ricerca di soluzioni tecnologiche che limitino al massimo l'attesa del cliente.

<sup>39</sup> In questo caso è la velocità a generare questo gap, come evidenziato dallo schema "faster-server-first" di Armony (2005). Si nota così un interessante intreccio tra la tecnologia dello smistamento delle chiamate, l'utilizzo delle sedi e la gestione delle risorse umane (Askin *et al.*, 2007).

<sup>40</sup> Cordes e Dougherty (1993) fanno notare come uno dei principali sintomi di questa prima ramificazione del *burnout* sia lo stare male al pensiero di dover tornare al lavoro il giorno dopo.

Lavorare in un call center espone senza dubbio a stress e il rischio di *burnout* è molto presente: essere continuamente in contatto con i clienti<sup>41</sup>, le loro esigenze, le richieste, le aspettative, e insieme dare conto al management della produttività e della gestione delle chiamate.

Le conseguenze delle sindromi da stress hanno importanti ripercussioni sui tassi di *turn-over*, sull'assenteismo e sull'efficienza dell'intera organizzazione. Seguendo le evidenze empiriche di Batt e Moynihan (2002), possiamo constatare quanto è importante per l'impresa utilizzare strategie di gestione delle risorse umane orientate al coinvolgimento e alla partecipazione, più che al controllo dei tempi e delle modalità di lavoro di tayloristica memoria. Le due autrici, a partire da due studi<sup>42</sup> sui livelli di *turn-over* e sulla qualità del lavoro nei call center degli Stati Uniti, sottolineano come tra i due principali modelli di organizzazione del lavoro, quello di matrice taylor-fordista e quello della professionalizzazione, ne esiste uno ibrido che garantisce alti livelli di efficienza attraverso un buon uso di pratiche di gestione delle risorse umane definite "ad alto coinvolgimento"<sup>43</sup> (*high involvement practices*). I dati emersi dalla prima ricerca confermano questa ipotesi: le imprese che utilizzano pratiche di gestione ad alto livello di coinvolgimento hanno tassi di uscita e *turn-over* dei lavoratori molto bassi e comunque oltre la metà rispetto alle imprese che, invece, gestiscono le risorse umane con bassi livelli di coinvolgimento. Lo stesso andamento viene osservato per i livelli di aumento delle vendite: l'uso di modelli di alto coinvolgimento portano le imprese studiate a livelli di crescita degli affari doppi rispetto alla controparte orientata a modelli da "produzione di massa" (Batt, Moynihan, 2002). Dal secondo studio, focalizzato sulla qualità del lavoro, emerge che, a differenza del settore manifatturiero, svolgere il proprio lavoro in gruppo comporta ben poche differenze in termini di mansioni da svolgere, l'uso della *job rotation* nei call center è infatti molto limitato al ruolo di *supervisor*, *team leader* e pochissimi altri ruoli. Ciò che cambia è il miglioramento del lavoro: grazie all'uso dei gruppi di lavoro è possibile uno scambio di informazioni e conoscenze tra colleghi che genera un vero processo di formazione continua. Dalle autrici viene dunque sottolineata l'importanza di "strutture collaborative" più o meno formali, che possano sostenere gli operatori nel lavoro e nel *problem solving* (Batt, Moynihan, 2002).

Grazie a queste pratiche "collaborative", a metà strada tra una gestione di tipo "taylor-fordista" e una di tipo eccessivamente "professionalizzante", è possibile arginare fenomeni quali assenteismo, alti livelli di uscita dall'impresa che generano inefficienze che incideranno sulla qualità del servizio offerto al cliente. Ragionando in termini positivi, questo tipo di pratiche di gestione delle risorse umane generano un evidente *trade-off* tra efficienza e qualità, a tutto vantaggio dei clienti, dei lavoratori e

---

<sup>41</sup> Grandey e colleghi (2004) hanno sottolineato la correlazione tra aggressione verbale da parte dei clienti, che avviene più volte al giorno, e gli effetti sui comportamenti e sulla psiche degli operatori: si è evidenziato come non ci sia un rapporto diretto tra aggressioni verbali da parte dei clienti e assenze, ma questo è mediato dall'esaurimento emotivo che porta l'operatore ad assentarsi per un giorno per riprendere le energie. Un rimedio proposto dagli autori è l'aumento dell'autonomia sul lavoro per gestire meglio le chiamate più delicate e non avere, in aggiunta, il peso del controllo da parte del management.

<sup>42</sup> Il primo studio si focalizza sul rapporto tra livelli di *turn-over* e crescita del livello di affari su un campione di 354 Call Center; il secondo, più centrato sulla qualità del lavoro, ha coinvolto 419 operatori di 4 Call Center e ha focalizzato l'attenzione sui gruppi di lavoro ed altre pratiche di coinvolgimento (Batt, Moynihan, 2002)

<sup>43</sup> Le autrici definiscono le "*high involvement practices*" come strategie che includono:

- la tecnologia usata come elemento complementare al lavoro umano e non come sostituto ad esso;
- le competenze richieste sono relativamente alte;
- il lavoro è disegnato in modo da offrire opportunità per l'autonomia e la collaborazione tra colleghi;
- gli incentivi, monetari e immateriali sono legati all'impegno messo nel lavoro (Batt, Moynihan 2002).



dell'impresa. Lo stesso concetto emerge dalla rassegna di ricerche sull'organizzazione nei call center di Askin e colleghi (2007):

*«it is clear that a good understanding of the relationship between human resource practice and performance outcomes in call centers will enable better management of the quality–efficiency trade-off»* (Askin *et al.*, 2007, p. 679).

#### **4.4.2 Burocrazia vs Lavoro della Conoscenza: alcune evidenze empiriche**

In una pubblicazione dell'IRES nel 2002 (Altieri, 2002) viene ricostruito il quadro che emerge da una ricerca europea sul lavoro nei call center<sup>44</sup>. Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro e della gestione delle risorse umane, emerge in generale una certa complessità che riporta all'ipotesi, esposta sopra, dell'utilizzo di modelli ibridi di organizzazione e gestione.

Catene gerarchiche corte risultano essere il «comun denominatore» dei call center osservati. Lo schema che solitamente è utilizzato è così sintetizzabile:

1. direttore
2. team leader (se sono presenti gruppi di lavoro); supervisor
3. operatore

L'organizzazione è dunque estremamente snella, a causa dei compiti solitamente semplici ma emerge allo stesso tempo una «realità paradossale»: le strategie perseguite dalle aziende osservate tendono a isolare il lavoratore, invece che integrarlo, anche laddove sono presenti gruppi di lavoro si riporta la sensazione che questa divisione sia spesso solo formale, senza alcuna ripercussione concreta in termini di cooperazione (Altieri, 2002). La *job rotation* è solitamente assente, da altre ricerche emerge l'utilizzo di job rotation di tipi orizzontale (Corigliano, Greco, 2009). Dal punto di vista dell'autonomia nel lavoro viene segnalata una differenza tra operatori che operano in *inbound* e operatori che operano in *outbound*: i primi hanno, in generale, un certo margine di autonomia prima dell'intervento del *supervisor* o *team leader*, chi opera in *outbound* vede la propria autonomia ridotta al minimo.

Osservando le strategie di gestione delle risorse umane attuate è possibile individuare le ragioni che portano i call center ad avere profili ricorrenti, seppur distanti dalle immagini di senso comune. La giovane età degli operatori è legata alla maggiore dimestichezza che i giovani, in generale, hanno con le nuove tecnologie: il buon utilizzo di strumenti dell'informatica, infatti, è il primo requisito richiesto in tutti i casi presi in esame dalla ricerca dell'IRES (Altieri, 2002). Inoltre, sempre i giovani, hanno maggiore disponibilità ad una relazione di impiego flessibile. Un altro tratto che emerge da questa ricerca europea è relativo al titolo di studio: nella maggior parte dei casi si tratta di operatori e

---

<sup>44</sup> Si tratta di un lavoro coordinato dall'IRES e svolto nell'ambito del progetto TOSCA (Social Observation Table of Call Center). Sono stati realizzati 45 studi di caso nei paesi coinvolti: Belgio, Bulgaria, Francia, Germania, Inghilterra, Irlanda, Italia, Spagna.

operatrici con livelli di istruzione medio-alti. In alcuni casi, come l'assistenza tecnica, è il titolo di studio ad essere richiesto, in altri non sarebbe rilevante ma rappresenterebbe piuttosto una credenziale. Ciò che sempre è rilevante è la capacità di parlare e le competenze di tipo comunicativo: correttezza linguistica, pronuncia, capacità di usare il telefono come strumento di comunicazione.

La ricerca segnala e sintetizza i criteri che i manager intervistati utilizzano per la selezione (Altieri, 2002):

- Abilità nella comunicazione e nelle relazioni interpersonali;
- Esperienze rilevanti (ad esempio in altri call center);
- Competenza tecniche ed informatiche.

Questi elementi sono sostanzialmente confermati in un manuale per la gestione delle risorse umane nei call center (Palamara, Campi, 2002). Lo schema in questo caso è basato sulla distinzione tra atteggiamenti, skill e conoscenze<sup>45</sup>:

**Tabella 4.3. Atteggiamenti, Skills e Conoscenze richieste nei Call center**

<b>Atteggiamenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte motivazione ed orientamento al servizio</li> <li>• Spiccate capacità relazionali e comunicative</li> <li>• Resistenza allo stress</li> <li>• Estroversione</li> <li>• Concentrazione</li> <li>• Fiducia in se stessi</li> <li>• disponibilità</li> </ul>
<b>Skill</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• attitudine al <i>problem solving</i></li> <li>• capacità organizzativa</li> <li>• rapidità di apprendimento</li> <li>• capacità di ascolto</li> <li>• capacità di autocontrollo</li> <li>• capacità di lavoro in team</li> </ul>
<b>Conoscenze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laurea o diplomi tecnici specifici (nei casi di Web call center)</li> <li>• Conoscenze informatiche</li> <li>• Conoscenze delle lingue</li> </ul>

Fonte: Adattamento da Palamara, Campi, 2002

<sup>45</sup> Questa distinzione rispecchia le caratteristiche della formazione, che deve essere centrata sui tre livelli del “sapere”, “saper fare” e “saper essere”, con tipi di apprendimento diversi per ogni livello: cognitivo per le conoscenze (sapere), operativo per le capacità (saper fare) ed emotivo per gli atteggiamenti (saper essere) (Palamara, Campi, 2002).

Dal punto di vista del mercato del lavoro, viene segnalata (e confermata) la prevalenza di donne nei call center: «è piuttosto diffusa la convinzione che le donne abbiano “culturalmente” e “geneticamente” una maggiore attitudine a svolgere il lavoro di intervistatore, di venditore e in generale funzioni di *care* alla clientela» (Altieri, 2002, p. 36). Oltre agli stereotipi sulle donne, dalla stessa ricerca emerge che la gran parte delle candidature a posizioni di operatore vengono dalle donne. La parte maschile sembra auto-escludersi, proponendo una situazione di “*auto-etichettamento*” da parte delle donne stesse, che oltre ad essere maggiormente disponibile a orari e condizioni flessibili di lavoro, si sentono più “vocate” interiorizzando gli stereotipi sopra esposti.

Anche a livello europeo, come osservato dalla ricerca presa in esame, il lavoro nel call center oltre ad essere un lavoro di “ingresso” o transitorio, rischia di diventare (soprattutto per le donne), un lavoro permanente o di reingresso nel mercato del lavoro (Corigliano, Greco, 2009).

Sul piano del ruolo assegnato all'operatore, il giudizio dei ricercatori dell'IRES è netto, ed è molto lontano dall'idea di «lavoratore della conoscenza» prospettata da alcuni: «spesso gli operatori non sono gestiti come lavoratori della conoscenza, bensì secondo il paradigma dell'operaio industriale, a cui si chiede di apprendere come svolgere un compito, piuttosto che essere formati a svolgere una professione» (Altieri, 2002, p. 39). Si sottolineano, per confermare questa tesi, i tempi brevi della formazione riscontrati nei casi presi in esame. Ma accanto alle «lacune» mostrate dalla formazione nella gran parte dei call center studiati, si sottolineano anche le buone pratiche: in questi casi si trovano formazioni di ampio respiro e strategie di gestione che danno conferma dell'investimento dell'azienda sull'operatore. Percorsi di formazione “pre-inserimento”, ampia durata dell'affiancamento iniziale da parte dei *supervisor*, costanti aggiornamenti per comunicare più che mansioni un metodo di approccio al cliente.

Altro aspetto maggiormente critico riguarda le limitate possibilità di fare carriera: l'organizzazione snella che abbiamo visto, infatti, riduce di molto le possibilità di crescita professionale. Inoltre, nel caso di call center *in house* si potrebbe accedere a posizioni e ruoli nell'azienda, ma fuori dal call center, per i casi di *outsourcing* l'azienda è il call center, e le possibilità di crescita sono ridotte al minimo. Oltre ad esserci forti limiti di crescita professionale verticale nell'organizzazione, anche all'esterno le competenze acquisite negli anni di lavoro nei call center non sono considerate di interesse.

Ultimo importante elemento da considerare sono i tassi di turn over: la media riportata oscilla tra il 15 e il 20%. Sono percentuali molto elevate che fanno intuire che la “vita di lavoro” degli operatori è mediamente molto bassa. Gli autori sottolineano in questo caso come le motivazioni di questo dato siano complesse e da ricercare sia nelle condizioni che nei contenuti del lavoro (Altieri, 2002). Ripetività del lavoro, alti livelli di stress, mancanza di prospettive sembrano essere i motivi principali dell'elevato tasso di uscita, per operatori che nella gran parte dei casi considerano questo lavoro come transitorio. La caratteristica di «lavoro stressante» e la poca consistenza del reddito derivante da un impiego part-time, sono le due ragioni che principalmente portano molti ad andare via. Lo stesso

discorso non vale per contesti socio-economici più fragili, e per strati di popolazione, come le donne adulte, per cui questo tipo di lavoro dà la possibilità del re-inserimento nel mercato del lavoro. In generale, l'alto livello di *turn over* nei call center sembra essere endogeno al settore, un dato quasi «fisiologico», come affermato da molti managers intervistati. L'ipotesi proposta dagli autori è che in molti casi le aziende tengano strategicamente uno zoccolo di lavoratori più professionalizzati, accanto ad una grossa fetta di operatori transitori. Anche per questo le aziende non farebbero molti sforzi per evitare che i lavoratori vadano via. Si sottolinea, inoltre, come la presenza di così alti tassi di *turn-over* è in contraddizione con strategie di gestione delle risorse umane centrate sulla professionalizzazione dell'operatore, e molto distante dal considerare il lavoratore come “risorsa”. Secondo altri (Butera, Donati, Cesaria, 1997), questo dato è da collegare al fatto che ancora la figura di operatore di call center non ha espresso tutte le potenzialità che potrebbe attraverso mansioni e competenze più complesse.

#### **4.5 STRATEGIE DI LOCALIZZAZIONE E RAPPORTO CON IL CONTESTO**

Richardson e Belt (2001) considerano il ruolo dei call center nello sviluppo economico di aree svantaggiate della Gran Bretagna. Emergono diversi benefici per le aree interessate, in particolare un importante incremento delle opportunità occupazionali. Nello stesso tempo, il fattore maggiormente critico sta nei contenuti del lavoro e nella possibilità di crescita professionale. I due ricercatori, inoltre, sintetizzano i fattori chiave decisivi nella localizzazione dei call center in sei punti: le infrastrutture delle telecomunicazioni; la disponibilità di forza lavoro, a basso costo, con competenze sufficienti a svolgere le funzioni richieste; la disponibilità di proprietà con bassi costi di locazione; incentivi fiscali; il supporto di agenzie per lo sviluppo interessate a questo settore; la presenza di una buona rete di trasporti per facilitare la mobilità dei lavoratori (Richardson, Belt, 2001). Gli stessi autori, però, nella ricerca utilizzano maggiormente i primi tre fattori (telecomunicazioni, mercato del lavoro, disponibilità di proprietà a basso costo), mettendo sotto l'etichetta “altri fattori” il resto. Questo ci indica che alcuni territori hanno capacità attrattive maggiori per aziende di call center, soprattutto in termini di basso costo della forza lavoro e della locazione degli edifici.

Dallo studio europeo, già citato, sul lavoro nei call center (Altieri, 2002), emerge innanzitutto che le strategie di localizzazione variano a seconda della dimensione dell'impresa. Molte grandi società, infatti, localizzano i call center in aree urbane minori dove sono garantiti maggiore disponibilità di forza lavoro qualificata e minore costo del lavoro. In un'ottica multinazionale, ovviamente, la scelta di delocalizzare in alcuni paesi è dovuta alla necessità di stare più vicini ai mercati di riferimento. Dalle evidenze empiriche, è possibile sintetizzare i principali fattori che condizionano le scelte localizzative delle imprese di call center (Altieri, 2002):

- ampia disponibilità di manodopera;
- sufficiente livello di infrastrutture di telecomunicazioni;
- disponibilità di uffici vicino ai mercati dei clienti;

- convenienze di tipo logistico
- incentivi fiscali

L'incrocio tra questi diversi fattori definisce un quadro non univoco, in cui a contare sono anche le caratteristiche del call center che si vuole impiantare. In ogni caso, a parità di altre condizioni, ad avere maggiore importanza sembra essere la disponibilità di forza lavoro. Le caratteristiche del mercato del lavoro sono così un importante fattore di attrazione, a questo spesso si uniscono incentivi fiscali e finanziari in questi stessi territori atti ad incrementare l'occupazione. Questo non esclude, anzi rafforza, i dubbi sulla convenienza di investire denaro pubblico in questo tipo di imprese (Altieri, 2002).

Da un punto di visuale opposto, e per noi complementare, si pone Renee Paulet (2008) che indaga l'impatto del contesto locale sulle strategie di Gestione delle Risorse Umane nei call center. Si è considerato spesso l'impatto dei call center sul contesto in cui sono situati, ma mai si era considerato l'impatto del contesto sui call center, in termini di selezione e gestione delle risorse umane. Per indagare questo aspetto utilizza il concetto di "dialettica socio-spaziale", introdotto da Soja nel 1980 nell'ambito della geografia, in base al quale insieme alle relazioni sociali della produzione bisogna prendere in considerazione le relazioni "spaziali", tutto ciò che è strettamente legato al contesto locale. Paulet (2008) focalizza l'attenzione su quattro fattori: il tempo, inteso come storia locale del rapporto tra imprenditori e lavoratori; la forza lavoro locale, con le competenze disponibili, la propensione al lavoro (*ethic*), esperienze; il mercato del lavoro, il quale condiziona il giudizio su un dato lavoro; la comunità con le sue rappresentazioni, che condiziona i giudizi sull'impresa e sul lavoro stesso.

# 5.

## Il microcapitalismo calabrese

### 5.1 IL CONTESTO ECONOMICO

Osservando i dati dei Censimenti dell'Industria e dei Servizi condotti dall'Istat, emerge con forza il sovradimensionamento del comparto delle costruzioni nell'economia Calabrese. Di contro, il comparto manifatturiero risulta subdimensionato, concentrato in una delle province e condizionato dalla polverizzazione delle strutture produttive. I trend storici indicano una espansione del comparto edile, sia in termini di numero di imprese (il 40% circa in più dal 1981 al 2001), sia in termini di addetti, con un aumento di circa 10000 addetti in vent'anni. Tale andamento rispecchia quello nazionale, che nello stesso periodo vede un importante aumento delle imprese e degli addetti nell'edilizia. In questo comparto, la Calabria conta il 2% degli addetti in Italia.

Confrontando questi dati con quelli relativi al comparto manifatturiero, è evidente il diverso stato di salute: nello stesso periodo, il numero di imprese è aumentato di meno di mille unità, e gli addetti sono diminuiti del 12% circa. Bisogna considerare questo dato nella cornice della situazione nazionale, caratterizzato da una diminuzione di imprese nel settore manifatturiero di quasi 50000 unità. In aggiunta, va evidenziato l'alto livello di polverizzazione delle strutture produttive, con una media, per la Calabria, di 3 addetti a impresa.

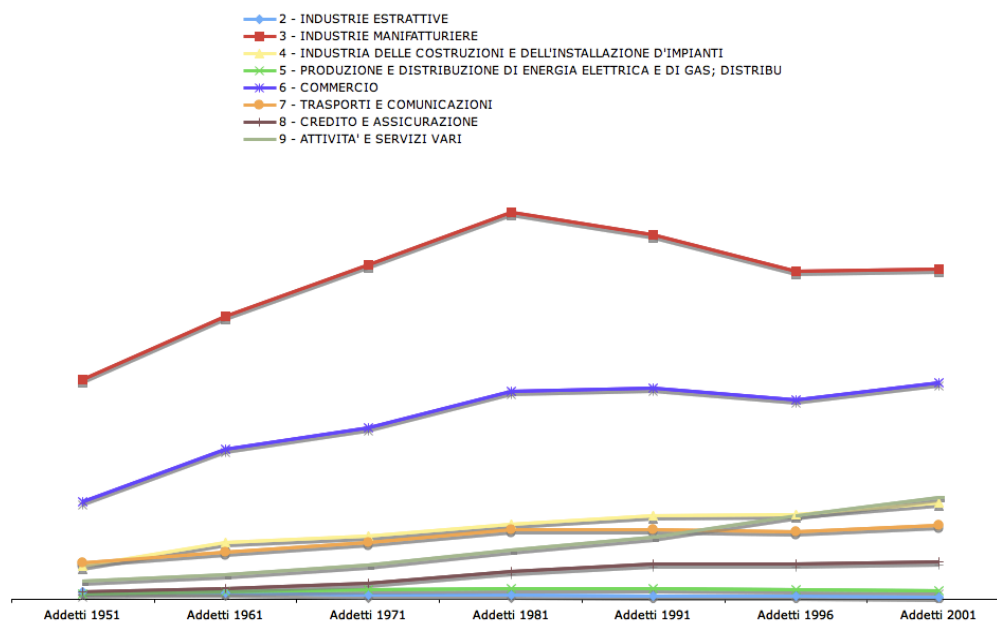
A conferma di questa ipotesi, si considerino i dati della rilevazione Istat-Asia del 2006 (ISTAT, 2009): in Calabria le microimprese, sotto i 10 addetti, sono 116.738 e rappresentano circa il 97% del totale. La questione rilevante è, inoltre il numero di addetti occupato: le microimprese occupano, in Calabria, oltre il 67% degli addetti; le piccole imprese, con un numero di addetti compreso tra 10 e 19, occupano il 10,7% degli addetti, mentre quelle tra 20 e 49 dipendenti sono pari allo 0,7% ed occupano l'8,6% degli addetti.

Per la Calabria, dunque, sembra essere in salita la "*high road*" di cui parla Regini (2001), una via alla flessibilità legata all'innovazione e alla cooperazione, al lavoro altamente qualificato e all'alta qualità del prodotto. Questa atomizzazione produttiva, dunque, rende poco competitivo l'apparato produttivo locale, relegandolo ai margini dei circuiti non solo internazionali, ma anche nazionali.

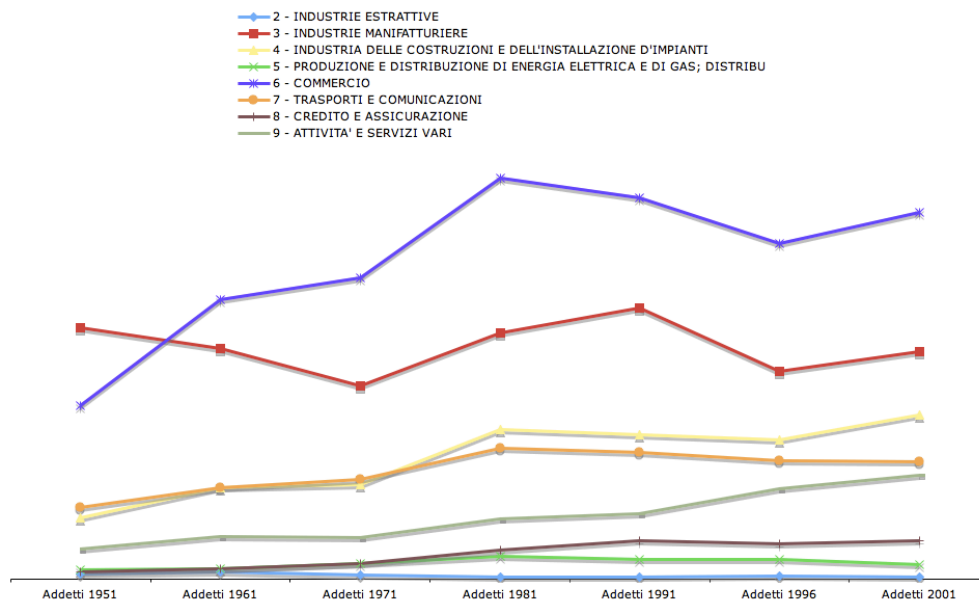
Anche la localizzazione è tutt'altro che armonica: secondo i dati del Censimento dell'Industria e dei Servizi del 2001, il 37% delle imprese è, infatti, in provincia di Cosenza. Tale addensamento intorno ai segmenti più tradizionali e dispersi nei comuni della corona dell'asse urbano Cosenza-Rende, pone ulteriormente in evidenza la sostanziale debolezza strutturale dell'imprenditoria locale. In relazione al dato nazionale, il numero di addetti del comparto manifatturiero in Calabria rappresenta lo 0,73% del totale nazionale.

Osservando la serie storica dei dati sugli addetti all'industria e i servizi in Italia e in Calabria (Graf. 5.1), è possibile rintracciare il percorso della terziarizzazione in Calabria. Nel primo grafico, relativo al percorso nazionale è possibile osservare una preponderanza di addetti all'industria manifatturiera: la produzione, con andamenti e tendenze alterni, ha al suo interno la maggioranza degli addetti. Anche se dal censimento del 1981 è evidente una decrescita del settore a vantaggio di commercio e altri servizi, mantiene fino al 2001 il ruolo principale. La struttura dell'economia italiana ha solide basi nel manifatturiero, accompagnate da una crescita dei servizi in generale e del commercio.

**Grafico 5.1, Andamento addetti industria e servizi, Italia – valori assoluti**



La storia calabrese è del tutto diversa e sulla base dei dati ISTAT considerati (Graf. 5.2), possiamo affermare che è una regione che consuma molto più di ciò che produce. Se osserviamo, infatti, l'andamento del numero di addetti per settore economico, osserviamo dinamiche del tutto diverse dal contesto nazionale. Innanzitutto, l'inarrestabile ascesa del commercio a scapito del manifatturiero, fino al 1981, denota una situazione speculare e opposta a quella nazionale. Altro settore che, come abbiamo segnalato in precedenza, ha un ruolo importante è quello dell'edilizia, con una distanza molto minore dai settori principali.

**Grafico 5.2, Andamento addetti industria e servizi, Calabria – valori assoluti**

Da questi primi dati emerge una debolezza strutturale del tessuto produttivo, a cui aggiungere i dati dei settori della pubblica amministrazione e del commercio. Con circa 146000 addetti nel 2001, la pubblica amministrazione<sup>46</sup> è senza dubbio il settore più importante, e coinvolge il 37% del totale degli addetti<sup>47</sup>. Nonostante una sensibile diminuzione negli anni (sia in termini di numero di imprese, che di addetti), con poco più di 70000 addetti nel 2001, il comparto del commercio è il settore privato più consistente di questa economia regionale.

Da un lato, la politica sembra dunque essere la cifra di questa economia: direttamente -tramite le pubbliche amministrazioni-, e indirettamente, tramite il sovradimensionamento dell'edilizia, in gran parte alimentata dal circuito degli appalti pubblici. Dall'altro, ci troviamo di fronte a un tessuto produttivo fragile, polverizzato e vincolato ai sostegni pubblici (Fantozzi, 1997). Risultano ancora una volta confermate le ipotesi sullo stretto rapporto di compenetrazione tra la politica, le istituzioni e i vari settori dell'economia locale (Costabile, 2009). Tale rapporto, ha inoltre ostacolato lo sviluppo del mercato, generando costi collettivi e pochi benefici e un uso locale inefficiente delle risorse pubbliche per ragioni di consenso (Trigilia, 1992).

## 5.2 LE TENDENZE RECENTI, TRA CRISI ECONOMICA E FRAGILITÀ STRUTTURALI

Il periodo recente, segnato da una crisi economica di scala globale, ha visto la conferma della posizione marginale della Calabria nel sistema economico nazionale e internazionale: la bassa incidenza del settore manifatturiero e il basso livello di export hanno esposto meno la regione agli

<sup>46</sup> La cifra è data dalla somma degli addetti nei seguenti settori: Pubblica Amministrazione e difesa; Assicurazione sociale obbligatoria; Istruzione; Sanità e altri servizi sociali; Altri servizi pubblici, sociali e personali.

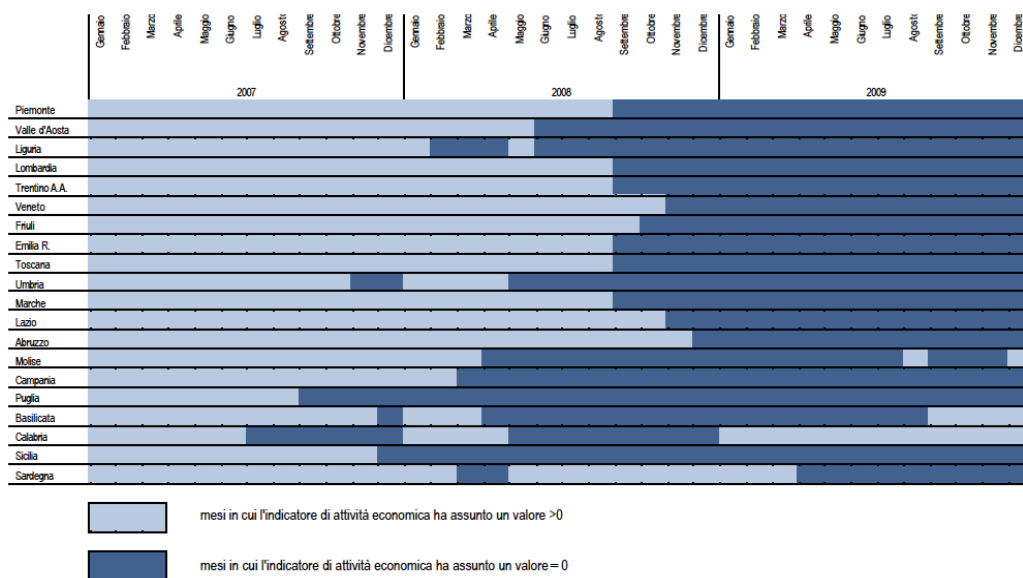
<sup>47</sup> Sempre osservando i dati del Censimento 2001 dell'Industria e dei Servizi dell'ISTAT, rileviamo che il numero di addetti della pubblica amministrazione nel Lazio, sedi di Ministeri ed Enti, rappresenta il 29% circa del totale degli addetti.



effetti congiunturali della crisi (Nisticò, 2010). La crisi economica mondiale, che ha trovato il suo apice nel 2009, ha riscontri anomali nell'andamento dell'economia calabrese: secondo l'indice di attività economica regionale costruito dall'Associazione Regioiss, l'andamento dell'economia inizia a scendere già nei primi mesi del 2008, si riprende nel 2009 proprio nei mesi in cui le regioni del Centro – Nord accusano il colpo della crisi economica, per tornare a scendere nel 2010 (figura 5.1).

Questo tipo di andamento, seppur in parte condiviso con altre regioni meridionali, conferma la condizione di marginalità della Calabria rispetto ai mercati nazionali e internazionali. La struttura produttiva calabrese, infatti, è del tutto legata alla domanda interna. A questo si aggiunga che, secondo altri dati Regioiss (figura 5.2), negli ultimi anni la specializzazione della Calabria è sempre più sbilanciata verso settori che non prevedono apertura verso mercati esterni, indebolendo ulteriormente la struttura economica regionale: il primo settore di specializzazione per la Calabria è l'agricoltura, seguito dall'edilizia e dal commercio.

**Figura 5.1. Andamento dell'indicatore di attività economica regionale**



fonte: Regioss, citato in Nisticò 2010, p. 9

**Figura 5.2, Classifica dei primi tre settori di specializzazione**

		Settori di specializzazione									Totale
		Agricol. Silvicol. Pesca	Industria Manifatturiera	Costruzioni	Comm. all'ingro al dettaglio	Alberghi e ristoranti	Trasporti magazzinaggio comunicazioni	Intermediazione monetaria e finanziaria	Attività immobiliari		
Nord Ovest	Piemonte	1,54	2,22	1,87	1,91	1,63	1,85	1,9	2,11	15,03	
	Valle d'Aosta	0,67	0,79	2,47	0,87	2,9	0,82	1,47	1,52	11,61	
	Liguria	1,56	3,8	2,6	2,88	2,03	2,58	3,51	3,18	22,13	
	Lombardia	1,03	0,9	1,4	1,58	2,34	2,32	1,7	1,84	13,11	
Nord Est	Trentino A.A.	2,52	1,07	1,96	1,31	3,56	1,13	1,3	1,4	14,24	
	Veneto	2,03	2,69	2,28	2,01	2,34	1,82	1,88	2,02	17,08	
	Friuli	1,48	1,56	1,57	1,39	1,85	1,35	1,55	1,43	12,18	
	Emilia R.	2,28	2,58	2,17	1,79	1,94	1,71	1,99	2,02	16,47	
Centro	Toscana	1,76	1,82	1,85	1,9	2,36	1,64	1,88	1,97	15,3	
	Umbria	2,2	1,39	1,68	1,39	1,47	1,24	1,28	1,28	11,92	
	Marche	1,65	1,92	1,59	1,48	1,46	1,19	1,46	1,61	12,37	
	Lazio	1,02	0,95	1,57	2,08	2,14	3,02	2,61	2,28	15,67	
Sud e Isole	Abruzzo	1,97	1,58	1,64	1,26	1,43	1,06	1,01	1,28	11,25	
	Molise	2,92	0,98	1,52	1,01	1,2	1,13	1,11	1,02	10,91	
	Campania	1,97	1,14	1,95	1,92	1,9	2,13	1,26	1,57	13,63	
	Puglia	3,26	1,1	1,91	1,88	1,42	1,72	1,18	1,45	13,72	
	Basilicata	3,52	1	1,82	1,36	1,13	1,21	0,77	0,84	11,65	
	Calabria	3,21	0,62	1,73	1,47	1,42	1,46	0,7	1,36	11,98	
	Sicilia	2,94	0,88	1,72	1,69	1,35	1,6	1,31	1,48	12,98	
Sardegna	2,07	0,82	1,63	1,49	1,87	1,46	0,89	1,27	11,49		

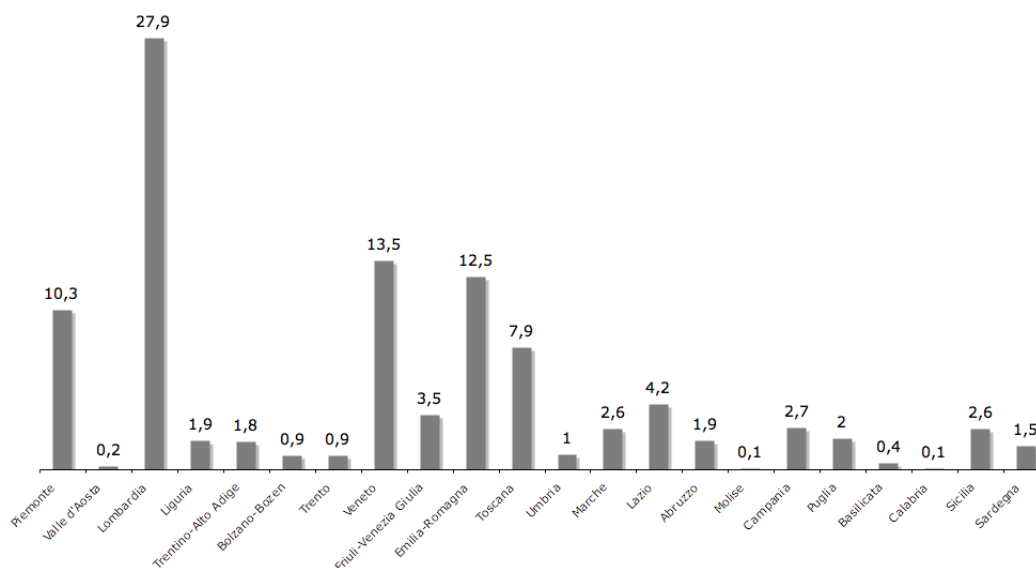
Legenda:

- 1° settore
- 2° settore
- 3° settore

fonte: Regioss, citato in Nisticò, 2010, p. 10

Questi dati, oltre a confermare la debolezza del tessuto produttivo calabrese per certi versi ne evidenziano anche la durata nel tempo. Come sottolineato ancora da Nisticò (2010), la persistente marginalità/ assenza della regione nei mercati internazionali, e in particolare extraeuropei, renderebbe impercettibili gli effetti positivi derivanti da una prossima svalutazione dell'euro. Come è vero, dunque, che gli effetti della crisi globale in Calabria sembrano essere stati di dimensioni molto ridotte, è altrettanto vero che tutti i fattori che concorreranno alla "ripresa" saranno quasi del tutto inesistenti.

**Grafico 5.3. Quota percentuale di esportazioni per Regione, gennaio - giugno 2010**



fonte: Elaborazione dati ISTAT

I dati ISTAT sulle esportazioni confermano la marginalità appena discussa (Graf. 5.3). La Calabria, infatti, non solo partecipa alle esportazioni nazionali con lo 0,1%, ma ha visto nell'ultimo anno una flessione delle proprie esportazioni del 6% (ISTAT, 2010).

### 5.3 L'INNOVAZIONE MANCATA E POTENZIALE

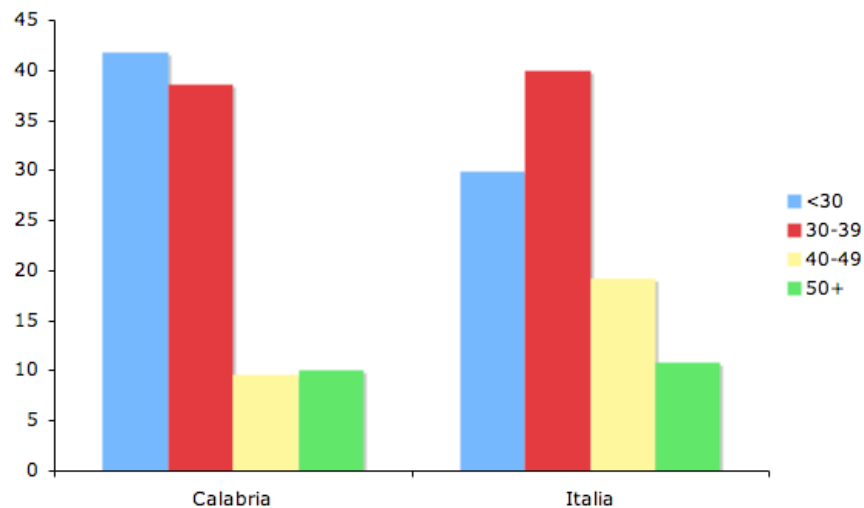
Lasciamo per un attimo il percorso sull'occupazione, per dedicarci ad un approfondimento sull'innovazione in Calabria. Questo ambito ci sembra fondamentale e decisivo, e il legame stretto tra crescita economica e innovazione è sempre più centrale nella letteratura (Ramella, 2010). Il percorso della terziarizzazione in Calabria è stato segnato dalla prevalenza del commercio e del lavoro pubblico, e da questo punto di vista di certo non ci troviamo in presenza di una costruzione sociale dell'innovazione, né di un territorio ricco di risorse e beni collettivi. Elementi decisivi per l'innovazione, come confermato da un importante filone della sociologia economica in riferimento all'Italia (Barbera, 2007; Ramella, 2005; Ramella, Trigilia 2006).

Accanto alla dimensione sistemica, però, vengono affiancate le strategie imprenditoriali. Le imprese, infatti, non hanno solo una posizione di *rule-takers* ma anche una, attiva, di *rule-makers*, soprattutto a livello locale (Crouch *et al.*, 2009).

Se da un lato, dunque, appare evidente il grande ostacolo derivante dai fenomeni sistemici e strutturali in precedenza considerati, dall'altro possiamo affermare con Viesti che non tutto va in questa direzione e che, accanto a questi freni, negli anni recenti emergono forze capaci di liberare risorse e mentalità positive (Viesti, 2009).

I dati ISTAT disponibili (ISTAT, 2007), forniscono alcune informazioni importanti che fanno intravedere, seppur in salita, un inizio di *high road* dell'innovazione e della competitività. Osservando l'età dei fondatori delle imprese nel 2005<sup>48</sup> (Graf. 5.4), ci si accorge che in Calabria prende piede una nuova generazione di imprenditori con valori più alti rispetto alla media nazionale. Circa l'80% dei nuovi imprenditori calabresi ha meno di 40 anni, contro una media nazionale del 70%.

**Grafico 5.4 . Età dell'imprenditore alla nascita dell'impresa (anno 2005)**

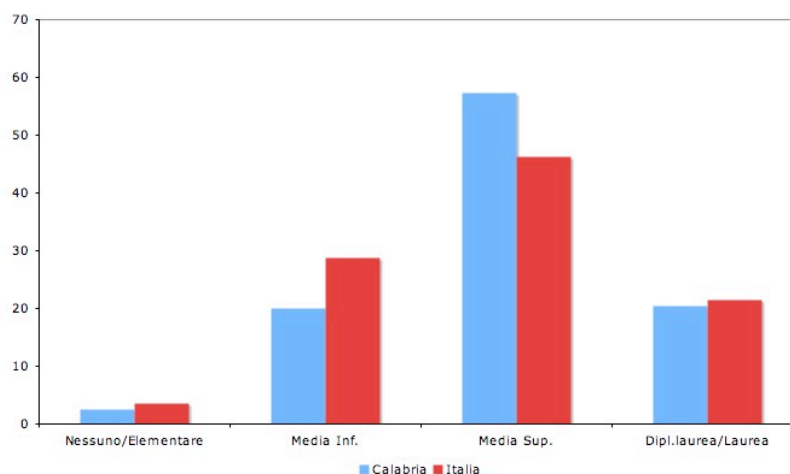


fonte: elaborazione dati ISTAT, 2007

Osservando la composizione di genere, rispetto all'Italia, anche se di poco, il gap tra i due sessi è minore: quasi il 73% dei nuovi imprenditori in Calabria sono uomini, mentre il 27% è donna a fronte di una media nazionale rispettivamente di quasi il 78% per gli uomini e il 25% per le donne.

Ancora uno sguardo al titolo di studio del fondatore dell'impresa (Graf. 5.5), per scoprire una prevalenza di imprenditori con diploma di scuola superiore, una minore peso rispetto alla media nazionale di scuola media inferiore rispetto alla media nazionale e un dato di imprenditori con laurea uguale alla media dell'Italia. La nuova imprenditorialità calabrese è, dunque, giovane e istruita. Circa un terzo dei nuovi imprenditori calabresi era, in precedenza, disoccupato, contro il 15% del livello nazionale. Questo dato, unito alla dimensione micro delle imprese, suggerisce che si tratta di esperienze legate più al lavoro autonomo che ad organizzazioni societarie: nell'83% dei casi, infatti, la formazione delle nuove imprese calabresi è costituita dal solo imprenditore, sopra la media nazionale di circa il 5%.

<sup>48</sup> La rilevazione è fatta sulle imprese nate "reali" nel 2002 e sopravvivenenti al 2005, secondo la metodologia della demografia d'impresa (ISTAT, 2007)

**Grafico 5.5. Titolo di studio dell'imprenditore (anno 2005)**

fonte: elaborazione dati ISTAT, 2007

Sul piano dell'atteggiamento di fronte all'innovazione i dati sono carichi di novità (Tab. 5.1): quasi il 27% dei nuovi imprenditori calabresi ha introdotto elementi di innovazione nell'impresa, contro una media nazionale del 19%. Il tipo di innovazione introdotta in queste imprese è, in Calabria, soprattutto legata al prodotto (ISTAT, 2008).

**Tabella 5.1. Ricorso all'innovazione da parte delle nuove imprese, percentuale (dati 2005)**

REGIONI	NO	SI	se SI: tipo di innovazione			
			Prodotto	Processo	Organizzazione	Marketing
Calabria	73,1	26,9	47,7	25,2	27,1	25,4
Italia	81	19	47,6	21,2	29,7	31,8

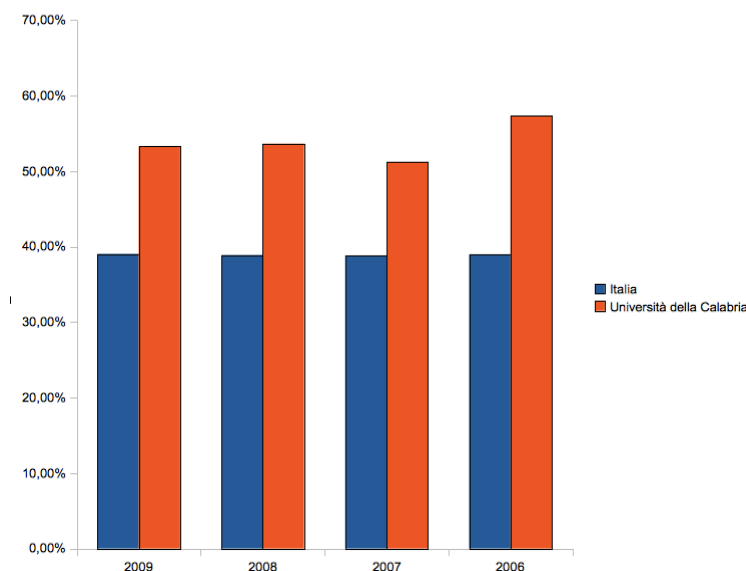
Fonte: ISTAT 2007

Altri indicatori della stessa indagine confermano situazioni consolidate e prevedibili. Sul piano della cooperazione, infatti, più dell'85% dei nuovi imprenditori non ha rapporti di cooperazione con altre imprese; la media nazionale dell'assenza di cooperazione è dell'80%. Lo stesso discorso vale per l'apertura ai mercati nazionali e internazionali: la Calabria con 19,6% delle vendite nei mercati nazionali e il 3,2% nei mercati internazionali è al di sotto della media nazionale in entrambi i casi. Le vendite (circa l'85%) sono quasi tutte sui mercati locali, non molto distanti dalla media nazionale che è dell'83,6%. In questo caso, oltre a incidere il settore di attività in cui opera l'impresa spesso diventa decisiva la difficoltà a proporsi su altri mercati per mancanza di risorse, derivanti soprattutto dalla dimensione micro e dal ristretto giro di affari che si può generare. Ci sentiamo di sottolineare che i limiti derivanti dalla dimensione, potrebbero essere superati attraverso un maggiore ricorso a strategie e atteggiamenti di cooperazione tra imprese, che, però, come appena osservato è ancora molto basso.

Anche osservando ancora molte “conferme” non positive, soprattutto sul piano della capacità di cooperazione tra imprese, dai dati considerati è possibile scorgere elementi di una Calabria diversa, al punto da essere spesso positivamente in controtendenza rispetto alle medie nazionali.

A questi dati sulla nuova imprenditorialità, aggiungiamo ora quelli sul capitale umano. In particolare si farà riferimento ai laureati in discipline tecnico-scientifiche, è questa infatti la base che rende disponibile competenze disponibili a lavorare nei settori più innovativi. I dati ISTAT (2010) disponibili in merito fanno riferimento al 2007, e indicano che la Calabria, sebbene ancora sotto la media nazionale, ha un indice di laureati nei settori scientifici in crescita: dal 1998 al 2007 si è assistito ad un consistente aumento di questo tipo di laureati passando dal 2,4 per mille all'attuale 9,6. Siamo ancora sotto la media nazionale dell'11 per mille, e ancora più distanti da quella europea di circa 13 per mille abitanti. Sebbene non direttamente comparabili<sup>49</sup> con i dati ISTAT, aggiungiamo ora i dati derivanti dalla banca dati di AlmaLaurea sui laureati in discipline tecnico-scientifiche in Calabria, in particolare nell'Università della Calabria<sup>50</sup>, con sede vicino Cosenza. Dall'analisi di questi dati (Graf. 5.6) emerge che l'incidenza dei laureati in discipline tecnico scientifiche sul totale dei laureati presso questo Ateneo passa da circa il 53% del 2006 a circa il 57% del 2009, a fronte di una media nazionale che nel 2009 è di circa il 39% sul totale.

