

MARCO PICCINNO

**DONNE E UOMINI DI FRONTE AL LAVORO
BISOGNI EMERGENTI ED ESIGENZE FORMATIVE
NEI LAVORATORI SUBORDINATI DELLA PROVINCIA DI LECCE**

Indice

Introduzione	3
Inoltre.....	5
Parte prima	6
1 I presupposti teorici.....	6
1.1 I cambiamenti nel mondo del lavoro	7
1.2 Valori e significati del lavoro....	11
1.3 La socializzazione lavorativa	17
1.4 Variabili del contesto lavorativo	22
1.5 la motivazione al lavoro	25
1.6 La soddisfazione lavorativa	29
1.7 lo stress lavorativo.....	33
1.8 Linee di sintesi: benessere e malessere organizzativo	38
Parte seconda	40
2 I risultati della ricerca.....	40
2.1 Donne e uomini di fronte al lavoro	41
2.1.1 L'universo linguistico delle donne	42
2.1.2 L'universo linguistico degli uomini	47
2.2 Le rappresentazioni mentali del lavoro in uomini e donne	52
2.2.1 Le rappresentazioni delle donne	52
2.2.2 Le rappresentazioni degli uomini	57
2.3 Impiegati e dirigenti di fronte al lavoro	60
Riferimenti bibliografici	64

Introduzione

Le trasformazioni che negli ultimi anni hanno interessato sia la famiglia sia il mercato del lavoro, hanno posto con forza il problema della conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare.

Nel merito i dati Ocse degli ultimi anni segnalano persistenti difficoltà nelle opportunità di conciliazione e la conseguente ricaduta sia sul tasso di occupazione femminile che sul tasso di natalità.

In Puglia la situazione delle donne nel mercato del lavoro presenta ulteriori criticità rispetto alla tendenza nazionale.

Significativo il dato della provincia di Lecce dove il tasso di occupazione femminile risulta essere più basso di quello regionale e di ben 22 punti inferiore rispetto a quello italiano.

Ma il dato più allarmante è quello sull'inattività: più di due donne salentine in età lavorativa su 3 non sono inserite nel mercato del lavoro.

Eppure i dati nazionali ed internazionali ci dicono che una maggiore presenza femminile nel mercato del lavoro non significa solo aumento della natalità ma anche migliori performance economica di un paese:

più donne nel mercato del lavoro equivalgono infatti ad un aumento di punti percentuali di pil.

Da qui la necessità che il tema della conciliazione rientri a pieno titolo nella programmazione delle nuove politiche di sviluppo territoriale – con particolare riferimento al welfare locale e all'indispensabile intreccio con le politiche attive del lavoro e che non sia considerato ed affrontato come uno dei tanti problemi dell' universo femminile da fronteggiare e tamponare con interventi episodici e settoriali, senza alcuna prospettiva.

Garantire opportunità di conciliazione non solo permette un maggior accesso delle donne al mercato del lavoro, ma influenza positivamente l'intera organizzazione del lavoro, potenziandone la produttività e il benessere lavorativo, con

conseguenze positive per le aziende anche sul piano strettamente economico.

La legge regionale n. 7 del marzo 2007 sulle “Norme per le politiche di genere e le politiche di conciliazione” che individua nello sviluppo dei servizi di conciliazione una leva strategica per favorire l’accesso e la permanenza delle donne nel mercato del lavoro e lo sviluppo economico regionale e il successivo DGR del dicembre 2009 per l’elaborazione di patti sociali di genere ha rappresentato la giusta opportunità per l’ideazione di un percorso – il nostro Link Work Life (concilia vita-lavoro) e lo sviluppo di azioni di genere all’interno del percorso contrattuale di II livello.

Un progetto che ha provato a fare sintesi tra i soggetti istituzionali e il partenariato sociale del territorio per l’analisi e la ricerca territoriale sui bisogni e la realizzazione di azioni sperimentali di conciliazione e concertazione , di sviluppo del welfare contrattuale, di supporto alle famiglie nonché di aggiornamento e formazione.

Un progetto mirato ad una concreta operatività che sia di prospettiva , che determini buone prassi da diffondere e promuovere sul territorio , grazie al nostro impegno e al prezioso supporto di tutti i nostri partner che abbiamo inteso citare nell’apposita scheda e a cui rivolgiamo il nostro sentito grazie.

Un grazie speciale va al Prof. Marco Piccinno dell’Unisalento che ha condotto, unitamente ad un nutrito e selezionato staff, la ricerca che è alla base del percorso e ha redatto il presente report e al Dott. Gabriele Ruggiero in qualità di progettista e project manager.

Piero Stefanizzi
Segretario Generale Ust CISL Lecce

Inoltre...

Vogliamo ringraziare tutti i partner che hanno condiviso le idee progettuali e gli obiettivi che ci siamo prefissati per il raggiungimento di questo importante traguardo per il nostro territorio; cominciando da quelli che hanno sposato l'idea sin dal suo embrione, ma anche e soprattutto, dai partner aggregati nella seconda parte, che si sono dimostrati straordinariamente sensibili alle tematiche e che hanno messo a disposizione le proprie strutture per l'elaborazione di questo rapporto tra i primi a livello regionale.