**Grafico 5.6. Percentuale di laureati in discipline scientifiche, Università della Calabria e Italia**



fonte: elaborazione su dati AlmaLaurea, 2010

<sup>49</sup> Nella definizione di laureati tecnico-scientifici l'ISTAT inserisce anche coloro i quali hanno conseguito dottorati, master, o corso di specializzazione nei seguenti settori disciplinari: Ingegneria, Scienze e Tecnologie informatiche, Scienze matematiche, fisiche e naturali, Scienze statistiche, Chimica industriale, Scienze nautiche, Scienze ambientali, Scienze biotecnologiche e Architettura. AlmaLaurea mette a disposizione i dati sui soli laureati. Si è così deciso di calcolare comunque l'incidenza di questo tipo di laureati, anche non considerando i dottori di ricerca ed altre specializzazioni post-laurea non rilevabili dai dati AlmaLaurea.

<sup>50</sup> Si è deciso di considerare solo i laureati dell'Università della Calabria, sia per motivi di dimensione (da questa università proviene la quasi totalità dei laureati in discipline scientifiche), sia perché l'UNICAL è sede del Consorzio CalPark.

Si è visto poco sopra che sul totale della popolazione l'incidenza di questo tipo di laureati è ancora bassa rispetto alle medie italiana ed europea, ma osservando i dati forniti dalle università ci si accorge che nel territorio di Cosenza, e in genere in Calabria, è presente un buon numero di soggetti con competenze tecniche per l'innovazione. Se poi si pensa che, nel caso dell'UNICAL, è forte il peso dei laureati in Ingegneria (più del 40% dei laureati in ambito tecnico-scientifico), si ha una ulteriore conferma che ci troviamo in un territorio in cui lo stock di capitale umano di tipo tecnico-scientifico è consistente.

Non bisogna tuttavia dimenticare che il tessuto produttivo locale è composto prevalentemente da micro imprese, in cui è difficile trovare alti tassi di innovazione. Sebbene l'OCSE ha recentemente ricordato che nel campo dell'innovazione le piccole e medie imprese stanno ricoprendo un ruolo da protagonista (OECD, 2010), per quelle di dimensione micro è difficile poter introdurre innovazione. La consistenza numerica dello *stock* di capitale umano, dunque, diventa spesso sovradimensionata rispetto alle attuali esigenze del tessuto economico, generando fenomeni di *over-education* o di mobilità verso il nord Italia.

Infine, consideriamo il peso del settore ICT (*Information and Communication Technology*) nella provincia di Cosenza. Per acquisire questo dato abbiamo fatto riferimento all'ultimo censimento dell'Industria dell'ISTAT disponibile, quello del 2001, selezionando nella banca dati, tra le unità locali di impresa<sup>51</sup>, i codici Ateco che rientrano nella definizione di ICT dell'OCSE (OECD, 2002). Il peso del settore ICT in questa provincia sembra ancora al di sotto della media nazionale (2,4%), ma va segnalato un consistente aumento negli anni arrivando all'1,9% registrato nel 2001. Sebbene l'incidenza sul totale delle imprese presenti sul territorio è bassa, considerevole appare l'aumento in termini assoluti: si è infatti passati da poco meno di 320 unità nel 1991 alle 729 del 2001. Il segnale è dunque interessante, soprattutto se si considera che è significativo l'apporto della produzione, sebbene la parte dei servizi è preponderante.

L'informatica per la Calabria è stata una delle "speranze" di sviluppo, e diverse esperienze si sono susseguite. La prima, la più importante per i motivi che vedremo, è stata quella del Consorzio Informatico CRAI, nato nel 1979, presentato come grande elemento di novità e speranze, e oggi considerato da molti come il primo di una lunga serie di fallimenti, sperperi di denaro pubblico e mancate promesse di sviluppo<sup>52</sup>. Il Consorzio CRAI ha infatti rappresentato un momento fondamentale per l'informatica in Calabria e in Italia e, pur nelle criticità riconosciute, non bisogna

---

<sup>51</sup> Si è considerato inizialmente anche il numero delle imprese (con sede in provincia di Cosenza), ma le differenze sono di portata minima: 0,3% in meno rispetto al dato che considera le unità locali di impresa.

<sup>52</sup> Questa esperienza nasce nei primi anni '80 per recuperare un gap nell'ambito dell'informatica che non era solo del Mezzogiorno ma dell'intero Paese. A questo si aggiunge che il momento storico in cui nasce il CRAI è segnato dal fallimento in Calabria dei progetti di sviluppo fondati sui settori chimico e siderurgico. Sull'informatica, dunque, si sarebbero concentrate tutte le aspettative di sviluppo (e relative risorse pubbliche) per questa regione. I due maggiori pilastri del CRAI erano la ricerca e lo sviluppo. Le difficoltà a restare sul mercato e a mantenere i contributi da parte dei privati hanno reso l'esperienza del CRAI una vera azienda pubblica. A questo si aggiungano i problemi di carattere finanziario emersi a causa dell'eccessivo ricorso a prestiti bancari, secondo alcuni dovuti agli eccessivi ritardi nei pagamenti da parte dell'amministrazione pubblica. La storia si conclude con un fallimento riconosciuto e clamoroso.

dimenticare gli elementi positivi che si possono rintracciare in questa esperienza. È riconosciuto che grazie al CRAI è nato un corso di laurea in informatica, e si può osservare una, seppur timida, ricaduta sul territorio. I ricercatori coinvolti hanno avuto la possibilità di formarsi e interagire con aziende straniere, realizzando progetti su scala internazionale<sup>53</sup>.

#### 5.4 POLITICA ED ECONOMIA: TRA ILLEGALITÀ E MANIPOLAZIONE

Il lavoro irregolare nelle regioni meridionali ha dimensioni tali per cui è fondamentale tenerlo in considerazione trattando delle caratteristiche del sistema economico. Il fenomeno è di carattere quantitativo e qualitativo, anzi sono proprio le dimensioni di questo tipo di lavoro che sfugge alle norme, non solo fiscali, dello Stato che fanno parlare di una vera costruzione sociale del lavoro sommerso.

La disponibilità a lavorare in maniera irregolare o, nei casi legati alla criminalità, illegalmente, è un altro fattore determinante che rimanda all'importanza della costruzione sociale, o distruzione, della legalità in Calabria, caso in cui il sistema politico ha grandi responsabilità (Costabile 2009).

Dai dati del rapporto sull'Economia Sommersa e sul Lavoro irregolare in Calabria della Commissione regionale della Calabria per l'emersione del lavoro sommerso (2010), emerge una situazione di grave criticità che conferma quanto detto in precedenza. La *proxy di irregolarità*<sup>54</sup>, calcolata su dati ISTAT della rilevazione delle Forze Lavoro del 2008, è tre volte più alta il dato medio nazionale: fatto 100 il valore dell'Italia, la Calabria si attesta nel IV trimestre del 2008 a 278 circa, ovvero il 178% in più. Pur registrando un calo rispetto al primo trimestre 2008, il dato sembra allarmante.

Passando a un dato più oggettivo, l'incidenza del lavoro regolare sulla popolazione, abbiamo un riscontro delle stime appena citate.

**Tabella 5.2, Tasso di occupazione regolare, serie storica**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<i>Calabria</i>	33,3	34,9	35,8	36,7	36,5	35,6	35,8	35,6
<b>Italia</b>	<b>52,9</b>	<b>53,7</b>	<b>55,1</b>	<b>55,9</b>	<b>55,6</b>	<b>55,3</b>	<b>56,0</b>	<b>56,4</b>

Fonte: Elaborazione dai ISTAT 2010

La Calabria è sempre al di sotto della media nazionale di circa 10 punti percentuali, a conferma dell'elevata diffusione del lavoro irregolare.

Elevati livelli di spesa pubblica, che necessiterebbero di gestione e gestori adeguati, diffusa illegalità alimentata anche dal sistema politico, elevata offerta di lavoro irregolare e relativa disponibilità a farlo: queste sembrano le coordinate di una regione meridionale, la Calabria, in cui le iniziative imprenditoriali sane incontrano difficoltà ad affermarsi per una cronica assenza di

<sup>53</sup> Il Consorzio CRAI ha raggiunto risultati importanti, tra cui un software venduto negli Stati Uniti.

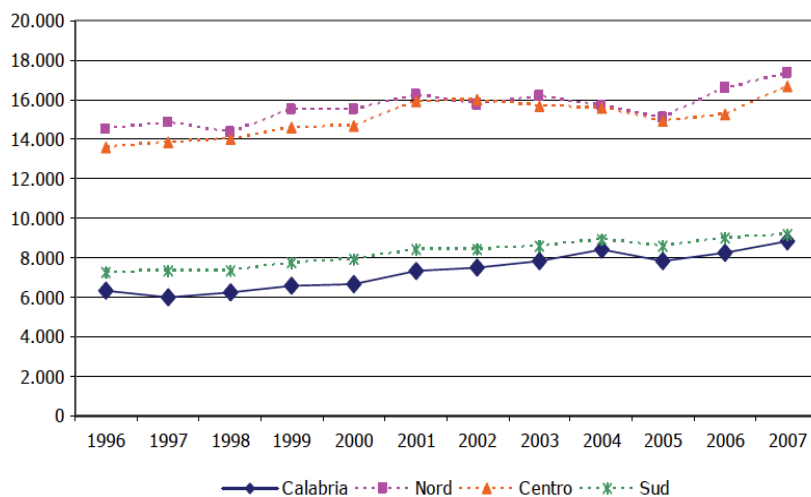
<sup>54</sup> Si tratta di una stima basata sull'Indagine sulle Forze Lavoro dell'ISTAT, e considera gli individui che mostrano un comportamento ibrido nelle riposte sulla ricerca del lavoro/ disponibilità a lavorare. Evidenziamo che parte di questi soggetti rientrano nella categoria dei lavoratori scoraggiati vista in precedenza.



infrastrutture e beni collettivi, che dove presenti vengono gestiti in maniera particolaristica (Trigilia 1992). Si aggiunga poi la difficoltà a stare sul mercato di queste imprese, che laddove hanno successo non riescono ad generare abbastanza domanda di lavoro per assorbire l'elevata richiesta di occupazione, spesso istruita come abbiamo visto.

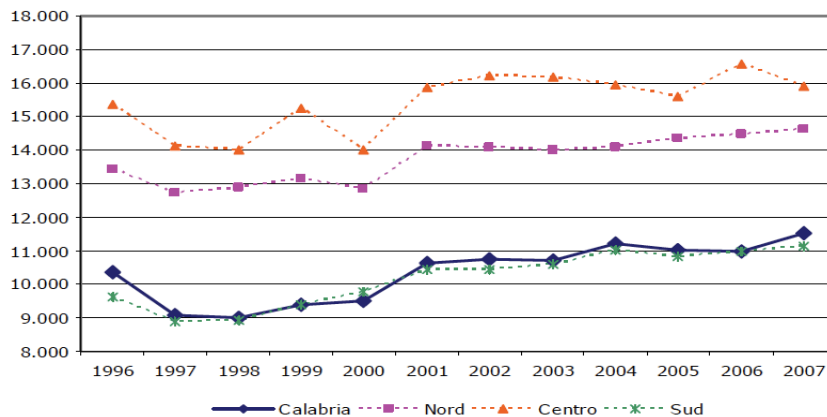
In generale, è il rapporto tra politica ed economia ad essere ancora segnato da clientela e modelli deboli di regolazione (Fantozzi 1993, Fortunato 2005). Il peso della "società parallela" (Trigilia 2009) è consistente nel Mezzogiorno, dove i livelli di spesa di spesa pubblica sono molto più alti delle entrate, a causa degli interventi strutturali per lo sviluppo. Basta osservare i livelli di entrata pro-capite e spesa pubblica pro-capite, per avere conferma dell'importanza di questo rapporto entrate-uscite, e della facilità con cui i trasferimenti pubblici da risorsa sono diventati problema (Trigilia 2009; Fortunato 2010), in un contesto come quello meridionale e calabrese in cui "*l'istituzionalismo amorale*" (Mirabelli 2001) si unisce pericolosamente ai forti condizionamenti della criminalità organizzata.

**Grafico 5.7, Entrate totali procapite, euro a prezzi costanti 2000**



Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico 2009, p. 42

**Grafico 5.8, Spesa totale procapite, euro a prezzi costanti 2000**



Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico, 2009, p. 16

Questo fenomeno, introduce la questione delle pesanti inadeguatezze del tessuto politico e istituzionale calabrese delle responsabilità e, soprattutto, del modello di regolazione istituzionale “debole” che «non sembra funzionare e produrre effetti desiderati»<sup>55</sup>. Nel caso della Calabria la debolezza delle istituzioni è accompagnata da una «una sostanziale debolezza e fragilità delle organizzazioni sociali ed economiche che risultano essere spesso autoreferenziali» (Fortunato 2010, p. 179). Questo genera una situazione in cui si consolidano subalternità e subordinazione della sfera economica nei confronti della politica, che come abbiamo visto attraverso i flussi di denaro pubblico, gestisce ancora gran parte delle risorse presenti sul territorio. Ad essere premiati, in termini di accesso a queste risorse, sono atteggiamenti di tipo clientelare, relazioni chiuse e spesso individualistiche tra cliente e leader politico. A risentirne, sul versante economico, è la qualità della rappresentanza degli interessi, insieme allo stesso concetto dell'intraprendere e, sul piano generale, il destino e le caratteristiche dello sviluppo in questo territorio (Trigilia 1992).

---

<sup>55</sup> Gli effetti “desiderati” sono quelli secondo cui in un determinato territorio la debolezza delle istituzioni dovrebbe favorire il protagonismo degli attori della società civile.

# 6.

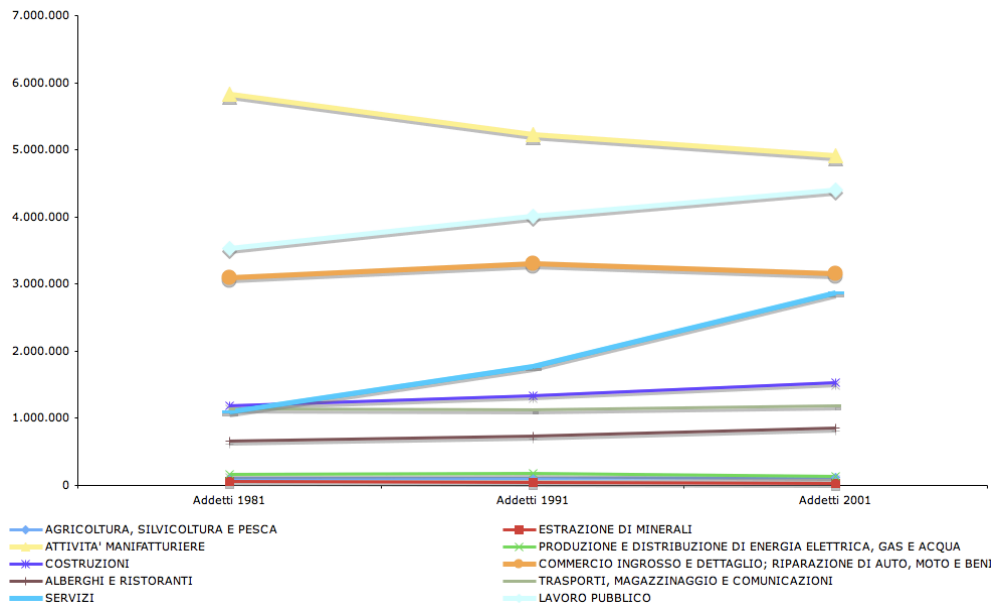
## Il mercato del lavoro in Calabria

### **6.1 MERCATO DEL LAVORO E STRUTTURA OCCUPAZIONALE**

Come spiega Reyneri (2005), il mercato del lavoro italiano è caratterizzato da tre principali elementi: la forte differenziazione territoriale, la discriminazione per genere e per età, e gli ambigui vantaggi competitivi per i più istruiti.

La prima caratteristica è legata alla presenza, in concreto, di due mercati del lavoro sub-nazionali: quello meridionale e quello del centro-nord. I due mercati del lavoro hanno caratteristiche e dinamiche del tutto differenti, nel caso del Mezzogiorno la debolezza strutturale dell'economia non genera domanda di lavoro, tanto peggio se qualificato. La situazione dell'economia calabrese, che abbiamo sinteticamente preso in considerazione, è la prova di questa debolezza geograficamente concentrata. Nel Centro – Nord, invece, ha sede gran parte del manifatturiero e anche dei servizi avanzati per le imprese: la dinamicità, soprattutto per il lavoro qualificato, è di uno spessore più vicino alle medie europee che a quelle italiane.

Il Grafico 6.1 riporta la struttura occupazionale per settori a partire dai dati dei Censimenti dell'Industria e dei Servizi dell'ISTAT, dal 1981 al 2001.

**Grafico 6.1. Addetti per Sezione Economica 1981 – 2001, Italia**

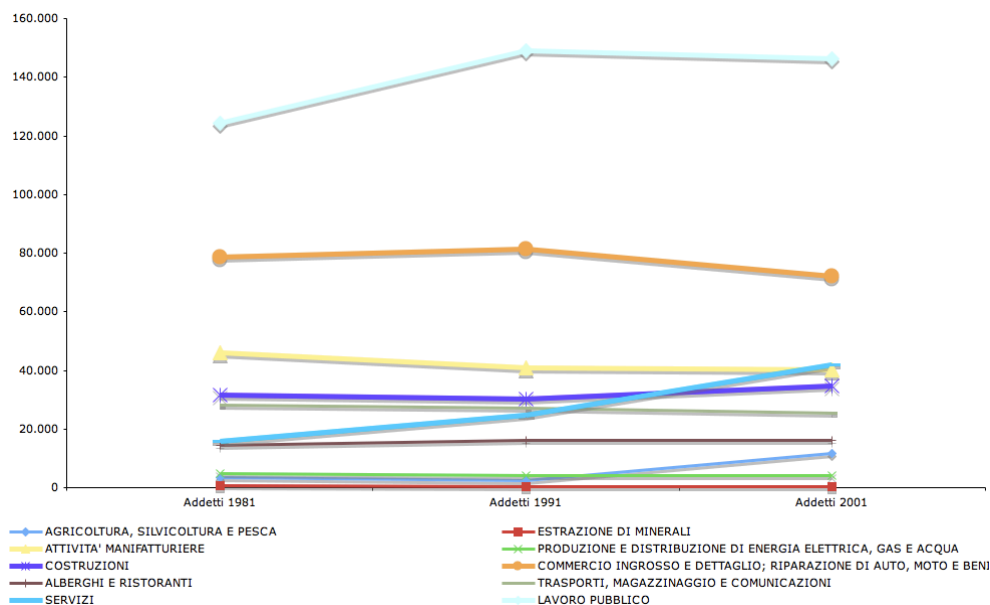
fonte: Elaborazione dati ISTAT

Sono stati evidenziati i primi quattro settori, e come è possibile osservare dall'andamento delle linee il comparto manifatturiero sembra cedere il posto, in termini di addetti, a quello dei servizi<sup>56</sup>. Graficamente possiamo notare la forte ascesa dei settori legati ai servizi, dal 1991 in poi. Il lavoro pubblico<sup>57</sup>, inoltre, risulta molto influente in termini di addetti, con una incidenza sul totale degli addetti di quasi il 23% nel 2001.

La situazione calabrese è molto diversa dalle medie nazionali. Nel caso della composizione per settori della struttura occupazionale (Graf. 6.2), osserviamo una netta prevalenza del lavoro pubblico, con una incidenza di quasi il 40% nel 1991. A questo si aggiunga l'ampia distanza rispetto al commercio, secondo settore in termini di addetti. Anche per la Calabria si osserva una ascesa del settore dei servizi, che nel tempo è riuscito a superare (anche se di poco) il settore delle costruzioni. Da segnalare, inoltre, il sottodimensionamento stabile degli addetti in alberghi e ristoranti, anche se a questo dato andrebbero aggiunti i molti addetti "irregolari". A dispetto della "vocazione al turismo" del territorio calabrese, gli addetti in questo settore sono sensibilmente esigui.

<sup>56</sup> Sono stati uniti due codici ATECO: Intermediazione monetaria e finanziaria e Attività immobiliari, informatica, noleggio, ricerca, professionisti e imprenditori.

<sup>57</sup> Vedi nota 1

**Grafico 6.2. Addetti per Sezione Economica 1981 – 2001, Calabria**

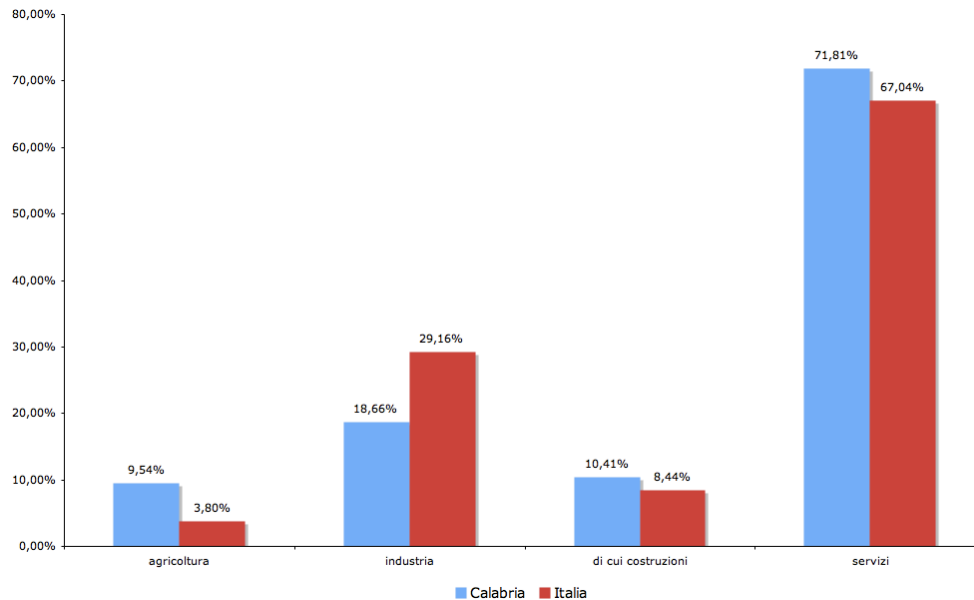
fonte: Elaborazione dati ISTAT (2001)

La fortissima presenza di lavoro pubblico nella struttura occupazionale regionale, ha delle importanti ripercussioni nel mercato del lavoro e nelle traiettorie occupazionali di chi vi entra. Reyneri (2005) sottolinea che una struttura occupazionale sbilanciata sul lavoro pubblico, ostacola la continuità tra lavori instabili e lavoro stabile. Al lavoro pubblico, infatti, si accede attraverso prove concorsuali e difficilmente un “lavoretto” può essere d’aiuto per sviluppare competenze utili all’ingresso. Così, se il lavoro stabile in Calabria è “pubblico”, la continuità di cui sopra è quasi del tutto inesistente. Dal punto di vista delle scelte sul mercato del lavoro questo crea una distanza spesso incolmabile tra il lavoro disponibile sul mercato e il lavoro desiderato. La questione, dunque, ha ripercussioni non di poco conto sulle vicende delle giovani generazioni.

La forte presenza di lavoro pubblico in Calabria, non corrisponde neanche ad un miglior posizionamento delle donne nell’occupazione. Grazie ad una selezione molto formalizzata che garantisce indifferenza rispetto al genere, il lavoro pubblico è stato per molte donne occasione di ingresso nel mercato del lavoro. Nel Mezzogiorno, però, la concorrenza accesa da parte maschile anche nel lavoro pubblico, ha inibito questo vantaggio. Come segnala Palidda (2009b), è persistente, sebbene in misura sempre minore, una «divisione del lavoro tra i sessi che influenza gli orientamenti sia dell’offerta che della domanda di lavoro» (Palidda, 2009b, p. 8). Si genera così una *segregazione orizzontale* legata al genere (Reyneri, 2009a) che sul lato della domanda di lavoro *preferisce e smista* la forza lavoro in diverse professioni e livelli gerarchici in base alla professione, e sul lato dell’offerta determina rigidità differenti tra uomini e donne (Palidda, 2009b).

Passando a dati più recenti, l’indagine sulle forze lavoro dell’ISTAT (2010), conferma la struttura dell’occupazione che abbiamo osservato<sup>58</sup> (Graf. 6.3).

<sup>58</sup> Nel macro settore “Servizi” è inserito anche il lavoro pubblico, precedentemente disaggregato.

**Grafico 6.3. Percentuale occupati per Settore di attività economica, Italia e Calabria**

Fonte: Elaborazione dati ISTAT, 2010

Rispetto alla media nazionale, la Calabria ha un settore manifatturiero meno consistente, e in più all'interno di questo un maggiore peso delle costruzioni. I servizi hanno un peso preponderante a causa della presenza del lavoro pubblico nel macrosettore "Servizi". Altro dato da segnalare, che rimanda alle riflessioni fatte considerando i dati congiunturali dell'economia regionale, è la maggiore incidenza di occupazione nel settore dell'agricoltura in misura di più del doppio della media nazionale. Per quanto riguarda la composizione di genere i dati del 2009 parlano di una maggiore presenza maschile nei servizi. Sul totale degli occupati, 42% di maschi e 27% di femmine in Calabria opera nei servizi, contro il 34% di maschi e il 29% di femmine in Italia. Sul totale degli occupati nei soli servizi del 2009, osserviamo una situazione speculare tra Italia e Calabria: la maggioranza (55%) in Calabria è maschile, mentre in Italia è femminile (53%). Questo dato conferma quanto detto sopra: a differenza delle regioni settentrionali, in Calabria, e nel Sud in genere, la concorrenza maschile anche nel settore pubblico non lascia spazio alla presenza femminile, e anche nei settori in cui potrebbe esserci prevalenza femminile, questa viene inibita. Anche considerando nello specifico il carattere dell'occupazione nei servizi, emerge che il lavoro a tempo determinato è, anche nella media nazionale, tendenzialmente femminile. In Calabria, però, il peso del tempo determinato femminile arriva quasi al 10% del totale degli occupati nel settore, contro una percentuale nazionale di quasi l'8%.

Restando ancora nell'ambito del carattere dell'occupazione, ma senza disaggregare per genere, osserviamo come in Calabria il maggiore peso specifico del lavoro a tempo determinato è nel settore dell'agricoltura (68,5%), contro un dato nazionale del 51,6%. I due settori più stabili in Calabria, sono quelli dell'industria e dei servizi, per quest'ultimo però vale sempre la nota di considerare al suo interno il grande peso del lavoro pubblico.

Questi primi dati sull'occupazione confermano l'idea di un tessuto economico fragile, fondato in generale sul lavoro pubblico. Il tessuto produttivo è anch'esso fragile, con un peso importante delle costruzioni al suo interno: il manifatturiero risulta così quasi del tutto inesistente. Se a queste osservazioni aggiungiamo il dato sulla grandezza delle imprese presentato all'inizio, emerge un quadro economico regionale molto debole e frammentato. Dal punto di vista del lavoro, la prevalenza del lavoro pubblico, unito alla debolezza del tessuto produttivo, frena o blocca del tutto la domanda di lavoro, in particolare qualificata. Su un piano più propriamente sociologico, inoltre, una tale struttura occupazionale aiuta a mantenere "verde" il "prato" della cultura del lavoro (Negrelli, 2001). La letteratura in materia di Gestione delle Risorse Umane riconosce il *green field* come uno dei fattori strategici nella scelta di localizzazione della produzione (Fortunato 2008), in Calabria, però, non si è riusciti ad attirare significativi investimenti produttivi. Il capitalismo è rimasto prevalentemente "micro", specializzandosi in settori chiusi ai mercati esterni.

### **6.1.1 La domanda di lavoro in Calabria dai dati Excelsior**

Attraverso i dati del sistema informativo Excelsior<sup>59</sup>, è possibile avere una visione della tipologia di domanda di lavoro presente nel territorio calabrese. Le previsioni occupazionali delle imprese, infatti, possono delineare non solo i fabbisogni professionali del sistema economico e produttivo calabrese, ma anche il tipo di "via" che si prospetta di intraprendere in un periodo di crisi.

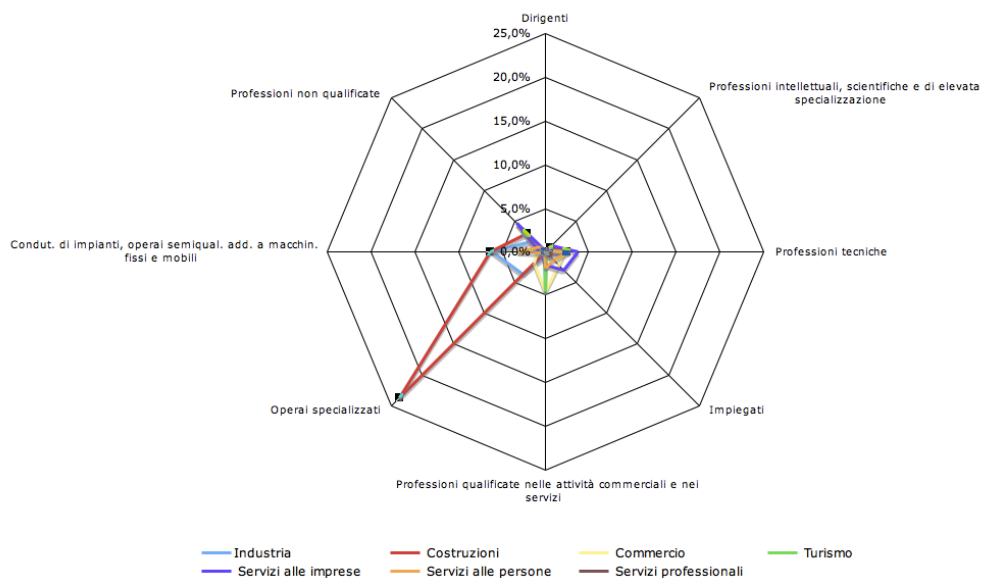
Ad una prima analisi, risulta preponderante per la Calabria il peso del settore delle costruzioni, che assorbe il 36% delle previsioni di assunzione nella regione. Anche visivamente (Graf. 6.4), il sistema economico regionale sembra essere invaso da questo settore, in particolare nella richiesta di operai specializzati. Dall'indagine di Unioncamere, l'operaio specializzato per il settore edile sembra essere la figura più richiesta nel sistema economico calabrese.

Il grande peso del settore delle costruzioni, oscura letteralmente il resto delle previsioni occupazionali. Per questo motivo, consideriamo ora gli stessi dati senza il settore delle costruzioni, per avere una sorta di zoom sul resto del sistema economico (Graf. 6.5).

---

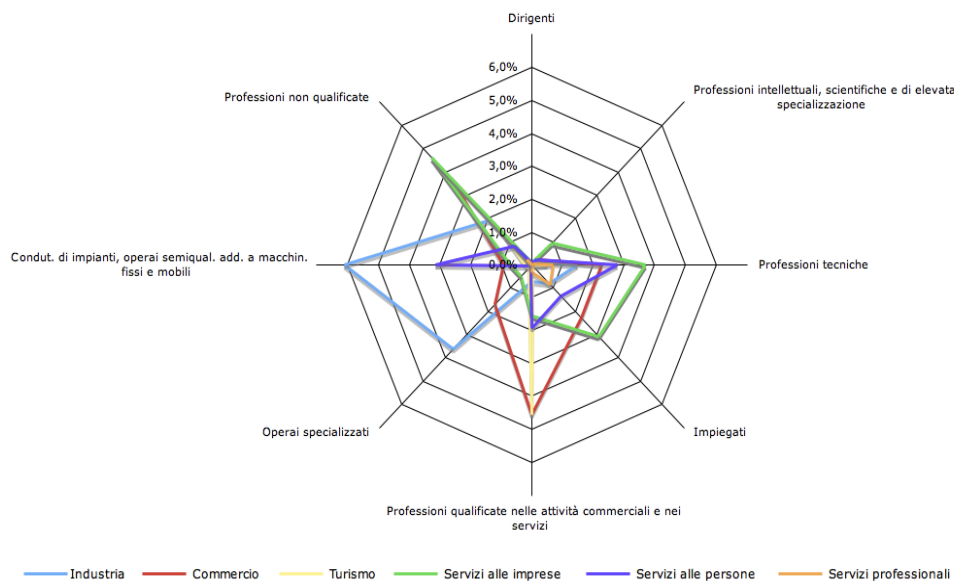
<sup>59</sup> Il "Sistema informativo per l'occupazione e la formazione" Excelsior è una banca dati sulle previsioni occupazionali delle imprese, gestita da Unioncamere, con la collaborazione del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e dell'Unione Europea. L'indagine è svolta in ogni provincia italiana dalla rete delle Camere di Commercio con interviste dirette o telefoniche (con tecnica CATI), coinvolgendo un campione di 100.000 imprese di tutti i settori economici e di tutte le dimensioni (<http://excelsior.unioncamere.net>).

**Grafico 6.4. Previsioni occupazionali 2010 in Calabria - Gruppi professionali ISTAT per Settore Economico**



Fonte: Elaborazione da Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema informativo Excelsior, 2010

**Grafico 6.5. Previsioni occupazionali 2010 in Calabria - Gruppi professionali ISTAT per Settore Economico, Costruzioni escluse**



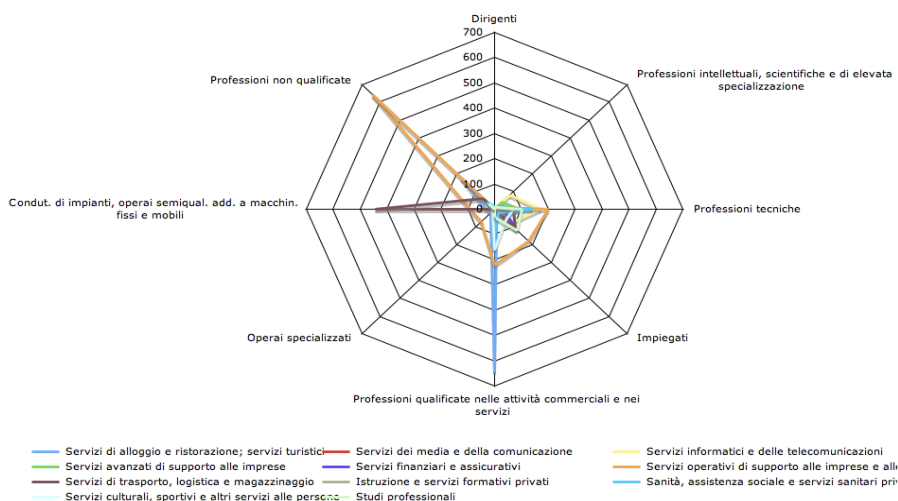
Fonte: Elaborazione da Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema informativo Excelsior, 2010



Da questo “ingrandimento”, emerge un certo peso dell’industria che prevede di assumere conduttori di impianti e operai semiqualeficati, con un discreta preferenza per operai specializzati e altre professioni non qualificate.

Interessante, inoltre, il settore dei servizi alle imprese. Dalle previsioni dichiarate, sembra essere il settore più in espansione in Calabria. Lo spettro delle professioni richieste è abbastanza ampio: professioni qualificate nelle attività commerciali, impiegati, professioni tecniche, intellettuali con elevata specializzazione (anche in misura molto bassa), e soprattutto professioni non qualificate. Certamente ci troviamo davanti a un settore molto composito, che va dalle attività di Ricerca e sviluppo, passando per i call center fino alle imprese di pulizia e servizi di vigilanza.

### Grafico 6.6. Previsioni occupazionali 2010 in Calabria - Gruppi professionali ISTAT per Settore Servizi, valori assoluti



Fonte: Elaborazione da Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema informativo Excelsior, 2010

Un ulteriore approfondimento del solo settore sei servizi in Calabria (Graf. 6.6), conferma l’eterogeneità dell’etichetta “servizi alle imprese”. Ciò che emerge, è una richiesta di personale non qualificato da parte di imprese che svolgono “servizi operativi di supporto alle imprese”<sup>60</sup>. Pur non essendo possibile specificare ulteriormente, è plausibile immaginare che il personale non qualificato ricercato nei servizi calabresi è in gran parte legato a operatori di imprese di pulizia<sup>61</sup>.

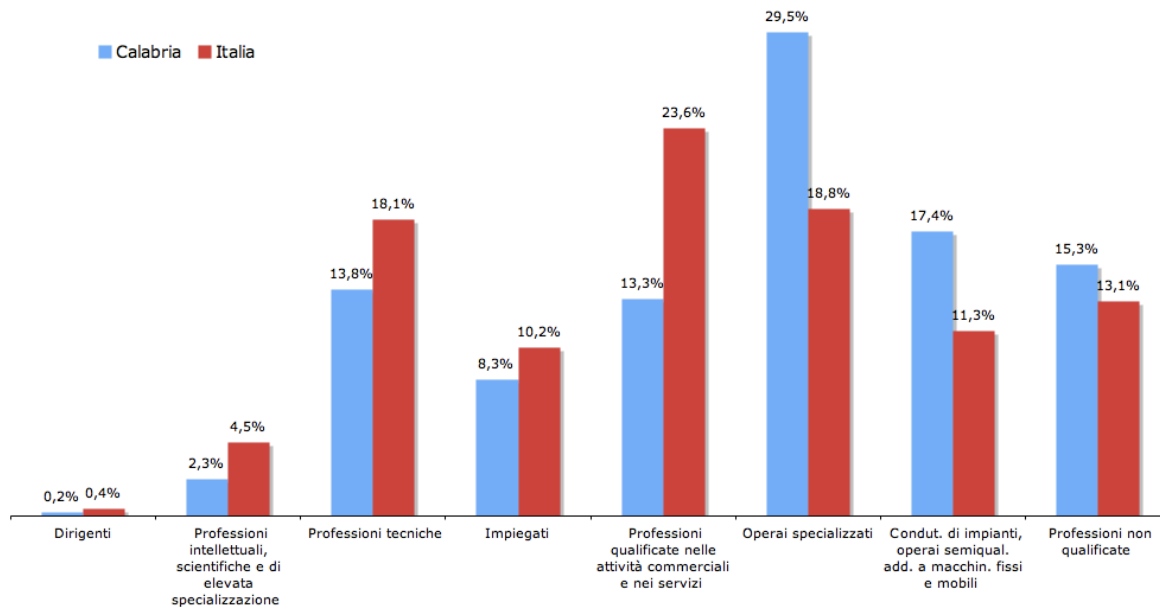
<sup>60</sup> All’interno di questo microsettore utilizzato dal sistema Excelsior, troviamo attività immobiliari Attività immobiliari, Attività di noleggio e leasing operativo, Servizi di vigilanza e investigazione, Attività di servizi per edifici e paesaggio, Attività di supporto per le funzioni d’ufficio e altri servizi di supporto alle imprese (Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema informativo Excelsior, 2010).

<sup>61</sup> Nel codice di attività Economica dell’ISTAT “Attività di servizi per edifici e paesaggio”, rientrano le imprese di pulizia e disinfezione, giardinaggio e altri tipi di manutenzione ordinaria (ISTAT).

Sembra così delinearsi per la Calabria una sorta di “via bassa” all’attività economica, strutturata su un’ampia richiesta di addetti nell’edilizia e in seconda battuta di personale non qualificato per i servizi di pulizia e manutenzione degli edifici e degli spazi verdi.

In generale, nel confronto con il dato nazionale (Graf. 6.7) osserviamo una maggiore propensione delle imprese calabresi verso gli operai specializzati, dovuto alla forte presenza dell’edilizia, degli operai semiqualeficati e delle professioni non qualificate.

**Grafico 6.7. Previsioni occupazionali 2010, Calabria e Italia, assunti per gruppo professionale**



Fonte: Elaborazione da Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema informativo Excelsior, 2010

La richiesta di operai qualificati supera di 10 punti percentuali la media nazionale, mentre sul versante dei gruppi professionali più qualificati i dati regionali sono molto sotto quelli nazionali. In particolare, le professioni scientifiche e intellettuali sono ricercate per meno della metà. Le figure qualificate nelle attività commerciali segnano una differenza a scapito dei lavoratori calabresi del 10%.

## 6.2 IL TASSO DI OCCUPAZIONE E LA SCARSITÀ DI DOMANDA DI LAVORO

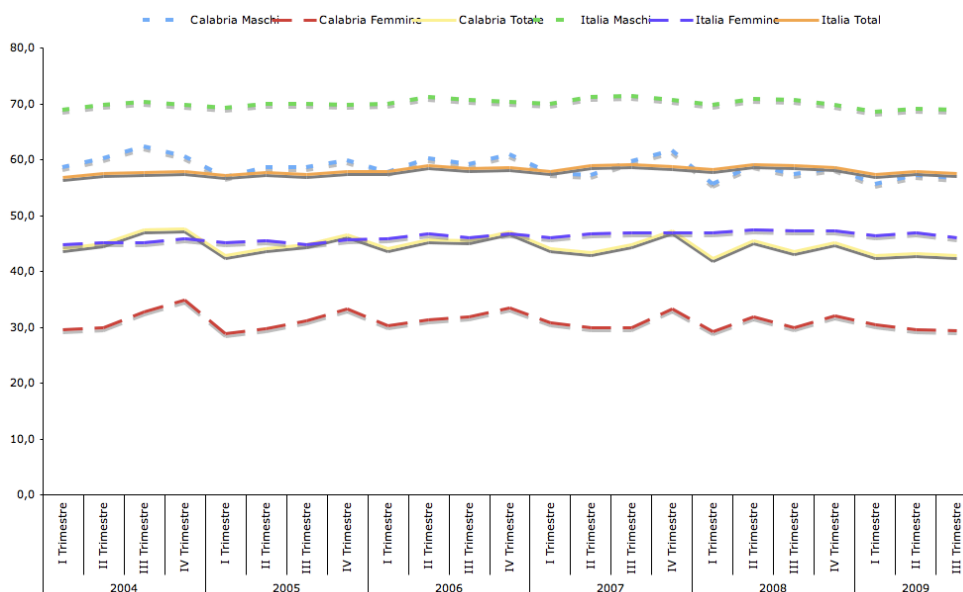
Il contesto calabrese è stato definito di “disoccupazione estrema” (Nisticò, 2003), e non a caso il dibattito sull’utilizzo di quale indicatore del mercato del lavoro è preferibile utilizzare è aperto, sia sul versante della sociologia economica, sia quello degli economisti (Reyneri 2005, Brandolini 2006). Anche nella costruzione sociale dei fenomeni legati al lavoro, si parla nel linguaggio comune di “mancanza di lavoro”, fino ad ambigui riferimenti alle eccessive ambizioni, soprattutto delle donne. Il confine, anche nel dibattito pubblico, sembra stare tra l’eccesso di offerta e la scarsità di domanda (di lavoro). Senza dubbio, l’indicatore comunemente più diffuso è il tasso di disoccupazione. Come ha fatto notare Chiara Saraceno (2009), però, l’Italia, e soprattutto il Mezzogiorno, vede sempre più

«disoccupati invisibili»: persone inattive per “scelta”, se così possiamo definirla, e dunque non conteggiate nelle cifre della disoccupazione. Ma la scelta di non cercare (più) lavoro è legata ad un alto grado di scoraggiamento, soprattutto per le donne. Approfondiremo più avanti la questione, per adesso possiamo dire che in base al solo tasso di disoccupazione una regione come la Calabria ha, nel 2009, la disoccupazione femminile più bassa del meridione. L’informazione diventa completa quando si aggiunge che ha, nello stesso anno, il tasso di attività femminile tra i più bassi, 27% contro il 38% nazionale.

Considerare il tasso di occupazione, dunque, risulta più indicato per verificare il grado di domanda di lavoro di un mercato del lavoro locale, e dunque lo “stato di salute” del sistema economico. Queste argomentazioni valgono ancor di più quando trattando la condizione delle donne sul mercato del lavoro, come spiega efficacemente Reyneri (2009b) con riferimento agli studi e alle politiche, «il ricorso al tasso di occupazione come obiettivo da raggiungere impedisce ogni tentativo di ridurre artificialmente il livello della disoccupazione con politiche che incentivino le donne in cerca di lavoro a rinunciare a cercarlo, accettando di rimanere casalinghe a tempo pieno» (*op. cit.*, p. 3).

Come osservato poco sopra, il sistema economico calabrese sembra fragile e sempre più chiuso ai mercati esterni. In più, la struttura occupazionale è significativamente, “soffocata” dal lavoro pubblico e dal commercio. In questo quadro, i dati sull’occupazione in Calabria possono confermare l’immagine appena data oppure problematizzarla.

**Grafico 6.8. Tassi di occupazione per sesso, Italia e Calabria**

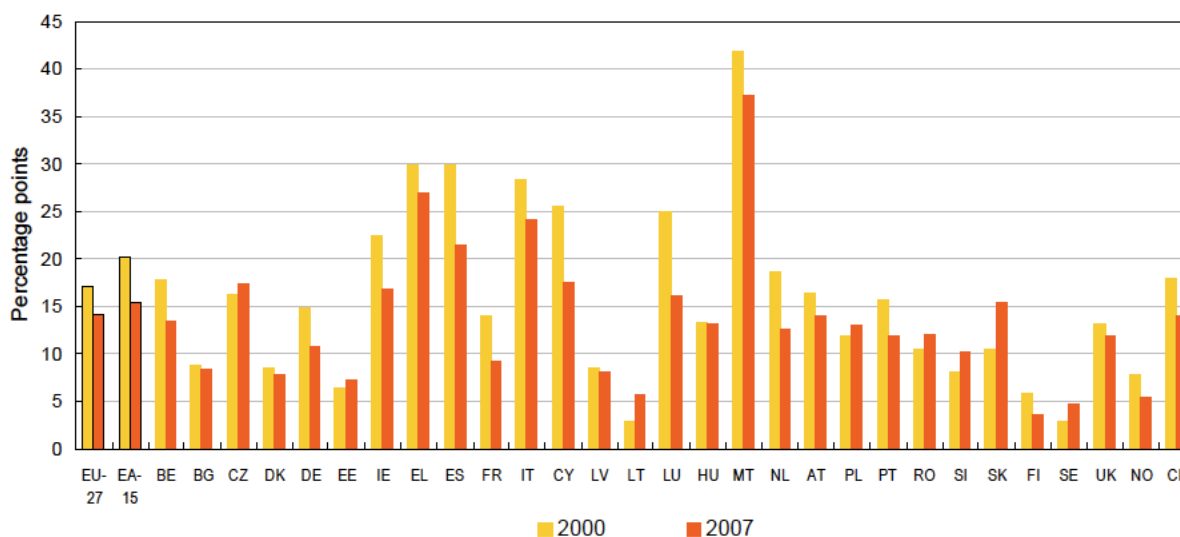


fonte: Elaborazione dati ISTAT

Dal Grafico 6.8, vengono evidenziati forti differenziali tra il dato calabrese e quello nazionale. Anche scomposto per sesso, il gap è sempre considerevole, segno di una domanda di lavoro generalmente scarsa. In questa condizione di debolezza l’occupazione femminile è ulteriormente sacrificata, le linee tratteggiate, che segnano il dato regionale e nazionale, sono più distanti tra loro

rispetto al totale o al tasso maschile. Se per i maschi, infatti, la “distanza” è circa del 10%, per le donne è sempre superiore al 15%. Il “gender gap”<sup>62</sup> è ancora molto forte, pari nel nostro caso a circa 30 punti (Graf. 6.9). Il confronto con l’Europa è impietoso: per l’Europa a 27, nel 2007, l’indicatore è sotto i 15 punti (EUROSTAT 2008). Sembra, dunque, non esserci «posto per lei» (Barazzetti, 2007) nel mercato del lavoro calabrese, in una regione in cui l’effetto dello scoraggiamento incide negativamente sulla stessa ricerca di un lavoro, abbassando il tasso di partecipazione prima di quello di occupazione.

**Grafico 6.9. Gender Gap in Europa (2000 – 2007)**

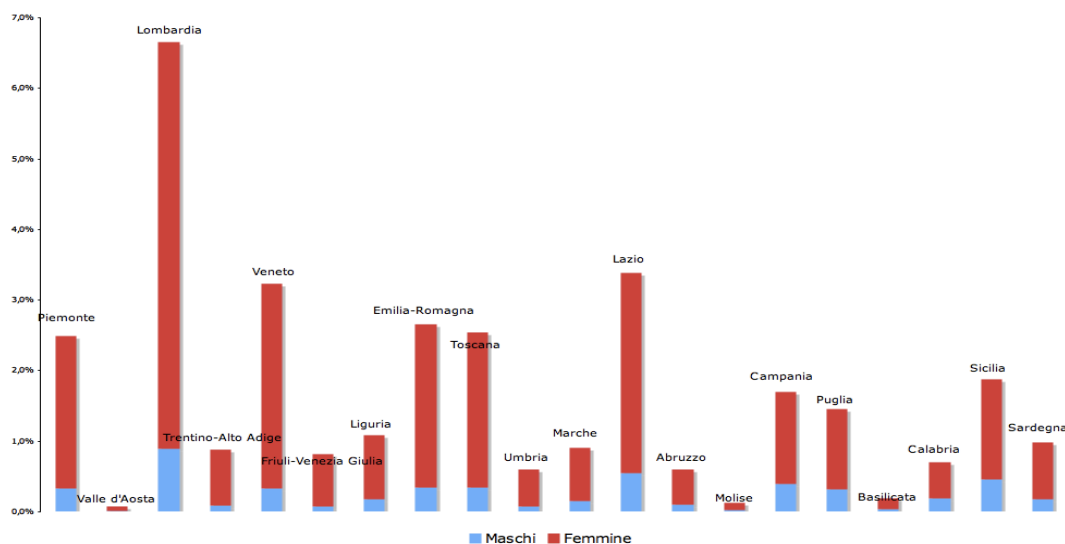


fonte: EUROSTAT (2008)

Alla luce dei dati osservati, anche il caso calabrese conferma l’idea di un passaggio da una esclusione delle donne dal mercato del lavoro di tipo taylor-fordista, ad una “penalizzazione occupazionale” che si traduce in politiche inefficaci per la conciliazione lavoro – famiglia, in segregazione orizzontale e difficoltà per i progetti di maternità. In più, la crescita dell’occupazione femminile risulta strettamente collegata alla diffusione del lavoro part-time (Reyneri, 2009b), per le opportunità di conciliazione famiglia-lavoro che questo comporta. La presenza delle donne sul mercato del lavoro, dunque, è penalizzata dove questa possibilità di tempo parziale è limitata.

<sup>62</sup> L’indice di *gender gap* è calcolato come la differenza tra i tassi di occupazione maschile e femminile (dai 15 ai 64 anni). Un indice di segno positivo indica una maggiore partecipazione al lavoro dei maschi rispetto alle donne.

**Grafico 6.10. Diffusione del lavoro part-time, per regione e per sesso, percentuale su totale occupati**



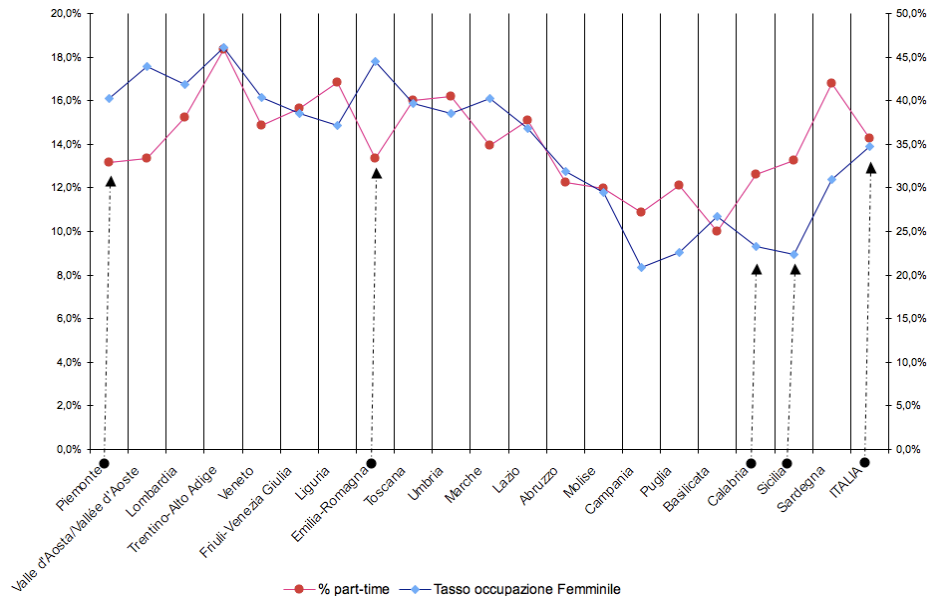
fonte: Elaborazione da Rilevazione Forze Lavoro, ISTAT 2010

All'aspetto quantitativo di diffusione del part-time (Graf. 6.10) è necessario aggiungerne un altro, legato alla regolazione dei rapporti e degli orari di lavoro. Il part-time, infatti, è vantaggioso per le donne (e per le strategie di conciliabilità lavoro-famiglia) se gli orari sono decisi dalla lavoratrice, o almeno se questa ha un maggiore margine di scelta. Il punto della questione non è solo legato al minore o maggiore numero di ore lavorate, ma anche alla distribuzione di queste ore nella giornata (Bernardi, 1999). Nella riforma del 2001 del lavoro part-time (Decreto legislativo Consiglio dei ministri 23.2.2001) era previsto un sistema misto di distribuzione delle ore durante la settimana, dando così maggiori spazi di conciliabilità con altri impegni, in primis quelli familiari. Con la legge 30 del 2003, si ritorna ad una maggiore discrezionalità da parte delle imprese, con evidenti ripercussioni sulla qualità della vita delle donne (Reyneri, 2009).

Il grafico 6.11 è ottenuto dall'incrocio dei dati della diffusione del lavoro part-time nel 2009 nelle regioni italiane, con il tasso di occupazione femminile nelle stesse regioni. Dal grafico, si evince che tendenzialmente gli andamenti dei due indicatori seguono la stessa traiettoria: diffusione scarsa del part-time e basso tasso di occupazione femminile (e viceversa). Si possono però osservare importanti scostamenti, segnalati nello stesso grafico, che confermerebbero sia la tesi dell'impatto della nuova riforma del part-time del 2003 sia quella del rapporto tra part-time e occupazione femminile. Regioni dell'Italia meridionale come la Calabria e la Sicilia, vedono un importante scarto tra la diffusione del part-time e il tasso di occupazione: la diffusione del part-time, in questi casi, è più alta dell'occupazione femminile. In questi contesti, dunque, anche le opportunità di conciliazione lavoro-famiglia non bastano a far accedere le donne all'occupazione. In altre realtà del Nord Italia, al contrario, lo scarto è a vantaggio del tasso di occupazione, a testimonianza di un mercato del lavoro meno povero di opportunità lavorative per le donne. Alla luce di questi dati, potremmo dunque considerare la diffusione del lavoro part-time come condizione necessaria ma non sufficiente per un coinvolgimento

delle donne nel mondo del lavoro. Le regioni del Nord, infatti, hanno un'incidenza di lavoro a tempo parziale mediamente superiore o in alcuni casi uguale a quelle del Sud. Il condizionamento dei territori, della cultura del lavoro e della costruzione dell'identità di genere fanno poi il resto. D'altra parte, è plausibile pensare ad un minore *appeal* del lavoro a tempo parziale dopo la riforma del 2003 che toglie le possibilità di modulazione dell'orario di lavoro sopra citato.

**Grafico 6.11. Diffusione del lavoro part-time e tasso di occupazione femminile nelle regioni italiane, media 2009**



fonte: Elaborazione da Rilevazione Forze Lavoro, ISTAT, 2010

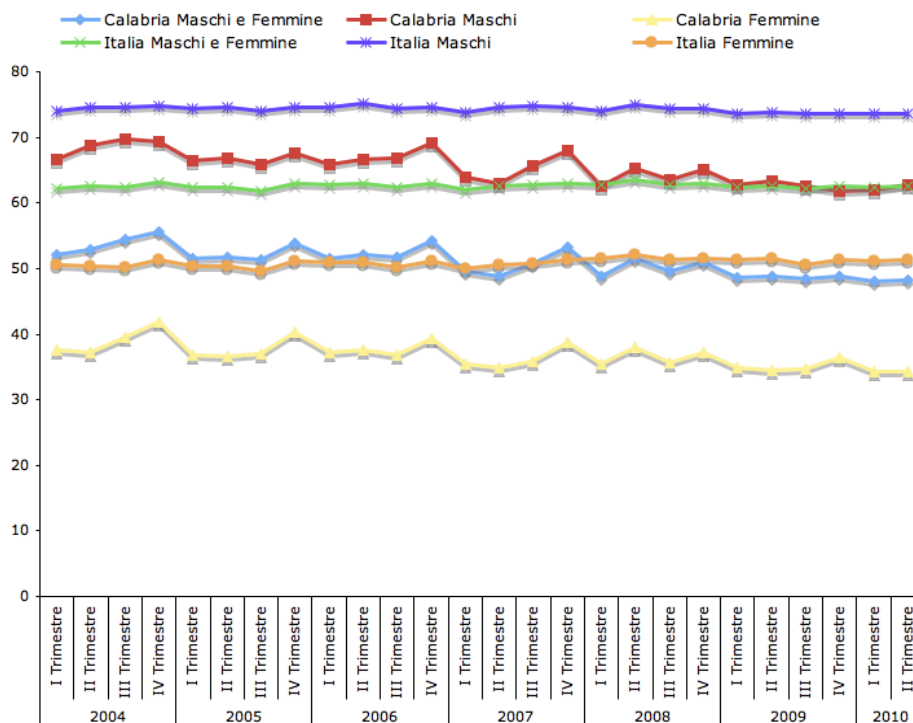
### 6.3 LA DISOCCUPAZIONE ESTREMA

Come confermato dagli ultimi dati osservati, possiamo ancora definire la Calabria come terra estrema caratterizzata da grandi distanze dalle “medie europee” dei più importanti indicatori, disoccupazione intellettuale e di lunga durata, e il fondamentale ruolo della famiglia come ammortizzatore sociale (Nisticò, 2001). Come ricordato sopra, il tasso di occupazione da una misura oggettiva delle condizioni del mercato del lavoro. Prenderemo ora in considerazione il tasso di disoccupazione e il tasso di attività: il primo indice è molto diffuso è utilizzato nel dibattito pubblico, il secondo meno, ma entrambi restituiscono un quadro di difficoltà per chi è in età lavorativa.

Il tasso di disoccupazione calabrese, nel secondo trimestre del 2010, è stato pari all'11,1%, molto più alto della media nazionale dell'8,3% (ISTAT) e di quella dell'Unione Europea a 27 del 9,6% (EUROSTAT). Se il dato europeo risente molto della crisi economica mondiale, in particolare dall'anno 2009, il dato calabrese risulta stabile negli ultimi anni e perfino in discesa dal 2006 in poi. Ma ad una lettura più attenta emerge un quadro che ancora conferma le difficoltà che si vivono nel mercato del lavoro calabrese. Considerando l'andamento del tasso di attività (Graf. 6.12), emerge una crescente sacca di scoraggiamento, che svantaggia soprattutto le donne. Il dato che più risalta è il basso

livello di attività delle donne calabresi (34% nei primi due trimestri del 2010), molto distante anche dal valore dell'attività femminile italiana (poco più del 50% nello stesso periodo) anche esso molto basso. Oltre ad un evidente e profondo *gender gap*, per le donne calabresi si osserva un maggiore grado di scoraggiamento: si nota infatti negli ultimi anni, una lieve ma costante diminuzione del tasso di attività, passando in cinque anni dal 36,7% del secondo trimestre del 2005, al 34% del secondo trimestre del 2010.

**Grafico 6.12. Tasso di attività, Serie storica Calabria e Italia**



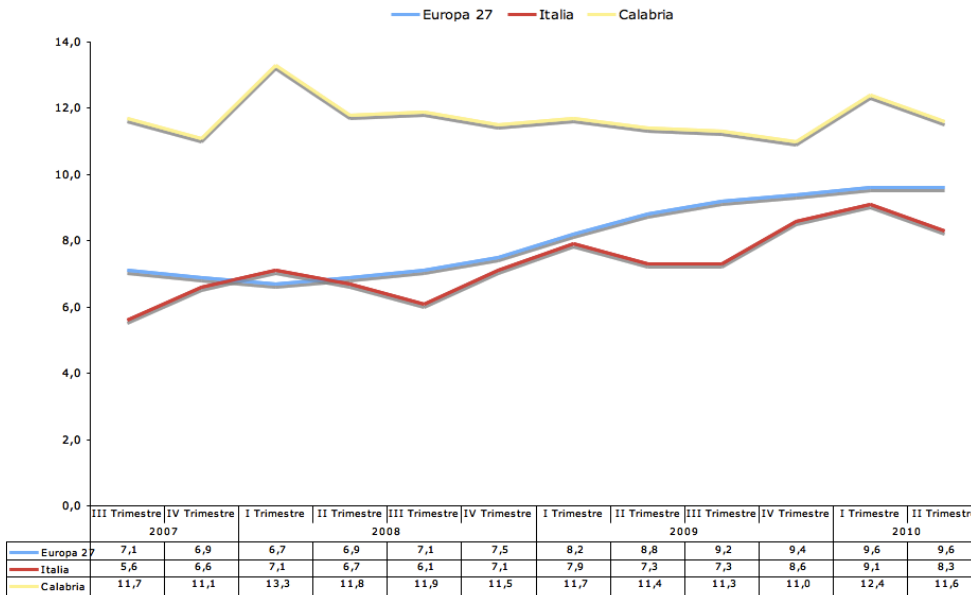
fonte: Elaborazione ISTAT, 2010

Tutto questo, conferma l'ipotesi che il grado di discriminazione è direttamente proporzionale al tasso di disoccupazione (Reyneri, 2005). Negli ultimi anni, infatti, il lavoro delle donne sul mercato è legittimato come aspirazione, soprattutto in un contesto di più diffusa istruzione anche elevata. Il punto, dunque, ritorna sulla debolezza strutturale dell'economia in Calabria che non riuscendo a generare sufficienti opportunità di lavoro, tende ad escludere le fasce di popolazione tradizionalmente emarginate dal mercato del lavoro, giovani e donne in particolare. Questo ha effetti sull'impossibilità di trovare lavoro cercandolo (maggiore tasso di disoccupazione), e sullo scoraggiamento nel cercarlo (minore tasso di attività).

Passando all'osservazione del tasso di disoccupazione (Graf. 6.13), emerge un'ulteriore peculiarità del caso calabrese. Il tasso di disoccupazione, oltre ad essere sensibilmente più alto delle medie europee ed italiane, è rimasto quasi del tutto invariato negli ultimi anni. L'analisi trimestrale fa notare un aumento della disoccupazione tra il 2007 e il 2008, ma aldilà di questo periodo ci troviamo di fronte ad una situazione stazionaria: la disoccupazione in Calabria negli ultimi anni è sempre vicina alla media

di circa 11,5%.

**Grafico 6.13. Tasso di disoccupazione, Serie Storica**



fonte: elaborazione dati EUROSTAT, 2010; ISTAT, 2010

Per l'Italia e per l'Europa, invece, si assiste ad una certa dinamicità nell'andamento del tasso che rende conto dell'importante crisi economica vissuta dal 2008 in poi. Queste considerazioni confermano quanto detto in precedenza: l'economia calabrese è caratterizzata da una strutturale chiusura verso l'esterno che la rende del tutto marginale. Questo preserva la regione dagli effetti negativi dell'ultima crisi economica mondiale, ma si tratta di un'inutile consolazione dal momento che, per lo stesso motivo, le condizioni sul mercato del lavoro sono cronicamente difficili.

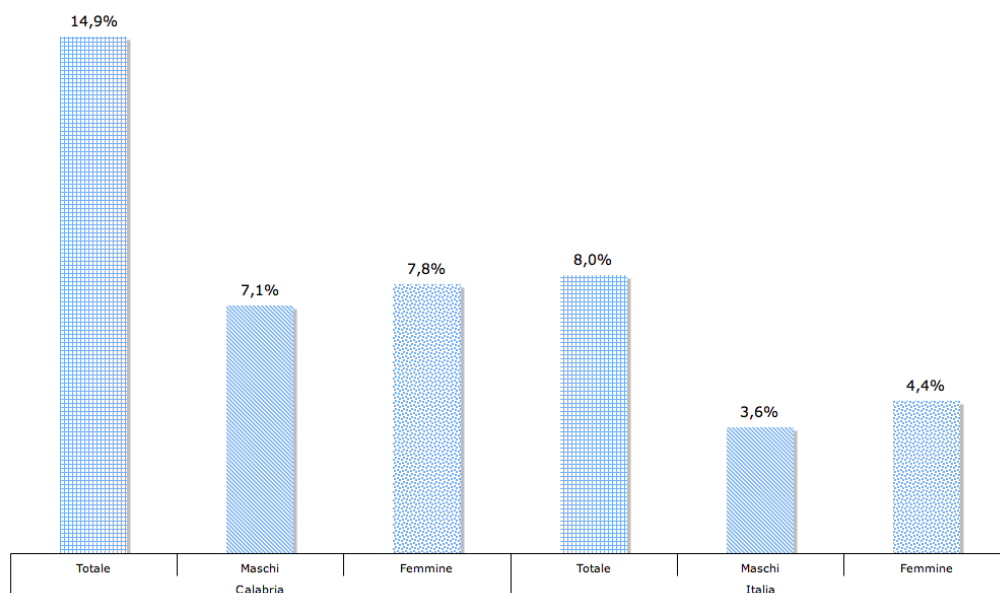
La scarsità di domanda di lavoro, si traduce come abbiamo visto in alti livelli di disoccupazione e in un effetto di scoraggiamento nella ricerca del lavoro che relega molti nell'inattività. Abbiamo provato ad avere una misura di queste difficoltà, unendo alle persone attivamente in cerca di occupazione (disoccupati) altre categorie che nelle rilevazioni ISTAT rientrano tra le non forze lavoro. L'indicatore ottenuto<sup>63</sup> restituisce il peso percentuale dei disoccupati "ufficiali" insieme a quelli "invisibili", e in generale è una misura delle difficoltà incontrate dalle persone disponibili a lavorare.

<sup>63</sup> L'indicatore, elaborato a partire dai dati della Rilevazione sulle Forze Lavoro dell'ISTAT (2010), è stato così costruito:  

$$\frac{[(\text{Persone in cerca di occupazione} + \text{Persone che cercano un lavoro non attivamente} + \text{Persone che non cercano ma sono disponibili a lavorare}) / \text{Popolazione}] * 100$$

Sono stati considerati prioritariamente la ricerca di una occupazione e la disponibilità a lavorare.



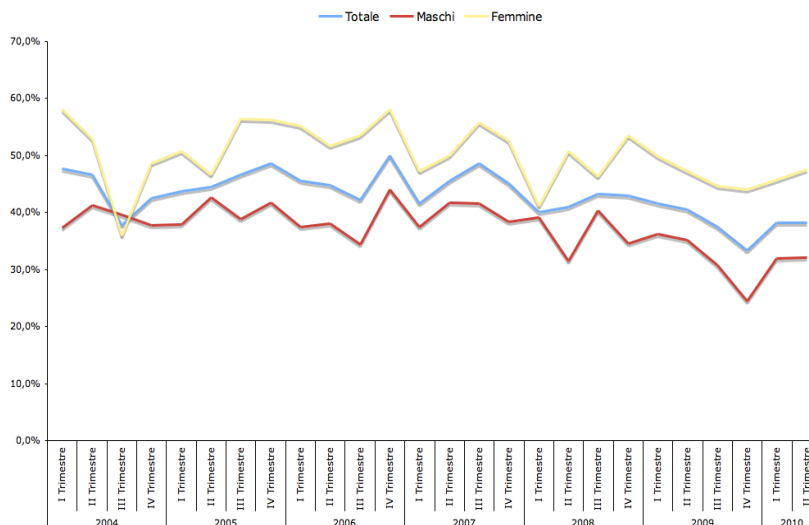
**Grafico 6.14. Disoccupati e Scoraggiati, Italia e Calabria – II trimestre 2010**

fonte: elaborazione dati ISTAT, Rilevazione sulle forze di lavoro, 2010

Come è possibile osservare dal Grafico 6.14, l'incidenza di chi ha difficoltà a trovare occupazione è in Calabria molto più alta della media nazionale: 15% contro 8%. Inoltre, il dato totale nazionale è pari al valore delle donne calabresi in difficoltà sul mercato del lavoro. Di questo *mix* di disoccupazione ed effetto scoraggiamento fanno esperienza, in Calabria, donne e uomini nella stessa misura. In Italia, invece, le donne sembrano esserne più colpite.

Focalizzando l'attenzione di nuovo sui tassi di disoccupazione, consideriamo ora l'incidenza delle persone senza precedenti esperienze di lavoro sul totale (Grafico 6.14). Le persone in cerca di occupazione e senza precedenti esperienze di lavoro saranno principalmente giovani che si affacciano sul mercato del lavoro al termine degli studi. Il totale di maschi e femmine in Calabria oscilla sempre, negli anni considerati, tra il 40% e il 50%. L'ingresso nel mercato del lavoro calabrese è dunque in salita, e in questo caso si può notare l'intreccio tra le due grandi discriminazioni di genere e di età: sono le donne senza precedenti esperienze di lavoro, infatti, ad avere più difficoltà ad accedere ad una occupazione. L'incidenza delle donne, oscilla tra il 50% e il 60%, ma negli ultimi periodi il differenziale rispetto ai maschi è in aumento.

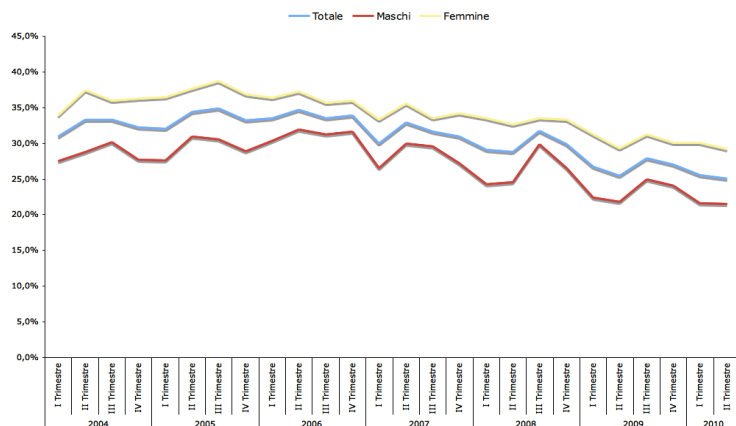
**Grafico 6.14. Disoccupati senza precedenti esperienze di lavoro, Calabria - incidenza su Totale Disoccupati**



Fonte: elaborazione dati Rilevazione sulle Forze Lavoro, ISTAT, 2010

La situazione italiana (Grafico 6.15), pur confermando le maggiori difficoltà per le donne, evidenzia un calo generale della disoccupazione per le persone senza precedenti esperienza lavorative. Anche il differenziale tra donne ed uomini, sebbene consistente, non risulta in aumento come nel caso calabrese.

**Grafico 6.15. Disoccupati senza precedenti esperienze di lavoro, Italia - incidenza su Totale Disoccupati**



Fonte: elaborazione dati Rilevazione sulle Forze Lavoro, ISTAT 2010

#### 6.4 DUALISMO DEL MERCATO DEL LAVORO ITALIANO E CALABRESE

Sia per gli uomini che per le donne il mercato del lavoro italiano, e ancora di più calabrese, sembra essere nettamente diviso tra una fascia di *insiders*, occupati prevalentemente a tempo indeterminato e protetti dal sistema di welfare e dalla forza sindacale e una larga fetta di *outsiders* lavorativamente instabili e senza garanzie (Ichino 1996). Questo dualismo, di carattere socio-economico e giuridico, sembra essersi approfondito in Italia con la crisi economica che dal 2008 sta colpendo il sistema economico occidentale. Il sistema a due livelli del mercato del lavoro italiano, è particolarmente pericoloso per le fasce di età più giovani, a cui è lasciato il maggior rischio di disoccupazione e di intrappolamento in condizioni di impiego instabili. Da una analisi condotta su dati del *Work Histories Italian Panel (Whip)*<sup>64</sup>, emerge che nel 70% dei casi i lavoratori sotto i 40 anni entrano nel mercato del lavoro attraverso contratti non standard (Berton, Devinenti, Pacelli, 2007).

**Tabella 6.1. Età e tipo di contratto all'ingresso nel mercato del lavoro, percentuali**

Entry contract	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	Total
Standard	17,85	32,74	32,28	29,26	36,96	29,61
Temporary	9,96	15,73	10,07	6,4	5,37	11,21
CFL	3,43	10,42	13,94	4,65	0	8,26
Apprentices	64,55	22,61	0	0	0	20,99
Quasi subordinate	1,68	5,92	13,88	13,37	12,58	8,47
Self employees	2,52	12,58	28,74	46,32	44,94	21,46
Total	19,6	35,77	23,29	13,08	8,26	100

Fonte: Berton, Devinenti, Pacelli, 2007, p. 7

Uno dei punti decisivi, soprattutto per i giovani, è comprendere se i contratti atipici iniziali sono da considerarsi “porti d’entrata” oppure se la condizione di instabilità si ripropone nel tempo, delineando una situazione di precarietà. I dati longitudinali aiutano a dare questa risposta.

**Tabella 6.2. Matrice standard, atipici, non occupati, percentuali**

2005	2006			
	Standard	Atipici	Non occupati	Totale
Standard	91,6	4,6	3,8	100
Atipici	37,5	53,2	9,3	100
Non occupati	9,3	8	82,7	100

Fonte: Panel Isfol PLUS 2005-2006 in Mandrone, 2008

Da una indagine Isfol (Mandrone, 2008) su dati del 2005-2006, sappiamo che i lavoratori atipici la mobilità nel giro di un anno è nel 37,5% dei casi di questo campione verso contratti standard, mentre per il 9% dei casi verso la non occupazione (disoccupazione o inattività). Questa evidenza è

<sup>64</sup> Whip è una banca dati di storie lavorative individuali osservate mensilmente e costruita a partire dagli archivi amministrativi dell’Inps

confermata anche dallo studio precedentemente considerato, in base al quale avere lo stesso contratto è il caso più ricorrente dopo due anni (Berton, Devinenti, Pacelli, 2007).

Il caso calabrese sembra rispecchiare questo dualismo del mercato del lavoro. Dai dati, di natura congiunturale, forniti dall'Agenzia regionale Calabria Lavoro si può osservare un saldo positivo nei contratti di lavoro stipulati tra il 2009 e il 2010 (Tab. x): si passa infatti dai circa 18.000 contratti stipulati nel primo trimestre 2009 ai 21.575 dello stesso periodo del 2010.

**Tabella 6.3. Variazione interannuale e saldo contratti di lavoro in Calabria, primo trimestre 2010**

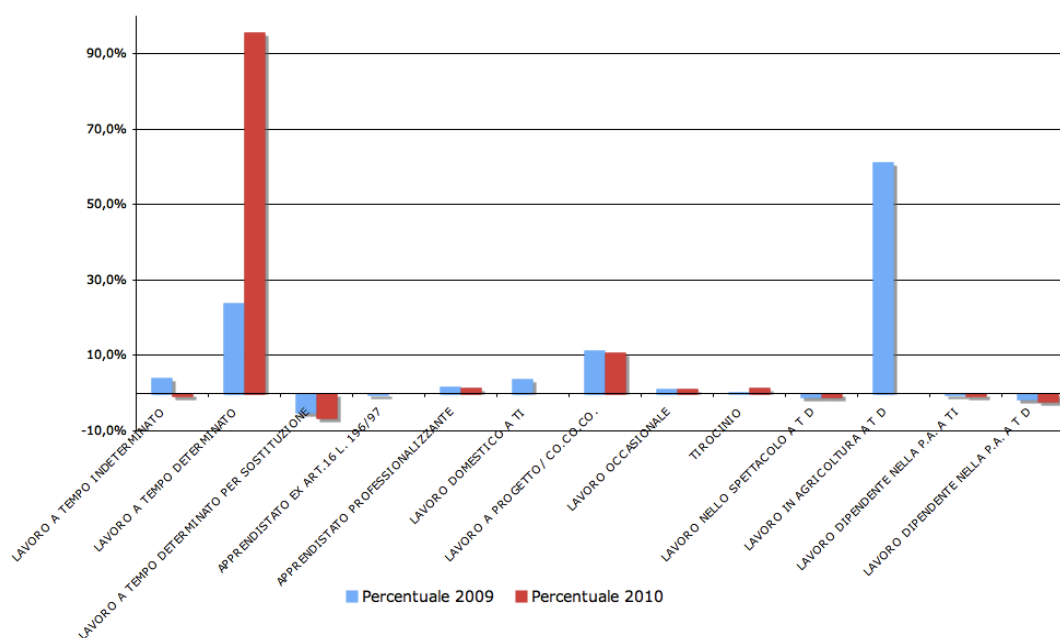
Provincia	AVVIATI		CESSATI		SALDO 2009	SALDO 2010
	val. %	val. ass.	val. %	val. ass.		
Cs	2,4	571	3,3	645	3.590	3.516
Cz	5,8	653	6,2	458	3.887	4.082
Rc	22,2	3.385	14,2	1.264	6.302	8.423
Kr	8	420	-2,8	-101	1.660	2.181
Vv	5,4	306	-4,1	-139	2.261	2.706
Esterna	32,3	735	27,1	500	432	667
Tot.	9,6	6.070	5,8	2627	18.132	21.575

Fonte: Azienda Calabria Lavoro, 2010

Il dato, dunque, sembra positivo, soprattutto se consideriamo il particolare periodo di crisi economica. In particolare, alcune province come Catanzaro e Reggio Calabria, hanno visto aumenti considerevoli del saldo del 2010.

La composizione del totale dei saldi dei contratti conferma, però, l'ipotesi del forte dualismo anche nel caso calabrese.

**Grafico 6.16. Tipologie contrattuali sui Saldi 2009 e 2010, percentuali**



Fonte: Elaborazione dati Azienda Calabria Lavoro, 2010

Come emerge da una elaborazione dei dati forniti da Azienda Calabria Lavoro (Graf. 6.16), la quasi totalità del saldo positivo in termini di contratti avviati/cessati è non standard. Imponente è l'utilizzo di contratti a tempo determinato, quasi la totalità (95%) del saldo del 2010. Se poi si aggiungono i contratti a Tempo Determinato in agricoltura si sfiora il 100%. L'incidenza del lavoro a progetto arriva, sia nel 2009 che nel 2010 a circa il 10%, mentre a registrare un valore negativo sono i contratti nella pubblica amministrazione, sia a tempo determinato che indeterminato. Da segnalare, inoltre, l'assenza quasi assoluta di molti degli istituti contrattuali previsti dalla legge 30/2003. Anche la struttura giuridica del lavoro non standard in Calabria, sembra non andare oltre le tipologie più "diffuse" e ormai "tradizionali".

Passando sul piano della "qualità" del tipo di lavoro generato dall'economia calabrese, si registra una diminuzione dei contratti a tempo indeterminato, che nel 2009 pesavano circa il 5% del saldo, e nel 2010 registrano un valore negativo.

Riprendendo le tesi sopra citate sul rapporto tra flessibilità e precarietà, è prevedibile per i lavoratori calabresi un forte rischio di "trappola della precarietà" più che di esperienze di flessibilità come "porto d'entrata" nel lavoro stabile. E, soprattutto, riconsiderando i tassi di occupazione calabrese, femminile e giovanile sempre inferiori alle medie nazionali e ancor di più europee, è confermata l'idea che non esiste scambio tra flessibilità – occupazione (Reyneri, 2004, 2005). Un maggiore grado di flessibilità sembra essere associato più ad esperienze di precarietà che non di maggiore possibilità di occupazione, in particolare per giovani e donne. La Calabria si conferma terra "estrema" anche su questo aspetto.

#### **6.4.1 Flex-insecurity: giovani e mercato del lavoro in Calabria**

In una serie di contributi tematici per il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro sui cambiamenti del lavoro, si parla esplicitamente di "questione giovanile" (Livi Bacci, 2009). I giovani sono numericamente pochi e rallentano (per diversi motivi) il passaggio alla vita adulta e autonoma.

Allargando lo sguardo alla situazione europea, i dati Eurostat (2009) parlano di una popolazione giovanile (tra i 19 e i 29 anni) che rappresenta un quinto della popolazione totale. A livello nazionale i paesi più anziani sono la Germania, la Danimarca e l'Italia, in cui l'incidenza della popolazione giovanile è inferiore al 18%.

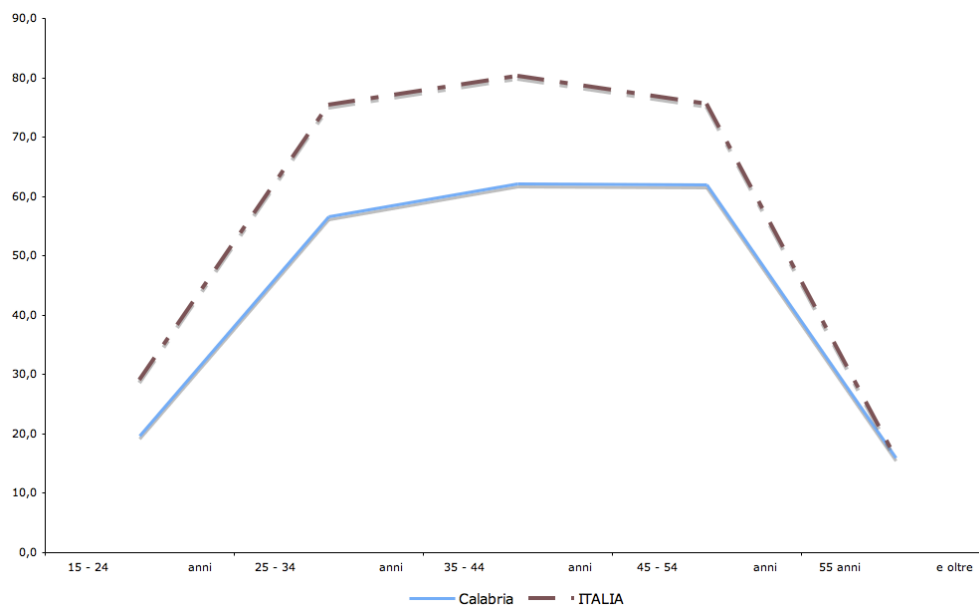
Passando ad aspetti più qualitativi si può parafrasare il commento ai dati dell'Eurostat, affermando che in Italia (e in media anche in Europa) si cresce senza diventare adulti. Nel 2007, infatti, le giovani donne italiane hanno lasciato la casa familiare a 29 anni, contro i 22 anni della Finlandia. Sempre secondo l'indagine Eurostat, l'età del (primo) matrimonio è in media a cavallo dei 30 anni, e anche l'età in cui si diventa genitori è sempre dopo i 25. Le difficoltà a superare le soglie della vita adulta, sono senza dubbio legate alle difficoltà nella sfera del lavoro. Questa infatti, insieme a quella familiare, può essere considerata la sfera istituzionale attraverso cui avviene la ricomposizione sociale. Il tramonto del modello fordista di integrazione nel mondo del lavoro, soprattutto con la consistente riduzione dell'impiego a vita rende questo tipo di legami più deboli. L'aumento di flessibilità e di debolezza dei legami negli ambiti lavorativi, però, sono strettamente legati ad un aumento degli investimenti in

“carriera” attraverso scelte “adattive” che consentono di negoziare continuamente il peso delle altre dimensioni della vita, in primis quella familiare (Lo Verde, 2005). In apparenza è paradossale, ma l’indebolimento dei legami nella sfera lavorativa dovuti all’aumento di flessibilità rende questa sfera ancora più importante nella vita delle persone, e soprattutto dei giovani più interessati a rapporti di lavoro instabili.

Come ricorda Reyneri (2005), la discriminazione per età è una delle caratteristiche del modello italiano di mercato del lavoro. Le difficoltà di ingresso nel mercato del lavoro e quelle relative al raggiungimento di una stabilità occupazionale, rendono per i giovani italiani distante il traguardo dell’autonomia. Il modello familista di occupazione e disoccupazione risulta confermato (Reyneri, 2004) e per certi versi approfondito se si pensa che «il prolungarsi della vita in famiglia non è necessariamente il risultato della libera scelta ma un fenomeno funzionale ad una società poco dinamica che lascia poco spazio ai giovani» (Livi Bacci, 2009). La famiglia ha, dunque, una funzione di ammortizzatore sociale, con considerevoli conseguenze di (im)mobilità sociale e trasmissione delle disuguaglianze tra le generazioni. Le famiglie che hanno più risorse potranno sostenere per più tempo e in modo più appropriato i propri figli; quelle con meno risorse, esposte di per sé alla vulnerabilità e sotto stress (Ranci, 2002), riusciranno a sostenere molto meno i figli, e comunque fino a un certo punto del percorso formativo/ lavorativo.

Osservando i dati sulle Forze Lavoro messe a disposizione dall’ISTAT, è visibile il differenziale del tasso di attività tra la Calabria e la media nazionale per tutte le classi di età (Graf. 6.17). In particolare, osserviamo un andamento simile, che vede crescere il tasso di attività fino alla fascia 25-34 anni, per poi stabilizzarsi. Il basso grado di attività dei giovani è da spiegarsi con l’aumento dell’istruzione, superiore ed universitaria, che fa rimandare l’ingresso nel mercato del lavoro.

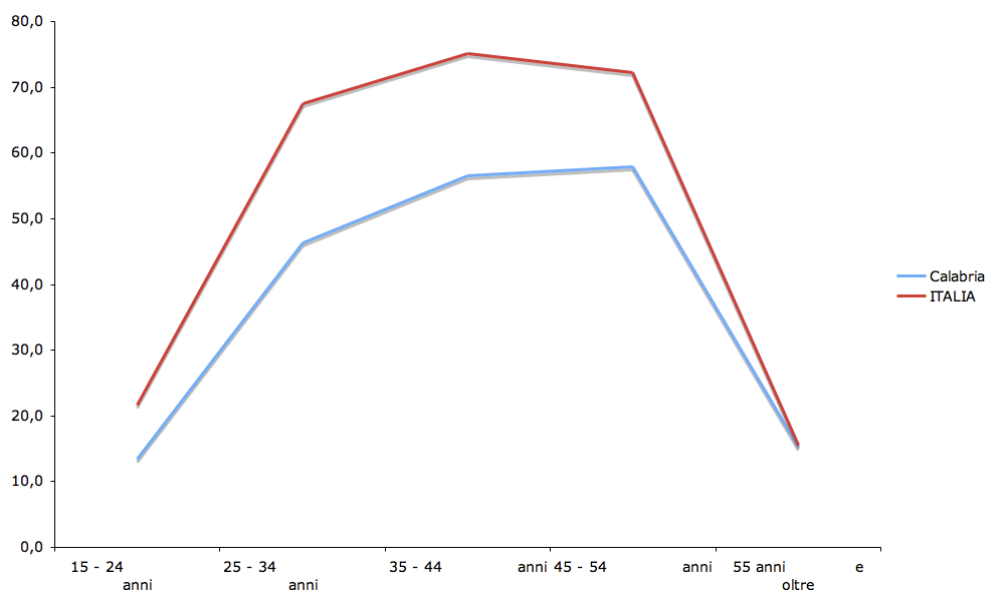
**Grafico 6.17. Tasso di attività per classi di età - 2009, Calabria e Italia, valori percentuali**



Fonte: elaborazione da Rilevazione Forze Lavoro, ISTAT 2010

La diffusa condizione di giovani coinvolti in attività di formazione, rende l'offerta di lavoro giovanile di tipo "intellettuale". Anche per quanto riguarda l'occupazione, la Calabria segna valori più bassi rispetto alla media nazionale. I dati del 2009, rappresentati nel grafico 6.18, ci dicono che la composizione per classi di età degli occupati in Italia è leggermente più giovane, rispetto alla situazione calabrese, che vede più occupati over 45 anni rispetto alla media nazionale. Mentre nella media italiana il valore massimo per l'occupazione è raggiunto dalla fascia di età 35-44 anni, in Calabria è la fascia successiva (45-54 anni) ad avere il valore più alto.

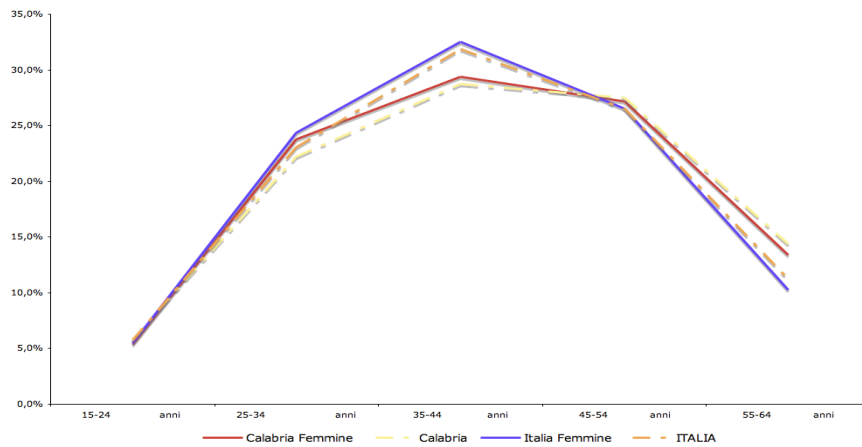
**Grafico 6.18. Tasso di occupazione per età – 2009, Calabria e Italia**



Fonte: Elaborazione da Rilevazione Forze Lavoro, ISTAT, 2010

Il differenziale più alto (21,1 %) tra media nazionale e calabrese si trova nella fascia di età tra i 25 e i 34 anni. Questa è presumibilmente la fascia di età di ingresso nel mercato del lavoro dei giovani una volta terminato il percorso di formazione universitaria, a conferma della difficoltà per le forze lavoro "istruite" ad accedere alla prima occupazione. Stessa situazione considerando il genere (Graf. 6.19). La composizione delle occupate calabresi è tendenzialmente meno giovane rispetto alla media nazionale.

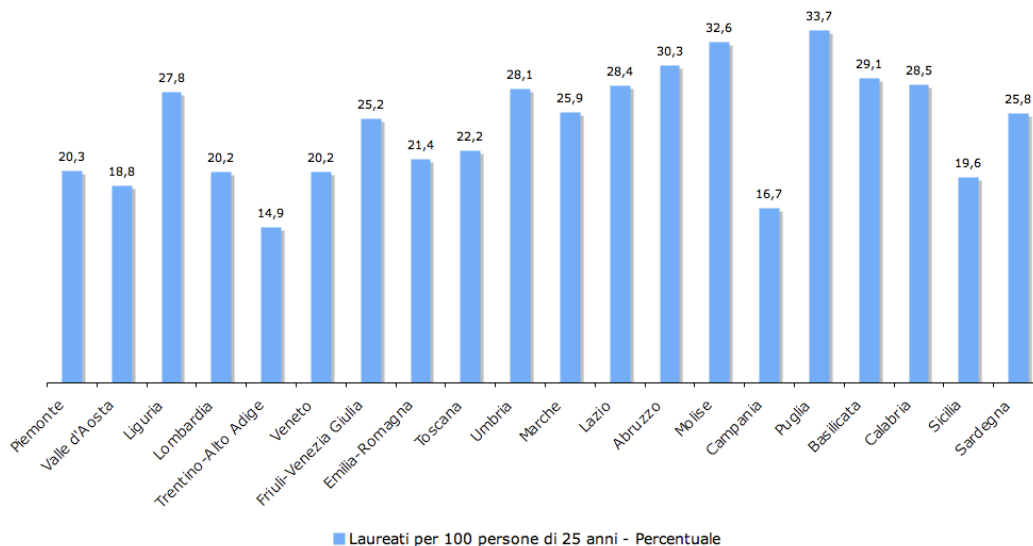
**Grafico 6.19. Occupati per classi di età e sesso – 2009, percentuali su totale occupati**



Fonte: Elaborazione da Rilevazione Forze Lavoro, ISTAT 2010

Un aspetto importante dunque è il livello di istruzione, presumibilmente alto per i giovani calabresi. Da una statistica del CNEL, risalente al 2005, risulta che la percentuale di laureati per 100 persone di 25 anni in Calabria è del 28,5%, uno dei valori più alti in Italia (Graf. 6.20). Per il 2004, sempre in Calabria, si registra un valore ancora superiore, il 32%. Si tratta in questo anno del valore più alto di tutte le regioni italiane (CNEL 2005).

**Grafico 6.20. Laureati per 100 persone di 25 anni - 2005, Percentuale**



Fonte: Elaborazione da CNEL, CNEL STATS, 2005

L'incidenza di giovani istruiti che si affacciano sul mercato del lavoro calabrese è molto alta. Come osservato in precedenza, però, il tasso di occupazione in Calabria segna il maggior differenziale proprio nell'età di uscita dal percorso formativo (25-34 anni).



Per un ulteriore approfondimento ci avvarremo di alcuni dati e in parte del Ministero dell'Istruzione e della Ricerca insieme all'indagine Almalaurea 2009 (2010b) sulla condizione occupazionale dei laureati italiani. I dati disaggregati per ateneo, infatti, danno la possibilità di osservare la condizione occupazionale dei giovani che non si sono spostati dalla regione già a partire dagli studi universitari<sup>65</sup>. Sempre dall'indagine Almalaurea 2009 sappiamo che sono i giovani del Sud a fare maggiore esperienza di mobilità territoriale: quasi il 60% di questi ha studiato e lavora nell'area di residenza, contro l'84% delle regioni del Centro Italia e il 93% circa dell'Italia settentrionale (Almalaurea 2010b).

Nel 2009 il peso degli iscritti nelle università calabresi sul totale dei giovani tra i 19 e i 29 anni era pari al 20% circa. Il peso dei laureati nelle università calabresi sulla stessa fascia di età è del 2,5% (MIUR, 2010; ISTAT, 2010).

Dal database di Almalaurea consideriamo i dati dell'Università della Calabria, che ha circa il 60% sia di iscritti che di laureati sul totale degli atenei della regione (MIUR 2010).

**Tabella 6.4. Condizione occupati dei laureati dell'Università della Calabria, a un anno dalla laurea**

Condizione occupazionale (%)	Totale	Maschi	Femmine
Lavora	30,4	34,1	28
Non lavora e non cerca	31,7	33,5	30,6
Non lavora ma cerca	37,9	32,3	41,4
Quota che non lavora, non cerca ma è impegnato in un corso universitario/praticantato (%)	29,3	32,4	27,4

Fonte: Elaborazione dati Almalaurea, 2010

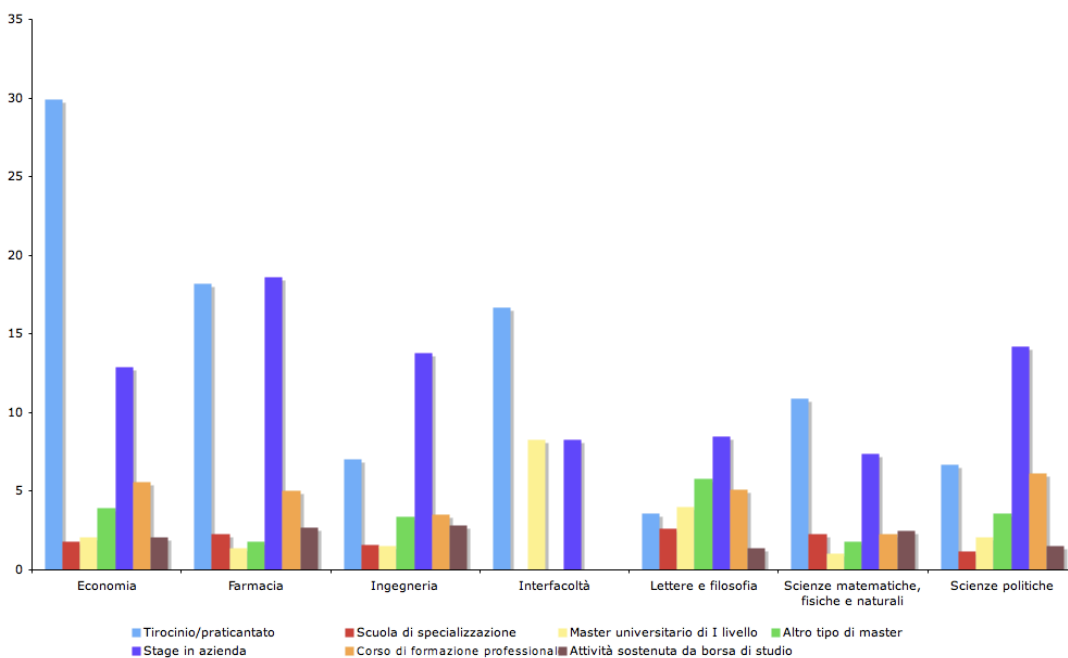
Dai dati sull'Università della Calabria (Graf. 6.20), emerge che il 30% dei laureati il primo anno dopo la laurea lavora, si consideri poi un altro 29% che anche dopo la laurea è ancora impegnato in attività di formazione. Seguendo le definizioni ISTAT, possiamo desumere che il tasso di occupazione<sup>66</sup> nel caso di questo collettivo di laureati è del 35% circa e il tasso di disoccupazione<sup>67</sup> del 39%. Facciamo notare che la percentuale di persone impegnate in un corso universitario post laurea o in attività di praticantato copre interamente la quota che nelle statistiche sarebbe propria degli "scoraggiati" (non lavora e non cerca).

<sup>65</sup> Sebbene nell'Università della Calabria si registri un aumento della presenza di studenti stranieri e di altre regioni limitrofe, la quasi totalità degli studenti iscritti negli atenei calabresi è residente in Calabria.

<sup>66</sup> In questo caso è dato dal rapporto tra occupati e intervistati.

<sup>67</sup> Rapporto tra intervistati in cerca di occupazione e totale degli intervistati.

**Grafico 6.20. Attività di formazione praticantato post-laurea per facoltà, Università della Calabria, anno 2009**



Fonte: Elaborazione su dati Almalaurea, 2010.

Questo dato potrebbe indicare un rinvio ulteriore dell'ingresso nel mercato del lavoro che, come visto largamente in precedenza, offre ben poche opportunità. D'altro canto, bisogna considerare chi è impegnato in attività di praticantato prevista dalle libere professioni e, ancor di più, chi ha partecipato a periodi di stage in aziende.

La consistenza di queste ultime due categorie emerge dai dati, disaggregati per facoltà, dei laureati impegnati in attività di formazione post-laurea/ praticantato (Grafico 6.20). Il 29% dei laureati in economia svolge tirocini e praticantato, persone plausibilmente coinvolte nel percorso di praticantato per commercialisti e avvocati<sup>68</sup>. Importante è l'incidenza degli stage in azienda, in media circa dell'11% sul totale. I laureati che, all'interno dei rispettivi gruppi, fanno più ricorso allo stage sono di Farmacia e Scienze Politiche. Il quadro, alla luce di questo dato, sembra rispecchiare una realtà in cui vengono poste in essere strategie di miglioramento del profilo personale, periodi di stage o pratica che aggiungono competenze sul campo a quelle acquisite durante il percorso di studi. L'offerta di opportunità di stage in azienda anche tramite i canali dell'ateneo senza dubbio incide positivamente su questo tipo di strategia.

Importante a questo punto è osservare più da vicino l'occupazione dei laureati dell'Università della Calabria nel 2009 (Tab. 6.5).

**Tabella 6.5. Caratteristiche dell'occupazione dei laureati dell'Università della Calabria, un anno dopo la laurea - 2009**

<sup>68</sup> La facoltà di economia dell'Università della Calabria ha nell'offerta il Corso di Laurea in Giurisprudenza.

Tipologia dell'attività lavorativa (%)	Totale	Maschi	Femmine
Autonomo	5,3	8,9	2,6
Tempo indeterminato	25,2	27,2	23,7
Totale stabile	30,5	36,1	26,3
Inserimento/formazione lav./apprendistato	8,5	10,7	6,8
Tempo determinato	22,4	15,6	27,6
Collaborazione/consulenza	23,3	23,6	23
Altro contratto atipico	3,9	3,8	3,9
Totale atipico	49,6	43	54,6
Senza contratto	11,1	9,8	12,1

Fonte: Elaborazione dati Almalaurea, 2010.

Dal punto di vista contrattuale, l'ingresso nel mercato del lavoro è per quasi il 50% dei casi legato a contratti atipici, soprattutto a tempo determinato oppure di collaborazione. Il 30% circa, ad un anno dalla laurea, ha un contratto stabile. I senza contratto sono più del 10%, a conferma di una larga diffusione del lavoro irregolare anche tra i giovani istruiti.

Le caratteristiche dell'azienda in cui i laureati sono occupati (Tab. 6.6), segnalano una prevedibile debolezza del settore pubblico, in cui sono coinvolti i laureati che lavoro nell'istruzione. Nella disaggregazione per settore di attività economica, si può osservare la preminenza del settore dei servizi (85%), e in questo del commercio e dei servizi legati alle comunicazioni e alla pubblicità, in cui sono presenti i call center.

**Tabella 6.6. Caratteristiche della azienda, Occupati Laureati dell'Università della Calabria, 2009**

	Totale	Maschi	Femmine
Settore di attività (%)			
Pubblico	20,8	14,5	25,6
Privato	79,2	85,5	74,4
Ramo di attività economica (%)			
Agricoltura	0,8	1,1	0,5
Metalmecanica e meccanica di precisione	1,4	2,9	0,3
Edilizia	4,7	7,3	2,7
Chimica/Energia	3,6	4,7	2,7
Altra industria manifatturiera	3,4	5,3	1,9
Totale industria	13,1	20,3	7,7
Commercio	17,3	14,3	19,6
Credito, assicurazioni	5,4	7,3	3,9
Trasporti, pubblicità, comunicazioni	10,3	9,6	10,9
Consulenze varie	7,7	10	6
Informatica	6,1	11,4	2
Altri servizi alle imprese	7	6,5	7,3
Pubblica amministrazione, forze armate	4,6	6,9	2,9
Istruzione e ricerca	14,2	5,1	21,2
Sanità	3,4	1,8	4,6
Altri servizi	9,6	5,6	12,6
Totale servizi	85,6	78,4	91,1

Fonte: Elaborazione dati Almalaurea, 2010.

Se si guarda alla composizione di genere (Tab. 6.6) si nota una maggioranza di donne impegnate nell'istruzione e, in generale, nei servizi. E, di contro, una bassa incidenza sul totale dell'industria e nel settore dell'informatica: settori che, legati alle lauree in ingegneria, sembrano (ancora) prevalentemente maschili.

Ciò che dai dati Almalaurea non si può evincere sono le difficoltà incontrate dai laureati e dalle laureate sul mercato del lavoro, in particolare quelle occupazionali e quelle legate alla "vita flessibile" dovuta alla grande diffusione di contratti atipici. La strutturale debolezza e marginalità del tessuto economico calabrese, e meridionale in generale, non è bilanciata da politiche per il lavoro adeguate, lasciando, come abbiamo visto, a famiglie di origine spesso vulnerabili di per sé, lo "stress" del sostegno economico nei confronti di una intera generazione. Importanti approfondimenti di natura qualitativa parlano di una tendenza a ridimensionare progetti e ambizioni (professionali e di vita) in un contesto, come quello meridionale, di *flex-insecurity* (Palidda, 2009).

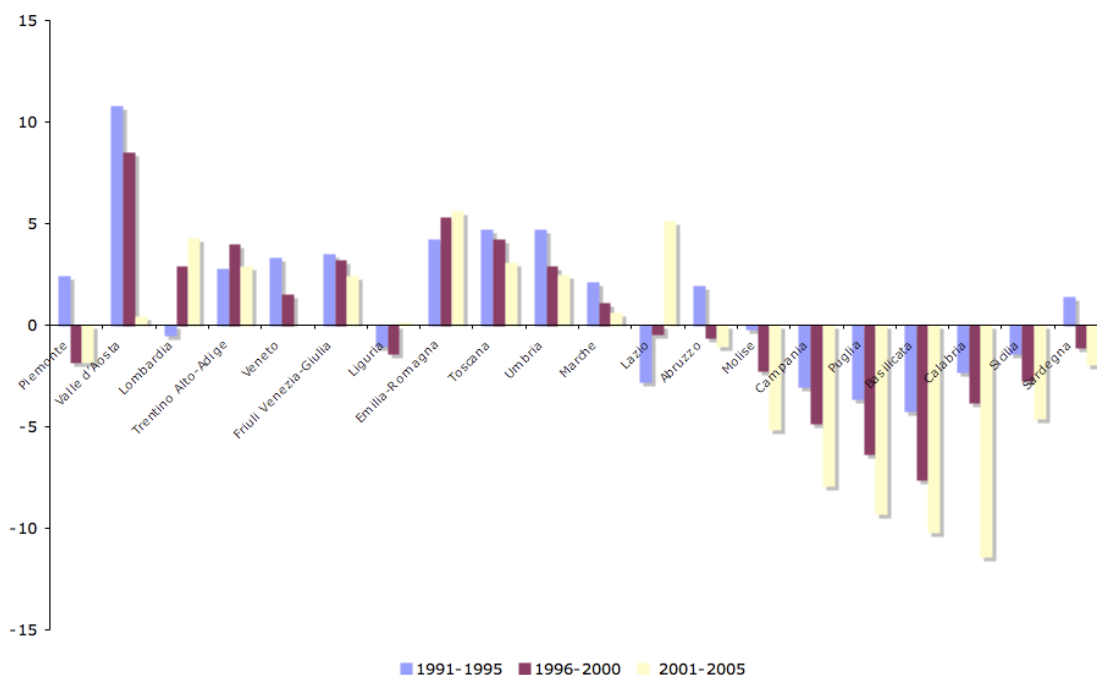
Altra questione ancora non emersa è il ritorno alla mobilità territoriale Sud – Nord Italia, in particolare da parte dei laureati. Le implicazioni sono, come vedremo, di carattere individuale e a livello macro con flussi di capitale umano che evidenziano un "*brain drain*" di proporzioni preoccupanti.

## 6.5 LA MOBILITÀ TERRITORIALE DELLA FORZA LAVORO GIOVANE E QUALIFICATA

Tutti i dati sul capitale umano vanno inquadrati per le regioni del Mezzogiorno in una situazione di intenso «trasferimento» di forza lavoro qualificata verso il Nord Italia. Questa dinamica, che riprende con forza a partire dagli anni '90 (Viesti, 2005; Mocetti, Porello, 2010), è caratterizzata da una forte mobilità di laureati appena entrati nel mercato del lavoro.

Come fa notare uno studio della Banca d'Italia sul fenomeno (Mocetti, Porello, 2010), è possibile distinguere tra diversi tipi di “migranti”: gli stabili (coloro i quali hanno cambiato residenza), i pendolari di breve raggio e i pendolari di lungo raggio (che lavorano in province distanti da quella di residenza). Osservando i dati sul saldo migratorio dei laureati delle regioni (Graf. 6.21), è impressionante lo spaccato che risulta graficamente: tutte le regioni meridionali hanno saldi negativi, segnale di una perdita costante di capitale umano da parte del Mezzogiorno.

**Grafico 6.21. Saldo migratorio dei laureati per regioni, 1991 - 2005**



fonte: elaborazione dati Banca d'Italia (2010)

Particolarmente grave è la situazione della Calabria: che vede intensificare i trasferimenti dei propri laureati nell'ultimo quinquennio, passando a un saldo migratorio di -11, in assoluto il più basso d'Italia. Le regioni più attrattive per i laureati sono l'Emilia Romagna, il Lazio e la Lombardia. Ma in generale l'intero sistema economico del centro nord riesce a mantenere e ad attrarre laureati.

È possibile fare diverse ipotesi sui motivi del trasferimento, che può essere “volontario”, per migliorare la propria posizione e la propria retribuzione, oppure “per necessità” e malvolentieri. Secondo Viesti (2005) non esistono evidenze empiriche in base alle quali valutare se il primo o il secondo caso è più frequente, di certo gli ampi differenziali in termini di domanda di lavoro tra le due

parti geografiche è la ragione principale della mobilità. Questo è confermato dalle caratteristiche sociodemografiche dei “migranti” (Tab. 6.7). Chi si sposta dal Mezzogiorno al Nord rientra in gran parte nella fascia tra i 25 e 34 anni (quasi il 46%), che coincide con l’ingresso nel mercato del lavoro per un laureato oppure con la scelta definitiva di un diplomato. La maggioranza è composta da donne (56% circa), a riprova di un mercato del lavoro meridionale ancora discriminante per il genere femminile.

**Tab. 6.7. Caratteristiche sociodemografiche dei migranti**

	Totale popolazione	Migranti	
		Tra regioni diverse	Dal Mezzogiorno al Centro Nord
<b>Sesso:</b>			
Maschi	50,0	51,8	44,1
Femmine	50,0	48,2	55,9
<b>Età:</b>			
15-24	15,7	15,1	17,5
25-34	21,7	44,3	45,9
35-44	24,3	21,1	15,0
45-54	20,1	10,3	13,0
55-64	18,1	9,2	8,5
<b>Famiglia:</b>			
Persona singola	9,3	18,3	25,8
Coppia con figli	68,3	46,9	35,8
Coppia senza figli	13,9	28,1	33,9
Monogenitore	8,5	6,8	4,5
<b>Titolo di studio:</b>			
Al massimo licenza media	50,6	25,8	29,1
Diploma	38,7	45,7	42,2
Laurea e oltre	10,7	28,5	28,7

Si definisce migrante la persona che ha cambiato la propria residenza nell'ultimo anno. Sono considerati i trasferimenti interregionali (seconda colonna) e i trasferimenti dal Mezzogiorno al Centro-Nord (terza colonna). Come termine di confronto, sono riportati anche i dati dell'intero campione degli intervistati (prima colonna). Il dataset è costruito facendo un pooling dei dati dal 2004 al 2007 e considerando i soli individui nella fascia d'età 15-64. Fonte: elaborazioni su dati RFL.

fonte: Mocetti, Porello, 2010, p. 15

A spostarsi, inoltre, sono molte coppie, con o senza figli: altro segnale di difficoltà per molti a portare avanti un progetto di vita familiare al Sud.

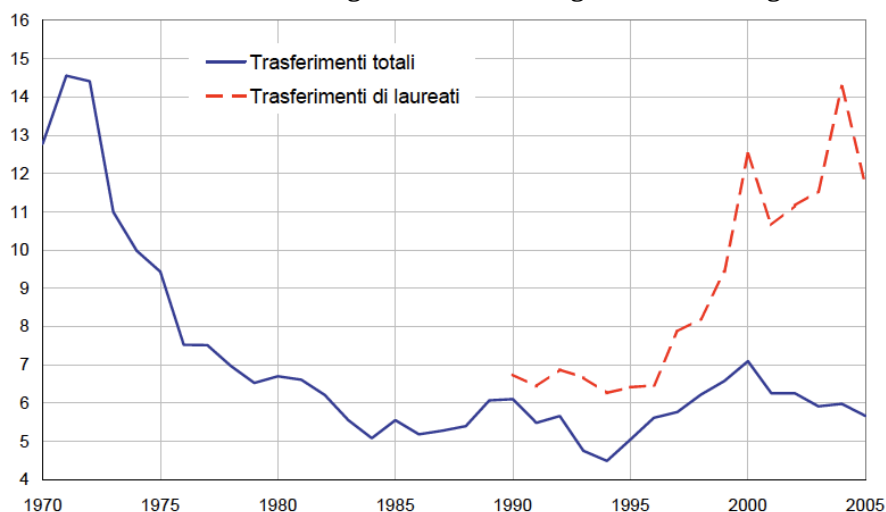
Gli effetti derivanti da questo rinnovato flusso migratorio verso le regioni del Centro Nord, sono da considerarsi incerti nel breve periodo, ma dannosi nel lungo. L'effetto del «*brain drain*» è senza dubbio il primo elemento problematico, e addirittura “catastrofico” per regioni come la Calabria che vedono un flusso così intenso di laureati in uscita. La perdita di capitale umano di così ampie proporzioni, frena lo sviluppo di un'area. Ad approfondire gli effetti negativi di lungo periodo, vi è l'evidenza che ad emigrare dal Sud siano i giovani laureati più brillanti, più intraprendenti e ambiziosi. Il «*brain drain*» per il Mezzogiorno diventa così non solo una questione di quantità, ma anche e soprattutto di qualità delle “risorse” in uscita (Viesti, 2005).

Stesso preoccupante quadro è delineato dallo studio della Banca d'Italia condotto da Mocetti e Porello (2010): il grande deflusso dal Mezzogiorno è dovuto alle maggiori prospettive occupazionali offerte dal mercato del lavoro settentrionale, la persistenza di questo flusso è sintomo di forte disagio lavorativo. In particolare per i laureati pesa il divario di opportunità presente nelle due aree geografiche. Non a caso, una delle cause della consistente ripresa delle migrazioni a partire dai primi anni '90 è senza la riduzione delle assunzioni nella pubblica amministrazione. Del resto, gli stessi autori in uno studio precedente (Mocetti, Prillo, 2009), fanno notare una sorta di effetto

“spiazzamento” nella struttura delle occupazioni dei migranti meridionali: i lavori dequalificati un tempo svolti dai migranti meridionali sono oggi prevalentemente affidati a manodopera straniera. Al contrario, la migrazione meridionale è sensibilmente spostata verso la fasce più alte dei profili professionali (Graf. 6.22).

Altra questione importante da considerare sono le scelte di chi “resta” nel Mezzogiorno. Le forti differenze territoriali, infatti, generano elevati flussi di laureati dal Sud al Nord, ma il saldo migratorio totale ha un andamento decisamente diverso (grafico x). Anche per la Calabria il dato è molto diverso rispetto al gruppo dei laureati: il saldo, seppur negativo, va da -4,1 fino al 1995, passando per -4,6 del 2000 e -4,3 fino al 2005. In generale, dunque, si assiste ad un flusso non così alto come per i profili più qualificati. Le ragioni della scarsa mobilità, e dunque della minore attrattiva delle regioni settentrionali, sono da ricercarsi in un insieme di fattori di diversa natura, tra cui i costi psicologici dello sradicamento, la scarsa disponibilità di occupazioni stabili nelle zone di arrivo, le differenze nel costo della vita, l'elevata diffusione delle case di proprietà al Sud, e un forte radicamento dell'economia sommersa che da la possibilità di percepire un reddito, sebbene senza protezioni, diritti e sicurezza (Reyneri, 2005; Moretti, Porello, 2010).

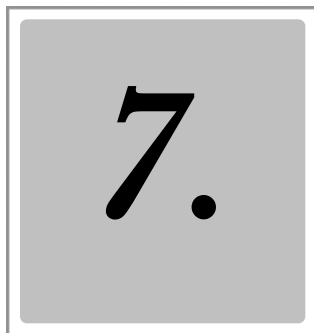
**Grafico 6.22. Saldo migratorio totale, regioni del Mezzogiorno**



Cancellazioni per trasferimento di residenza dal Mezzogiorno al Centro Nord (1970-2005); per i laureati i dati sono disponibili a partire dal 1990. Le cancellazioni sono rapportate alla popolazione residente (unità ogni 1000 abitanti); per i laureati sono rapportate alla popolazione residente con un analogo titolo di studio (unità ogni 1000 abitanti laureati). Fonte: elaborazioni su dati Istat, *Iscrizioni e cancellazioni dalle anagrafi e RFL*.

Fonte: Mocetti, Porello, 2010, p. 14

Nell’ottica del capitale umano, dunque, sembra confermata l’ipotesi che a “defluire” dal Mezzogiorno siano le risorse di qualità, non solo per le competenze acquisite, ma anche per una maggiore propensione all’intraprendere, per maggiori ambizioni nel lavoro e fedeltà al percorso formativo fatto. L’effetto di «*brain drain*» può impoverire il Mezzogiorno di risorse innovative, oltre che “semplicemente” di capitale umano.



# Lavorare nei Call Center in Calabria

*Profilo, strategie e prospettive degli operatori di Call Center calabresi*

## 7.1 CALL CENTER IN CALABRIA: IMPRESE E OPERATORI

Secondo una stima della CIGL Calabria gli addetti ai call center in Calabria nel 2010 sono circa 10mila<sup>69</sup>. La crisi economica non ha risparmiato questo settore, si stima che circa 2200 di questi lavoratori siano, sempre nel 2010, in cassa integrazione. Come visto precedentemente, l'attrazione di un territorio nei confronti di questo tipo di imprese è legato alle caratteristiche del mercato del lavoro (sul lato dell'offerta) e dalla disponibilità di incentivi fiscali e finanziari.

**Tab. 7.1. Stima degli operatori di call center in Calabria**

	<b>Tempo Indeterminato</b>	<b>Tempo Determinato</b>	<b>Collaboratori a Progetto</b>	<b>Totale</b>	<b>di cui in CASSA INTEGRAZIONE</b>
Calabria	<b>7000</b>	<b>650</b>	<b>2100</b>	<b>9750</b>	<b>2200</b>

Fonte: CIGL Calabria

La Calabria sembra unire questi due fattori. Alle peculiarità del mercato del lavoro locale che crea un ampio bacino di forza lavoro, istruita, disponibile a lavorare a basso costo, si unisce una politica regionale di incentivi all'occupazione che offre diversi vantaggi alle imprese che vi accedono. Un testimone privilegiato spiega:

«Un tempo si diceva che la Calabria fosse la regione dei Forestali, con oltre diecimila lavoratori del settore. Oggi sono circa diecimila i figli di questa terra

---

<sup>69</sup> Non è possibile conoscere con chiarezza il numero di tutti gli addetti nei Call Center più piccoli diffusi nel territorio calabrese. Trattandosi di piccole aziende, spesso con alta natalità, si presuppone che la loro incidenza non sia consistente.



che svolgono questa attività. Nella nostra Regione questa particolare realtà del terziario è cresciuta di colpo, nel corso di pochi anni, come funghi sono nati call center in tutte le province. Call center che spaziano dal grande stabilimento che concentra da 500 a 1000 persone, a piccole realtà nascoste in sottoscala d'appartamento con 10-15 lavoratori concentrati in pochi metri quadri»<sup>70</sup>.

In base all'immagine diffusa<sup>71</sup>, l'operatore di call center è soprattutto giovane in cerca di prima occupazione, in maggioranza donna e con livelli di istruzione medio alto. Dai dati, emerge un profilo molto simile: in gran parte donne, per tre quarti sotto i 30 anni e molti laureati.

Il campione intervistato restituisce un dato chiaro da questo punto di vista: il 60% degli operatori intervistati è donna, per quanto riguarda l'età, inoltre, la percentuale cumulata fino a 30 anni è del 68,5% (di cui più della metà rientrano nella fascia di età tra i 26 e i 29 anni). Il 78% circa è celibe o nubile, mentre il 14% è coniugato. Il livello di scolarizzazione è alto, con quasi il 40% di laureati e il 24% di studenti universitari: queste cifre suggeriscono che quasi il 65% degli operatori intervistati ha a che fare con l'istruzione universitaria, in quanto studente o laureato. Una piccola parte (16,5%) ha abbandonato gli studi.

**Tab. 7.2. Genere (operatori intervistati)**

	Percentuale
Maschio	34,7
Femmina	60,7

**Tab. 7.3. Classi di età (operatori intervistati)**

		Percentuale	Percentuale cumulata
Validi	da 20 a 25	26,0	28,8
	da 26 a 30	35,8	68,5
	da 31 a 35	19,5	90,1
	da 36 a 40	7,0	97,9
	da 41 a 45	1,1	99,1
	46 e oltre	,8	100,0
	Totale	90,2	
Mancanti	Mancante di sistema	9,8	
Totale		100,0	

<sup>70</sup> Intervista a Rappresentante Sidncale, CGIL Catanzaro

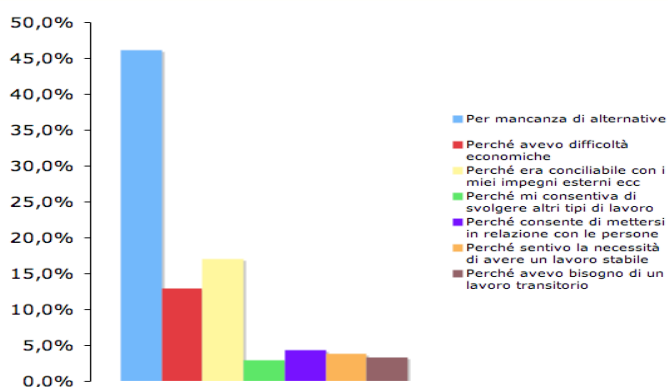
<sup>71</sup> Si consideri la produzione artistica nata in Italia intorno a questa esperienza: le pellicole "Tutta la vita davanti" (2008) e "Fuga dal Call Center" (2009) raccontano, sullo sfondo rispettivamente di Roma e Milano, di giovani laureati con brillanti risultati e il Call Center come unica possibilità occupazionale. "Parole Sante" (2007) è un documentario che indaga le forme di sfruttamento e negazione dei diritti nei confronti di molti operatori. Per quanto riguarda la narrativa, il principale testo è "Il mondo deve sapere" (2006), di Michela Murgia, che in toni tragi-comici descrive le vicende di una operatrice di Call Center che svolge attività di telemarketing. Vengono descritte alcune dinamiche di gestione del lavoro e delle motivazioni a vendere, e le reazioni e lo stato d'animo delle operatrici.

**Tab. 7.4. Livello di scolarizzazione**

		Percentuale	Percentuale cumulata
Validi	Diploma	29,8	29,8
	Studente universitario	23,8	53,7
	Laurea	39,8	93,5
	Specializzazione post-laurea	3,5	97,0
	Mancata Risposta Dovuta	3,0	100,0
	Totale	100,0	

## 7.2 IL CALL CENTER COME SCELTA RESIDUALE

A questo punto è necessario indagare sui motivi che spingono e hanno spinto dei giovani a lavorare in un call center. Come è possibile osservare dal grafico 7.1, tra le prime ragioni di ingresso in un call center, la più indicata è la “mancanza di alternative”, e al secondo posto le “difficoltà economiche”. Questo dato suggerisce che è molto diffusa una sorta di scelta “residuale”: sommando gli intervistati che hanno indicato come prima ragione “la mancanza di alternative” e quelli che hanno indicato “le difficoltà economiche” si arriva a una percentuale di quasi il 60% di persone che affermano di aver fatto una scelta “obbligata”, dalle caratteristiche del mercato del lavoro e dalle esigenze economiche. Anche sommando le percentuali di chi ha scelto il call center per ragioni “positive”, si arriva a poco più del 24% degli intervistati.

**Grafico 7.1. Prima ragione per cui ha iniziato a lavorare all'interno di un call center**

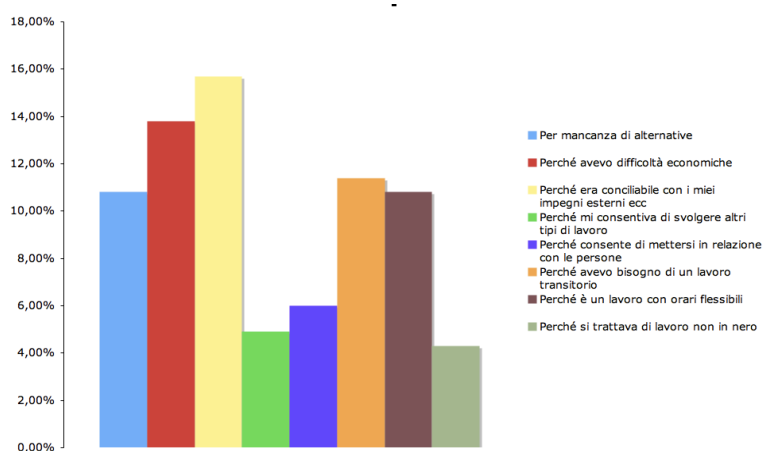
Osservando lo stesso dato disaggregato per livello di istruzione, si trova una conferma della “scelta residuale”: tra gli intervistati che hanno indicato “la mancanza di alternative” come prima ragione, il 48% sono laureati e il 32% sono diplomati. La scarsità di domanda di lavoro porta i giovani diplomati e laureati ad affacciarsi (o stare) sul mercato optando per questo tipo di lavoro.

Le interviste di tipo qualitativo confermano questa idea. Un operatore con contratto a tempo indeterminato racconta:

«La prima motivazione che mi ha portato a fare questo lavoro è stata la mancanza di lavoro, quindi una ragione economica, e poi perché era l'unica prospettiva che in quel momento era possibile»<sup>72</sup>. Una operatrice, laureata, esplicitamente afferma che «la scelta di lavorare in un call center è stata legata al fatto di non trovare niente altro in giro in Calabria»<sup>73</sup>. Un altro operatore spiega che altre motivazioni fanno spesso da contorno a quella principale: «il motivo principale è la mancanza di alternative, che mi ha portato ad intraprendere questa strada. Poi anche la curiosità: in piazza, con gli amici, si sentiva parlare di un ambiente giovanile. Qualcuno aveva avuto esperienza, e ti dicevano che era un ambiente giovane, dinamico, che ci sono le belle ragazze. Però il motivo principale resta la mancanza di alternative»<sup>74</sup>.

Le risposte relative al “secondo motivo” della scelta di lavorare nel call center sono più frammentate: da un lato, altre motivazioni arrivano dopo la “scelta residuale”; dall'altro le motivazioni legate alla “scelta residuale” sono ponderanti anche come “seconda motivazione”. Come è possibile osservare dal grafico 7.2, le motivazioni che abbiamo osservato in precedenza restano preponderanti: anche tra le seconde motivazioni la “mancanza di alternative” e “le difficoltà economiche” arrivano quasi al 25% del campione. In questo caso però, emergono altre motivazioni “positive”: quasi il 16% degli intervistati riconosce come seconda motivazione la conciliabilità con altri impegni che un lavoro di questo tipo offre. Il fatto che sia un lavoro con orari flessibili è considerato importante. Da segnalare è un altro 11% di intervistati che afferma di aver scelto il call center anche perché aveva bisogno di un lavoro transitorio, e un gruppo di operatori (poco più del 4% del campione) che hanno apprezzato il fatto di essere un lavoro “non in nero”.

**Grafico 7.2. Seconda ragione per cui ha iniziato a lavorare in un call center**



<sup>72</sup> Intervista a Operatore, Contratto a Progetto.

<sup>73</sup> Intervista a Operatrice, Contratto a Tempo Indeterminato.

<sup>74</sup> Intervista a Operatore, Contratto a Tempo Indeterminato.

### 7.3 TAPPA O TRAPPOLA OCCUPAZIONALE?

Questi ultimi due gruppi di risposte ci portano ad osservare come il call center, in un contesto in cui è molto diffuso il lavoro sommerso, diventa un'esperienza di lavoro regolare, con i diritti, anche se spesso pochi, ad esso connessi.

Inoltre, il gruppo che afferma di aver scelto il call center anche perché è un lavoro transitorio, ci porta ad approfondire la questione relativa alla cosiddetta *trappola occupazionale* (Corigliano, Greco, 2009; Reyneri, 2005), in cui molti giovani meridionali cadrebbero, più o meno consapevolmente, in quanto rappresenta un "posto" da non lasciare (Corigliano, Greco 2009).

Gli intervistati che hanno inserito l'aver bisogno di un lavoro transitorio tra le prime tre ragioni di scelta del call center (Tab. 7.4), sono poco più del 20%. Tra questi è interessante notare che i comportamenti, di fatto, vanno in direzione contraria alla motivazione iniziale: di questi, infatti, circa il 40% lavora nello stesso call center da più di un anno, e il 50% del sottoinsieme ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato. Legato a queste prime due situazioni c'è il dato più significativo: il 40% degli operatori che dichiarano di aver scelto il call center come lavoro transitorio, non stanno cercando un altro lavoro.

**Tab. 7.4. Attualmente sta cercando un altro lavoro? – sottoinsieme motivazione 8**

	Percentuale	Percentuale cumulata
No, perché mi va bene così	10,4	10,4
No, perché so che non ci sono altre opportunità	23,4	33,8
No per altro motivo	6,5	40,3
Sì, perché voglio lavorare in un altro call center	1,3	41,6
Sì, voglio fare un altro lavoro	48,1	89,6
Sì, perché cerco un secondo lavoro in aggiunta a questo	5,2	94,8
Sì per altro motivo	5,2	100,0
Totale	100,0	

Circa il 42% degli intervistati lavora nello stesso call center al massimo da tre anni, con una prevalenza (22,5%) di impegno di un anno.

Una ragione che non emerge direttamente dal questionario, ma è possibile evincere incrociando diverse informazioni, è legata alla facilità e velocità di ingresso in gran parte delle aziende: «Ho risposto a un annuncio su internet, cercavano alcuni teleseller, e sono stata chiamata per il colloquio e

ho iniziato da subito con la formazione già dal giorno dopo»<sup>75</sup>, racconta una operatrice. Un operatore conferma che nel suo call center «si è entrati con una certa facilità, senza dover aspettare tanto oppure dovere insistere. Dopo dieci giorni sono stato chiamato dall'azienda per iniziare il corso di formazione»<sup>76</sup>. L'ipotesi che la facilità di ingresso sia una ragione importante è confermata dal fatto che quasi la metà degli intervistati (47%) dichiara di aver cercato lavoro, prima di entrare nel call center, per meno di tre mesi. Tranne un 13% di casi che ha cercato lavoro per più di un anno, il resto ha comunque tempi di ricerca non superiori ai 12 mesi. Questi vanno inquadrati in un contesto economico in cui i tempi di ingresso nel mercato del lavoro dopo la laurea risultano particolarmente dilatati, soprattutto per le donne e per alcuni settori disciplinari (Palidda, 2010).

In una intervista, una operatrice utilizza l'immagine della ragnatela per descrivere la situazione in cui si trova in questo momento. Ingresso estremamente facile, poche alternative e insoddisfazione per il lavoro precedente:

«Mi sono licenziata dal posto in cui ero prima, perché secondo me a livello lavorativo non era adatto alla mia professionalità perché comunque ero laureata, ero sottopagata e senza assunzione. Sono andata via da lì con l'idea di trovare qualcosa di meglio e, nel frattempo che cercavo, mi sono imbattuta in questo call center e ho pensato che nel poteva essere un buon modo per guadagnare qualcosa. Poi, però, stile ragnatela sono rimasta invischiata in questa azienda che a livello lavorativo ti dà delle cose per cui poi è difficile lasciare»<sup>77</sup>.

Come osserva Reyneri (2005), l'ipotesi del «*job shopping*» è difficilmente applicabile al mercato del lavoro meridionale: non essendoci alcuna contiguità tra lavoro precario e lavoro stabile<sup>78</sup>, l'esperienza del «lavoretto» costituita da diverse esperienze di lavoro (non qualificate e/o non coerenti tra loro) rischia di trasformarsi in un «inutile limbo». In un contesto di scarsità di domanda di lavoro, il lavoro precario raggiunge certamente l'obiettivo di spostare in avanti l'attesa del posto, desiderato e/o stabile, ed alleviare il peso economico sulla famiglia di origine, ma non è detto che porti al raggiungimento dell'obiettivo. Osservando il nostro campione, emerge che circa il 60% degli intervistati ha svolto un altro lavoro prima del call center, mentre il 40% è alla prima esperienza di lavoro (Graf. 7.3).

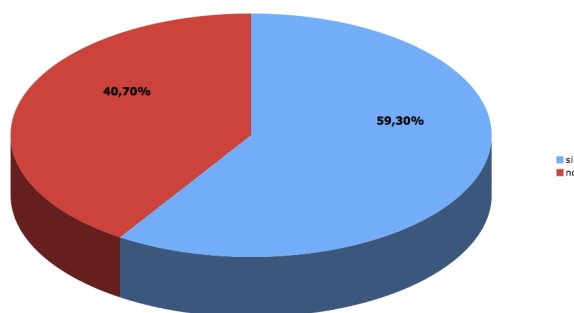
---

<sup>75</sup> Intervista a Operatrice, Studentessa, Contratto a Progetto.

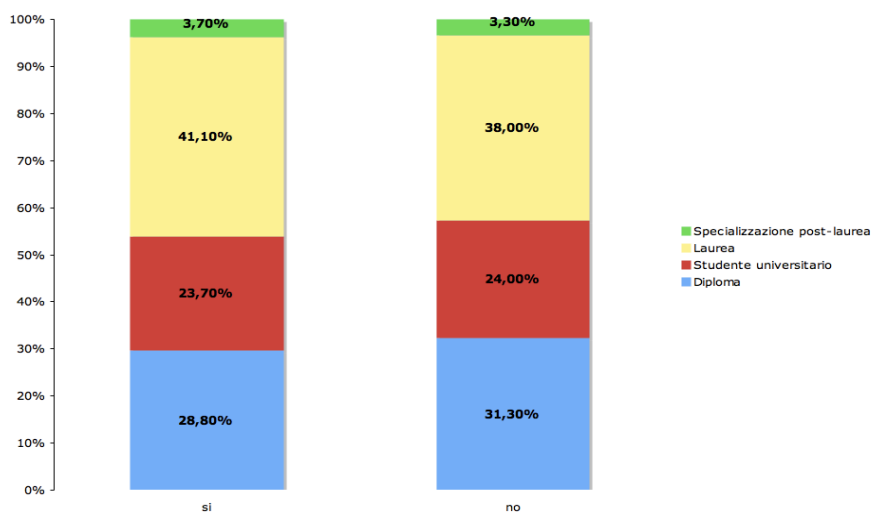
<sup>76</sup> Intervista a Operatore, Studente, Contratto a Progetto.

<sup>77</sup> Intervista a Operatrice, Laureata, Contratto a Tempo Indeterminato.

<sup>78</sup> La non contiguità, nel caso dell'Italia Meridionale, è data dal fatto che gran parte del lavoro stabile è pubblico o legato alla pubblica amministrazione, a questo si aggiunge un tessuto economico fragile e frammentato che non genera domanda di lavoro.

**Grafico 7.3. Ha svolto un altro lavoro prima dell'attuale impiego?**

Dal punto di vista del livello di istruzione, ci si accorge che la composizione interna ai due gruppi è praticamente identica (Graf. 7.4). Essere o meno alla prima esperienza lavorativa nel call center, sembra non avere legami con il livello di istruzione, a conferma del fatto che il call center è vissuto come un “lavoretto” da «sfruttare»<sup>79</sup> in caso di necessità economica o in fase di transizione tra la fine dell'istruzione e mercato del lavoro.

**Grafico 7.4. Livello di istruzione per precedente esperienza di lavoro (Si/No)**

Sembra dunque che prendere coscienza di un contesto economicamente fragile e in cui la domanda di lavoro è scarsa e di bassa qualità, mette in gioco, soprattutto nei giovani laureati, strategie meramente «adattive» (Elster, 2005). Si opta, dunque, per la ricerca di posizioni che garantiscano facilità (e velocità) di ingresso e una retribuzione sufficiente a ridurre la dipendenza economica dalla famiglia di origine. Il risultato è un elevato rischio di “intrappolamento”, soprattutto quando al

<sup>79</sup> Un operatore, studente universitario, ha raccontato: «Ho portato il curriculum (in azienda, ndr) e ho detto loro chiaramente: “sono qui perché il call center è uno degli ammortizzatori sociali più in voga in Italia”, quindi bisogna approfittare di questa cosa. Non so fin quando durerà, ma fin quando c'è io ne profitto» Intervista a Operatore, Studente, Contratto a Progetto.

“posto”, non più fisso ma almeno meno precario, viene sacrificato l'intero investimento in formazione fatto fino al quale momento.

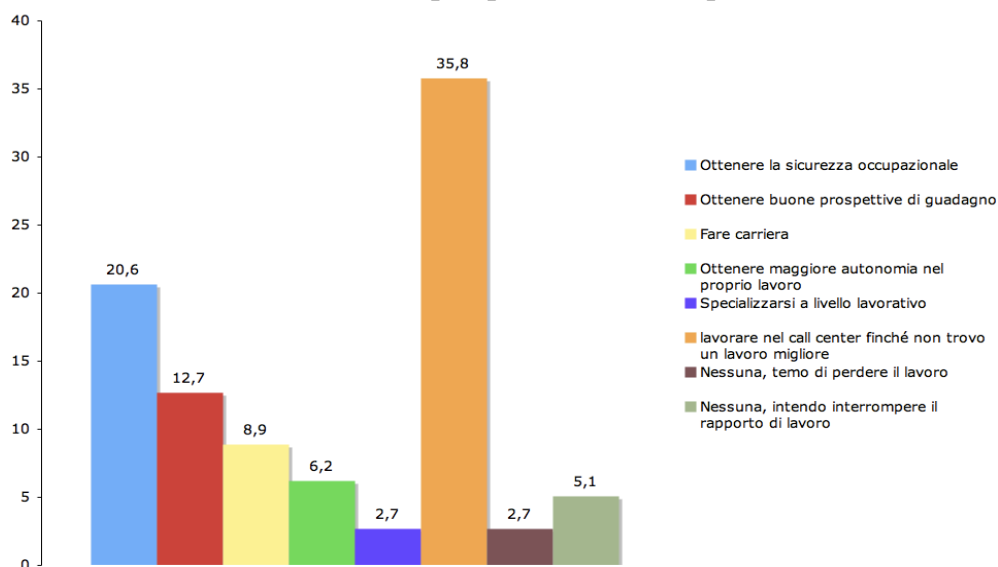
Per avere una misura del “*gap*” tra formazione e lavoro, sperimentato già dalla prima esperienza lavorativa, abbiamo pensato a una scala con valori tra 1 e 5<sup>80</sup>, in cui a livello 1 è associata una bassa distanza tra formazione e lavoro svolto, e a livello 5 la massima distanza. L'analisi statistica ci restituisce valore medio di 3,41 e, volendo limitare l'affetto della dispersione, un valore mediano di 4 (Tab. 7.5). L'ampiezza del *gap* risulta dunque alta, a conferma della scelta di “sacrificare” il percorso formativo già dalla prima esperienza di lavoro

**Tab. 7.5. Gap educazione - lavoro**

N	Validi	136
	Mancanti	0
Media		3,41
Mediana		4,00

Se da un lato, per un campione di soli operatori di call center non è possibile parlare direttamente di “trappola occupazionale”, dall'altro è possibile rintracciare gli elementi che possono far parlare di “rischio di intrappolamento”. Alle osservazioni fatte fin qui, aggiungiamo le prospettive di lavoro che gli intervistati considerano principali (Graf. 7.5).

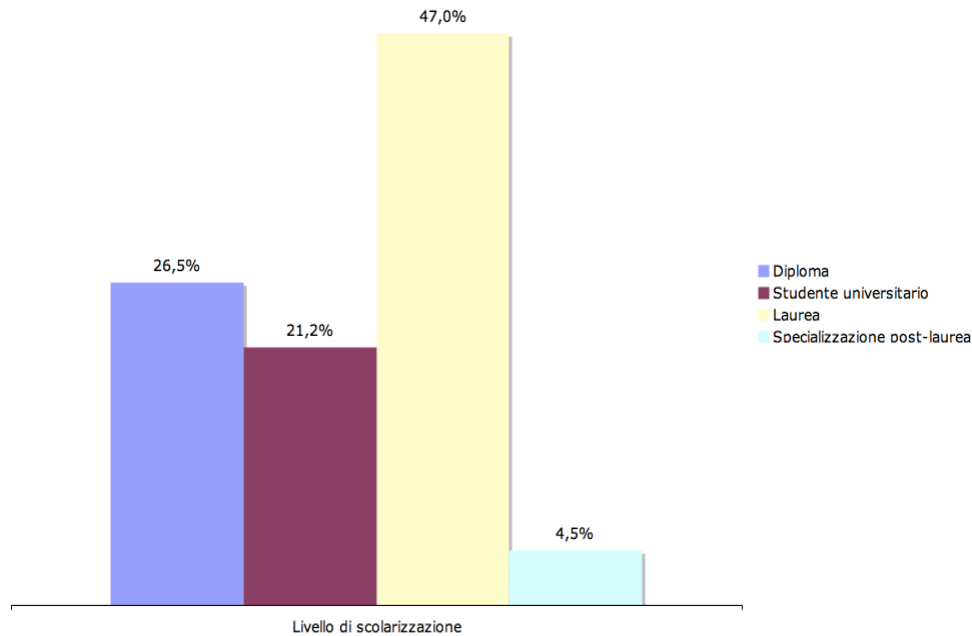
**Grafico 7.5. Prima prospettiva di lavoro, percentuali**



<sup>80</sup> Attraverso il software statistico, per prima cosa sono stati separati i casi con una precedente esperienza di lavoro, e sono stati poi confrontati livello di scolarizzazione, tipo di studio svolto (o in corso), e tipo di lavoro precedente. Sulla base di queste tre variabili è stato assegnato un livello di “*gap*” tra 1 e 5.

“Lavorare nel call center finché non trovo un lavoro migliore”, restituisce l’idea di “lavoretto” discussa sopra ed è considerata la prima prospettiva di lavoro da quasi il 36% degli intervistati. Viene così confermata l’immagine del call center come lavoro transitorio. La composizione interna (Graf. 7.6), ci dice che i laureati risultano più sensibili al lavoro “migliore”, in una prevedibile tensione verso un lavoro “desiderato” possibilmente più qualificato e vicino agli studi effettuati.

**Grafico 7.6. “Lavorare nel call center finché non trovo un lavoro migliore”, per livello di scolarizzazione**

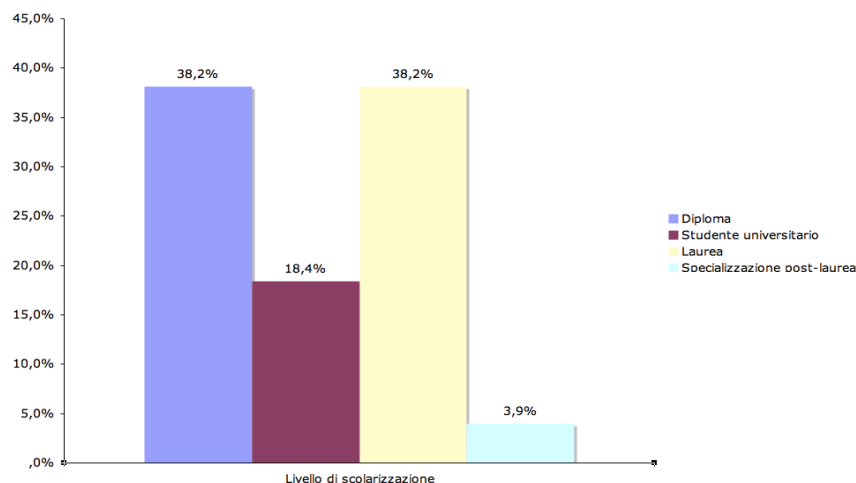


Ci spiega un operatore che «la frase che si sente dire più spesso è che si è di passaggio. Nessuno pensa che sia il lavoro della propria vita, nessuno pensa di rimanere a vita là dentro. Nessuno lo prende come un lavoro seriamente, tranne quei pochi che sanno di non avere altre possibilità. La maggior parte delle persone è convinta che sia di passaggio ma mi pare che resta più che era convinto di andarsene che chi è convinto di restare. Chi diceva di stare pochi mesi giusto per pagarsi la vacanza estiva, o per avere i soldi per uscire la sera ancora si trova là dentro dopo 4-5 anni»<sup>81</sup>.

Ma questa immagine è indebolita dalla seconda “prima prospettiva di lavoro”: il 20% del nostro campione afferma di avere come prima prospettiva il raggiungimento della “sicurezza occupazionale”. Osservando le caratteristiche degli operatori che cercano nel call center soprattutto “sicurezza occupazionale” (Graf. 7.7), ci si accorge che tale risposta non è legata al livello di scolarizzazione. Ad avere come prospettiva la sicurezza occupazionale, sono soprattutto i laureati e i diplomati, che terminato il percorso di studio sono alle prese con il mercato del lavoro.

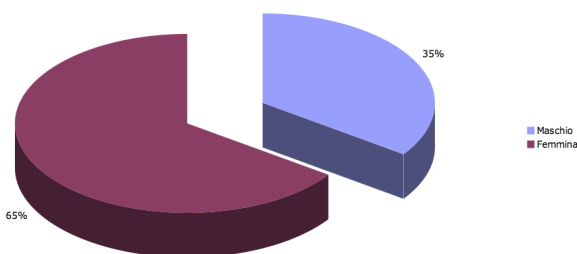
<sup>81</sup> Intervista a Operatore, Diplomato, Contratto a Tempo Indeterminato.



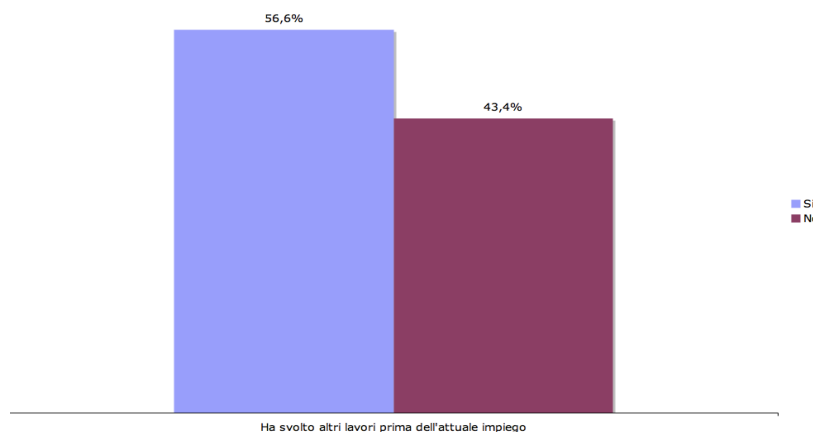
**Grafico 7.7. “Sicurezza occupazionale”, per livello di scolarizzazione**

Neanche l'età sembra essere decisiva, dal momento che il passaggio dalla fascia 26-30 anni a quella 31-35 anni, non comporta nessuna variazione significativa: si passa infatti dal 31,5% della prima fascia a circa il 33% della seconda.

A sembrare significativo è invece la composizione per genere (Graf. 7.8). Ad avere la sicurezza occupazionale come prima prospettiva di lavoro nel call center, troviamo in gran parte donne (65%). Questo da un lato conferma che si tratta di un lavoro con più alta partecipazione femminile, dall'altro si osserva ancora una maggiore difficoltà per le donne nel mercato del lavoro italiano, e in particolare meridionale.

**Grafico 7.8. “Sicurezza occupazionale”, per genere**

Altro dato significativo per comprendere il perché molti cercano nel call center sicurezza occupazionale, è collegato all'esperienza lavorativa (Graf. 7.9). Il 56% di questi operatori ha infatti una precedente esperienza lavorativa, mentre il 43% è alla prima esperienza.

**Grafico 7.9. “Sicurezza occupazionale”, per Esperienza lavorativa**

Viene qui confermata la tesi in base alla quale per molti giovani meridionali il call center più che lavoro transitorio è il “buon lavoro”, il “posto di lavoro”, “approdo finale” scelto consapevolmente (Corigliano, Greco, 2009). Al terzo posto, tra le prime prospettive, troviamo quella strumentale-economica: il 12,5% degli operatori intervistati afferma di cercare nel call center “buone prospettive di guadagno”.

Una ex operatrice ci racconta:

«Ero al terzo anno di università, arrivo al call center con tutti i buoni propositi di finire presto gli studi, e trovo molti laureati, e “superlaureati” con il massimo dei voti, in geologia, statistica, scienze politiche, in lettere...tutti laureati...forse eravamo solo io e altre poche persona a fare quel lavoro solo come part-time. Invece c'erano quelli che lo facevano proprio come lavoro principale, e ci si buttavano anima e corpo perché dopo la laurea non avevano trovato niente e quindi si erano buttati tutti nel call center»<sup>82</sup>.

In questo contesto, risuonano due riflessioni classiche in tema di scelte: da una lato, le «*chance di vita*» come equilibrio tra legature ed opzioni *a la* Dahrendorf (1994)<sup>83</sup>, dall'altro la catena mezzi-fini in una situazione di razionalità limitata di Herbert Simon (1947). Nella prima accezione, sembra che le scelte in merito al lavoro rientrino nell'ambito delle “legature”<sup>84</sup>: venendo sacrificate “possibilità carriera” e tutto l'investimento fatto in termini di formazione. Come evidenziato da Lo Verde (2005) in una ricerca su gli adulti giovani in Italia, nel Mezzogiorno d'Italia le legature hanno maggiore peso proprio perché scarse sono le opzioni. L'equilibrio tra opzioni e legature avviene *fuori* dal lavoro, in particolare nell'ambito delle relazioni familiari: nell'ottica di Dahrendorf (1994), dunque, le «*chance di vita*» sono profondamente diverse tra Centro-Nord e Sud, sia nel “quanto” sia nel “come”.

<sup>82</sup> Intervista a Ex Operatrice, Laureanda.

<sup>83</sup> Per *chance di vita* si intende l'insieme di possibilità di crescita, realizzazione per ogni individuo o gruppo di individui; le opzioni sono concrete possibilità di scelta individuale all'interno di una struttura sociale; le legature è tutto ciò a cui l'individuo appartiene e a cui è “ancorato”, in particolare legami e relazioni (Dahrendorf 1994)

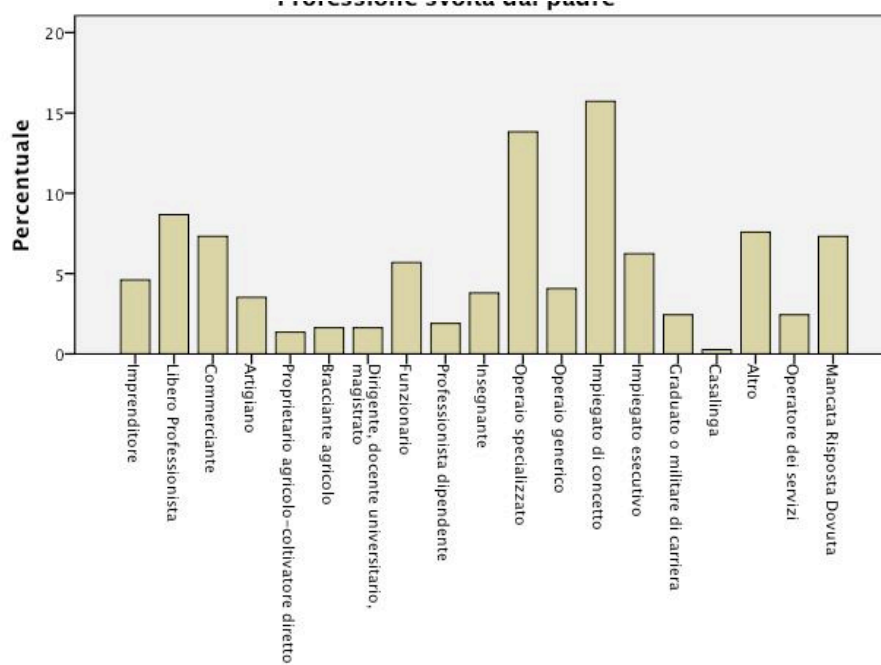
<sup>84</sup> Da segnalare, come vedremo avanti, che gran parte degli operatori sono entrati nel Call Center tramite parenti o amici.

Applicando, invece, le categorie di Simon, emerge che il vivere in una condizione di razionalità limitata nell'ambito lavorativo, non da vita a catene mezzi-fini adatte ad affrontare un mercato del lavoro difficile. Sebbene (o proprio perché) il continuum mezzi-fini è vago e incompleto, non è possibile raggiungere qualsiasi fine, senza definire i mezzi per farlo. In quest'ultimo senso, la ragione potrebbe risiedere in un *deficit* di orientamento all'interno delle scuole e delle stesse università; oppure in un prolungamento della condizione di dipendenza dalla famiglia, che rischia di far arrivare al momento dell'ingresso nel mercato del lavoro senza la consapevolezza dei mezzi per arrivare all'obiettivo, e a volte anche senza quest'ultimo.

#### 7.4 LO SFONDO E L'ORIZZONTE: BACKGROUND E PROSPETTIVE DEGLI OPERATORI DI CALL CENTER CALABRESI

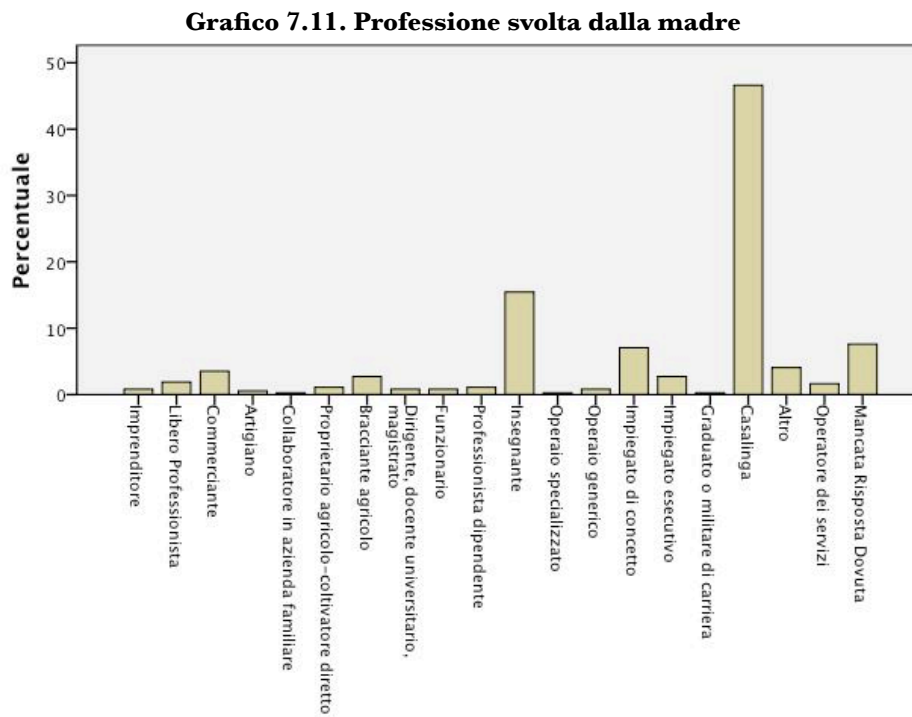
Come sottolineato da Fullin (2004), nell'analisi del lavoro instabile è necessario prendere in adeguata considerazione il ruolo della famiglia, perché fornisce protezione e risorse indispensabili. Analizzando il background sociale degli operatori di call center calabresi, emerge chiaramente l'immagine di una famiglia nucleare, di tipo fordista, con il padre capofamiglia e *breadwinner*, e la donna a cui sono affidate le mansioni di cura.

**Grafico 7.10. Professione svolta dal padre**



Come è possibile osservare nel grafico 7.10, la professione del padre è in gran parte collocata tra l'impiegato di concetto e l'operaio (specializzato e generico). La grande diffusione del tradizionale modello di uomo *breadwinner* e donna con mansioni di cura, è confermata dai dati sulla professione della madre: più del 46% è infatti casalinga. La seconda professione più diffusa è l'insegnante (circa il

20% dei casi). Il resto delle professioni è abbastanza disperso, come è possibile osservare nel grafico 7.11.



Le famiglie degli operatori intervistati risultano dunque, in larga parte, monoreddito.

Questa informazione, da un lato illumina la necessità, per molti giovani, di alleggerire il proprio peso economico sulla famiglia; dall'altro conferma il grande sforzo da parte dell'attuale "generazione dei padri" nel sostenere i figli fino all'approdo ad un lavoro stabile.

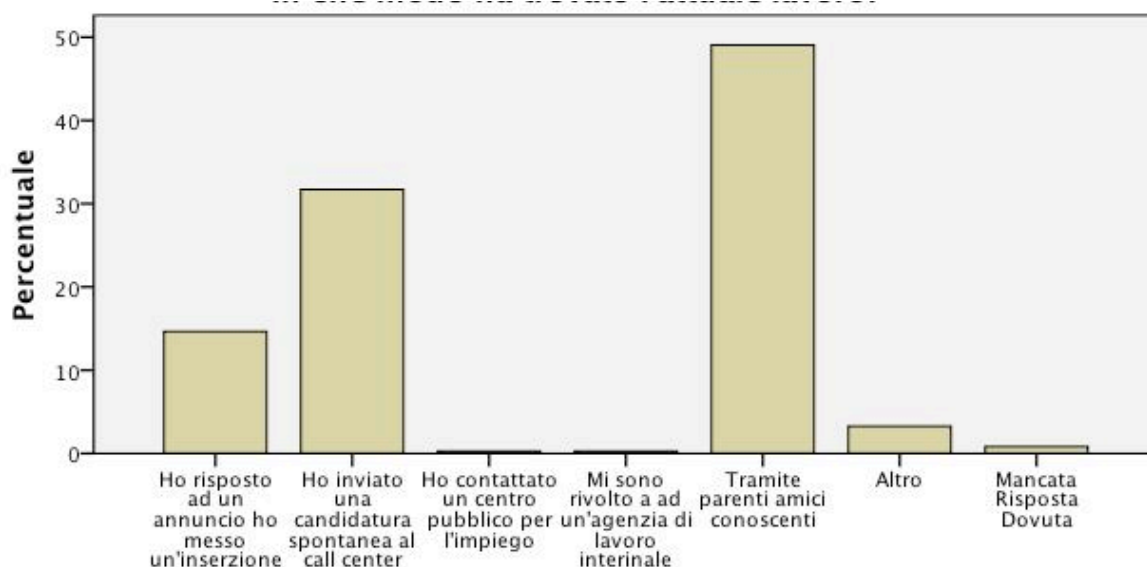
Dal punto di vista abitativo, circa il 90% degli intervistati afferma di "non vivere da solo". Se si va a indagare la composizione interna, si osservano situazioni diverse tra loro. Di questi, infatti, circa il 55% dichiara di vivere con i genitori, il 14% vive con amici o colleghi. In quest'ultimo caso, è prevedibile che spesso si tratti di studenti universitari, essendo l'Università della Calabria letteralmente circondata da sedi di call center. Siamo comunque in una condizione di dipendenza dalla famiglia di origine.

Le ragioni per cui si vive ancora con i genitori, restituiscono ancora una situazione di dipendenza economica dalla famiglia di origine: il 15% degli operatori vive con i genitori perché "sta bene così", un altro 15% per l'impossibilità di "mantenersi da solo", e un 11% del campione attende il lavoro stabile per avere anche l'indipendenza abitativa.

La famiglia, dunque, ha il fondamentale ruolo di protezione dai rischi derivanti dell'instabilità del lavoro, ma offre protezione e risorse anche quando si ritarda l'ingresso nella vita adulta (Fullin, 2004; Palidda, 2009). Riprendendo la categoria di vulnerabilità (Ranci, 2002), possiamo affermare che, anche in questo caso, la vulnerabilità economica derivante da lavori instabili o con basse retribuzioni, è contrastata dalla presenza del lavoro stabile nel nucleo familiare di origine. Ma, come abbiamo visto, i nuclei familiari degli operatori intervistati sono in larga parte monoreddito, da qui la necessità di

“contribuire” con un “lavoretto” che garantisce una qualche entrata. Sembra, dunque, che la protezione data dalla famiglia è stabile, grazie al tempo indeterminato o alla pensione del capo famiglia, e allo stesso tempo fragile. Emerge l’immagine di una famiglia che garantisce protezione e risorse, ma è essa stessa esposta alla vulnerabilità economica. Nel nostro caso, la famiglia oltre a garantire protezione, mette a disposizione anche risorse relazionali: la ricerca del lavoro (e l’ingresso nel call center) avviene, spesso, tramite reti in cui è inserita la famiglia<sup>85</sup>. Come risulta evidente da grafico 7.12, la metà (circa il 50%) degli operatori intervistati dichiara di aver trovato lavoro tramite “parenti, amici, conoscenti”. Invertendo la celebre immagine di Granovetter (1973), nel nostro caso è possibile parlare di “efficacia dei legami forti”. Soprattutto, però, ritorna l’idea – e la consapevolezza da parte degli operatori- di una maggiore efficienza dei canali informali rispetto a quelli formali, in particolare pubblici in un momento storico in cui è scarsa la domanda di lavoro da parte delle grandi aziende e il settore pubblico è ridimensionato (Palidda, 2010).

**Grafico 7.12. In che modo ha trovato l’attuale lavoro?**



Dopo aver visto ciò che gli operatori intervistati hanno alle spalle, vediamo ora quali orizzonti concreti vedono prospettarsi nei prossimi tre anni. Le prospettive indagate sono di tre tipi: il completamento dell’istruzione, l’indipendenza economica, l’indipendenza abitativa (con l’attuale partner), e la prospettiva di avere il primo figlio. Le prospettive sono diversa intensità, e le risposte “non so, non posso prevedere” seguono esattamente l’andamento: si passa infatti da circa il 20% di “non so, non posso prevedere” relativi alla fine degli studi, fino al 45% sulla prospettiva di avere il primo figlio.

<sup>85</sup> Anche se l’informazione ha a che fare con la selezione e dunque con la Gestione delle Risorse Umane, ci sembra significativo inserirla in questa parte dell’analisi.

Già a partire da questa prima informazione, troviamo conferma della “ricomposizione difficile” nel passaggio alla vita adulta (Cesareo, 2005).

Partendo dalle prospettive nel finire gli studi, osserviamo come, a parte gli intervistati già laureati o diplomati, gli operatori del nostro campione prevedono di finire gli studi nei prossimi 3 anni (il 26%), ma una fetta importante (il 20%) afferma di non sapere e non poter prevedere quando riuscirà a portare a termine gli studi. Questo dato ci restituisce una condizione di confusione rispetto all’obiettivo formativo, che la condizione di studente-lavoratore non aiuta a superare.

Passiamo all’ambito della sicurezza occupazionale, che come abbiamo visto è considerata una delle più importanti prospettive: in questo caso è evidente la distanza tra la condizione desiderata e quella concretamente vissuta. Se il 40% degli intervistati dichiara di lavorare già in maniera retribuita e continuativa, di contro il 30% del campione dichiara di non sapere e non poter prevedere quando inizierà a lavorare in maniera retribuita e continuativamente. Di questi ultimi, le donne (il 60%) sembrano sentire di più i rischi dell’instabilità.

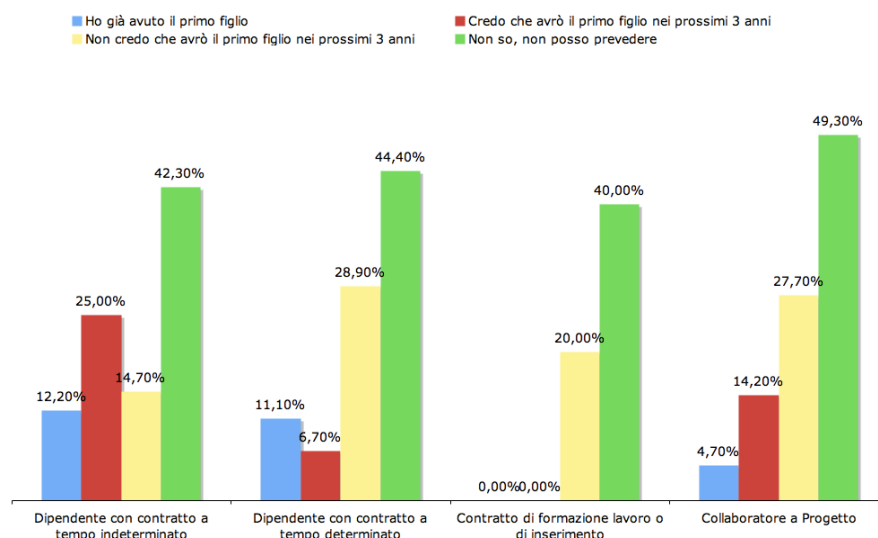
Per quanto riguarda l’indipendenza abitativa, troviamo che poco più del 30% già vive fuori dalla famiglia, ma come ricordato prima è prevedibile che si tratti di studenti universitari comunque dipendenti dalla famiglia di origine, e un altro 27% degli intervistati che prevede di andare a vivere fuori dalla famiglia nei prossimi tre anni. Meno rosee le prospettive per oltre il 33% degli operatori: il 23% di questi non sa e non può prevedere quando andrà a vivere fuori dalla famiglia, e il 10% dichiara che tra tre anni non andrà a vivere definitivamente fuori dalla famiglia di origine.

Per quanto riguarda la prospettiva di andare a vivere con il partner, a parte il 28% degli operatori che non ha un partner, il resto prevede di andare a vivere insieme nei prossimi 3 anni (circa il 24% dei casi), mentre il 18% degli intervistati afferma di non sapere o non poter prevedere quando supererà questa “soglia”.

Aumentando di intensità, vediamo ora le prospettive rispetto alla procreazione. Si è chiesto se nei prossimi tre anni si ha la prospettiva di avere il primo figlio. Solo il 9% degli operatori ha già un figlio, con una composizione di genere che vede le donne in maggioranza, ma che in realtà rispecchia la composizione del campione. Chi prevede di avere il primo figlio nei prossimi tre anni è circa il 18% dei casi, con una composizione per età che vede prevalere le due fasce che vanno dai 26 ai 35 anni. Ma gran parte degli intervistati non hanno una visione positiva oppure chiara di questa prospettiva: unendo chi non può prevedere e chi non crede di avere un figlio nell’arco di tempo proposto, si arriva al 70% dei casi. In particolare, chi non sa o non può prevedere è il 45% degli intervistati, di cui il 36% uomini e il 61% donne<sup>86</sup>. La disaggregazione per classi di età, sempre per quest’ultima risposta, suggerisce che nel progetto di vita adulta, andando avanti negli anni, non è presente un effetto “sostituzione” tra la prospettiva di non avere un figlio quando si è ventenni, e la prospettiva di averne quando si diventa trentenni, o quasi. La sostituzione, in realtà, scatta con l’elemento dell’incognita (“non so, non posso prevedere”). Nel nostro caso, una delle principali cause di questa “sostituzione” sembra essere l’instabilità lavorativa.

---

<sup>86</sup> Il restante 3% sono risposte mancanti.

**Grafico 7.13. “Avere il primo figlio nei prossimi tre anni”, per tipologia di contratto**

Come mostra il grafico 7.13, solo nel caso degli operatori/ operatrici con contratto a tempo indeterminato l'evento del primo figlio è accaduto (12% circa) oppure si prevede che accadrà nei prossimi tre anni (25%). Sul versante dell'incertezza, invece, la tipologia contrattuale (e la conseguente stabilità/ instabilità) non sembra influire in modo significativo. Si nota solo un picco di circa il 50% per i collaboratori a progetto, che comunque si scosta non di molto dagli operatori con altri tipi di contratto, anche stabili. Questo conferma l'ipotesi del lavoro nel call center considerato come transitorio: ancora lontani dal “lavoro della vita”, non può essere il lavoro “per la vita”, sebbene il contratto sia stabile<sup>87</sup>. Chi invece ha chiara la prospettiva di non avere il primo figlio nei prossimi tre anni è soprattutto chi ha un contratto a tempo determinato e i collaboratori a progetto, in questo caso l'influenza dell'instabilità del lavoro sembra più consistente.

Sembra dunque confermata la stretta relazione negativa tra instabilità del lavoro e progettualità: la mancanza di fiducia nel futuro frenerebbe molte delle scelte di responsabilità che caratterizzano la vita adulta. Come sottolineato da Briulotta (2009), soprattutto in termini di genitorialità, esiste una correlazione negativa tra livello di istruzione e scelta di procreare: minori ambizioni dal punto di vista lavorativo porterebbero a problematizzare meno scelte importanti di responsabilità nella vita di coppia. In quest'ottica, la percezione della propria condizione ricoprirebbe un ruolo importante, accanto ai tanti ostacoli di natura economica, sociale e culturale. Questo mix, soprattutto per le donne, rende difficile l'equilibrio tra famiglia e mercato del lavoro.

Dall'analisi del nostro campione emerge senza dubbio un'ampia area di incertezza di tutti i fronti delle scelte di responsabilità, alcune delle quali sono soglie importanti della vita adulta. La grande rilevanza del “non so, non posso prevedere”, però, suggerisce una diffusa assenza di progetti di vita. Si vive una condizione di *stand by*, che non sembra migliorare con l'età: rispetto alla scelta procreativa, il

<sup>87</sup> Su questo aspetto potrebbe influire la consapevolezza da parte di molti della fragilità delle aziende in cui lavorano, soprattutto se piccole. Incrociando, però, la domanda che stiamo esaminando con la tipologia di Call Center, non si notano differenze tra le aziende più grandi e stabili e quelle più piccole. Questo conferma che l'incertezza risiede su un piano personale e più profondo.

50% degli operatori tra i 26 e 30 ancora “non sa”, e passando alla fascia dei 30-35 anni il 43% ancora “non sa” se nei prossimi tre anni sarà oppure no genitore. Le ragioni che bloccano, inibiscono e confondono molti “progetti di vita adulta” possono rintracciarsi senza dubbio nelle difficoltà ad avere fiducia nel futuro, nella percezione che l’attuale lavoro (operatore e operatrice di call center) non sia quello desiderato e della vita, nella consapevolezza di un contesto economico e di un mercato del lavoro fragili, e infine nelle grandi responsabilità del sistema di *welfare* (Saraceno, 2002; Paci, 2007) che non riesce a far fronte alle nuove vulnerabilità economiche e sociali che emergono (Ranci, 2002).

In una intervista ci viene raccontato che «questi grandi centri dal quale si vedono entrare ed uscire migliaia di giovani, oltre ad essere un posto di lavoro, sono in realtà più un posto di vita sociale, un incontro di una moltitudine affollata, agglomerata, di persone di varia estrazione. I Call center sembrano più un luogo affollato di disoccupati, di laureati, di precari, di arrangiati. Si può trovare il giovane ventenne appena diplomato alla sua prima esperienza lavorativa. Il laureato, che in attesa di trovare un lavoro migliore (e vien da dire, visto il mercato del lavoro nella nostra regione, chissà se mai arriverà) cerca di rendersi autonomo, gravando di meno sulla propria famiglia. Si trova il quarantenne che cerca di arrotondare lo stipendio, perché il suo ormai non basta a sostenere la sua famiglia. Troviamo l’artista, il fabbricante, la persona impegnata nel sociale, nel volontariato, lo studente universitario, l’idealista, il menefreghista, il mendicante, il figlio del poveraccio e (spesso) il figlio del benestante»<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> Intervista a Rappresentante Sindacale, CGIL Catanzaro.





# Organizzazione, gestione delle risorse umane e condizioni di lavoro

## 8.1 RELAZIONI DI IMPIEGO E FASI DI INGRESSO

Con l'obiettivo di colmare un vuoto nel corpo di letteratura sui call center, Renee Paulet (2008), ha indagato l'impatto del contesto locale sulle strategie di Gestione delle Risorse Umane nei call center. Si è considerato spesso, nota l'autore, l'impatto dei call center sul contesto in cui sono situati, ma mai si era considerato l'impatto del contesto sui call center, in termini di selezione e gestione delle risorse umane<sup>89</sup>. In Calabria, come emerge con chiarezza dal nostro campione di intervistati, le reti di relazione, debolmente o fortemente connesse alla famiglia, influenzano la fase di selezione degli operatori. La metà degli operatori dichiara di aver trovato il lavoro nel call center tramite "parenti/ amici/ conoscenti". Per trovare lavoro, la comunità, in particolare la famiglia, risulta più efficace del mercato, e soprattutto delle istituzioni pubbliche<sup>90</sup> (Palidda, 2010). Ma entrare tramite il canale della comunità non sembra garantire per tutti vantaggi di stabilità occupazionale: tra gli operatori entrati tramite "parenti, amici e conoscenti" il 36% circa ha un contratto a tempo indeterminato, e il 45% un contratto di collaborazione a progetto. Ovviamente non possiamo sapere se, nei prossimi mesi o anni, questi ultimi saranno "promossi" verso un contratto a tempo indeterminato, per ora possiamo registrare un certo "vantaggio competitivo" da parte degli operatori entrati tramite "mercato": il 42% delle persone che hanno inviato una candidatura spontanea hanno ora un contratto stabile, così come il 67% di quelli che hanno risposto ad un annuncio. Sebbene si tratti di conclusioni provvisorie,

---

<sup>89</sup> Per indagare questo aspetto utilizza il concetto di "dialettica socio-spaziale", introdotto da Soja nel 1980 nell'ambito della geografia, in base al quale insieme alle relazioni sociali della produzione bisogna prendere in considerazione le relazioni "spaziali", tutto ciò che è strettamente legato al contesto locale. Paulet (2008) focalizza l'attenzione su quattro fattori: il tempo, inteso come storia locale del rapporto tra imprenditori e lavoratori; la forza lavoro locale, con le competenze disponibili, la propensione al lavoro (ethic), esperienze; il mercato del lavoro, il quale condiziona il giudizio su un dato lavoro; la comunità con le sue rappresentazioni, che condiziona i giudizi sull'impresa e sul lavoro stesso.

<sup>90</sup> Un solo intervistato nell'intero campione ha trovato l'attuale lavoro tramite centro per l'impiego.

sembrerebbero decisive le reti di relazione per entrare nell'organizzazione, ma una volta dentro risulterebbero garantite, o almeno preservate, le dinamiche di mercato. Il 36% di contratti a tempo indeterminato tra gli operatori entrati tramite meccanismi comunitari, fa pensare più ad una commistione tra comunità e mercato che ad una divisione netta. Sembra, inoltre, confermata l'ipotesi di impatto del contesto locale sulla gestione delle risorse umane proposta da Paulet (2008).

In sede di colloquio le competenze richieste sono legate principalmente ad un "saper fare" quasi spontaneo, elementi non sempre legati al livello di istruzione. Anzi, da questo punto di vista sembra esserci un sistematico disinteresse verso le competenze maturate nel percorso di studi. Nonostante, come abbiamo visto, quasi il 65% del nostro campione ha a che fare l'istruzione universitaria (40% laureato e 24% studente universitario), solo al 4% degli intervistati è stato richiesto il possesso della laurea durante il colloquio. Va meglio, ma non benissimo, ai diplomati, titolo di studio richiesto nel 35% dei casi. Proseguendo sulle competenze acquisite negli studi, vediamo che la conoscenza delle lingue straniere è stata chiesta solo al 6,5% dei nostri intervistati. Un po' meglio per chi ha acquisito competenze nel campo del marketing: è stato richiesto nel 12% dei casi. Nonostante si tratti di un lavoro che ormai si svolge tramite cuffie e computer, solo alla metà (48,5%) del nostro campione sono state richieste competenze informatiche. Infine, in quasi tutte le aziende di call center ritroviamo la figura del team leader, elemento che ci farebbe pensare a una particolare importanza del lavoro in team: ma questo tipo di competenza è stata richiesta neanche nella metà dei casi (44%).

Il saper fare e soprattutto il saper rapportarsi, sono le competenze maggiormente richieste. Le competenze comunicativo-relazionali, infatti, sono state richieste nel 75% dei casi. Emerge, già in fase di colloquio, un tipo di lavoro che coinvolge la persona con i suoi modi di essere e rapportarsi, e anche per questo si caratterizza pienamente come "*emotional labour*" (Hochschild 1979). Nello svolgimento del lavoro, poi, l'operatore trova molte conferme e qualche novità rispetto al colloquio. Durante il lavoro, infatti, circa il 73% degli operatori fa "sempre" ricorso a competenze comunicativo - relazionali, mentre il 20% vi ricorre "spesso". Si arriva così al 93% di operatori che sempre o, almeno, spesso fanno ricorso a questo tipo di competenze. Altra conferma si trova nella conoscenza delle lingue straniere, è una competenza a cui il 90% degli operatori fa ricorso "mai" o "talvolta". Le novità sembrano essere rappresentate, come prevedibile, dalle competenze tecnico-informatiche, che vengono utilizzate tra "spesso" e "sempre" nel 73% dei casi. Nell'utilizzo di competenze di marketing e di lavoro in team, non si notano significative polarizzazioni, questo fa pensare ad un utilizzo a "intermittenza" di questo tipo di competenze.

Passando alla fase della formazione, le modalità più utilizzate dalle aziende del nostro campione sono l'affiancamento da parte di operatori più esperti (61% dei casi) oppure corsi interni all'azienda (78%). Tutti i tipi di azienda sembrano utilizzare queste due modalità, senza significative differenze di ampiezza oppure di tipologia, questo suggerisce che in questo ambito sono diffuse "mode manageriali" utilizzate da molte organizzazioni. La valutazione sulla formazione inizialmente ricevuta è molto positiva: in una scala da 1 a 10, il valore mediano è 8.

Per concludere l'analisi di questo aspetto, osserviamo ora i livelli salariali (Tab. 8.1). Dalla prima tabella emerge innanzitutto che gli operatori difficilmente riescono a superare la soglia dei mille euro: osservando la percentuale cumulata, quasi il 90% degli intervistati guadagna fino a mille euro.

**Tab. 8.1. Guadagno mensile medio (inclusi gli straordinari)**

		Percentuale	Percentuale cumulata
Validi	Meno di 500 euro	23,6	23,6
	Da 500 a 800 euro	43,4	66,9
	Da più di 800 a 1000 euro	22,5	89,4
	Da più di 1.000 a 1.300 euro	7,6	97,0
	Da più di 1.300 euro a 1.500	,3	97,3
	Mancata Risposta Dovuta	2,7	100,0
	Totale	100,0	

Osservando più nello specifico le caratteristiche di questo aspetto, ci si accorge di migliore “trattamento”, a livello retributivo, per i lavoratori assunti a tempo indeterminato e coinvolti in attività *inbound*. Alla dimensione economica si aggiunga quella della stabilità occupazionale, garantita, almeno formalmente, dal contratto di lavoro a tempo indeterminato. Osserviamo dalla Tabella 8.2 che nel caso degli operatori con contratto a tempo indeterminato alla stabilità si aggiungono livelli retributivi più alti (Tab. 8.2). Dalle percentuali per colonna si evince che nella fascia da 800 a 1000 euro mensili, l'86.7% è composto da dipendenti con contratto a tempo indeterminato. Al contrario, la fascia più bassa (meno di 500 euro al mese) è composta per il 78% da operatori con contratto a progetto.



## 8.2 LA FINZIONE LEGALE: RAPPORTI DI LAVORO TRA INDIPENDENZA E (ASSENZA DI) AUTONOMIA

Dal campione di intervistati, emerge che il lavoro nei call center in Calabria è (almeno formalmente) meno “precario” della rappresentazione sociale diffusa. La maggior parte degli operatori si posiziona ai due estremi della dicotomia tra contratti “standard” e “non standard” (Regalia, 2009). Da un lato il 42% degli intervistati possiede un contratto a tempo indeterminato, dall’altro il 40% lavora “a progetto” (Tab. 8.3). Questa seconda fascia di operatori, però, tendenzialmente vive una situazione di “indipendenza senza autonomia” (Reyneri, 2005), in cui il lavoro a contratto è solo una “finzione legale” (Frenkel *et al.*, 1999). Anche nel nostro caso, tra i lavoratori a progetto più dell’85% non svolge altri lavori, e tra i pochi solo il 3% lavora in un altro call center. È ben presente, dunque, il problema tipicamente italiano della monocommittenza (Reyneri, 2005), casi in cui luogo di lavoro, orari e mansioni sono uguali a quelli dei lavoratori dipendenti, ma senza le tutele a questi ultimi accordate.

**Tab. 8.3. Attuale contratto di lavoro**

Contratto di lavoro	Percentuale
Dipendente con contratto a tempo indeterminato	42,3
Dipendente con contratto a tempo determinato	12,2
Contratto di formazione lavoro o di inserimento	1,4
Collaboratore a Progetto	40,1
Collaboratore occasionale - prestazione opera	,5
Stage, tirocinio	,5
Altro	1,1
Mancata Risposta Dovuta	1,9
Totale	100,0

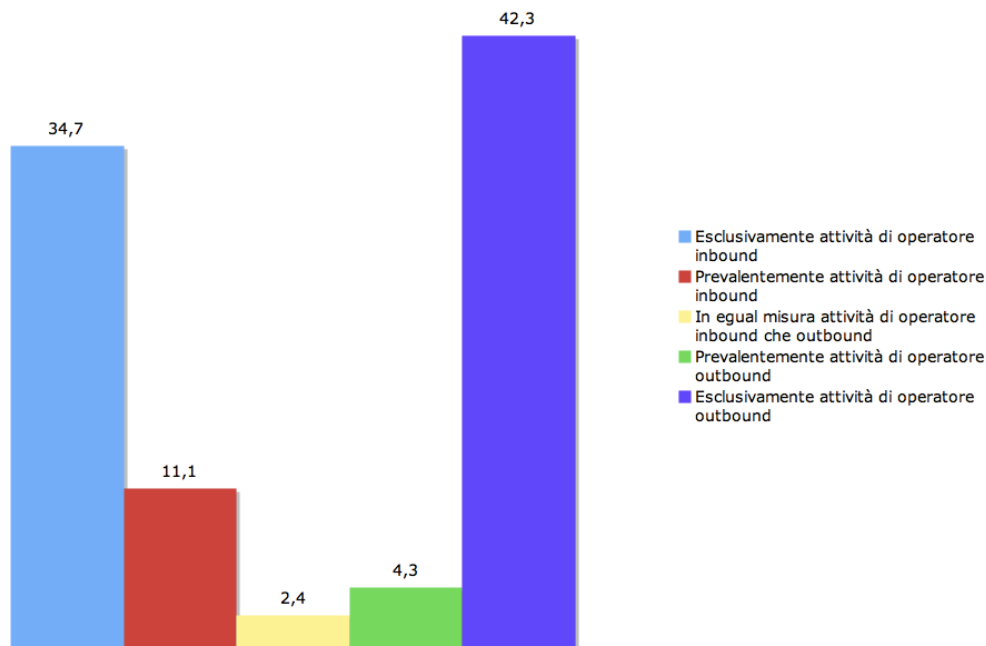
Gli orari di lavoro settimanali (inclusi gli straordinari) sono abbastanza omogenei: circa il 36% degli operatori lavora in media per 40 ore a settimana, il 9% per 40 ore e circa un 11% per 20 ore settimanali. Il resto si colloca in mezzo a queste soglie. Inoltre, solo il 7% degli intervistati dichiara di lavorare meno di 20 ore a settimana. Incrociando le ore di lavoro per la tipologia di contratto, notiamo che il valore modale e mediano (30 ore) è composto per il 60% da dipendenti a tempo indeterminato e per il 35% da collaboratori a progetto. Ma se nel conteggio a questi ultimi aggiungiamo gli operatori che hanno dichiarato di lavorare per 31 ore settimanali, le percentuali si avvicinano passando al 55% di lavoratori stabili e il 40% di collaboratori a progetto. Per avere un quadro delle differenze tra lavoro standard e non standard, sommiamo ora ai collaboratori a progetto i dipendenti a tempo determinato, sempre per le 30 e 31 ore di lavoro settimanale. I lavoratori “standard” diventano il 53% circa, e quelli

“non standard” poco più del 46%: la differenza di peso si assottiglia ulteriormente a conferma della finzione legale costituita dagli ultimi tipi di contratto.

La polarizzazione tra contratti a tempo indeterminato e collaborazioni a progetto, sembra rispecchiarsi anche nelle “carriere” degli operatori: gli unici spostamenti significativi sono avvenuti dal contratto a progetto al tempo indeterminato. Tra le persone entrate come collaboratore, poco più del 35% dichiara di avere ora un contratto a tempo indeterminato. Allo stesso tempo, però, il 50% sono collaboratori a progetto quelli che hanno dichiarato di avere al momento dell’intervista lo stesso contratto dell’ingresso. Naturalmente, questo dato è strettamente legato all’anzianità lavorativa, se superiore a un anno infatti la percentuale di persone che dichiarano di avere lo stesso contratto lavoro crolla letteralmente. Resta in ogni caso la poca diffusione di tipologie contrattuali come il contratto a tempo determinato (circa il 10% all’ingresso, e successivamente il 12%), e l’irrisorio utilizzo di contratti interinali o di somministrazione (solo un 2% circa all’ingresso).

Sul versante delle mansioni svolte (Graf. 8. 2), si può osservare una netta polarizzazione tra gli operatori che svolgono *esclusivamente* attività di operatore inbound (quasi il 35%) e, sul versante opposto, quelli che svolgono *esclusivamente* attività di operatore outbound (42%).

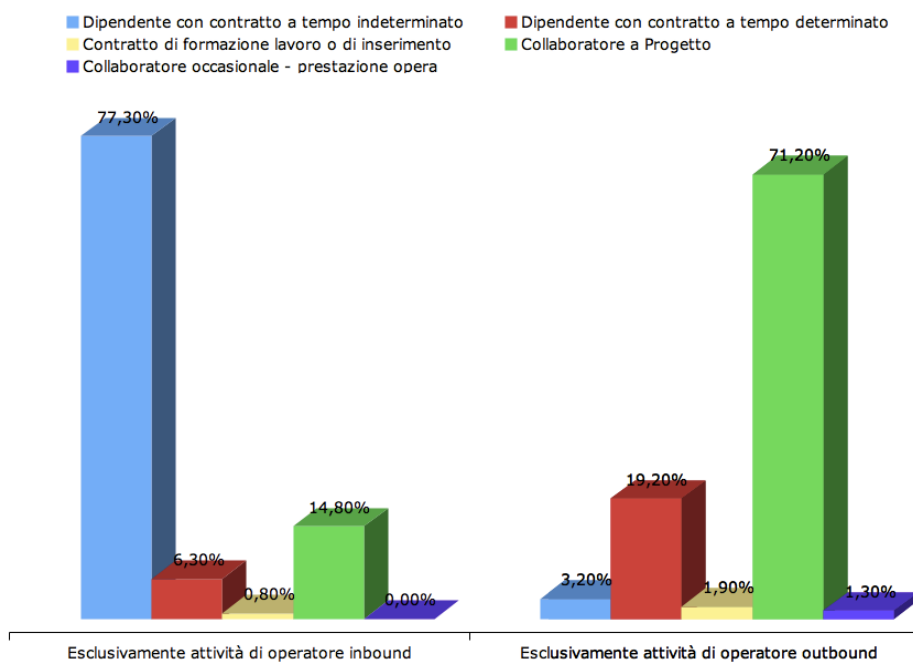
**Grafico 8.2. Mansioni degli operatori**



La stessa polarizzazione si riscontra incrociando l’informazione con il contratto di lavoro (grafico 8.3), a testimonianza dello stretto legame tra tipo di servizio svolto e tipologia di contratto. L’operatore *inbound*, infatti, può essere considerato “voce dell’azienda”, o più precisamente “voce del cliente del call center”. Per questo motivo sarà necessario assicurarsi quanto più possibile il maggior *commitment*, anche e soprattutto attraverso un tipo di contratto stabile. Sul versante, invece, dell’*outbound*, troviamo quasi per intero operatori con contratto a progetto: è un tipo di organizzazione imprenditoriale, che spinge

sulla performance e il raggiungimento degli obiettivi. Il lavoratore a progetto può essere “gestito” in questa direzione, anche attraverso modalità contributive direttamente dipendenti dai risultati raggiunti. Molto semplicemente, nel caso degli operatori *inbound* le chiamate sono in arrivo, e saranno quindi necessarie persone con esperienza, che sappiano bene rapportarsi al cliente, alle sue esigenze e, più spesso, allo stato di disagio per cui chiama. L’impegno richiesto è legato all’ascolto, alla gestione delle telefonate e dei problemi, sempre garantendo una buona immagine dell’azienda cliente. Gli operatori in *outbound*, invece, hanno il compito di chiamare e, una volta preso il contatto, convincere chi sta dall’altra parte della cornetta a “collaborare”, con diversi gradi di intensità dalla vendita, passando per le promozioni, fino alle interviste telefoniche. In quest’ultimo caso, l’impegno richiesto è orientato a convincere, e alla quantità di contatti e obiettivi raggiunti. Da questo punto di vista, nei call center convivono due mondi, con tipi di *commitment* diversi e diverse “cure”.

**Grafico 8.3. Mansioni degli operatori, per tipologia di contratto**



Anche i livelli retributivi sembrano molto condizionati dal tipo di attività (Tab. 8.4.) Le percentuali di colonna ci dicono che la fascia di guadagno minore ai 500euro è quasi totalmente collegata all’attività di operatore *outbound*. Al contrario, i guadagni più alti sono sempre legati a mansioni legate all’*inbound*.

**Tab. 8.4. Guadagno mensile medio (inclusi gli straordinari) per Attività svolta (inbound/outbound)**

	Meno di 500 euro	Da 500 a 800 euro	Da più di 800 a 1000 euro	Da più di 1.000 a 1.300 euro	Da più di 1.300 euro a 1.500	Mancata Risposta Dovuta	Totale
<b>Esclusivamente attività di operatore inbound</b>	2,30%	40,60%	53,00%	53,60%	0,00%	20,00%	34,70%
<b>Prevalentemente attività di operatore inbound</b>	1,10%	10,60%	26,50%	3,60%	0,00%	0,00%	11,10%
<b>In egual misura attività di operatore inbound che outbound</b>	0,00%	1,30%	6,00%	7,10%	0,00%	0,00%	2,40%
<b>Prevalentemente attività di operatore outbound</b>	6,90%	4,40%	1,20%	3,60%	0,00%	10,00%	4,30%
<b>Esclusivamente attività di operatore outbound</b>	88,50%	41,30%	9,60%	3,60%	0,00%	40,00%	42,30%
<b>Mancata Risposta Dovuta</b>	1,10%	1,90%	3,60%	28,60%	100,00%	30,00%	5,10%
<b>Totale</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

L'insistenza su un approccio imprenditoriale e su un modello basato sulla performance, non sembra avere corrispondenza sul piano economico. È la stabilità del rapporto di lavoro (standard) che sembra essere maggiormente redditizia. Questo sembra un paradosso, ma in realtà sembra creare una tensione negli operatori, positiva per le aziende, tra un atteggiamento legato alla *performance* e la desiderabilità della stabilizzazione.

### 8.3 CONTROLLO E INCENTIVI

La politiche degli incentivi e del controllo, dalla rappresentazione degli operatori intervistati, sembra che non generino particolari conflitti o disagi, almeno a livello aggregato. Dal nostro campione emerge l'esistenza, nei call center calabresi, di un sistema di incentivi e sanzioni di matrice tayloristica.

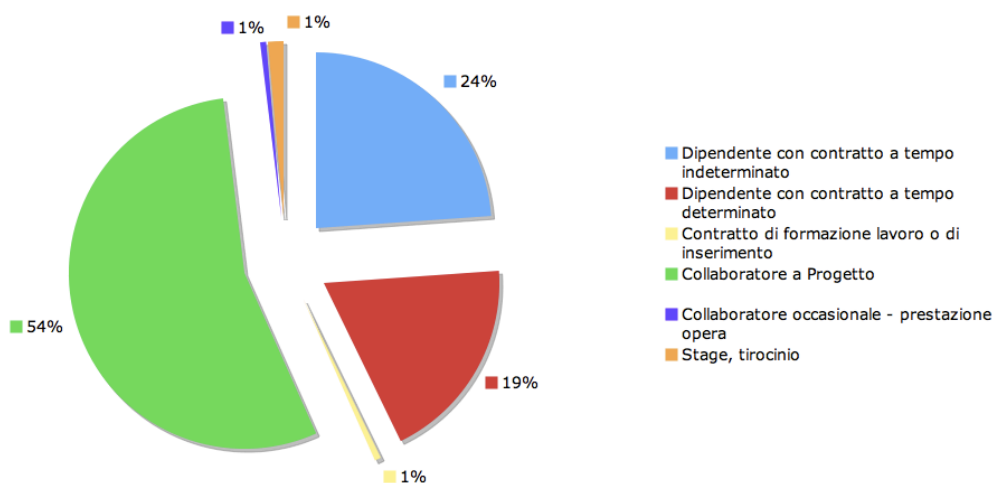
Innanzitutto, la frequenza dei controlli è in media alta (Tab. 8.5.). Alla domanda in merito, le risposte degli intervistati oscillano tra il "tavolta" (42%) e "spesso" (47% circa).



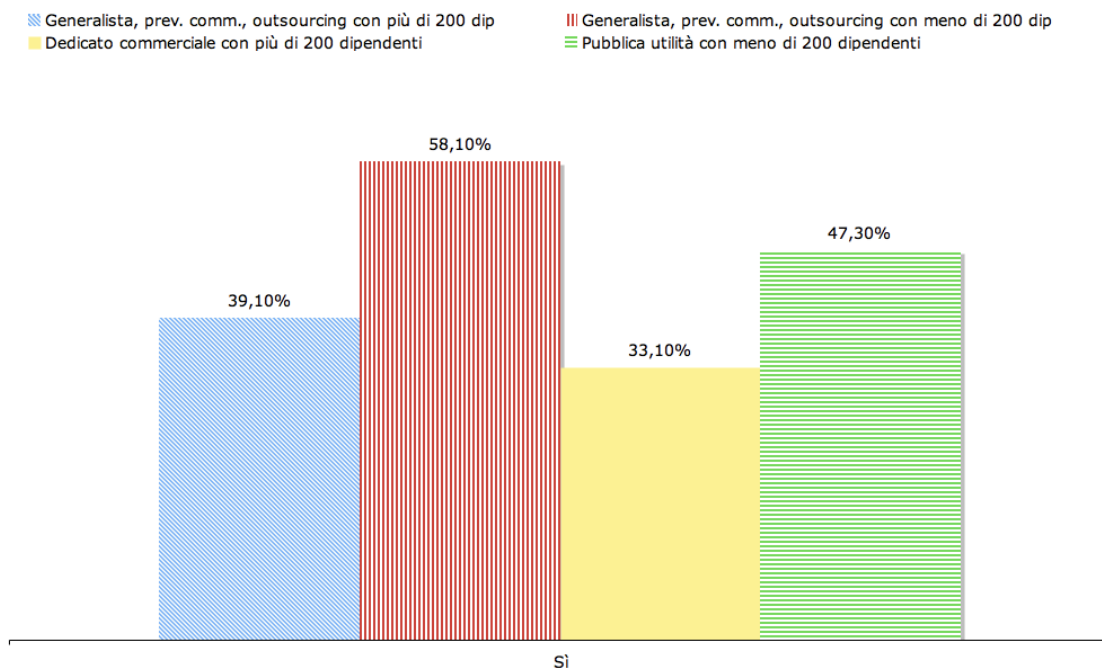
**Tab. 8.5. Con quale frequenza Vengono effettuati dei controlli sulla sua prestazione**

	Percentuale
Mai	8,1
Talvolta	42,0
Spesso	46,9
Mancata Risposta Dovuta	3,0
Totale	100,0

Poco più dell'80% degli intervistati afferma che il mancato raggiungimento dei risultati fissati dall'azienda comporta delle conseguenze. Il richiamo verbale sembra essere la conseguenza più ricorrente (quasi il 69%), ma nella rappresentazione degli operatori la "penalizzazione" nella stabilizzazione occupa un posto importante: quasi il 40% degli intervistati afferma che nel caso di mancato raggiungimento dei risultati, c'è da aspettarsi quel tipo di penalizzazione. Anche gli ostacoli nella progressione della carriera è una conseguenza negativa che la metà degli operatori (47,5%) si aspettano. Il sistema di sanzioni percepito dagli operatori arriva fino alla perdita del lavoro, attesa dal 41% degli intervistati in caso di mancato raggiungimento dei risultati. Come evidenziato dai grafici 8.4 e 8.5, la tipologia contrattuale sembra avere maggior influenza sui timori di perdita del lavoro: se per i collaboratori a progetto è prevedibile, e per certi versi insito nella natura del contratto, un tale timore è meno prevedibile negli operatori con contratto a tempo indeterminato, che però rappresentano un quarto delle persone che affermano di avere timore di perdere il lavoro.

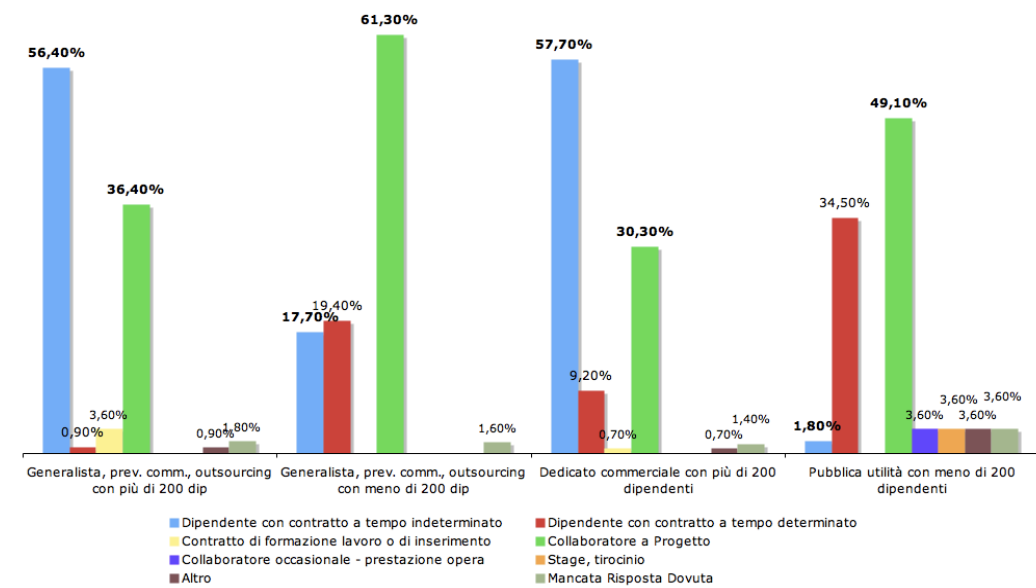
**Grafico 8.4. Perdita del lavoro come sanzione per tipo di contratto**

**Grafico 8.5. Tipo di Call center per sanzione perdita lavoro (risposte Si)**



Il tipo di call center, e le dimensioni, suggeriscono una lettura diversificata dei casi aziendali: si nota come nel Call center generalista piccolo arriva al 58% la percentuale di persone che temono di perdere il lavoro come sanzione per il non raggiungimento dei risultati fissati. Negli altri la percentuale è sempre superiore al 30%. Confrontando questo dato con i contratti utilizzati nelle diverse tipologie di call center (grafico 8.6) emergono alcune questioni interessanti in termini di gestione delle risorse umane.

**Grafico 8.6. Tipi di call center per tipo di contratti utilizzati**



Come osservato poco prima, i collaboratori a progetto hanno i maggiori timori di perdita del lavoro in caso di mancato raggiungimento dei risultati fissati dall'azienda. Nel caso del Call center con meno di 200 dipendenti si arriva a una percentuale del 58%. Se a questi due tasselli, aggiungiamo l'informazione relativa alla composizione dei diversi tipi di call center per tipo di contratto, ci si accorge che il call center generalista grande, ha in maggioranza (56%) dipendenti a tempo indeterminato e una incidenza di perdita del lavoro del 39%. Il legame tra un tipo di timore "estremo" come la perdita del lavoro e contratto a progetto sembra essere confermato, soprattutto osservando la composizione del call center piccolo di pubblica utilità che ha il 76,5% di collaboratori a progetto, ma la metà (47%) dei propri operatori teme di perdere il lavoro se non raggiunge i risultati fissati dall'azienda. Inoltre, il Call center dedicato grande, con il 57% di operatori con contratto a tempo indeterminato, il timore di perdere il lavoro come sanzione è percepito dal 33% degli intervistati.

Dalle rappresentazioni degli operatori sulle sanzioni possibili in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi dati, è possibile evincere quanto determinante sia il contratto di lavoro, e allo stesso tempo quanto incidano le politiche di gestione del personale. Se nelle rappresentazioni degli operatori è tanto diffuso il timore di perdere il lavoro, vuol dire che almeno dal punto di vista del clima si respira la possibilità quel tipo sanzione "estrema".

Il giudizio sul modo di rapportarsi da parte dei diretti superiori (Tab. 8.6), sembrerebbe fotografare un clima generalmente positivo. Gli operatori che giudicano autoritario il modo di rapportarsi dei diretti responsabili sono il 20%, contro poco più del 78% che pensa il contrario.

**Tab. 8.6. I diretti responsabili si rapportano agli operatori in modo Autoritario**

		Percentuale
Validi	Sì	20,6
	No	78,3
	Mancata Risposta Dovuta	1,1
	Totale	100,0

Anche sullo stretto controllo le percentuali sono simili: l'80% del nostro campione non considera "di stretto controllo" l'atteggiamento dei diretti responsabili. Sul modo "amichevole" le percentuali sono meno polarizzate: rispondono sì il 46% degli operatori, e no il 52%. La quasi totalità (94%) degli operatori non ritiene che i diretti responsabili si rapportino in modo conflittuale, mentre il 61% pensa che il modo sia collaborativo.

Molti ritengono che i diretti responsabili non si rapportino con lealtà, sono quasi l'80% del nostro campione (Tab. 8.7).

**Tab. 8.7. I diretti responsabili si rapportano agli operatori in modo Leale**

		Percentuale
Validi	Sì	20,1
	No	78,9
	Mancata Risposta Dovuta	1,1
	Totale	100,0

Questo giudizio, che si discosta dagli altri positivi, potrebbe parlare di contesti di lavoro in cui l'elemento fiduciario è fragile. Il termine lealtà deriva dal latino *legalis* (legale), la sua assenza, dunque, è segno di una qualche mancanza in termini di correttezza, onestà, minando così le basi della fiducia.

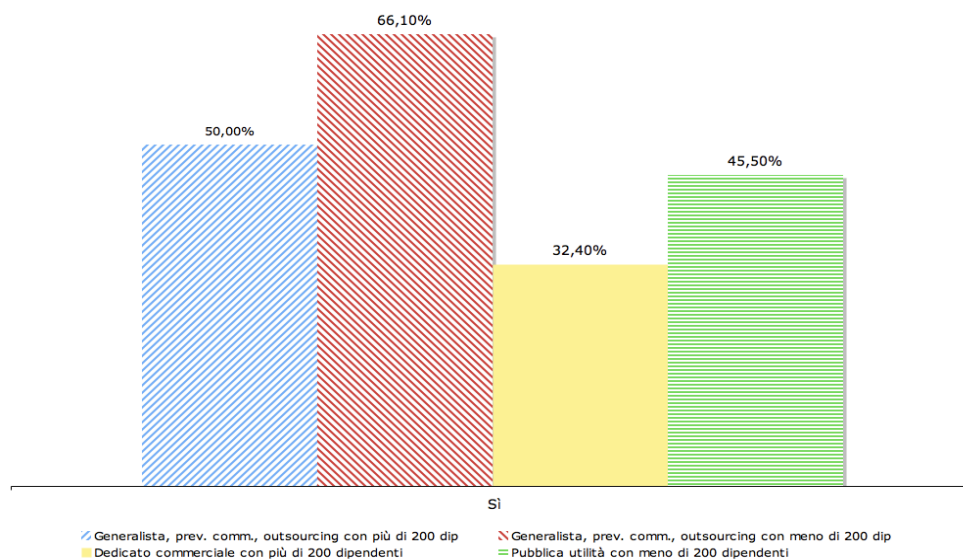
In questo caso, sembrerebbe che le dimensioni dell'azienda non diano vita a variazioni significative nell'instaurarsi di relazioni leali e di fiducia tra diretti responsabili e operatori. Resta quasi invariato il peso degli operatori che non considera "leale" il modo di rapportarsi dei diretti responsabili, anche cambiando dimensione e tipologia di azienda. Anche le altre dimensioni non sembrano variare di molto nei diversi call center.

Passando ora sul versante degli incentivi, consideriamo i dati sui benefici previsti per chi ottiene buoni risultati. Il 68% degli operatori non riceve premi di produzione e il 64% non riceve premi in denaro. In entrambi i casi, dichiara di riceverli il restante terzo degli operatori. Le prospettive di carriera e di stabilità sembrano essere le leve più utilizzate dal management dei nostri call center, ma senza polarizzazioni: il 52% degli operatori afferma di avere migliori prospettive di carriera e di stabilità occupazionale a fronte del raggiungimento di buoni risultati. L'altra metà non ritiene di avere queste possibilità.

Avvicinando l'osservazione a ciò che accade nelle aziende, troviamo conferma del più largo uso di incentivi legati alle prospettive. Trattandosi di rappresentazioni degli intervistati è plausibile pensare che quest'immagine provenga da una particolare sensibilità degli operatori calabresi alla stabilità occupazionale, in cui possiamo inserire anche le prospettive di carriera. È certo, però, che il risultato ottenuto è proprio quello di una importante leva per ottenere buoni risultati.

Il peso delle persone che ritengono di avere migliori prospettive di carriera se si ottengono buoni risultati, è tendenzialmente simile, ma con una diversa "composizione" (Grafico 8.7).

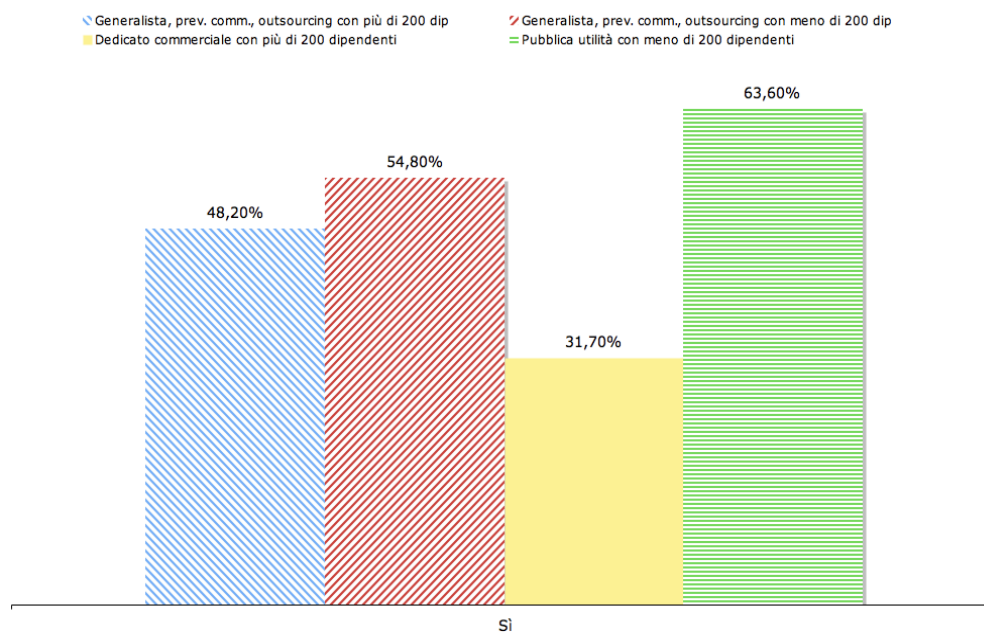
**Grafico 8.7. Tipo di call center per “Migliori prospettive di carriera quali benefici previsti per chi ottiene buoni risultati” (risposta Si)**



Come mostra il grafico 8.7, la leva delle migliori prospettive di carriera sembra funzionare di più nel call center generalista con meno di 200 dipendenti, e meno nel call center dedicato commerciale con più di 200 dipendenti, nonostante si tratti di una organizzazione più grande in cui si potrebbero porre più aspettative di carriera.

Nel Call center piccolo di pubblica utilità e in quello generalista piccolo sembra funzionare meglio la leva della stabilità occupazionale (Grafico 8.8).

**Grafico 8.8. Tipo di call center per Migliori prospettive di stabilità quali benefici previsti per chi ottiene buoni risultati**



In generale, emergono modelli di *management* che, pur differenziandosi a volte, sono tendenzialmente di tipo collaborativo. Esistono però dei *bug*, non di secondaria importanza, che evidenziano ancora una certa distanza dalla realizzazione di contesti di lavoro pienamente positivi e partecipativi. In particolare, il grande numero di operatori intervistati che teme di perdere il lavoro come conseguenza del non raggiungimento dei risultati fissati, ci sembra un elemento importante da segnalare in questo senso. A questo si aggiunga che le leve che sembrano funzionare meglio sono, anche nel caso degli incentivi, quelle legate alla carriera e alla stabilità. In un contesto di «disoccupazione estrema» (Nisticò, 2003), la sensibilità verso la perdita dell'occupazione rende facilmente attivabili questo tipo di leve motivazionali o di sanzione. Questa idea è confermata dal fatto che questo tipo di percezioni avvengono in un contesto che in generale risulta positivo.

Altro elemento problematico è il ruolo dei “diretti responsabili”, in generale si tratta di figure intermedie come i *team leader* o *supervisor*, che svolgono l'importante mansione di coordinare e di essere il ponte della comunicazione tra l'azienda e l'operatore. È emersa una importante assenza di fiducia, legata a giudizi di mancanza di lealtà. Questo può essere dovuto sia ai modi di “interpretare” il ruolo da parte di questi responsabili, sia ad una sorta di cortocircuito che avviene nel momento in cui tutto il peso della comunicazione tra azienda ed operatori è caricato su pochi canali. In questo caso, con questi giudizi negativi sulla lealtà, i *team leader*, e tutti i diretti responsabili, potrebbero scontare il fatto di essere spesso l'unico punto di contatto tra lavoratori ed azienda. Se così fosse, si rileverebbe una organizzazione del lavoro snella, con una struttura gerarchica molto assottigliata, con pochi ruoli, ma con una matrice *taylorista* data dalla separazione netta tra *line* e *staff*.

Altro principio di stampo taylorista si può riscontrare osservando i dati sui livelli di sindacalizzazione (Tab. 8.8). Ad essere iscritti a un sindacato sono il 22% del campione. Il 73% dichiara di non essere iscritto al sindacato per diversi motivi.

**Tab. 8.8. È iscritto ad un sindacato?**

	Percentuale	Percentuale cumulata
Sì, per tutelare i miei diritti sul luogo di lavoro	14,9	14,9
Sì, perché ne condivido gli orientamenti e le strategie	,8	15,7
Sì, per motivi ideologici	1,4	17,1
Sì, per fare carriera	,5	17,6
Sì, per i servizi offerti	,8	18,4
Sì, perché ho fiducia nel delegato sindacale	2,2	20,6
Sì, per altro motivo	1,6	22,2
No, se ho un problema ne parlo con il management	26,0	48,2
No, perché non ne condivido modo di operare e strategie	6,8	55,0

	Percentuale	Percentuale cumulata
Si, per tutelare i miei diritti sul luogo di lavoro	14,9	14,9
Si, perché ne condivido gli orientamenti e le strategie	,8	15,7
Si, per motivi ideologici	1,4	17,1
Si, per fare carriera	,5	17,6
No, perché le azioni del sindacato danneggiano l'azienda	1,1	56,1
No, perché il sindacato in azienda conta poco o niente	4,3	60,4
No, perché se ti iscrivi al sindacato non fai carriera	2,2	62,6
No, perché il sindacato è vicino alle posizioni dell'azienda	2,2	64,8
No, perché il sindacato è poco visibile	5,1	69,9
No, per il costo elevato della tessera	1,4	71,3
No, perché i servizi offerti sono pochi	2,7	74,0
No, perché non ho fiducia nel delegato sindacale	6,2	80,2
No, per altro motivo	14,6	94,9
Mancata Risposta Dovuta	5,1	100,0
Totale	100,0	

Colpisce il 26% di operatori che dichiara di non essere iscritto al sindacato in quanto, in fondo, non ne avverte la necessità: in caso di bisogno si rivolge al *management*. Torna alla mente uno dei principi dell'Organizzazione Scientifica del lavoro, in base al quale il rapporto tra direzione e operai deve essere *intimo e cordiale*, in modo da evitare il ricorso al sindacato. Altre motivazioni attraverso cui spiegare la distanza tra operatori e sindacato sono la non condivisione di metodi e strategie (6,8%), e la mancanza di fiducia nei confronti del delegato sindacale (6,2%). Di contro, il 14% circa degli operatori intervistati motiva la propria adesione al sindacato proprio perché tutela i diritti sul luogo di lavoro. Sembra dunque confermata l'idea taylorista in base alla quale una strategia fondata sul mostrare disponibilità e collaborazione da parte dei superiori limita il ricorso al sindacato. Sembra prevalere, dunque, la linea "monista" della strategia di impresa, secondo cui sindacato e contrattazione collettiva nulla avrebbero da dire o da apportare al raggiungimento degli obiettivi (Cella, 2004). L'orientamento all'utilità da parte degli operatori e il conseguente atteggiamento nei confronti del sindacato viene confermato in una intervista a un rappresentante sindacale, in quale ricorda che «in un Call center, durante il periodo di lotta a causa di ritardi nei pagamenti e con il fallimento dell'azienda alle porte, la

partecipazione e le iscrizioni al sindacato che rappresento sono arrivati alle stelle. Passata quella ondata, però, molti sono tornati all'indifferenza, in pochi hanno continuato la mobilitazione»<sup>91</sup>.

#### **8.4 CONTRATTO PSICOLOGICO E SODDISFAZIONE A «CORTO RAGGIO»**

L'insieme delle informazioni raccolte fin qui sembrano confermare l'idea di Frenkel (1999) sulla diffusione nei lavori *front-line* di un contratto psicologico di tipo "imprenditoriale" legato all'idea di essere "imprenditori di se stessi": l'assenza delle tradizionali sicurezze di stampo fordista, infatti, mina alla base questo tipo di contratto, riducendo le motivazioni all'impegno da parte del lavoratore a fronte di una riduzione delle ricompense concrete che il datore di lavoro può offrire. Si indebolisce così l'impegno reciproco tra lavoratore e imprenditore, costitutivo del contratto psicologico (Solari, 2004). Siamo a questo punto nel cuore dello *Human Resource Management*, il *commitment organizzativo*: per avere il miglior risultato, la direzione ha bisogno dell'impegno e della collaborazione dei lavoratori (Bendix, 1956; Della Rocca, Fortunato, 2006). In questo senso, possono essere letti in prospettiva nuova i dati sulle prospettive di lavoro precedentemente commentati: siamo in presenza di contratti psicologici molto deboli se il 36% degli operatori considera il lavoro al call center transitorio, tanto da avere come prospettiva quella di andare via appena trovato un lavoro migliore.

Per far fronte a questa "debolezza" si tenderebbe, in generale, a far uso di tipologie di contratto (come la collaborazione a progetto) in cui l'impegno personale è messo in maggiore risalto, e in cui soprattutto la retribuzione sia maggiormente legata alla performance (Frenkel *et al.*, 1999). Osservando il nostro campione di operatori, emerge che poco più del 40% riceve uno stipendio fisso, mentre il 46% afferma di avere modalità di retribuzione collegate alla performance: in base alle chiamate, ai contatti presi, al prodotto o agli obiettivi raggiunti, con o senza il fisso di base che spesso è di scarsa entità. Nel particolare, come abbiamo appena osservato nella comparazione tra operatori *inbound* ed *outbound*, diversi tipi di impegno vengono assicurati attraverso diversi trattamenti.

A confermare l'ipotesi di contratto psicologico di tipo "imprenditoriale", notiamo che la retribuzione dei collaboratori a progetto è tutta legata alla performance: il 28% ha una retribuzione a ora, il 27% viene retribuito tramite stipendio fisso più retribuzione legata al prodotto/ obiettivo, e quasi il 30% ha modalità a chiamata oppure per prodotto o obiettivo raggiunto.

Questo approccio fa vivere gli operatori in un mix di realismo e coinvolgimento, uno di questi ci racconta che

«i superiori ci inneggiano come se fossimo professionisti, come gente col cervello, come gente capace, come gente che sa fare, però poi ci si sente dire che in fin dei conti il nostro è solo un lavoro da call center. Sotto quella cuffia c'è una testa, e sotto la testa una persona, un essere umano che ha bisogno di essere ascoltato pure lui, che ha bisogno delle necessità e dei diritti che non sono un optional come spesso vogliono far credere, ma che invece fanno parte della vita»<sup>92</sup>.

<sup>91</sup> Intervista a Rappresentante Sindacale, CIGL Catanzaro.

<sup>92</sup> Intervista a Operatore, Laureato, Contratto a Tempo Indeterminato.



Fin qui si è riflettuto sulle “debolezze” del contratto psicologico derivanti dai nuovi scenari economici che non garantiscono stabilità occupazionale. Nel caso calabrese, però, sono presenti elementi esterni, di contesto, che rinforzano lo stesso contratto. Utilizzando lo schema concettuale dell’economia degli incentivi di Barnard (1938) e Simon (March, Simon, 1958) ci accorgiamo che l’equilibrio tra costi e benefici è garantito da un ambiente esterno all’organizzazione (il mercato del lavoro) che non offre alternative. L’uscita dal call center, dunque, non offrirebbe altre possibilità di ricollocamento, e di questo sono consapevoli gran parte degli operatori. Se il contratto psicologico tra impresa e lavoratore sembra indebolirsi sul versante delle ricompense economiche e di carriera, in realtà è rinforzato dai costi troppo alti di uscita. Serve, dunque, considerare il rapporto di lavoro come una relazione tra soggetto e una molteplicità di fattori che vanno dal contesto lavorativo alla dimensione spaziale e temporale soggettiva e la variabile somma prodotta da tali elementi (Solari, 2004). L’equilibrio garantisce alle imprese un sufficiente grado di *commitment*, e agli operatori quei benefici, anche minimi, che perderebbero con l’uscita.

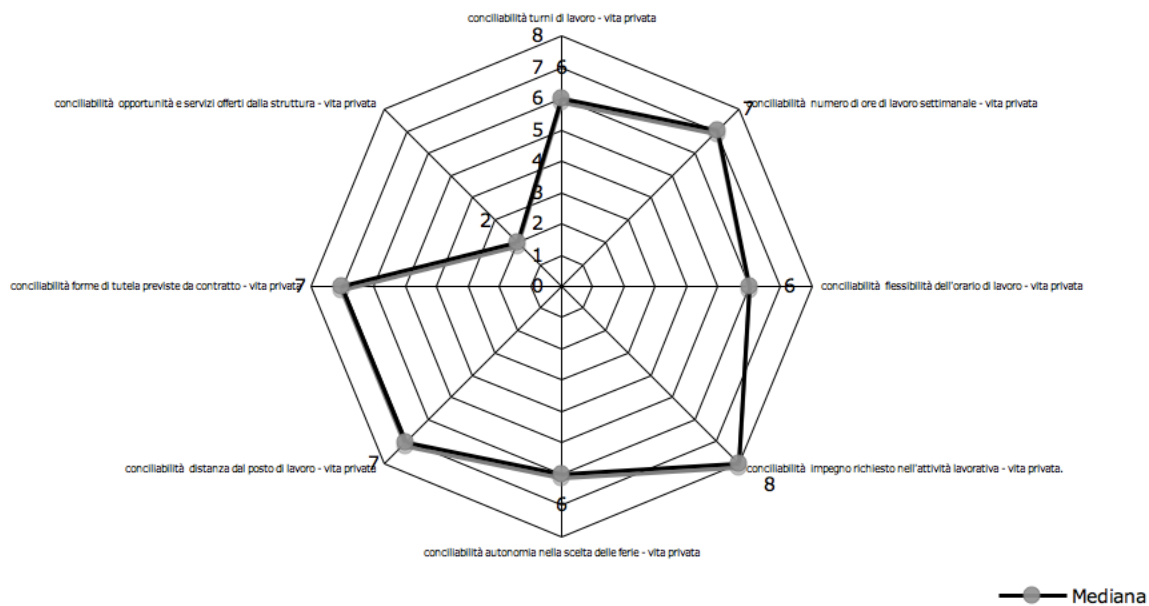
Una conferma a questa ipotesi è data dai gradi di soddisfazione che si riscontrano nel nostro campione (Graf. 8.9). Considerando le risposte relative al livello di soddisfazione rispetto ad elementi concreti dell’esperienza lavorativa<sup>93</sup>, emerge un quadro di soddisfazione generalizzata: il valore mediano negli ambiti di *conciliabilità lavoro – vita privata* oscilla tra 6 e 8 (in una scala da 1 a 10), con la sola eccezione delle opportunità offerte dalla struttura in cui valore mediano e moda sono rispettivamente 2 e 1 (per nulla soddisfatto). Sembra dunque che sul piano delle relazioni di impiego (orari di lavoro, turni, flessibilità negli orari) i livelli di soddisfazione siano alti: il valore più elevato della mediana è infatti proprio nell’ambito della conciliabilità tra l’impegno richiesto nel lavoro e la vita privata. Quando poi si passa ad elementi strutturali<sup>94</sup>, il livello di soddisfazione crolla letteralmente, anche per la prevalente presenza di donne, più sensibili a questi aspetti. In generale, c’è da segnalare un “welfare aziendale” poco o per nulla sviluppato, e neanche la dimensione dell’azienda sembra migliorare il livello di soddisfazione su questi aspetti.

Particolarmente legato alla mansione è invece il livello di soddisfazione per il grado di flessibilità dell’orario di lavoro. Si osserva (grafico 8.10 e 8.11) un andamento quasi inverso tra operatori che svolgono “esclusivamente” mansioni *inbound* e quelli che svolgono mansioni in *outbound*. In particolare, nei livelli alti di soddisfazione osserviamo una sostituzione e distanze tra le linee sempre maggiori (meno accentuato nella scelta dei turni di lavoro): questo suggerisce che gli operatori *inbound* hanno contratti stabili, ma allo stesso tempo fanno maggiore esperienza di rigidità nella gestione degli orari e soprattutto dei turni. L’operatore *outbound*, al contrario, a fronte di contratti non standard fa esperienza di flessibilità anche negli orari di lavoro, anche perché il tipo di contratto non prevede (o non dovrebbe prevedere) orari di lavoro.

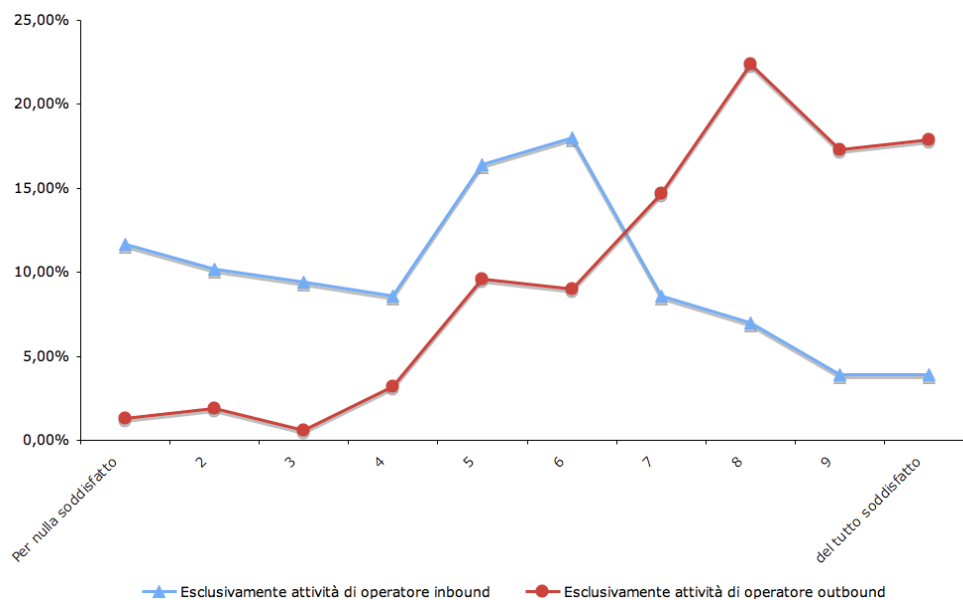
<sup>93</sup> La domanda si concentra sulla conciliabilità tra diversi aspetti del lavoro e della vita privata: Possibilità di scegliere i turni di lavoro; Numero di ore di lavoro settimanale; Flessibilità dell’orario di lavoro; Impegno richiesto nell’attività lavorativa; Autonomia nella scelta delle ferie; Distanza dal posto di lavoro; Forme di tutela previste da contratto; Eventuali opportunità/servizi offerti dalla struttura.

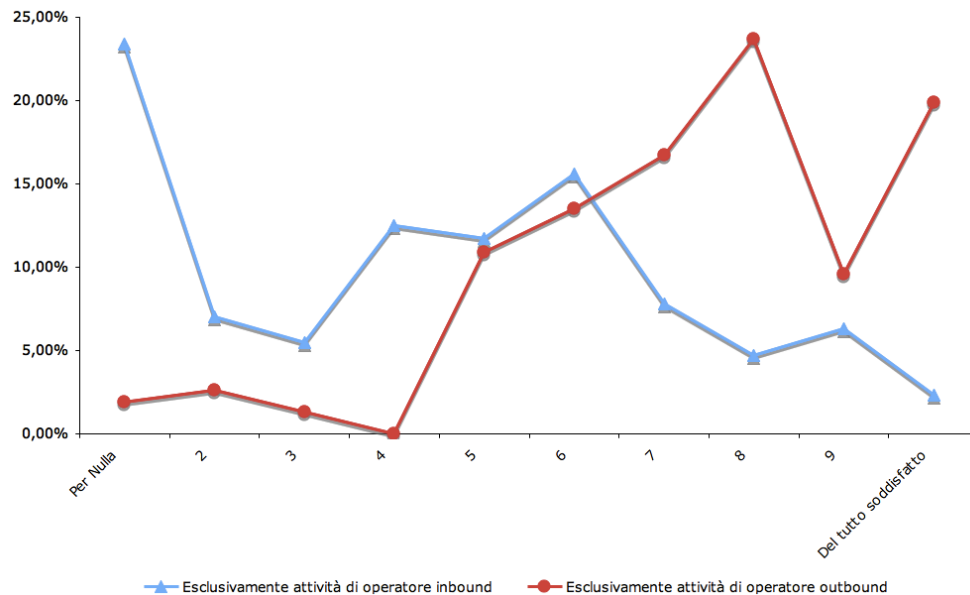
<sup>94</sup> Nella domanda in questione erano suggeriti elementi quali “asilo nido aziendali”, “job rotation” e “telelavoro”.

**Grafico 8.9. Livello di soddisfazione per conciliabilità lavoro – vita privata**



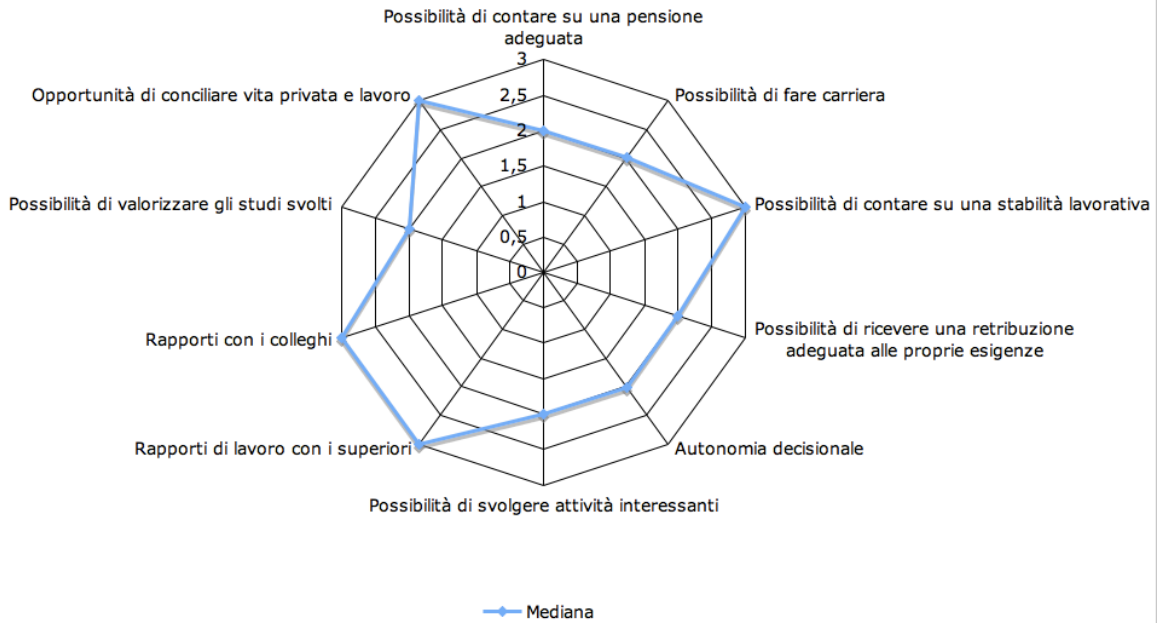
**Grafico 8.10. Livello di soddisfazione per flessibilità orari di lavoro, inbound - outbound**



**Grafico 8.11. Soddissfazione scelta turni di lavoro, inbound - outbound**

Anche i livelli di soddisfazione rispetto alle relazioni verticali (con i superiori) sembrano essere buoni (Graf. 8.12). In una scala di “grado di accordo” da 1 a 4, infatti, i valori medi si attestano tutti sul “prevalentemente d’accordo” (3) con le seguenti affermazioni: (i superiori) si preoccupano del benessere dei lavoratori, prestano attenzione a quanto dicono i lavoratori, hanno cura di mettere le persone nelle condizioni di collaborare, ha come unica priorità quella di raggiungere i risultati a qualunque costo (questa affermazione non è del tutto positiva), hanno cura dell’ambiente di lavoro. Questa informazione restituisce l’immagine di un ambiente di lavoro prevalentemente positivo, in cui è presente un buon livello di ascolto e attenzione alla persona, dimensioni relazionali fondamentali nell’ottica del mantenimento del “contratto psicologico” (Rousseau, 1995; Solari, 2004) e dunque del *commitment* organizzativo.

Come abbiamo affermato sopra, il rapporto di lavoro è costituito da una molteplicità di fattori che non si esauriscono sul luogo di lavoro. I livelli di soddisfazione degli operatori del nostro campione decrescono appena si allarga lo sguardo verso aspetti più ampi: la possibilità di fare carriera, la prospettiva di una pensione adeguata, stabilità lavorativa e altri elementi che in qualche modo definiscono l’esperienza del lavoro entro confini diversi.

**Grafico 8.12. Soddisfazione su altri fattori, mediana**

Osserviamo dal grafico 8.12 che il quadrante inferiore destro, dedicato ai rapporti sul luogo di lavoro, ha valori positivi (il grado di soddisfazione nel rapporto con i colleghi e con i superiori è massimo). Anche sulla possibilità di conciliare lavoro e vita privata c'è un alto grado di soddisfazione. Le cose cambiano già quando si chiede di considerare i contenuti del lavoro: sulla possibilità di svolgere attività interessanti e sull'autonomia decisionale il livello di soddisfazione è basso. Lo stesso vale per la retribuzione adeguata alle proprie esigenze. Passando, poi, ad aspetti legati alle ambizioni, alle aspettative e in generale al futuro, le risposte restano su toni negativi: in generale si afferma una "prevalente insoddisfazione" rispetto alla possibilità di fare carriera, alla possibilità di avere una pensione adeguata e alla possibilità di valorizzare gli studi svolti. Ci viene spiegato che spesso il livello di alienazione è alto: «Il call center appare un posto dove la gente parla con altra gente, della quale non conosce il viso, un posto dove la gente parla guardando un monitor, un posto dove la gente parla e basta. Tutti lì con il loro linguaggio prefabbricato, omologato. Tutto con regole ben scritte e ben definite su come devono rispondere, su come devono comportarsi, su come devono vendere. Senti parlarne uno e li senti parlare tutti»<sup>95</sup>. Sempre dall'approfondimento qualitativo, emerge una sorta di "lato grigio" del contratto psicologico. Più di un operatore ha raccontato di pressioni psicologiche, più o meno sottili. Un operatore più di altri ha spiegato nei particolari il meccanismo:

«l'azienda cerca la disponibilità totale. Se c'è bisogno tu devi essere in azienda perché è impensabile che tu non ci sia in momenti di necessità. Tu diventi un figlio dell'azienda, noi dobbiamo crescere insieme con l'azienda. Mi ricordo che (nel primo Call center in cui ho lavorato) all'ingresso c'era un quadro grandissimo con un uomo che spingeva una pietra enorme, come a far capire

<sup>95</sup> Intervista a Ex Operatore, Laureato.

che la volontà fa spingere qualsiasi cosa e che noi dovevamo essere pieni di volontà per far crescere l'azienda. Non parlavano nemmeno di "azienda", utilizzavano spesso il termine famiglia: "siamo una famiglia". E io facevo notare che i figli vengono trattati diversamente dai genitori. L'impressione che avevo è che facendoti un contratto di lavoro loro ti acquistavano, insieme alla tua mente e ai tuoi bisogni. Per loro è impensabile che tu debba uscire con la tua ragazza se l'azienda ha bisogno. Magari è il compleanno della tua ragazza, arriva il messaggio o ti chiamano dicendo che c'è bisogno e tu vai perché poi dicono che se ne terrà conto. Ma questo tener conto era soltanto sulla carta. Anzi, se non andavi ti trovavi l'assistente che ti faceva la battuta maliziosa: "ieri qui ci hai abbandonato, c'era bisogno", cercavano di farti sentire in colpa. E alcune volte non nascondo che ci sono riusciti. E man mano acquistano su di te un controllo psicologico»<sup>96</sup>.

### **8.5 LE CONDIZIONI DI LAVORO: BENESSERE E DISAGIO PSICOFISICO**

Come è possibile prevedere dalle informazioni appena prese in esame, in questa esperienza di lavoro l'aspetto psicologico è molto influente.

Le risposte date dagli operatori in tema di disagio psicofisico hanno tutte la stessa caratteristica: si segnala la presenza di un disagio psicologico oppure fisico, ma con intensità molto differenziate. La sensazione di "essere vuoti" a fine giornata è vissuta dagli operatori calabresi nel 76% dei casi, come emerge dalla percentuale cumulata. Di certo cambia l'intensità della frequenza: a sentirsi vuoti tutti i giorni sono il 10% degli intervistati, mentre quelli che dichiarano di sentire «spesso» questo tipo di disagio sono il 28%. Disaggregando il dato per tipologia di call center, notiamo che i valori non cambiano di molto, se non in meglio nel caso del call center piccolo di pubblica utilità. Stesso discorso vale per il tipo di attività svolta, *inbound* o *outbound*.

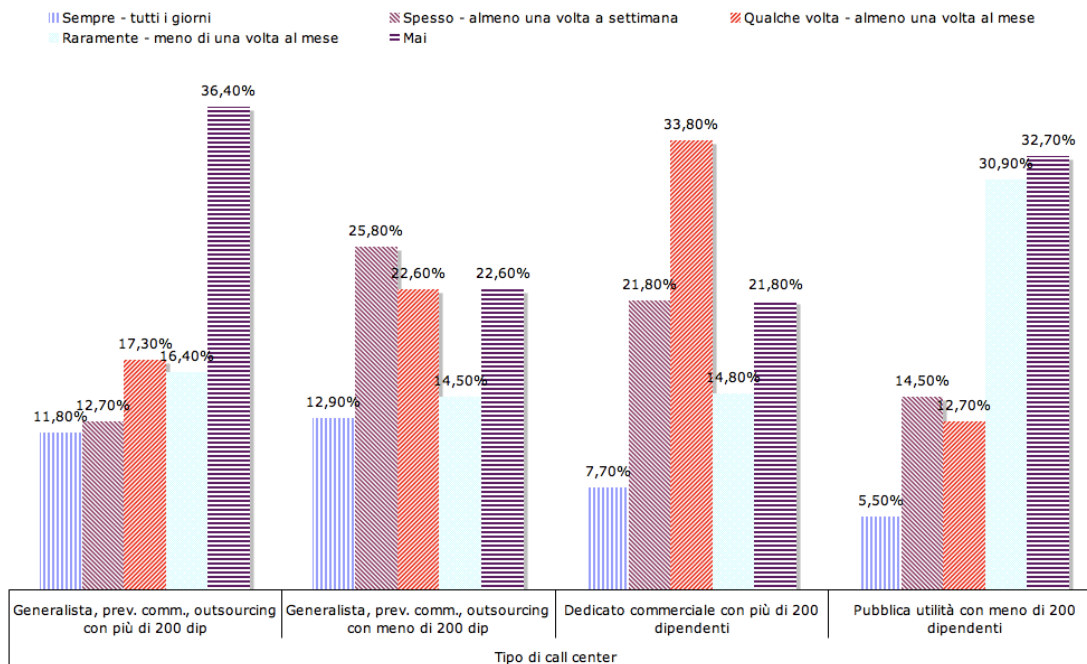
Passando a un'altra fonte di disagio, osserviamo ora i dati relativi alla percezione di "inutilità" del lavoro svolto (Graf. 8.13). Sebbene c'è da tenere presente la consistenza delle colonne della risposta che indica assenza di disagio, la percentuale cumulata restituisce una condizione di disagio maggiormente diffuso, seppur con diverse intensità: lo «spettro dell'inutilità» (Sennett, 2006) si proietta su circa il 70% degli intervistati che dichiara di sentire di svolgere un lavoro inutile. Come è possibile osservare dal grafico 8.13, le dimensioni dell'azienda non sembrano incidere in maniera univoca.

La percezione della inutilità è più presente nel caso del call center dedicato con più di 200 addetti, mentre in quello generalista delle stesse dimensioni questo tipo di disagio è molto meno presente.

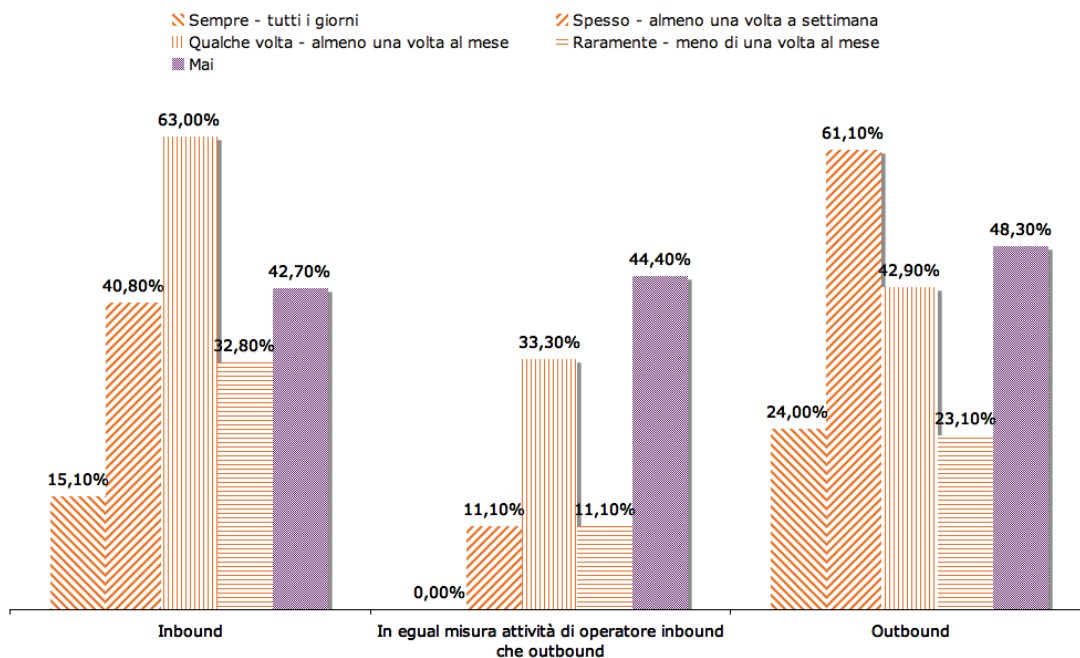
---

<sup>96</sup> Intervista a Operatore, Diplomato, Contratto a Progetto.

**Grafico 8.13. Con quale frequenza sente di fare un lavoro inutile, per Tipo di call center**



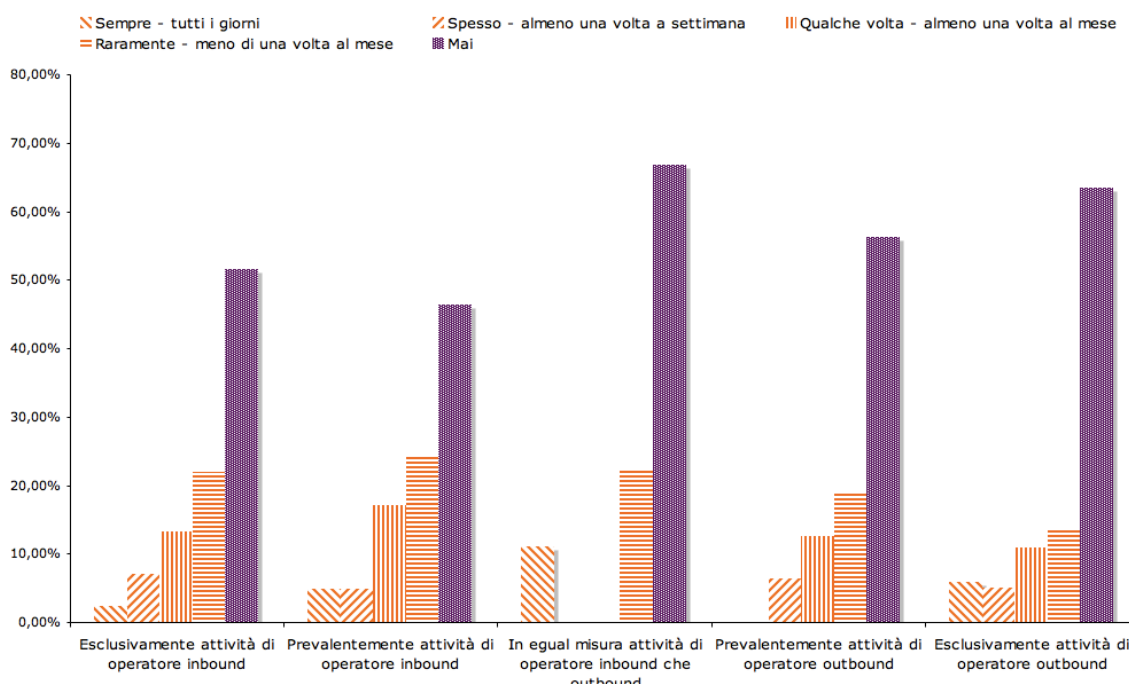
**Grafico 8.14. Con quale frequenza sente di fare un lavoro inutile, per Attività svolta**



Su questo aspetto sembra invece incidere di più il tipo di attività svolta (Graf. 8.14). Come è possibile osservare dal grafico, la percentuale di operatori *outbound* che “sempre – tutti i giorni” hanno la percezione di svolgere un lavoro inutile è più alta (24%) rispetto a quella degli operatori *inbound* (15%). A questi valori si aggiunga che nel caso degli operatori *outbound* il 61% dichiara di vivere la sensazione di inutilità “spesso – almeno una volta a settimana”. Il peso dello “spettro dell’inutilità” sembra essere, dunque, legato al tipo di attività svolta. Un tipo di attività come quella *inbound* mette in contatto con i clienti e le loro esigenze. Nel caso dell’operatore *outbound* si tratta invece di contattare clienti o potenziali clienti per offrire offerte o servizi, e questo senza dubbio è vissuto come attività meno “utile”.

Restando nell’ambito del rapporto con il cliente, consideriamo ora la percezione che gli operatori hanno rispetto al danneggiare il cliente. Considerando ancora la percentuale cumulata, quasi il 40% degli intervistati afferma di danneggiare più o meno spesso il cliente. In questo caso, però, anche graficamente (Graf. 8.15) è ben visibile come la maggioranza degli operatori non ritiene di procurare alcun danno ai clienti con cui entrano in contatto.

**Grafico 8.15. Con quale frequenza ritiene di procurare danno al cliente, per tipo di attività**



Disaggregando il dato per il tipo di attività svolta, questa volta si nota una lieve ma significativa prevalenza di operatori *inbound* nella percezione di danneggiamento degli utenti (Graf. 8.15). Questo dato può essere spiegato proprio dal fatto che questi operatori accolgono richieste e problemi dei clienti a cui devono far fronte prestando molta attenzione agli interessi dell’azienda per cui in quel momento svolgono il lavoro. Questo spesso crea una situazione di reale o potenziale danneggiamento nei confronti dell’utente che si rivolge al call center. Nell’approfondimento qualitativo, un operatore ci ha raccontato che:

«Il mio primo formatore ha detto queste testuali parole: “non fate chiudere mai il cliente convinto che ha ragione”, “usate il metodo per fare in modo che il cliente abbia il dubbio di stare sbagliando”, il cliente deve chiudere in maniera serena nonostante sappia di aver subito un disservizio. All’inizio mi chiedevo come fosse possibile questa cosa, e come è possibile che il cliente ci creda. Invece avviene in maniera sistematica ed automatica»<sup>97</sup>.

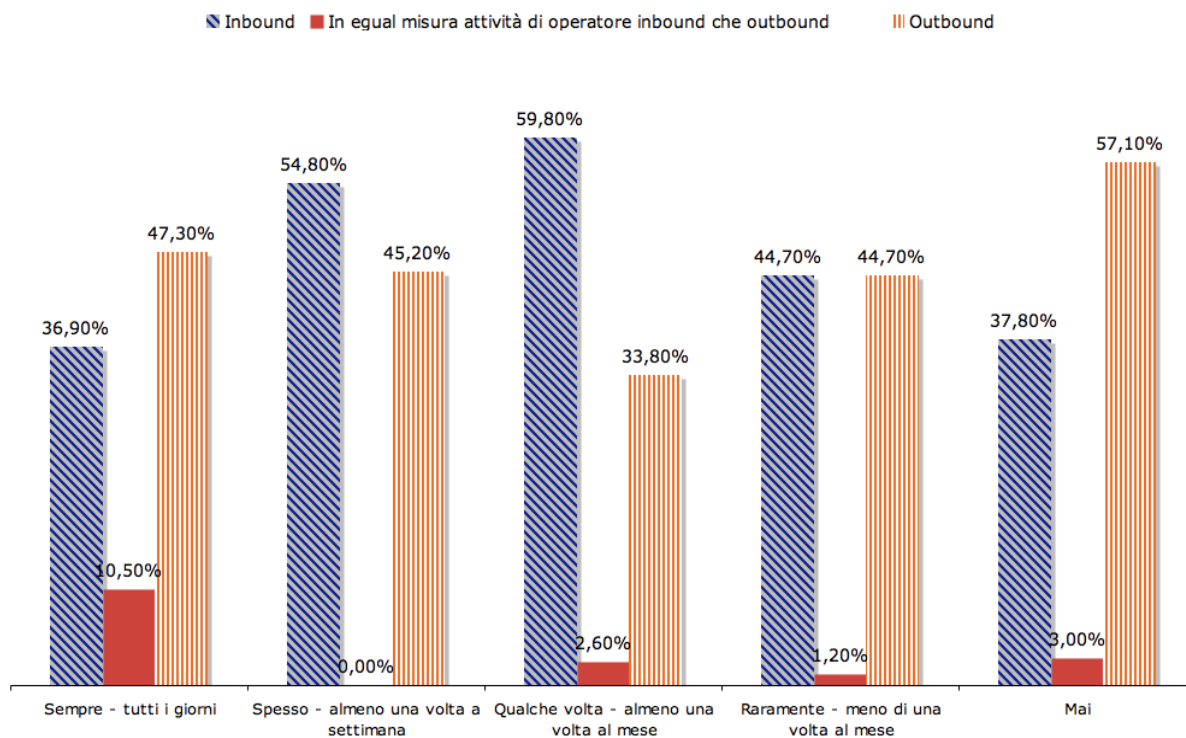
Il fatto di preservare l’immagine dell’azienda attraverso l’obiettivo di “far chiudere” la telefonata in modo sereno, mette in secondo piano il bisogno del cliente.

Passiamo ora ad aspetti più propriamente psicologici e al benessere/ disagio ad essi collegati. Innanzitutto, lo stato di ansia procurato dal pensiero del lavoro è esperienza vissuta, anche solo raramente, da quasi il 60% degli operatori intervistati: anche in questo caso, il livello di intensità è molto eterogeneo, e la frequenza con cui si manifesta è soprattutto mensile (qualche volta) o meno che mensile (raramente). Degno di nota è il dato sull’irritabilità durante e dopo il lavoro (Graf. 8.16 e Graf. 8.17): solo il 30% degli operatori dichiara di non essere mai irritabile durante il lavoro, dato in controtendenza rispetto al resto degli aspetti fin qui presi in esame. Il restante 70% è quasi equamente distribuito tra “spesso”, “qualche volta” e “raramente”. Utilizzando come indicatore la percentuale di operatori che dichiara di essere “spesso” irritabile, emerge che in questo caso a fare la differenza non è tanto la dimensione dell’azienda, ma soprattutto il tipo di attività svolta. Questo tipo di disagio sembra essere, infatti, collegato all’attività di operatore *inbound* (51%), confermando così l’ipotesi di un lavoro *front-line* particolarmente esposto al rischio di *burn-out* a causa della continua relazione con clienti che si rivolgono al servizio soprattutto a partire da un problema/ disagio di cui fanno esperienza. Sembra così crearsi un circolo vizioso di irritabilità legato alle attività dell’operatore *inbound*. Tale irritabilità si ripercuote anche nell’ambito esterno al lavoro. Gli operatori che dichiarano di non essere mai irritabili al di fuori dal lavoro sono il 36%. Utilizzando come indicatore la frequenza “spesso” (che rappresenta però solo l’11% dei casi), emerge che tale tipo di disagio è in prevalenza avvertito dagli operatori *esclusivamente inbound* (50%), ma in misura consistente anche da operatori *esclusivamente outbound* (35%). Accorpendo sotto un’unica etichetta le attività prevalentemente ed esclusivamente *inbound* o *outbound* (Graf. 8.16), ci si accorge che lo scenario è composito. Se da un lato è confermata una prevalenza di operatori *inbound* che dichiarano di sentire questo tipo di disagio anche al di fuori del lavoro, dall’altro lato bisogna registrare che nella frequenza “sempre-tutti i giorni” prevalgono invece gli operatori *outbound*.

---

<sup>97</sup> Intervista a Operatrice, Laureanda, Contratto a Tempo Indeterminato.



**Grafico 8.16. Si sente irritabile al di fuori del lavoro, per tipo di attività svolta (inbound/outbound)**

Questo dato indica un disagio maggiormente diffuso in termini di irritabilità all'esterno del lavoro. Si tratta di un elemento che travalica le mura dell'organizzazione e incide sulla vita privata degli operatori.

**Tabella 8.9. Correlazione Irritabilità fuori dal lavoro e altri elementi (correlazione di Pearson)**

	<b>Irritabile fuori dal lavoro</b>
Con quale frequenza: si sente vuoto fine giornata lavorativa	,839**
Con quale frequenza: sente fare un lavoro inutile	,841**
Con quale frequenza: sente la testa pesante - idee confuse a fine giornata lavorativa	,894**
Con quale frequenza si sente motivato a svolgere al meglio il suo lavoro	,884**
Con quale frequenza sente di stancarsi con facilità durante il lavoro	,794**
Con quale frequenza si sente isolato sul lavoro	,839**
Con quale frequenza si sente in ansia quando pensa al suo lavoro	,797**
Con quale frequenza si sente concentrato sul suo lavoro	,812**
Con quale frequenza sente di subire soprusi sul luogo di lavoro	,722**
Con quale frequenza si sente poco disponibile a comunicare con gli altri dopo una giornata di lavoro	,947**
Con quale frequenza si sente facilmente irritabile durante il lavoro	,951**
Con quale frequenza sente di danneggiare gli utenti	,947**
Con quale frequenza si sente insicuro nello svolgimento dei propri compiti	,996**

\*\* . La correlazione è significativa al livello 0,01 (1-coda).

Osservando la tabella 8.9 che riporta parte della matrice di correlazioni tra le frequenze con cui si provano diversi elementi, è possibile notare, innanzitutto, una correlazione positiva tra tutti gli elementi. In particolare, l'indice di correlazione utilizzato ci dice che un aumento della frequenza dell'irritabilità del lavoro è maggiormente correlata ad aumenti della frequenza del sentimento di insicurezza nello svolgimento dei propri compiti, e in seconda battuta ad aumenti della frequenza di irritabilità sul lavoro. A seguire poi si trova la percezione di danneggiare gli utenti e l'indisponibilità a comunicare con gli altri. Questa analisi suggerisce alcune considerazioni: innanzitutto sembra essere confermata l'idea che aspetti interni all'organizzazione pesino poi sulla vita privata del lavoratore, che vive una naturale unità e continuità tra le esperienze. La maggiore correlazione con l'elemento dell'insicurezza nello svolgimento dei propri compiti<sup>98</sup>, suggerisce poi l'esistenza di un disagio profondo che sembra annidarsi sotto la superficie di un livello di soddisfazione generalmente alto, come abbiamo visto. Questo dato, in fondo, sembra confermare l'idea che gli operatori intervistati utilizzerebbero pesi diversi per diverse misure: alti livelli di soddisfazione, come abbiamo visto, per aspetti legati all'organizzazione del lavoro, al rapporto con i colleghi e, per certi versi, con i superiori. Si era già notata una diminuzione di quei livelli di soddisfazione al variare dell'orizzonte temporale considerato. Ricordiamo il profilo degli operatori: sono in gran parte laureati o coinvolti nell'istruzione universitaria e con la consapevolezza di aver scelto il lavoro nel Call center primariamente a causa di mancanze di alternative. Il dato della irritabilità correlato all'insicurezza nello svolgimento delle mansioni, sembra parlarci di un disagio legato al fare esperienza di difficoltà nello svolgere alcune mansioni, nonostante si tratti di un lavoro lontano dalla propria vocazione e sottoqualificato rispetto alla propria formazione.

Dalla correlazione appena analizzata, si evince che l'indisponibilità a comunicare con gli altri è un altro aspetto da tenere presente. Come è possibile osservare dalla tabella di frequenze riportata, questa esperienza di disagio è abbastanza diffusa tra gli operatori.

**Tabella 8.10. Con quale frequenza si sente poco disponibile a comunicare con gli altri dopo una giornata di lavoro**

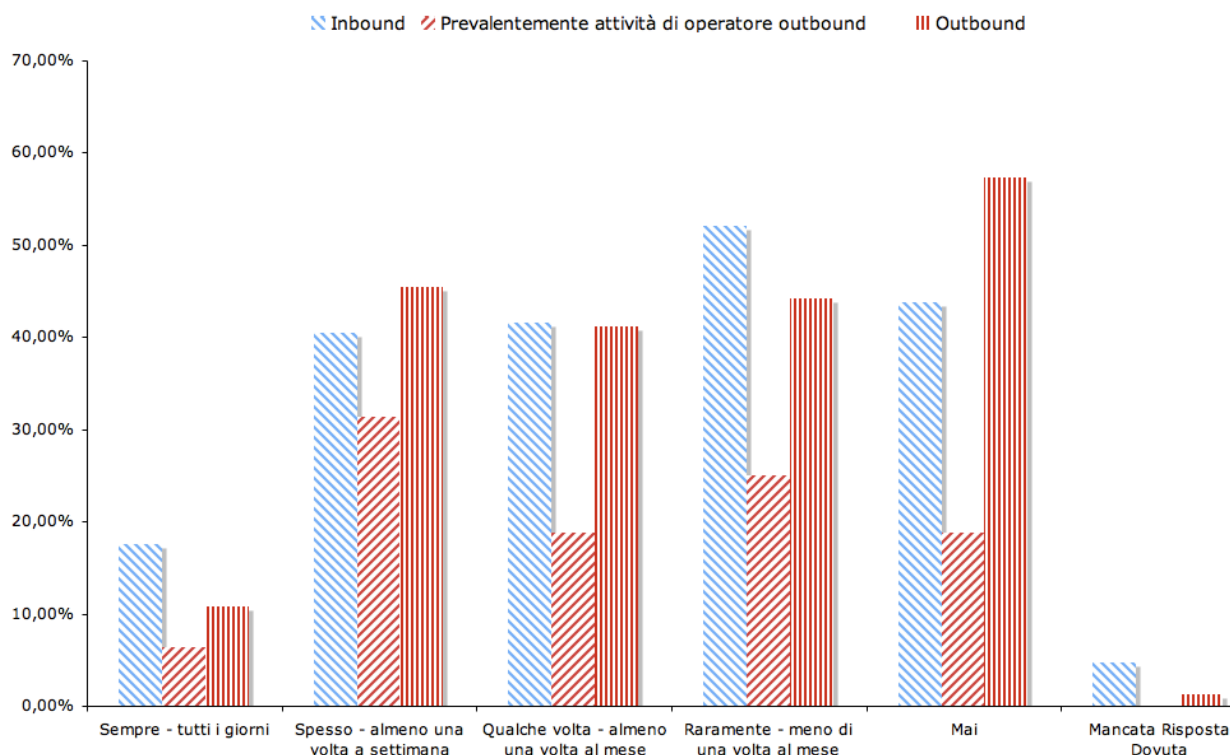
		Percentuale	Percentuale cumulata
Validi	Sempre - tutti i giorni	6,5	6,5
	Spesso - almeno una volta a settimana	17,9	24,4
	Qualche volta - almeno una volta al mese	21,7	46,1
	Raramente - meno di una volta al mese	21,1	67,2
	Mai	30,4	97,6
	Mancata Risposta Dovuta	2,4	100,0
	Totale	100,0	

Osservando la percentuale cumulata, il 46% del nostro campione dichiara di avvertire questo tipo di disagio almeno una volta al mese. Una percentuale importante (quasi 18%) dichiara di sentire

<sup>98</sup> Si consideri che il 49% del campione ha risposto che "mai" è capitato di sentirsi insicuro nello svolgimento dei propri compiti.

questa mancanza di disponibilità almeno una volta a settimana. A questo punto possiamo chiederci se anche in questo caso incide l'attività *inbound* o *outbound* (Graf. 8.17).

**Grafico 8.17. Con quale frequenza si sente poco disponibile a comunicare con gli altri dopo una giornata di lavoro, per tipo di mansione (inbound/ outbound)**



Il grafico 8.17 suggerisce una sostanziale equivalenza della frequenza con cui si verifica questo aspetto del disagio. Si nota, comunque, una certa prevalenza di questa forma di disagio tra gli operatori *inbound*, soprattutto nella frequenza alta “sempre-tutti i giorni”. È il contatto con il cliente e le sue richieste che sembra essere ancora una volta un elemento di stress, fino a ripercuotersi nelle relazioni esterne al lavoro. Questo dato può essere supportato dal fatto che tra gli operatori *outbound* è maggiormente assente questo tipo di disagio, come si può notare dal gruppo di barre sotto l’etichetta “mai”.

Anche dall’approfondimento qualitativo emerge la questione di uno stress che va oltre le mura dell’azienda:

«aver passato molte ore a parlare con delle persone nella cuffia e guardare su uno schermo del computer ti fa venire meno voglia di chiamare l’amico, oppure di andare al bar dove comunque c’è della musica. Preferisci rimanere a casa e stare tranquillo. Anche la televisione ti da fastidio. Da questo punto di vista viene precarizzato anche il rapporto tra le persone. Non è precario soltanto il rapporto di lavoro, ma il rapporto tuo con la società diventa precario proprio perché si tratta un lavoro altamente stressante. Non si ha la voglia e non si ha l’entusiasmo di vivere quello che c’è fuori dall’azienda, fuori da quelle mura. C’è il lavoro, ci sono i colleghi, la pizza con i colleghi al massimo. Ma di passare una serata in discoteca non mi va, perché dopo otto ore in cui ho sentito le persone voglio stare rilassato a

casa. Tutto il rapporto tra le persone si consuma a lavoro, e non si ha altro di che parlare se non di lavoro»<sup>99</sup>.

Lo stress di cui si fa esperienza a lavoro ha ripercussioni importanti fuori dagli spazi e dagli orari di lavoro. Il particolare tipo di lavoro, inoltre, incide proprio sulla comunicazione. Un lavoro fatto di comunicazione, di relazioni, paradossalmente sembra svuotare poi la vita privata di comunicazione e relazione. L'impressione è che siano due aspetti letteralmente erosi durante le ore di lavoro.

Passando ora ai fattori fisici del disagio/ benessere collegati al lavoro di operatore di call center, è possibile individuarne alcuni maggiormente ricorrenti. Si tratta di un lavoro, infatti, che come abbiamo visto è esposto allo stress psichico ed emotivo, dal punto di vista fisico ad essere particolarmente interessate sono alcune funzioni come l'udito, la voce e alcune parti del corpo come la schiena per la posizione che questo lavoro comporta. Da un operatore intervistato ci viene così sintetizzata la situazione: «Di certo non si muore, ma si possono avere dei problemi. Io ho notato che da due anni e mezzo ho un abbassamento totale della voce e ho dei problemi di udito e di respirazione. Ho dei problemi di schiena e dei problemi di vista. Stai otto ore davanti al computer e lavori tutto il tempo con la voce. Parlando con altri colleghi ho saputo che hanno pure loro gli stessi sintomi: mal di gola, fischi nelle orecchie, mal di schiena. A livello psichico avverto stress e debolezza. Io pensavo che fosse una cosa solo mia, anche per il problema di salute che avevo, invece ho scoperto che i sintomi sono uguali: svogliatezza, poco appetito, si è stressati, mal di testa continui. Lo stress è al massimo, per qualcuno è più evidente, per altri meno»<sup>100</sup>.

Se il compito principale dell'operatore di Call center è comunicare, fino ad essere considerato la voce dell'azienda, è prevedibile che i disturbi vocali siano diffusi. Dalle risposte del nostro campione di intervistati sembra arrivare una conferma (Tab. 8.11).

**Tab. 8.11. Con quale frequenza avverte disturbi vocali**

	Percentuale	Percentuale cumulata
Sempre - tutti i giorni	4,6	4,6
Spesso - almeno una volta a settimana	14,9	19,5
Qualche volta - almeno una volta al mese	33,1	52,6
Raramente - meno di una volta al mese	24,4	77,0
Mai	20,6	97,6
Mancata Risposta Dovuta	2,4	100,0
Totale	100,0	

Innanzitutto possiamo notare che la percentuale di operatori che dichiara di non avere mai questo tipo di disturbo è meno alta (20%) rispetto ad altri aspetti fin qui considerati. La metà circa del nostro campione (52%) avverte disturbi vocali almeno una volta al mese. Disaggregando il dato per tipo di attività svolta e per tipologia di Call center, ci si accorge che in questo caso a contare di più è

<sup>99</sup> Intervista Operatore, Laureato, Contratto a Progetto.

<sup>100</sup> Intervista a Operatore, Studente, Contratto a Progetto.

l'ultima dimensione. Questo tipo di disturbo, infatti, sembra essere avvertito di più all'interno delle due aziende più piccole: nel generalista, prevalentemente outsourcing, con meno di 200 addetti la percentuale di operatori che ha risposto "mai" è dell'8%, nel Call center piccolo di pubblica utilità la percentuale è del 18% circa. Ma questi dati non sembrano avere riscontri con la valutazione negativa di aspetti dell'ambiente di lavoro quali silenziosità, temperatura, qualità dei dispositivi audio e video. Per tutti questi aspetti, infatti, la valutazione da parte degli operatori è abbastanza alta in tutte le tipologie di Call center (Tab. 8.12).

**Tabella 8.12. Valutazione aspetti dell'ambiente di lavoro (scala da 1 a 10), media e mediana**

	Media	Mediana
Pulizia	6,79	6,00
Illuminazione	8,67	7,00
Temperatura	7,67	6,00
Silenziosità	6,04	4,00
Estetica dell'ambiente e arredi	7,99	6,00
Spazio a disposizione per postazioni di lavoro	8,59	7,00
Servizi igienici	7,51	6,00
Ampiezza dei locali	8,80	7,00
PC e dispositivi video	8,64	7,00
Cuffie e dispositivi audio	8,42	7,00
Software per la gestione delle chiamate	8,45	7,00

Solo la silenziosità, nel valore mediano, sembra non raggiungere la "sufficienza" nelle valutazioni degli operatori, ma come è possibile notare dalla tabella che segue, tale insoddisfazione sembra essere più legata all'esperienza del Call center generalista grande che non alle aziende più piccole (Tab. 8.13).

**Tab. 8.13. Tavola di contingenza Valutazione della Silenziosità per Tipo di call center**

		Tipo di call center				Totale
		Generalista, prev. comm., outsourcing con più di 200 dip	Generalista, prev. comm., outsourcing con meno di 200 dip	Dedicato commercial e con più di 200 dipendenti	Pubblica utilità con meno di 200 dipendenti	
Valutazione della Silenziosità	Del tutto insoddisfacente	37,3%	21,0%	13,4%	12,7%	21,7%
	2	6,4%	12,9%	12,0%	3,6%	9,2%
	3	12,7%	11,3%	12,7%	3,6%	11,1%
	4	12,7%	6,5%	7,0%	10,9%	9,2%
	5	13,6%	17,7%	13,4%	12,7%	14,1%
	6	7,3%	16,1%	16,9%	14,5%	13,6%
	7	1,8%	8,1%	8,5%	16,4%	7,6%
	8	,9%	3,2%	9,9%	10,9%	6,2%
	9	1,8%		2,8%	10,9%	3,3%
	Del tutto soddisfacente	,9%	1,6%	3,5%	1,8%	2,2%
	Mancata Risposta Dovuta	4,5%	1,6%		1,8%	1,9%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Questo *excursus* nella valutazione di diversi aspetti dell'ambiente di lavoro, suggerisce che il disturbo vocale è legato all'intenso uso della voce che caratterizza il lavoro di operatore di Call center, più che ad aspetti specifici dell'ambiente di lavoro o alle dimensioni dell'azienda.

Un altro elemento di disagio fisico che emerge nelle risposte del nostro campione, è quello dei disturbi alla vista (Tab. 8.14).

**Tabella 8.14. Con quale frequenza avverte Disturbi alla vista**

		Percentuale	Percentuale cumulata
Validi	Sempre - tutti i giorni	10,6	10,6
	Spesso - almeno una volta a settimana	25,7	36,3
	Qualche volta - almeno una volta al mese	27,9	64,2
	Raramente - meno di una volta al mese	20,1	84,3
	Mai	13,3	97,6
	Mancata Risposta Dovuta	2,4	100,0
	Totale	100,0	

Solo il 13% degli intervistati afferma di non averne mai avvertiti. E osservando l'intensità attraverso la percentuale cumulata, il 64% ne fa esperienza almeno una volta al mese. Anche in questo caso sembra valere l'osservazione fatta per i disturbi vocali: l'elevata esposizione al terminale video, caratterizzante tutti gli operatori, è la causa principale. Per questo motivo non sembrano rintracciarsi differenze rilevanti negli incroci per tipo di attività svolta o per tipologia di Call center.

Altro disturbo molto diffuso è il comune mal di testa (Tab. 8.15). Si tratta in questo caso di un termine generico che può riferirsi a diverse cause e a diversi aspetti. Ciò che conta nel nostro caso, è osservare che la percentuale di operatori che rispondono "mai" scende al 12%.

**Tabella 8.15. Con quale frequenza avverte Mal di testa**

		Percentuale	Percentuale cumulata
Validi	Sempre - tutti i giorni	6,8	6,8
	Spesso - almeno una volta a settimana	29,0	35,8
	Qualche volta - almeno una volta al mese	32,0	67,8
	Raramente - meno di una volta al mese	17,3	85,1
	Mai	12,2	97,3
	Mancata Risposta Dovuta	2,7	100,0
	Totale	100,0	

Senza dubbio, questo particolare disturbo è avvertito anche come conseguenza dei due disturbi precedentemente considerati. E come i casi precedenti, ci troviamo di fronte a un tipo di disturbo quasi "categoriale", legato al tipo di lavoro più che alle condizioni specifiche o al luogo in cui esso viene svolto. Non a caso per dolori muscolo scheletrici e altri disturbi dell'udito si discute di rischio professionale da associare al rumore e alla posizione del corpo da assumere durante il lavoro.

# Conclusioni

Quando si riflette sulle trasformazioni è inevitabile trovarsi di fronte a dicotomie, opposti e antitesi (Regalia, 2007) e domandarsi fino a che punto arriva la valenza esplicativa di vecchie e nuove coppie di concetti. Fordismo e post-fordismo, old e new economy, lavoro standard e non standard, rigidità e flessibilità, industria e terziario, lavoro della conoscenza e neotaylorismo, sono solo alcune delle coppie concettuali necessarie a guardare dentro il mutamento socioeconomico di questi anni. Nella tensione tra questi concetti è possibile rintracciare le dimensioni e le caratteristiche della complessa transizione che stiamo attraversando. Siamo dunque nel campo di un letterale di-lemma in cerca di ricomposizione, un discorso che pur avendo argomentazioni spesso contrapposte insiste sulla stessa realtà. Per questo motivo si è ipotizzata l'utilità del concetto di frontiera:

«essa identifica...una zona di contatto nella quale predomina l'incertezza, la commistione, la sovrapposizione delle identità, una zona verso il confine, anche se non con effetti risolutivi» (Cella, 2006, p. 70).

Tale concetto sembra più di tutti dare conto dell'universo di fenomeni e dimensioni osservati, e soprattutto della loro *commistione* e *sovrapposizione*. Le coppie concettuali sopra citate sono d'aiuto nell'analisi, ma ciò che conta è osservare i *processi sociali* (Sciolla, 2009) che vivono ed emergono all'interno di questa zona di contatto. Questa scelta viene amplificata quando a tali processi fa da cornice un contesto economico marginale come quello di una regione meridionale, la Calabria. E ancora, con la marginalità, viene messo in gioco il confine. Ci si è mossi dunque *lungo e dentro dei confini*, concettuali, territoriali e socioeconomici.

La scelta del settore dei Call center come punto di osservazione privilegiato per queste dinamiche ha confermato l'utilità di un approccio orientato all'osservazione dei processi. Oggetto della tesi sono state le dimensioni del lavoro e i modelli organizzativi nell'esperienza dei Call center in Calabria. Più in particolare, sul piano della ricerca empirica, l'attenzione è stata focalizzata su tre grandi questioni: il profilo dell'operatore, i modelli organizzativi e di gestione delle risorse umane e le condizioni di lavoro. La prima dimensione è legata alle scelte, alle prospettive e alle strategie degli operatori di Call center calabresi; con la seconda abbiamo approfondito i modelli di organizzazione del lavoro e le strategie di



gestione delle risorse umane implementate dalle aziende; infine le dimensioni del benessere o del disagio esperito nei luoghi di lavoro.

Dalla interazione tra domande teoriche e ricerca empirica, emergono molte considerazioni rilevanti. Innanzitutto, attraverso una rassegna degli approcci allo studio delle organizzazioni ci siamo chiesti che immagine/ metafora (Morgan, 1996; Scott, 1985; Strati, 2004) di organizzazione è applicabile al momento di trasformazione in corso. La tensione, nel nostro caso, sembra giocarsi essenzialmente nella tripartizione proposta da Scott (1985) tra paradigmi razionali, naturali e di sistema aperto. La *struttura*, infatti, con la sua razionalità e la sua formalizzazione sembra ancora avere un peso decisivo. Del resto, come vedremo meglio più avanti, questo è confermato da un posizionamento delle pratiche di Gestione delle Risorse Umane ancora sbilanciato - soprattutto in Italia - sull'ottimizzazione della risorsa e non sul suo coinvolgimento in quanto persona (Solari, 2004). La formalizzazione dei processi e della struttura, razionalmente orientata all'ottimizzazione delle risorse (materiali ed umane), è un punto da cui è (ancora) difficile scostarsi. Dal punto di vista della razionalità, alcuni concetti sembrano avere ancora una elevata valenza esplicativa, in particolare nell'ambito del rapporto tra soggetto e organizzazione: ci riferiamo alla razionalità limitata (Simon anno) e alle teorie sull'equilibrio organizzativo di Simon (Simon, March, 1958; March, 1994) e Barnard (1938). In una situazione di "frontiera", infatti, emergono ancor di più i limiti di una razionalità capace di prevedere, calcolando esattamente costi e benefici sulla base di informazioni perfette. Ciò non toglie che questo tipo di razionalità perfetta, centrale nei processi della modernità (Weber, 1920-1922), non rientri ancora nell'orizzonte di chi gestisce le organizzazioni, soprattutto economiche. In questo quadro, il ruolo degli approcci orientati alla cooperazione, alle motivazioni e al soggetto rischia di essere di tipo *ancellare* rispetto ad una visione orientata alla struttura e al raggiungimento degli obiettivi. Osservando criticamente questo aspetto è possibile riprendere (e allargare) l'osservazione di Bonazzi (2000, p. 76) riguardo la Scuola delle Relazioni Umane, che avrebbe creato tecniche lubrificanti per un miglior funzionamento della macchina taylorista. Andando oltre l'autorevole osservazione possiamo registrare la commistione tra diversi approcci. Le immagini di organizzazione sembrano sovrapporsi, e la mappa sembra difficilmente comprensibile. Ciò che potrebbe stupire è la concreta convivenza tra l'immagine/ metafora della macchina o dell'orologio, insieme a quella dell'organismo (Butera, 1990). Ma una organizzazione non si limita ai confini interni. Spesso i confini, forti o deboli che siano, sembrano essere fatti per la comunicazione, continua e bidirezionale, con l'ambiente esterno (Scott, 1985). È questo un altro punto decisivo che caratterizza la frontiera che abbiamo indagato. L'ambiente può essere duro e decisivo per le risorse dell'organizzazione, generando un rapporto asimmetrico (Pfetter, Salancik, 1978). Questa asimmetria crea dei precisi vincoli e una sorta di rapporto politico (Bonazzi, 2000) tra organizzazione ed ambiente. Il rapporto con l'ambiente, dunque, è segnato dalla capacità da parte di un'organizzazione di rispondere alle esigenze poste dalle organizzazioni che costituiscono l'ambiente stesso e ne controllano risorse vitali. Questo assunto, nel nostro caso, può illuminare alcune dinamiche del rapporto tra sfera economica e sfera politica di cui parleremo più avanti. Ma le organizzazioni possono cercare di condizionare l'ambiente da cui sono condizionate. Questa possibilità è confermata dalla presenza in molte grandi imprese di uffici e dipartimenti di rapporti esterni, in

particolare con quelle parti dell'ambiente che possono essere in qualche modo condizionate a proprio vantaggio. L'ambiente, in sintesi, è *attivato* (Weick, 1995). Riprendendo parte del complesso pensiero di Kal Weick (1995), possiamo spiegare l'attivazione dell'ambiente come un prestare attenzione (e attivare) solo alcuni elementi dell'ininterrotto flusso di esperienza, sulla base delle mappe mentali di cui si dispone, che a loro volta vengono costruite sulla base di esperienze precedenti. Questo processo crea ed attiva l'ambiente, che però non è del tutto plasmabile dai soggetti. L'ambiente attivato, infatti, retroagisce su chi lo ha attivato e dunque condiziona il soggetto. Il processo fondamentale attraverso cui è possibile secondo Weick attivare l'ambiente è il *sensemaking*. Il richiamo a tale concetto e soprattutto all'opera di Weick, può sembrare in contraddizione con quanto affermato sopra relativamente al persistente peso della struttura rispetto ad altri elementi dell'organizzazione. L'attenzione di Weick, infatti, si concentra più sull'organizzare (come processo), che sull'*organization* (come struttura statica): l'organizzazione, da questo punto di vista, non è una struttura formale che esiste aldilà dei soggetti, ma è parte dell'esperienza dei soggetti stessi ed è da questi creata attraverso il pensiero. Qui si propone un utilizzo *soft* di tali concezioni, mettendo in risalto l'aspetto del *sensemaking* come costruzione di significato di ciò che accade a ciascuno, e per questo fondamentalmente legato all'identità del soggetto, processo individuale e sociale allo stesso tempo. Da un lato si corre il rischio di tradire la radicale novità di un autore considerato tra i più importanti del pensiero organizzativo contemporaneo (Bonazzi, 2002; Scott, 1985), dall'altro, però, questo stesso rischio è frutto di una delle tante tensioni tra concetti e paradigmi tipiche di questa epoca di trasformazione. C'è di più: richiamare concetti come quello di *sensemaking*, di ambiente attivato vuol dire anche riconoscere la realtà come insieme di processi (molti dei quali inediti) che, in una fase di grande trasformazione, è possibile indirizzare socialmente e politicamente (Sciolla, 2009).

Dal punto di vista dei modelli organizzativi, la coppia concettuale che emerge è senza dubbio quella tra continuità ed innovazione rispetto ai modelli tradizionali, in particolare al taylor-fordismo. Questa tensione ne contiene altre, come ad esempio quella tra neotaylorismo e lavoro della conoscenza, tra modello burocratico e modelli flessibili di organizzazione del lavoro. Il punto principale resta, comunque, il rapporto e la tensione tra tradizionale e innovativo. Quello che emerge è sicuramente una evoluzione non per stadi, ma problematica. Partendo dal taylorismo come principale modello razionale, completato poi dal fordismo, abbiamo osservato come il passaggio dalla produzione di massa alla produzione snella, non diminuisce l'importanza della razionalizzazione e della ottimizzazione dei tempi e delle risorse. Anzi, per certi versi la radicalizza attraverso standard di produzione orientati alla qualità e alla riduzione degli sprechi. Restando nel settore dell'auto-motive, si pensi al programma *World Class Manufacturing*: l'approfondimento dei principi di riduzione degli sprechi della fabbrica snella, con il principio di miglioramento continuo, ha portato alla reintroduzione di elementi di natura taylorista (Fortunato, 2008). L'orientamento al mercato, alla qualità e la nuova filosofia incentrata sull'armonia e sul coinvolgimento dell'officina (Ohno, 1978) non riduce lo spazio del controllo, ad esempio, ma lo trasforma attraverso dinamiche più pervasive e raffinate. Lo stesso vale per gli standard di lavoro. Una organizzazione con più spazio per la cooperazione, dunque, osservata anche attraverso le idee di Barnard (1938), cerca continuamente l'impegno organizzativo da parte dei

propri membri. Più precisamente, è alla costante ricerca di un equilibrio che faccia in modo che i membri decidano di restare all'interno dell'organizzazione (Simon, 1985; March, Simon, 1958). Questo aspetto risulta centrale nel discorso che si è provato a tessere: l'impegno a *cooperare* è frutto di un equilibrio sempre dinamico e mai raggiunto una volta per sempre. Per questo il *commitment* organizzativo è sempre curato e cercato da parte dell'organizzazione. In più, dalle teorie di Simon e March (1958; March, 1994) sappiamo che sono diversi i fattori che influiscono sull'equilibrio organizzativo e, in ultima istanza, sulla scelta da parte dei membri di restare o andare via da una organizzazione. Tra questi fattori non ultimo è il rapporto tra *facilità desiderata* e *facilità percepita* di lasciare una organizzazione. La possibilità di ricollocazione in altre organizzazioni, e dunque il ventaglio di opportunità fornite dall'ambiente esterno, è uno dei motivi che influisce fortemente sulla scelta di restare/ andare via. In contesti poveri di alternative esterne ad una organizzazione, economica nel nostro caso, la scelta di *restare* potrebbe essere più facilmente garantita, diminuendo il peso specifico di strategie e pratiche di gestione del personale orientate al coinvolgimento. Del resto, come si spiegherà più avanti, sembra confermata l'idea che in alcuni contesti possedere un lavoro diventa il beneficio più grande, portando in secondo piano aspettative e ambizioni personali (Della Rocca, Fortunato, 2006). Emerge qui una ulteriore coppia di concetti e immagini in tensione tra loro, legata alle teorie e alle pratiche dello *Human Resource Management*. Il passaggio del lavoratore da ingranaggio di una macchina a "risorsa", osservato già nel passaggio dalla produzione di massa alla produzione snella, non risolve di per sé un altro *di-lemma*: la risorsa da ottimizzare o da coinvolgere. Ovvero, al di là della tecnologia o delle diverse tecniche di gestione, esiste un progetto che orienta il lavoro e la sua organizzazione (Butera, 2005). La discriminante di tale progetto può essere rintracciata proprio nella centralità data alla persona all'interno dell'organizzazione. Ma se è vero che tale tendenza emerge per i settori più innovativi, che vedono crescere l'utilizzo di lavoro esperto e puntare su personale qualificato (Butera, Donati, Cesaria, 2000), nel caso dei Call center sembra prevalere il *paradosso* di una organizzazione razionale che ha come terminale la relazione fra due persone (Butera, 1990). Il lavoro nei servizi, infatti, ha il suo cuore nel momento della verità, (Normann, 1984), cioè un momento irriducibile a qualsiasi standard. Si arriva così ad uno degli elementi del cuore della trasformazione: la terziarizzazione delle economie. Se è indubbio l'incremento degli addetti ai servizi in tutta Europa, compresa l'Italia, è proprio la qualità del lavoro a dover essere problematizzata (Reyneri, 2009). Il lavoro nei servizi è fatto, per molti aspetti, di crescita delle professionalità, e di un migliore posizionamento dei lavoratori qualificati all'interno delle organizzazioni (Butera, Donati, Cesaria, 2000).

Osservando le caratteristiche della flessibilità, da non considerare come un monolite, si notano diverse combinazioni tra flessibilità numerica e organizzativa (Anderson, Regini, 2000; Regalia, 2009): un maggior uso di flessibilità numerica è lo strumento di una strategia di tipo difensivo e di adattamento al contesto. La prevalenza di flessibilità funzionale, sembra essere invece di tipo innovativo. Abbiamo visto come, nel caso italiano, emerga un utilizzo più elevato di flessibilità numerica. In particolare, si è visto che il dato della Calabria prossimo ai livelli spagnoli (Avola, 2009) restituisce una situazione di "via bassa" alla flessibilità del lavoro più accentuato in alcuni contesti

territoriali. Anche osservando i dati sul rapporto tra autonomia e subordinazione, emerge con chiarezza un'alta diffusione di lavori autonomi con un solo committente e, soprattutto, modelli di impiego del tutto simili a quelli dei lavoratori subordinati, in termini di turni, luoghi di lavoro e di dipendenza economica (Reyneri, 2005). Inoltre, il presunto scambio tra occupazione e flessibilità non sembra essere avvenuto in Italia, soprattutto per giovani e donne, segmenti più marginali del mercato del lavoro (Reyneri 2009b, 2005; Palidda, 2009b).

La flessibilità del lavoro, dunque, sembra essere cercata da molte imprese non per una maggiore centralità organizzativa dell'autonomia del lavoro, ma per mantenere periferici, e comunque subordinati, gruppi di lavoratori più o meno utili in base all'andamento alle fluttuazioni di mercato. Secondo alcuni questa dinamica ha come obiettivo principale la riduzione dei costi, scaricando il tradizionale rischio di impresa sui lavoratori (Gallino, 2007). Se è vero che si scaricano i rischi del mercato sui lavoratori, ci si chiede se a loro volta i lavoratori godono di qualche protezione. Il tema della *flexcurity* e in generale del rapporto tra flessibilità e sicurezza (Pedersini, 2008, 2009), può essere osservato sia in base alla rete di protezione sociale garantita dallo stato oppure sulla base delle opportunità di reinserimento offerte dal mercato del lavoro stesso. E' rintracciabile, a livello comparato, una *market flexsecurity* che potrebbe sopperire al mancato o debole intervento dello stato (Avola, 2009). Nel caso italiano, e soprattutto meridionale, il profilo che emerge è quello di una *flex-insecurity* che coniuga i rischi derivanti da una occupazione instabile con quelli dell'assenza di una rete di protezione. Tale protezione, si osserva da più parti, è concretamente fornita dalla famiglia di origine (Fullin, 2004; Palidda, 2009; Mocetti, Oliviero, Viviani, 2010) con importanti ricadute in termini di stress su nuclei familiari già vulnerabili (Ranci, 2002) e di forte peso di elementi ascrivibili. Ciò che emerge, anche in termini di conseguenze della flessibilità del lavoro sulla vita delle persone è un quadro complesso in cui non è possibile dare per scontata alcuna posizione precostituita. Sia prendendo in esame le strategie di giovani coppie meridionali (Palidda, 2009), sia le scelte e le traiettorie di lavoratori instabili (Fullin, 2004) emergono ambivalenze e complessità difficilmente recuperabili affrontando il tema attraverso l'univocità di posizioni pro o contro forme flessibili di lavoro e organizzazione. Osservando le caratteristiche della flessibilità del lavoro e le conseguenze di questa, si arriva ai modelli organizzativi. In questo caso, inconciliabile sembra la tensione tra chi vede il presente in forte continuità con un passato taylorista (Taylor, Bain, 1999; Ritzer, 1996) e chi ne esalta gli elementi di innovazione e crescita delle professionalità (Butera, Donati, Cesaria, 2000). Il settore dei call center sembra tra i più adatti ad osservare l'energia di questa tensione, i paradossi e i *di-lemmi* che genera. Il punto di osservazione è privilegiato, in quanto si tratta di una *business idea* profondamente legata al processo di terzizzazione dell'economia. Anche la produzione, del resto, è sempre più rivolta alla qualità e alla soddisfazione del cliente e per far questo deve ascoltarlo (Palamara, Campi, 2002) o comunque entrarvi in contatto. Abbiamo notato come non è raro ritrovare slogan aziendali, rivolti agli addetti, che richiamano espressamente all'ossessione per il cliente (es. Vodafone) fino a dare la vita per esso (es. Darty). L'orientamento al cliente e alla sua soddisfazione passa senza dubbio attraverso l'attenzione alla qualità del prodotto, ma anche attraverso l'organizzazione di un *servizio clienti* sempre adatto alle esigenze di chi vi si rivolge. Questo *servizio*, interno o più spesso esternalizzato, deve rispondere però a logiche di

efficienza e sostenibilità economica per l'impresa. Il lavoro, dunque, deve essere produttivo e per essere tale deve essere organizzato in modo ottimale. Due modelli di organizzazione sottostanno alle due visioni sopra esposte: un modello burocratico (di matrice taylor-fordista) e un modello orientato ai servizi alla clientela (*Customer Service Representative work organization*). Entrambi i modelli coesistono nell'organizzazione del lavoro all'interno dei call center (Frenkel *et al.*, 1999). La necessità da parte del management di tenere insieme standardizzazione dei processi, dei prodotti-servizi per diminuire i costi attraverso le economie di scala (esigenza garantita dal modello burocratico) e personalizzazione, per generare profitti attraverso la focalizzazione delle esigenze di ogni cliente (garantita dal nuovo modello), porta queste organizzazioni a rivolgersi a questo modello ibrido. Tale modello, dunque, mantiene una matrice burocratica, associata a caratteri di personalizzazione: Frenkel e altri (1999) definiscono tale modello ibrido *Mass Customized Bureaucracy* (MCB). Si tratta, in sintesi, dell'espressione della tensione tra la spinta alla standardizzazione del lavoro e quella alla personalizzazione del servizio. L'operatore di call center risulta essere sia ingranaggio di una macchina congegnata sulla base di precisi standard, che "ambasciatore dell'azienda". L'interazione con clienti ed utenti viene definita "strutturata", e risulta caratterizzante l'utilizzo della tecnologia. In particolare, l'introduzione dell'*Automatic Calling Distribution System* (ACDs) trasforma non solo il modo di lavorare, ma anche la modalità del consumo. Questo sistema computerizzato, riceve le chiamate e le smista automaticamente agli operatori (che possono essere fisicamente vicini o sparsi in diversi paesi del mondo). Questi ultimi almeno nell'approcciarsi al cliente utilizzano *script* e precise indicazioni forniti dall'azienda che sono da guida durante l'interazione. Inoltre, insieme alla chiamata l'operatore riceve dal sistema un *record*, in cui sono memorizzati tutti i dati di chi chiama.

L'organizzazione, come osservato in precedenza, non si limita ai confini interni. Ciò che avviene all'interno è in continua comunicazione con l'ambiente esterno. In questo senso, nelle strategie di localizzazione delle imprese di call center è stata osservata una tendenza a preferire centri periferici in cui siano più favorevoli fattori come il costo del lavoro, gli incentivi pubblici e la disponibilità di addetti (Altieri, 2002). La grande crescita del settore in Calabria è sicuramente da spiegarsi attraverso la lentezza delle scelte di localizzazione. Questa regione sembra, infatti, rispondere perfettamente al profilo ricercato dalle aziende. Nei due capitoli dedicati al contesto economico e al mercato del lavoro locale, emergono debolezze strutturali dell'economia calabrese, e una conseguente incapacità di generare domanda di lavoro. Per descrivere il contesto economico non a caso è stato ripreso il termine di *microcapitalismo*, mutuato da una ricerca di fine anni '90 svolta all'interno del dipartimento di Sociologia dell'Università della Calabria (Fantozzi, 1997). Un contesto micro, sia per la elevatissima diffusione di micro-imprese che per la chiusura verso i mercati e la debolezza dell'intera economia locale (Nisticò, 2009). Considerando, in particolare, i diversi tassi di occupazione ci si accorge che ad essere particolarmente marginalizzati sono i giovani e le donne. Inoltre, la struttura del mercato del lavoro locale, letteralmente schiacciata su lavoro pubblico e commercio, rende difficile la continuità tra lavori temporanei e lavoro stabile, per la vita (Reyneri, 2005). Questo aspetto è da tenere presente quando si guarda alle strategie dei giovani sul mercato del lavoro. Inoltre, un numero crescente di giovani è sempre più istruito aumentando l'offerta di profili qualificati. Ma la domanda di lavoro da parte delle

imprese in Calabria è strutturalmente poco qualificata. Questo dato emerge chiaramente dai dati del sistema Excelsior di Unioncamere e Ministero del lavoro. In particolare, per il settore dei servizi si è osservata una previsione occupazionale a livello regionale orientata più agli operai dei servizi (Reyneri, 2009) che a figure più qualificate. Più che polarizzazione, in questo caso, sembra prevalere una vera e propria *via bassa* all'occupazione, in cui le seppur timide esperienze orientate all'innovazione non riescono ad emergere. Senza dubbio, sullo sfondo resta un sistema di regolazione dell'economia basato sulla subalternità della sfera economica rispetto a quella economica (Trigilia, 1992, 2009; Fortunato, 2010). Osservando i dati sulla spesa pubblica in Calabria risulta evidente che per gestire al meglio tali livelli di trasferimenti pubblici è necessaria una classe politica massimamente orientata alla *responsabilità*. Lontani dal voler avanzare spiegazioni univoche sulle cause delle molte difficoltà riscontrate dal contesto economico calabrese, è indubbia la presenza di elementi e dinamiche che ancora tengono sotto la cenere una potenziale e durkheimiana effervescenza (economica, innovativa, culturale e sociale) capace di creare nuovi valori e norme sociali (Palidda, 2008).

Tornando alle caratteristiche del mercato del lavoro, una tale situazione si traduce in *overeducation* e in un forte rischio di intrappolamento in occupazioni non desiderate. Il *posto di lavoro sottoqualificato*, dunque, più che porto di entrata temporaneo è vissuto come *porto di approdo sicuro* da cui è preferibile non muoversi (Corigliano, Greco, 2009). Ma la spinta verso un lavoro adatto al livello di formazione è ben presente in molti laureati calabresi, ed è testimoniato dal più basso livello del saldo migratorio dei laureati in Italia (Mocetti, Porello, 2010). Il motivo di un tale flusso dal Sud Italia al Nord è da ricercarsi proprio nelle scarse possibilità di occupazione offerte dal mercato del lavoro locale. L'ipotesi viene confermata dalla differenza tra saldo generale, non molto basso, e saldo dei laureati: ad emigrare dal Sud sono i giovani laureati più brillanti, più intraprendenti e ambiziosi. Il «*brain drain*» per il Mezzogiorno diventa così non solo una questione di quantità, ma anche e soprattutto di qualità delle «risorse» in uscita (Viesti, 2005).

Tutte queste considerazioni hanno fatto da sfondo all'indagine empirica, molto ricca di elementi, conferme e, anche in questo caso, di paradossi e dilemmi. Se si prova a tracciare un profilo degli operatori di Call center calabresi, emerge un dato che per certi versi conferma l'immagine diffusa nel senso comune: si tratta in gran parte di donne, con alti livelli di istruzione e non tutti alla esperienza di lavoro. Ma questa, se vogliamo, è solo la superficie del *volto* dell'operatore. Ciò che più ci ha interessato, in questa prima parte, sono state le scelte e le prospettive di giovani donne e uomini alle prese con un mercato del lavoro che ha deluso, o rischia di deludere, molte aspettative. Innanzitutto, le aspettative di mobilità sociale da parte della famiglia di origine. I profili socio-demografici degli intervistati indicano che, per prima cosa, nella maggioranza dei casi gli operatori provengono da famiglie monoreddito, dato che spiegherebbe l'urgenza per molti di non gravare, o almeno gravare meno, sulle risorse della famiglia di origine. Per quanto riguarda la professione del capofamiglia (maschio, con reddito stabile) non si nota una netta prevalenza di una tipologia, ma la gran parte si colloca tra l'impiegato di concetto e l'operaio (specializzato e generico). Questo fa prevedere che per molti il raggiungimento della laurea o anche solo l'ingresso nell'istruzione universitaria è sostenuta da una aspettativa di mobilità sociale verso l'alto. Ma la scelta di entrare a lavorare in un Call center è per la maggior parte

degli intervistati di tipo *residuale*: si è lì innanzitutto per mancanze di alternative, poi per la possibilità di conciliare altri impegni e per necessità economiche. Si conferma così uno scenario di *condizionamenti ascrittivi* (Palidda 2009), in cui decisiva è la possibilità da parte delle famiglie di origine di sostenere strategie di tipo selettivo nella costruzione della carriera. Per molti la famiglia e i rapporti di amicizia sono stati il canale attraverso il quale si ha avuto concretamente accesso a questa occupazione. Dall'approfondimento qualitativo sappiamo, inoltre, che in diversi casi ha avuto un peso rilevante la *raccomandazione politica*, nella fase di selezione, nella stabilizzazione e nella possibilità di carriera. Si tratta di un elemento apparentemente bizzarro, ma profondamente indicativo sia del peso degli elementi *ascrittivi*, sia della crisi di offerta anche sul mercato degli scambi clientelari. Anche in questo caso, potremmo dire, si offre ciò che resta, per mancanze di alternative.

Per tutti è sempre presente il rischio di *trappola occupazionale* (Corigliano, Greco, 2009; Reyneri, 2005), in cui molti giovani cadrebbero, più o meno consapevolmente, quando quello raggiunto rappresenta un "posto" da non lasciare (Corigliano, Greco, 2009).

L'assenza o carenza di alternative ci riporta all'ipotesi secondo la quale il «*job shopping*» è difficilmente applicabile al mercato del lavoro calabrese: non essendoci alcuna contiguità tra lavoro precario e lavoro stabile, l'esperienza del "lavoretto" costituita da diverse esperienze di lavoro (non qualificate e/o non coerenti tra loro) rischia di trasformarsi un «inutile limbo» (Reyneri, 2005). Questi aspetti hanno un importante riverbero sulle strategie dei nostri intervistati, che sembrano utilizzare strategie di mero adattamento alle possibilità offerte dal contesto. Del resto, è diffusa la coscienza che il *lavoro desiderato* è difficilmente realizzabile nel mercato del lavoro locale, per questo motivo gli intervistati sembrano aver optato per la strada veloce dell'ingresso del Call center. Ciò che emerge, infatti, sono tempi di ricerca del lavoro prima di entrare nel Call center inferiori ai tre mesi per quasi la metà degli intervistati. In rapporto ai percorsi di formazione seguiti, questo tipo di strategie porta ad importanti *gap* tra lavoro svolto e percorso formativo. In più, quello che si nota è che di tale distanza gli operatori hanno già fatto esperienza nei *lavoretti* precedentemente svolti. A tutto questo si aggiunga che pochi, al momento delle interviste, dichiaravano di essere in cerca di un altro lavoro. La coscienza della scarsità di domanda di lavoro presente sul mercato locale fa sì che queste strategie di puro adattamento abbassino o escludano del tutto ambizioni e progetti di crescita professionale e di mobilità sociale. L'impressione è che dell'etimologia della parola *desiderio* resti solo la distanza siderale e incolmabile, più che la possibilità di raggiungere la stella verso cui si è indirizzato lo sguardo.

Spostando l'attenzione sul piano organizzativo è stata osservata l'organizzazione del lavoro nei Call center calabresi attraverso le diverse fasi di gestione delle risorse umane. Si arriva a questo punto probabilmente al cuore del rapporto tra organizzazione ed individuo. Il crinale lungo cui osservare le differenze o le commistioni tra standardizzazione e personalizzazione risulta complesso. E' necessario infatti scomporre alcuni elementi a partire dalle competenze richieste in fase di ingresso: queste risultano poco complesse e sottodimensionate rispetto al livello di formazione di molti operatori. Tra le competenze richieste sembrano emergere più quelle legate a un *saper fare* generico. Da questo punto di vista emerge un modello in cui i compiti sono ben definiti e abbastanza ripetitivi, nonostante, come si è

visto, si viva sempre nel paradosso di una struttura che organizza e punta a prevedere una relazione a due, quella tra operatore e cliente.

Le tipologie contrattuali più utilizzate sono il contratto a tempo indeterminato e il contratto a progetto, facendo emergere uno scenario meno precario (almeno formalmente) rispetto all'immagine che il senso comune veicola. Per quanto riguarda i contratti atipici, e in particolare quelli a progetto, gran parte di questi lavoratori non svolge altri lavori. È ben presente, dunque, il problema tipicamente italiano della *monocommitenza* (Reyneri, 2005), casi in cui luogo di lavoro, orari e mansioni sono uguali a quelli dei lavoratori dipendenti, ma senza le tutele a questi ultimi accordate.

Il rapporto tra datore di lavoro e operatore è stato letto in termini di contratto psicologico (Solari, 2004; Rousseau, 1995). Da questo punto di vista emerge una chiara ricerca da parte dell'azienda di comunicare la necessità di un atteggiamento quanto più *imprenditoriale* possibile da parte degli operatori rispetto al lavoro. Si lega sempre, con diversi livelli di intensità, la retribuzione alla performance. Come è prevedibile tale legame è molto stretto nel caso dei lavoratori a progetto, anche se con diverse modalità. L'organizzazione sembra, dunque, avere al proprio interno una concreta ordinarietà di rapporti di impiego subordinati, sia come da contratto sia derivanti dalla finzione legale dell'autonomia. A questa ordinarietà vengono innestati inviti, più o meno espliciti, a pensare il proprio lavoro in stile imprenditoriale, puntando alla performance e alla qualità. Sebbene il contratto psicologico può essere indebolito dalla instabilità del lavoro, nel caso dei lavoratori con contratti atipici, nel caso calabrese, però, sono presenti elementi esterni, di contesto, che rinforzano lo stesso contratto. Utilizzando lo schema concettuale dell'economia degli incentivi di Barnard (1938) e Simon (1958) ci accorgiamo che l'equilibrio tra costi e benefici è garantito da un ambiente esterno all'organizzazione (il mercato del lavoro) che non offre alternative. L'uscita dal Call center, dunque, non offrirebbe altre possibilità di ricollocamento, e di questo sono consapevoli gran parte degli operatori. Se il contratto psicologico tra impresa e lavoratore sembra indebolirsi sul versante delle ricompense economiche e di carriera, in realtà è rinforzato dai costi troppo alti di uscita.

Per arrivare a un atteggiamento di tipo imprenditoriale è senza dubbio necessario garantirsi un buon livello di impegno organizzativo. A questo punto possiamo introdurre la dimensione che più di tutte ci è sembrata essere decisiva su molti aspetti dell'organizzazione del lavoro: l'attività *inbound* o *outbound*. Dal punto di vista dell'impegno organizzativo, nel caso degli operatori *inbound* l'impegno richiesto è legato all'ascolto, alla gestione delle telefonate e dei problemi, sempre garantendo una buona immagine dell'azienda cliente. Gli operatori in *outbound*, invece, hanno il compito di chiamare e, una volta preso il contatto, convincere chi sta dall'altra parte della cornetta a "collaborare", con diversi gradi di intensità: dalla vendita, passando per le promozioni, fino alle interviste telefoniche. In quest'ultimo caso, l'impegno richiesto è orientato a convincere, e alla quantità di contatti e obiettivi raggiunti. Da questo punto di vista, nei call center convivono due mondi, con tipi di *commitment* diversi e diverse "cure" da parte del *management*.

Dal punto di vista degli incentivi, le prospettive di carriera e di stabilità sembrano essere le leve più utilizzate dal management dei nostri call center, ma senza polarizzazioni legate a qualche dimensione particolare. Trattandosi di rappresentazioni degli intervistati è plausibile pensare che



quest'immagine provenga da una particolare sensibilità degli operatori calabresi alla stabilità occupazionale, in cui possiamo inserire anche le prospettive di carriera. È certo, però, che il risultato ottenuto è proprio quello di una importante leva per ottenere buoni risultati.

Passando alle rappresentazioni degli operatori sulle sanzioni possibili in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi dati, è possibile evincere quanto determinanti siano le politiche di gestione del personale in termini di sanzioni attuate in ogni singola azienda. In questo caso dai dati emerge che ad essere decisive sono le scelte delle singole aziende, più altre dimensioni comuni al campione. Se nelle rappresentazioni degli operatori (standard e non-standard) è tanto presente il timore di perdere il lavoro, vuol dire che, almeno dal punto di vista del *clima interno* all'organizzazione, si respira quel tipo di sanzione radicale.

Sul piano del controllo percepito da parte degli operatori, i livelli di soddisfazione sembrano essere positivi. Oppure, seguendo l'insegnamento dei motivazionalisti, i livelli di insoddisfazione sarebbero bassi. Elemento problematico è il ruolo dei "diretti resposanbili", in generale si tratta di figure intermedie come i *team leader* o *supervisor*, che svolgono l'importante mansione di coordinare e di essere il ponte della comunicazione tra l'azienda e l'operatore. È emersa una importante assenza di fiducia, legata a giudizi di mancanza di lealtà. Questo può essere dovuto sia ai modi di "interpretare" il ruolo da parte di questi responsabili, sia ad una sorta di cortocircuito che avviene nel momento in cui tutto il peso della comunicazione tra azienda ed operatori è caricato su pochi canali. In questo caso, con questi giudizi negativi sulla lealtà, i *team leader* potrebbero scontare il fatto di essere spesso l'unico punto di contatto tra lavoratori ed azienda. Questo particolare fa intuire che ci troviamo di fronte ad una organizzazione del lavoro snella, con una struttura gerarchica molto assottigliata, ma con una matrice taylorista data dalla separazione netta tra *line* e *staff*.

In generale, sul piano del modello organizzativo si nota che una importante linea di differenziazione passa attraverso i contratti di lavoro. Ma si tratta di una apparenza. In realtà, come abbiamo già affermato sopra, la dimensione che sembra essere maggiormente decisiva è quella relativa all'attività di operatore *inbound* oppure *outbound*. Questa si riflette sui contratti di lavoro, con gli operatori *inbound* in gran parte assunti con contratti a tempo indeterminato e quelli *outbound* contrattualizzati a progetto. Livelli di soddisfazione su diversi aspetti del lavoro e condizioni di lavoro, sembrano essere condizionati più da questa distinzione tra operatori che non da ampiezza o tipo di servizio (dedicato o generalista) dell'azienda. Ad esempio, i livelli di soddisfazione rispetto alla flessibilità di turni ed orari di lavoro è molto bassa per gli operatori *inbound* e alta per quello *outbound*, segno che per i primi è riservato un modello più burocratico di organizzazione per i secondi un modello più flessibile. Altro versante è quello delle condizioni di lavoro, lo spettro dell'inutilità (Sennett, 1999) è un sentimento provato a fine giornata più dagli operatori *outbound* che non da quelli *inbound*.

Allargando lo sguardo oltre l'organizzazione, si osserva come i livelli di soddisfazione, in generale, diminuiscono man mano che si chiede di allargare l'orizzonte temporale considerato. Per aspetti di breve raggio i livelli di soddisfazione sono abbastanza alti, in particolare riguardo il rapporto con i colleghi e in tema di conciliazione tra lavoro e vita privata/ altri impegni. Le cose cambiano quando si

chiede di allargare il raggio considerando i contenuti del lavoro (autonomia decisionale e svolgimento di attività interessanti) e le prospettive in termini di carriera.

In generale, possiamo confermare che anche in questo caso può essere utilizzata l'immagine della frontiera richiamata all'inizio. Elementi di organizzazione burocratica e flessibile sembrano convivere "sotto lo stesso tetto" dell'impresa di Call center, a un livello micro gli operatori vivono letteralmente sulla frontiera in un *mix* di soddisfazione per molti aspetti del lavoro e insoddisfazione per le prospettive. Ad essere discriminante sotto molti aspetti è il tipo di attività che si svolge, e solo in alcuni casi lo stile di management dell'azienda. In generale, però, le condizioni di lavoro risultano buone, contro molte aspettative e pregiudizi. Si tratta, è confermato, di un lavoro ad alto contenuto di stress, proprio perché si ha a che fare continuamente con persone diverse non sempre accoglienti, rispettose o concilianti. Ma anche in questo le differenze tra attività *inbound* ed *outbound* sembrano prevalere su altre.

Sullo sfondo un contesto economico che non offre alternative in caso di *exit*. Gli operatori intervistati sembrano esserne ben coscienti. Se questo per certi versi rende facile la vita alla funzione aziendale di gestione delle risorse umane, per altri versi sembra che questa presa di coscienza riesca a modificare le mappe cognitive (Weick, 1995) attraverso cui l'operatore legge la sua esperienza di lavoro. Con questo non si vuole affermare la prevalenza della dimensione soggettiva e cognitiva dell'operatore, ma pensiamo che è da tenere dentro il disegno complesso sulle caratteristiche della frontiera del lavoro.

La riflessione, dunque, si allarga fino a chiedersi se questo rischio di intrappolamento in occupazioni sottoqualificate (o totalmente estranee al percorso formativo) è un destino segnato oppure si intravedono segnali che fanno ben sperare. Tutto sembra essere potenziale, e per questo confuso. Ma concedendoci un pizzico di retorica sul finale, possiamo dire che da questa frontiera è necessario intonare un canto più forte di tutte le malie che hanno accompagnato e segnato lo sviluppo sociale ed economico della Calabria. Il richiamo al mito di Orfeo è forse bizzarro, ma può far comprendere quanto è decisivo lo sforzo di liberare e far emergere elementi di segno positivo come una nuova responsabilità della classe dirigente, nuovi modelli di regolazione del rapporto tra economia e politica, nuova domanda di lavoro orientata all'innovazione. Più decisivo, forse, di altre strategie esclusivamente orientate a "contenere" elementi di segno negativo, come quella di Ulisse che ordinò ai suoi uomini di tapparsi le orecchie con la cera; lui stesso si fece legare a un albero della nave, vietando ai compagni di slegarlo, qualunque supplica avesse loro rivolto. Il mito racconta di un successo anche in questo caso: le Sirene, indispettite dal proprio insuccesso, si buttarono in mare e affogarono. Ma la differenza di fondo è forse nell'atteggiamento, individuale e collettivo, dell'*attendere* e dell'*aspettare*. Questa distinzione può essere applicata al caso della Calabria, osservata attraverso il prisma dell'esperienza dei Call center e, soprattutto, degli operatori intervistati. Il verbo *aspettare* rimanda, nella sua etimologia, a un volgere lo sguardo restando fermi. Nell'*aspettare* non è previsto movimento, così come nell'*aspettare* un concorso pubblico non si generano energie, ma strategie che rischiano di intrappolare in inutili limbi. Tante sono state le *aspettative* degli operatori indagate, ancora di più sono stati gli *aspetti* presi in considerazione. *Aspettative* che accomunano gli operatori di Call center ad un intero territorio, ma sembrano lasciare inalterata la realtà. Il verbo *attendere*, invece, rimanda a un movimento: *stendere verso*. Il *tendere verso* un miglioramento della posizione sociale fa sì che molti giovani intraprendano percorsi di studio

universitario, la stessa *tensione* trasforma brillanti laureati in piccoli imprenditori e in affidabili professionisti. È la *tensione* verso il lavoro desiderato a portare molti altri laureati a muoversi verso altri mercati del lavoro. È una idea dinamica, per cui la realtà non resta inalterata. Lo sguardo verso una direzione è accompagnato dal movimento e tutto il corpo è in tensione.

Diverse possono essere le strategie, individuali o collettive: si può guardare a Orfeo o ad Ulisse. Diverse possono essere le forme di regolazione e quelle di allocazione delle risorse, ma non la scelta dell'atteggiamento di fondo tra *aspettare* e *attendere*.

# Riferimenti bibliografici

Accornero A. (2002), *Il mondo della produzione. Sociologia del lavoro e dell'industria*, il Mulino, Bologna.

Accornero A. (2007), *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino, Bologna.

Accornero A., Altieri G., Oteri C. (2001), *Lavoro flessibile. Cosa pensano davvero imprenditori e manager*, Ediesse, Roma.

Aksin Zeynep, Armoni Mor, Mehrotra Vijay (2007), *The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research*, in «Production and Operation Management», 16, 6, pp. 665–688.

Almalaurea (2010), *XI Profilo dei laureati italiani. Valutazione dei percorsi formativi nell'università a dieci anni dalla Dichiarazione di Bologna*, il Mulino, Bologna.

Altieri G. (a cura di) (2002), *Lavorare nei Call Centres. Una analisi europea*, Ediesse, Roma.

Argyris C., Schon D. (1978), *Organizational learning*, Addison Wesley, Reading (Mass.).

Avola, M. (2009) *La differenziazione territoriale dei modelli di instabilità occupazionale in Italia*, in Palidda R., *Vite flessibili* (a cura di), Milano: Franco Angeli Editore.

Azienda Calabria Lavoro (2010), *Rapporto Occupazione. I trimestre 2010*, Regione Calabria.

Bain P., Watson A., Mulvey G., Gal G., Taylor P. (2002), *Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management*, in «New Technology, Work and Employment», 17, 3, pp. 170–185.

Balbo L. (2008), *Il lavoro e la cura. Imparare e cambiare*, Einaudi, Torino.

- Banca d'Italia (2009), *Mezzogiorno e politiche regionali*, atti del Convegno su "Mezzogiorno e politiche regionali", Perugia, 26-27 febbraio 2009.
- Barazzetti D. (2007), *C'è posto per me? Lavoro e cura nella società del «non lavoro»*, Guerini e Associati, Milano.
- Barbera, F. (2007), *L'innovazione economica tra exploration ed exploitation*, in «Stato e Mercato», 3, pp. 475-510.
- Barnard C. J. (1938), *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione*, trad. it., UTET, Torino 1970.
- Batt R., Moynihan L. (2001), *The Viability of Alternative Call Center Production Models*, Paper presentato alla conferenza, "Call Centers and Beyond: The HRM Implications, Kings College, University of London, 6 November 2001.
- Beck U. (1999), *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, trad. it. Einaudi, Torino 2000.
- Bell D. (1973), *The coming of Post-industrial Society. A Venture in social Forecasting*, Basic Books, New York.
- Berger P., Luckmann T. (1966), *The social construction of reality*, trad. it., Il Mulino, Bologna 1969.
- Berton F., Devicienti F., Macelli L. (2007), *Temporary jobs: Port of entry, Trap, or just Unobserved Heterogeneity?*, in «LABORatorio R. Revelli», Working Paper n.79.
- Beynon H., Nichols T. (2006), *The patterns of Work in the Post-Fordist Era. Fordism and Post-Fordism*, Vol. II, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK - Northampton, USA.
- Bichi R. (2007), *La conduzione delle interviste nella ricerca sociale*, Carocci, Roma.
- Bifulco L. (2002), *Che cos'è un'organizzazione*, Carocci, Roma.
- Boldizzoni D. (a cura di) (2009), *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*, Sole 24 Ore, Milano.
- Bonazzi (2002), *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Bonazzi G. (1999), *Dire, fare, pensare. Decisioni e creazione di senso nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.
- Bonazzi G. (2000), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- Bonazzi G. (2002), *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Braverman H. (1974), *Lavoro e capitale monopolistico. La degradazione del lavoro nel XX secolo*, trad. it., Einaudi, Torino 1978.

- Bristol G., Munday M. (2000), *Call centre growth and location: corporate strategy and the spatial division of labour*, in «Environment and Planning» 32, pp. 519 – 538.
- Butera F. (1972), *I frantumi ricomposti. Struttura ed ideologia nel declino del «taylorismo» in America*, Marsilio Editori, Venezia.
- Butera F. (1990), *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni*, Franco Angeli, Milano.
- Butera F. (2005), *Tecnologia, organizzazione e lavoro: il progetto e la persona*, in «Sociologia del lavoro», 100, pp. 45-80.
- Butera F., Bagnara, S., Cesaria, R., & Di Guardo, S. (a cura di) (2008), *Knowledge Working Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori Università, Milano.
- Butera F., Donati E., Cesaria R. (1997), *I lavoratori della conoscenza: quadri, middle manager e alte professionalità tra professione e organizzazione*, Franco Angeli, Milano.
- Casey B., Keep E. e Mayhew K. (1999), *Flexibility, quality and competitiveness*, in «National Institute Economic Review» 168, 1, pp. 70-81.
- Castel R. (2004), *L'insicurezza sociale. Che significa essere protetti*, Einaudi, Torino.
- Cattero B. (2007), *Le trasformazioni dell'impresa e dei contesti socioistituzionali*, in Regini M. (a cura di), *La sociologia economica contemporanea*, Laterza, Roma – Bari pp.131- 156.
- Cavagnoli D. (2008), *Commitment, Functional Flexibility, and Addiction*, in «Journal of Industrial Relations», 50, pp. 339-348.
- Cella G. P. (2004), *Il sindacato*, Laterza, Roma-Bari.
- Cella G.P. (2006), *Tracciare confini. Realtà e metafore della distinzione*, Il Mulino, Bologna.
- Cella G.P., Treu T. (a cura di) (1998), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna.
- Cesareo V. (a cura di) (2005), *Ricomporre la vita. Gli adulti giovani in Italia*, Carocci, Roma.
- Coase R. (1937), *The nature of firm*, trad. it., in Coase R., *Impresa, Mercato e diritto*, Il Mulino, Bologna 2006.
- Corbetta P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, Voll. I, II, III, IV, Il Mulino, Bologna
- Cordes C. L. and Dougherty T. W. (1983), *A Review and an Integration of Research on Job Burnout*, in «The Academy of Management Review», 18, 4, pp. 621-656.

- Corigliano E, Greco L. (2009), *Trappole e traiettorie nel mercato del lavoro meridionale: salvati dal telefono?*, Franco Angeli, Milano.
- Costabile, A. (a cura di) (2009), *Legalità, manipolazione, democrazia. Lineamenti del sistema politico meridionale*, Carocci, Roma.
- Cross C., Barry G. and Caravan T. N. (2008), *The Psychological Contract in Call Centres: An Employee Perspective*, in «Journal of Industrial Relations», 50, pp. 228 -243.
- Crouch C. (1999), *Social Change in Western Europe*, trad. it., *Sociologia dell'Europa occidentale*, il Mulino, Bologna 2001.
- Crouch C., Schröder M., Voelzkow H. (2009), *Regional and Sectoral Varieties of Capitalism*, in «Economy and Society», 38, 4, pp. 654-678.
- Crozier M. (1963), *Il fenomeno burocratico*, trad. it. Etas Kompass, Milano 1969.
- Crozier M. (1989), *L'impresa in ascolto*, trad. it. Il Sole 24 Ore, Milano 1990.
- Crozier M., Normann R. (1990), *L'innovazione nei servizi*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Cuppone M., Mocavini A., Paliotto A. P., Rauco G., *La domanda di lavoro qualificato nel I semestre 2009: le inserzioni sui quotidiani*, «collana Studi Isfol», numero 2, [www.isfol.it](http://www.isfol.it).
- Dahrendorf R. (1994), *La libertà che cambia*, Laterza, Bari.
- De Masi D. (2004), *Il cronometro e le rose. Lavoro e società industriale nell'opera di Taylor*, in Taylor F. W. (1947), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, trad. it., ETAS , Milano 2004.
- Del Boca, D. e Saraceno, C. (2005), *Le donne in Italia tra famiglia e lavoro*, in «Economia e lavoro», 39, N° 1, pp. 125-139.
- Dell'Aringa C. (2009), *I lavori temporanei e le transizioni verso il lavoro stabile. Rapporto di ricerca*, in CNEL, *Il lavoro che cambia. Contributi tematici e raccomandazioni*, disponibile su [www.cnel.it](http://www.cnel.it) .
- Della Rocca G. (2006), *Introduzione*, in Della Rocca G., Fortunato V. (2006), Laterza, Roma – Bari.
- Della Rocca G., Fortunato V. (2006), *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società postmoderna*, Laterza, Roma – Bari.
- Donati E. (1999), *I Call Center: una nuova opportunità di business e di lavoro nell'economia della conoscenza*, «Documento di Lavoro IRISO – Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi».

- Doogan K. (2005), *Long-term Employment and the Restructuring of the Labour Market in Europe*, in «Time Society», 14, pp. 65 -87.
- Elster J. (2005), *Ulisse e le sirene. Indagini sulla razionalità e l'irrazionalità*, Il Mulino, Bologna.
- EUROSTAT (2010), *Labour market statistics*, Luxembourg.
- EUROSTAT (2010), *Labour markets in the EU-27 still in crisis*, Statistics in focus 12/2010.
- EUROSTAT (2010), *Science, Technology and Innovation in Europe. 2010 Edition*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Fantozzi P. (1993) , *Politica Clientela Regolazione Sociale. Il Mezzogiorno nella questione politica italiana*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ).
- Fantozzi P. (a cura di) (1997), *Microcapitalismo*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Fevre R. (2007), *Employment insecurity and social theory: the power of nightmares*, in «Work Employment Society», 21, pp. 517- 535.
- Field A. (2009), *Discovering statistics using SPSS*, SAGE, Thousand Oaks – London - New Delhi.
- Fortunato V. (2005), *Imprenditori, organizzazione e rappresentanza collettiva degli interessi. I caratteri dell'associazionismo imprenditoriale nella provincia di Cosenza*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ).
- Fortunato V. (2008), *Ripensare la FIAT di Melfi. Condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era del World Class Manufacturing*, Carocci, Roma.
- Fortunato V. (2010), *La rappresentanza degli interessi: le élites socio-economiche nella progettazione integrata*, in Mirabelli M., *Le istituzioni tra persistenza e innovazione*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Fraccaroli F., Sarchielli G. (2002), *E' tempo di lavoro? Per una psicologia dei tempi lavorativi*, CLUEB, Bologna.
- Frenkel S., Korczynski M., Shire K., Tam M. (1999), *On the front line: organization of work in the information economy*, ILR Press, Ithaca and London.
- Friedman A. (1977), *Industry and labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, Macmillan, London.
- Fukujama F. (1992), *The end of History and the last man*, trad. it., Biblioteca Universale Rizzoli, Milano 2007.
- Fullin G. (2004), *Vivere l'instabilità del lavoro*, Il Mulino.
- Gallino L. (2004), *Dizionario di Sociologia*, UTET, Torino.



- Gallino L. (2007), *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Laterza, Roma – Bari.
- Gans N., Koole G. and Mandelbaum A. (2003), *Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects*, in «M&SOM», 5, pp. 79-141.
- Garsten C. (1999), *Ai margini” e “sotto pressione”. I lavoratori temporanei come soggetti liminali nelle organizzazioni flessibili*, trad. it. in Lodigiani R., Martinelli M. (a cura di), *Dentro e oltre i post-fordismi*, Vita e pensiero, Milano, pp. 333-356.
- Gherardi S. (1985), *Presentazione*, in Scott, *Le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Giddens A. (1987), *Social Theory and Modern Sociology*, Polity Press, Cambridge.
- Glucksmann M. (2004), *Call configurations: varieties of call centre and divisions of labour*, in «Work Employment & Society December», 18, 4, pp. 795-811.
- Gouldner A. W. (1954), *Modelli di burocrazia aziendale e lo sciopero a gatto selvaggio*, trad. it., ETAS Kompass, Milano 1970.
- Grandey A., Dickter D., Hock-Peng S. (2004), *The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees*, in «Journal of Organizational Behavior», 25, pp. 1–22 .
- Granovetter M. (1973), *The Strength of Weak Ties*, in «The American Journal of Sociology», Vol. 78, 6, pp. 1360-1380.
- Greco S. (2006), *Le transizioni occupazionali degli operatori di call center in Lombardia e nel Nordrhein-Westfalen*, Università degli studi di Milano, «Working Papers del Dipartimento di studi sociali e politici», [www.sociol.unimi.it](http://www.sociol.unimi.it) .
- Gross E., Etzioni A. (1985), *Organizations in society*, trad. it., Il Mulino, Bologna 1996.
- Hannif Z., Burgess J. and Connell J. (2008), *Call Centres and the Quality of Work Life: Towards a Research Agenda*, in «Journal of Industrial Relations», 50, pp. 271-284.
- Harrison B. (1999), *Agile e snella. Come cambia l'impresa nell'era della flessibilità*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Harvey D. (1997), *La crisi della modernità*, trad. it., Net, Milano 2002.
- Heap L. (2008), *The Australian Charter of Employment Rights: Setting the Standard for New Legislation and Good Practice*, in «Journal of Industrial Relations», 50, pp. 349-354.
- Herzberg F. (1966), *Work and the nature of man*, World, Cleveland.
- Hobsbawm E. J. (1994), *Il secolo breve. 1914-1991*, trad. italiana BUR Explot, Milano, 2007.

- Hochschild A. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley.
- Hochschild A. R. (1979), *Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure*, in «The American Journal of Sociology», 85, 3, pp. 551-575.
- Holman D., Fernie S. (2000), *Can I help you? Call Centres and job satisfaction*, in «Centre Piece», Spring, 2-5
- Ichino P. (1996), *Il lavoro e il mercato*, Mondadori, Milano.
- IRES (2006), *Il lavoro para-subordinato a rischio di precarietà: tra scarsa autonomia, dipendenza economica e mancanza di prospettive*, Rapporto di ricerca.
- ISFOL (2009) *RAPPORTO 2009*, Soveria Mannelli: Rubbettino.
- ISFOL (2009), *RAPPORTO 2009*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- ISTAT (2001), *8° Censimento generale dell'industria e dei servizi*, [www.istat.it](http://www.istat.it).
- ISTAT (2005), *Collaborazioni coordinate e continuative nella rilevazione sulle forze di lavoro*, in *Statistiche in breve*, comunicato stampa del 21 Marzo 2005.
- ISTAT (2007), *Le nuove attività imprenditoriali*, diffuso il 27 febbraio 2007, disponibile su [http://www.istat.it/dati/dataset/20070227\\_00/](http://www.istat.it/dati/dataset/20070227_00/) Roma.
- ISTAT (2008) *Innovazione nelle imprese italiane (Anni 2004-2006)*, in «Statistiche in breve» del 07 novembre 2008.
- ISTAT (2009) *Struttura e dimensione delle unità locali delle imprese*, in *Statistiche in breve* 3 dicembre 2009.
- ISTAT (2009), *Rapporto annuale 2008*, Roma.
- ISTAT (2010), *Ingresso dei giovani nel mercato del lavoro*, in «Statistiche in breve» del 30 settembre 2010.
- ISTAT (2010), *La misura dell'economia sommersa nelle statistiche ufficiali*, in «Statistiche in breve» del 18 giugno 2008.
- ISTAT (2010), *Le esportazioni delle regioni italiane*, Comunicato Stampa del 11 giugno 2010.
- ISTAT (2010), *Noi Italia. 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo*, Roma.
- ISTAT (2010), *Rilevazione sulle forze lavoro*, <http://www.istat.it/lavoro/lavret/forzedilavoro/> .
- Jedlowski P. (1998), *Il mondo in questione*, Carocci, Milano.

- Keenoy T. (1990), *Human Resource Management: Rhetoric, Reality, and Contradiction*, in «International Journal of Human Resource Management», I, 3, pp. 363-84.
- Kuhn (1962), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, trad. it., Einaudi, Torino 1999.
- Kumar K. (1995), *Le nuove teorie del mondo contemporaneo: dalla società post-industriale alla società post-moderna*, trad. it., Einaudi, Torino.
- La Rosa M. (1998), *Il problema del lavoro, il lavoro come problema*, in *Sociologia del lavoro*, 69 pp. 11-26.
- Lawrence P. L., Lorsch J.W. (1969), *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Leidner R. (1991), *Serving Hamburgers and Selling Insurance: Gender, Work, and Identity in Interactive Service Jobs*, in «Gender and Society», 5, 2, pp. 154-177.
- Lévinas E. (1954), *L'io e la totalità*, trad. it. in Riva F. (a cura di), *Il pensiero dell'altro*, Edizioni Lavoro, Roma 2008.
- Likert R. (1961), *Nuovi modelli di direzione aziendale*, trad. it., Franco Angeli, Milano 1973.
- Likert R. (1967), *Il fattore umano nelle organizzazioni*, trad. it., Isedi, Milano 1971.
- Livi Bacci (2009), «*I cambiamenti demografici e sociali*», in CNEL, *Il lavoro che cambia. Contributi tematici e Raccomandazioni, Rapporto di Ricerca*.
- Lo Verde M. (2005), «*(s)Legati (d)al lavoro: gli adulti giovani e il lavoro tra bisogno di ricomposizione desiderio di autonomia*», in Cesareo V. (a cura di), *Ricomporre la vita. Gli adulti giovani in Italia*, Carocci, Roma.
- Lodigiani R., Martinelli M. (a cura di) (2002), *Dentro e oltre i post-fordismi*, Vita e pensiero, Milano.
- Magnier A., Vicarelli G. (2010), *Mosaico Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Mandrone E. (2008), *Quando la flessibilità diviene precarietà: una stima sezionale e longitudinale* in «collana Studi Isfol», numero 6 - ottobre [www.isfol.it](http://www.isfol.it).
- March J. G., Simon H.A. (1958), *Teoria dell'organizzazione*, trad. it., ETAS, Milano 2003.
- March J. M. (1994), *Prendere decisioni*, trad. it., il Mulino, Bologna 1998.
- Maslach C., Jackson S.E. (1981), *The measurement of experienced burnout*, in «Journal of Organizational Behavior» 2, 2, pp. 99-113.

- Maslach C., Leiter M. (2005), *Reversing Burnout: How to rekindle your passion for your work*, in «Stanford Social Innovation Review», 3, 4, pp. 42-49.
- Maslow A. (1962), *Toward a psychology of Being*, Van Nostrand, Princeton.
- Maslow A. (1998), *Il management*, trad. it., Armando Editore, Roma 2004.
- Mayo E. (1945), *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, trad. it., UTET, Torino 1969.
- Michels R. (1911), *La sociologia del partito politico nella democrazia moderna*, trad. it., Il Mulino, Bologna 1966.
- Ministero dello Sviluppo Economico, Regione Calabria (2009), *L'Italia secondo i Conti Pubblici Territoriali (CPT). I flussi finanziari pubblici nella Regione Calabria*, Roma.
- Mintzberg H. (1979), *The structure of organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mirabelli M. (2001), *L'istituzionalismo amorale*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Mirabelli M. (2010), *Le istituzioni tra persistenza e innovazione*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- MIUR (2010), Indagine sull'Istruzione Universitaria, <http://statistica.miur.it/> .
- Mocetti S., Olivieri E., Viviano E. (2010), *Le famiglie italiane e il lavoro: caratteristiche strutturali e effetti della crisi*, in «Questioni di Economia e Finanza», 75, Banca d'Italia.
- Mocetti S., Porello C. (2010), *La mobilità del lavoro in Italia: nuove evidenze sulle dinamiche migratorie*, in «Questioni di Economia e Finanza», 61, Banca d'Italia.
- Mocetti, S., Porello C.(2009), *How does immigration affect native internal mobility? New evidence from Italy*, Banca d'Italia.
- Morgan G. (1986), *Images. Le metafore dell'organizzazione*, trad. it., Franco Angeli 1999.
- Musumeci R. (2009), *Alla ricerca della qualità del lavoro tra fiducia e disincanto*, in Palidda, *Vite flessibili*, 2009 pp. 99-133.
- Negrelli S. (a cura di) (2000), *Prato verde – prato rosso. Produzione snella e partecipazione dei lavoratori nella Fiat del 2000*, Rubbettino, Soveria, Mannelli.
- Nisticò R. (2003), *La disoccupazione estrema*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Nisticò R. (2009), *La Calabria in tempo di crisi. Rapporto sull'economia calabrese 2008*, De Rose, Cosenza.

- Nisticò R. (2010), *Attraversando la crisi. Rapporto sull'economia calabrese 2009*, De Rose, Cosenza.
- Normann R. (1984), *La gestione strategica dei servizi*, trad. it., Etas, Milano 1996.
- OECD (1998-2009), *Employment Outlook*, Paris.
- OECD (2002), *Measuring the Information Economy 2002*, Paris.
- Ohno T. (1978), *Lo spirito toyota*, trad. it., Einaudi, Torino 2004.
- Ouchi W. G. (1980), *Markets, Bureaucracies and Clans*, in «Administrative Science Quarterly», 25, 1, pp. 129-141.
- Palamara R., Campi M. (2002), *Call Center e risorse umane. La gestione del personale come elemento strategico dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano.
- Palidda R. (2008), *Disuguaglianze territoriali e ambivalenze dello sviluppo: il caso della Sicilia*, in «Sociologia del lavoro», 110, pp. 41-54.
- Palidda R. (2010), *Strategie di ricerca, tempi di ingresso e caratteristiche dei laureati*, relazione al convegno «Investimenti in capitale umano nel futuro di Italia ed Europa. XII Indagine Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati», Cosenza 19 Marzo 2010.
- Palidda R. (a cura di) (2009), *Vite flessibili. Lavori, famiglie e stili di vita di giovani coppie meridionali*, Franco Angeli, Milano.
- Palidda R. (b) (2009), *Disuguaglianze di genere e costi della flessibilità*, in Atti del Convegno Genere e precarietà, Trento 13-14 novembre 2009.
- Palidda R. (c) (2009), *L'arduo cammino della flexicurity tra criticità del mercato del lavoro e deficit del sistema di welfare*, in P. Barcellona (a cura di), *La società europea. Identità, simboli, politiche*, Giapichelli, Torino.
- Parsons T. (1956), *Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I*, in «Administrative Science Quarterly», 1, 1, pp. 63-85.
- Paulet R. (2008), *Location Matters: The Impact of Place on Call Centres*, in «Journal of Industrial Relations», 50, pp. 305-319.
- Pedersini R. (2008), *Flexicurity and industrial relations*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

- Pedersini R. (2009), *Quale flexicurity? Studi e politiche su flessibilità e sicurezza nel lavoro*, in «Sociologia del lavoro» n. 114, pp. 125-138
- Perrow (1972), *Le organizzazioni complesse*, trad. it., Franco Angeli, Milano 1983.
- Pfeffer J., Salancik G. R. (1978), *The external control of organization. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, Publishers, New York.
- Poynter G. (2000), *Thank you for Calling: the new ideology of work in service Economy*, in «Soundings», Spring, 151-160
- Rainnie A., Barrett R., Burgess J. and Connell J. (2008), *Introduction: Call Centres, the Networked Economy and the Value Chain*, in «Journal of Industrial Relations», 50, pp. 195- 208.
- Ramella F. (2005), *Reti sociali e performance economiche nelle imprese ICT*, in «Stato e Mercato» n. 3, pp. 355-390.
- Ramella F., Trigilia C. (a cura di) (2006), *Reti sociali e innovazione. I sistemi locali dell'informatica*, Firenze University Press, Firenze.
- Ranci C. (2002), *Le nuove disuguaglianze in Italia*, il Mulino, Bologna.
- Regalia I. (2007), *Dicotomie, opposti, antitesi. Vecchi e nuovi dualismi nell'analisi recente dell'economia, del lavoro, delle organizzazioni in Italia*, in «Sociologia del Lavoro», 105, pp. 13-15.
- Regalia I. (a cura di) (2009), *Regolare le nuove forme di impiego*, Franco Angeli.
- Regini M. (2009), *Ascesa e declino del modello sociale europeo*, in Sciolla L., *Processi e trasformazioni sociali. La società europea dagli anni Sessanta ad oggi*, Laterza, Roma – Bari pp. 65- 88.
- Regini M. (a cura di) (2007), *La sociologia economica contemporanea*, Laterza, Roma – Bari.
- Regini M. (a) (2001), *Modelli di capitalismo. Le risposte europee alla globalizzazione*, Laterza, Roma – Bari.
- Regini M. (b) (2001), *The Dilemmas of Labour Market Regulation*, in Esping-Andersen Gosta e Regini Marino, *Why deregulate labour markets?*, Oxford University Press, New York.
- Revelli M. (1993), *Introduzione*, in Ohno T., *Lo spirito toyota*, trad. it., Einaudi, Torino 2004.
- Reyneri E. (2005), *Sociologia del mercato del lavoro*, Voll. I e II, Il Mulino, Bologna.
- Reyneri E. (2007), *L'analisi sociologica dei mercati del lavoro*, in Regini M. (a cura di), *La sociologia economica contemporanea*, Laterza, Roma – Bari pp. 33-57.

- Reyneri E. (a cura di) (b) (2009), *Il lavoro delle donne*, in *Rapporto di ricerca. Il lavoro che cambia. Contributi e raccomandazioni*, Rapporto di ricerca, pp. 1-47; disponibile su [www.cnel.it](http://www.cnel.it).
- Reyneri E. (a) (2009), *Occupazione, lavoro e disuguaglianze sociali nella società dei servizi*, in Sciolla L., *Processi e trasformazioni sociali. La società europea dagli anni Sessanta ad oggi*, Laterza, Roma – Bari pp. 39-64.
- Ricoeur P. (1954), *Simpatia e rispetto. Fenomenologia ed etica della seconda persona*, trad. it. in Riva F. (a cura di), *Il pensiero dell'altro*, Edizioni Lavoro, Roma 2008
- Rifkin J. (1995), *La fine del lavoro*, trad. it., Mondadori, Milano.
- Ritzer (1996), *Il mondo alla Mc Donald's*, trad. it., il Mulino, Bologna 1997.
- Rousseau D. M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*, SAGE, Thousand Oaks London New Delhi.
- Russell B. (2008), *Unions in the Information Economy: Info-service Work and Organizing in Australian Call Centres*, in «Journal of Industrial Relations», 50, pp. 285 -304.
- Saraceno C. (2009), *Ci sono anche i disoccupati invisibili*, in «La voce.info» del 8 aprile 2009.
- Saraceno, C. (2003) *La conciliazione di responsabilità familiari e attività lavorative in Italia: paradossi ed equilibri imperfetti*, in «Polis», n. 2, agosto.
- Schein (1984), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, in «Sloan Management Review», 25, pp. 3-16.
- Schein (1990), *Organizational culture and leadership*, trad. it., Guerini, Milano 1990.
- Sciolla L. (2009), *Processi e trasformazioni sociali. La società europea dagli anni Sessanta ad oggi*, Laterza, Roma – Bari.
- Scott R. W. (1985), *Le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Selznick P. (1957), *La leadership nelle organizzazioni. Un'interpretazione sociologica*, trad. it., Franco Angeli, Milano 1976.
- Sennet R. (2000), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano.
- Sennett R. (2006), *La cultura del nuovo capitalismo*, Il Mulino, Bologna.
- Simon H. A. (1985), *Causalità, razionalità, organizzazione*, Il Mulino, Bologna.

- Smith A., Smith E. (2008), *Learning to Control: Training and Work Organization in Australian Call Center*, in «Journal of Industrial Relations», 50, pp. 243-256.
- Solari L. (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Carocci, Roma.
- Solari L., Zanon A. (2001), *La “quasi” fine della gerarchia. Organizzazioni come vantaggi competitivo nella New Economy*, Franco Angeli, Milano.
- Standing G. (2008), *The Australian Charter of Employment Rights: The Missing Dimensions*, in «Journal of Industrial Relations», 50, pp. 355-367.
- Storey J. (1992), *Developments in the management of Human Resource*, Blackwell, Cambridge.
- Strangleman T., Warren T. (2008), *Work and Society*, Routledge, Londra-New York.
- Strati (2004), *L'analisi organizzativa. Paradigmi e metodi*, Carocci, Roma.
- Taylor F. W. (1947), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, trad. it., ETAS , Milano 2004.
- Taylor P. , Bain P. (1999), “*An assembly line in the head*”: *work and employee relations in the call centre*, in «Industrial Relations Journal», Volume 30, 2, pp. 101 -117.
- Taylor P. , Bain P. (2000), *Entrapped by the ‘electronic panopticon’? Worker resistance in the call centre*, in «New Technology, Work and Employment» 15, 1, pp. 2–18.
- Taylor P. , Bain P. (2001), *Trade Unions, Workers's Rights and the Frontier of Control in UK Call Centres*, in «Economic and Industrial Democracy», 22, 1, pp. 39-66.
- Taylor P. , Bain P. (2002), *Ringing the changes? Union recognition and organisation in call centres in the UK finance sector*, in «Industrial Relations Journal», 33, 3, pp. 246–261
- Taylor P. , Bain P. (2003) , *‘Subterranean Worksick Blues’: Humour as Subversion in Two Call Centres*, in «Organization Studies» 24 , 9, pp. 1487-1509.
- Taylor P., Mulvey G., Hyman J., Bain P., *Work Organization, Control and the Experience of Work in Call Centres*, in «Work Employment & Society» 16, 1, pp. 133-150.
- Touraine A. (1955), *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, trad. it. Rosenberg & Sellier, Torino 1974.
- Triglia C. (2009), *I costi della società parallela*, in «Il Sole 24 Ore», 7 settembre 2009.
- Triglia C., Burrioni L. (a cura di) (2010), *Le città dell'innovazione in Italia e in Europa. Rapporto di Artimino sullo sviluppo locale 2010*, IRES.



- Trigilia, C. (1992) *Sviluppo senza autonomia*, il Mulino, Bologna.
- Trigilia, C. (2007), *La costruzione sociale dell'innovazione*, Firenze University Press, Firenze.
- Turner V. (1993), *Antropologia della performance*, Il Mulino, Bologna.
- Unioncamere, Ministero del lavoro (2010), *Sistema Informativo Excelsior*, <http://excelsior.unioncamere.net/exol.php>.
- van den Broek D., Barnes A. and Townsend K. (2008), *Teaming Up”: Teams and Team Sharing in Call Centres*, in «Journal of Industrial Relations», 50, pp. 257 -271.
- Viesti, G. (2001), *Un mezzogiorno diverso*, in «Il Mulino», 4, pp. 715-723.
- Viesti, G. (2005), *Nuove migrazioni. Il “trasferimento” di forza lavoro giovane e qualificata dal Sud al Nord*, in «Il Mulino», 4, pp. 678-688.
- Viesti, G. (2009), *Nord/Sud: l’eterna questione*, in «Il Mulino», 5, pp. 239-270.
- Weber M. (1918), *La scienza come professione*, trad. it., Rusconi, Milano 1997.
- Weber M. (1919 – 1920), *Storia Economica*, trad. it. Donzelli Editore, Roma 1997.
- Weber M. (1920-1922), *Economia e società*, trad. it., voll. I e II, Edizioni di Comunità, Milano 1995.
- Weick K. (1995), *Senso e significato nell’organizzazione*, trad. it., Cortina, Milano 1997.
- Williamson O. E. (1987) *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Milano: Franco Angeli.
- Winiiecki D. (2004), *Shadowboxing with data: Production of the subject in contemporary call centre organisations*, in «New Technology, Work and Employment» 19, 2, pp. 78-95.
- Winiiecki D. (2007), *Subjects, Subjectivity, and Subjectification in Call Center Work: The Doings of Doings*, in «Journal of Contemporary Ethnography» 36, pp. 351- 377.
- Witt L. A., Martha C. Andrews and Dawn S. Carlson (2004), *When Conscientiousness Isn’t Enough: Emotional Exhaustion and Performance Among Call Center Customer Service Representatives*, in «Journal of Management», 30, 1, pp. 149-160.
- Wood S., Holman D. and Stride C. (2006), *Human Resource Management and Performance in UK Call Centres*, in «British Journal of Industrial Relations», 44, 1, pp. 99–124.
- Woodward J. (1965), *Organizzazione industriale: teoria e pratica*, trad. it., Rosenberg & Sellier, Torino 1975.

Zeithaml V. A., Parasuraman A. , BerryL. (1991), *Servire qualità*, McGraw-Hill, Milano.

Zeytinoglu I., Cooke G. B. (2008), *Non-standard Employment and Promotions: A Within Genders Analysis*, in «Journal of Industrial Relations», 50, pp. 319-337.

Zinnie N., Purcell J. and Adams M. (2008), *Explaining Employees' Experience of Work in Outsourced Call Centres: The Influence of Clients, Owners and Temporary Work Agencies*, in «Journal of Industrial Relations», 50, pp. 209-227.