Infine, ma non per importanza, ringraziamo tutti i collaboratori che con abnegazione hanno partecipato al progetto e che lo fanno ancora con assoluta costanza e professionalità.

Il project manager

Gabriele Ruggiero

Partner del Patto Sociale

UST CISL di LECCE – Capofila

CGIL Lecce

UIL Lecce

A.Se.Si.

Confartigianato Lecce

Confecommercio Lecce

Confesercenti Lecce

Espèro Srl

APS Stradegiovani.

Partner della Rete

Amministrazione Provinciale di Lecce

Banca Popolare Pugliese Lecce

Istituto Autonomo Case Popolari di Lecce

Direzione Provinciale del Lavoro di Lecce

Santese Srl Maglie

City Moda Srl Lecce

Martano Editore Srl

Parte prima

1 I presupposti teorici

1.1 I cambiamenti nel mondo del lavoro

Le trasformazioni in atto nella società del terzo millennio fanno avvertire la loro presenza nei mutamenti che investono il mondo del lavoro. L'attuale situazione socio-economica mette in evidenza processi di cambiamento che coinvolgono due dimensioni: le caratteristiche identitarie e professionali dei lavoratori, le variabili che agiscono all'interno dei contesti lavorativi.

I cambiamenti che intervengono coinvolgono le caratteristiche identitarie e professionali del lavoratore trovano la loro principale manifestazione nella particolare consistenza del tasso di disoccupazione, che è differenziato per fasce di età. I maggiori problemi si evidenziano nelle fasce giovanili, che hanno difficoltà ad inserirsi nel mondo del lavoro, e nelle fasce adulte, nel senso che vi è un decremento del lavoro oltre l'età di 55 anni [Istat, 2012.a]. Allo stesso tempo, si espande la presenza di lavoratori nelle fasce di età centrali. Il fenomeno comporta conseguenze di un certo rilievo. In primo luogo, esso determina l'accrescimento delle mansioni esecutive ed una concomitante erosione delle posizioni di responsabilità. I soggetti di età centrale, infatti, permangono nei loro ruoli per periodi di tempo decisamente prolungati, sicché rendono estremamente difficoltoso, quando non anche impossibile, il ricambio all'interno dei ruoli dirigenziali. L'esito di questo stato di cose si profila nell'incremento dei tassi di conflittualità all'interno dell'organizzazione, dovuto al fatto che i dipendenti di lunga data, che non riescono a migliorare la loro posizione, percepiscono questo stato di cose come un mancato riconoscimento delle loro aspirazioni e sviluppano avversione e ostilità sia verso l'organizzazione, sia verso coloro che hanno raggiunto ciò che credono sia stato loro precluso. Tale categoria di lavoratori presenta, inoltre un grado di scolarizzazione medio-basso, cosa, che, nell'attuale contesto produttivo (caratterizzato da cambiamenti continui)

rende estremamente difficoltosa e problematica la permanenza nel mondo del lavoro.

Accanto al fenomeno appena descritto, l'instabilità dei contesti produttivi produce un'altra conseguenza di fondamentale importanza: la mancata corrispondenza tra titolo di studio e posizione lavorativa. I contesti organizzativi registrano con una certa frequenza situazioni nelle quali ad elevati livelli di studio e di preparazione professionale non corrispondono posizioni altrettanto elevate e prestigiose. Ciò modifica in maniera significativa il significato attribuito al lavoro, nel senso che riduce il valore sociale ma anche personale dell'attività professionale. L'esito immediato di tale stato di cose si evidenzia nell'indebolimento dei riscontri soggettivi che permettono al lavoratore di qualificare il suo impegno in termini di autorealizzazione. e nella conseguente erosione della disponibilità all'impegno ed al coinvolgimento personale nel proprio.

Un'altra caratteristica strutturale del mercato del lavoro si ravvisa nel crescente tasso di femminilizzazione dei ruoli professionali [Istat, 2012.b]. In molti casi, tale fenomeno produce effetti decisamente rilevanti sulla percezione del valore sociale del lavoro. A causa di retaggi culturali del passato che resistono in segmenti consistenti della popolazione, via via che un ruolo si femminilizza, esso perde anche prestigio sociale. In questo senso, il rapporto della donna con il mondo del lavoro è fortemente condizionato dal fenomeno della *doppia carriera* [Fraccaroli F., Sarchielli G., 2002] dovuto al fatto che la donna è attualmente impegnata su un duplice versante, quello della famiglia e quello del lavoro e trova spesso una difficoltà estrema a conciliare in modo adeguato e produttivo i due ambiti di vita. Benché il fenomeno in esame riguardi in particolare i soggetti di sesso femminile, esso coinvolge in realtà un numero considerevole di lavoratori adulti (uomini o donne che siano), i quali sono chiamati a confrontarsi con una situazione di vita che ostacola in maniera marcata l'equilibrio tra dimensione personale e dimensione professionale dell'identità. Il divario tra aspetti produttivi ed aspetti esistenziali dell'esperienza personale trova lo sbocco più probabile nell'accrescimento dei livelli di stress associati

all'attività lavorativa. La gravità del problema viene, per altro, amplificata a causa di semplificazioni e miopie insite nell'attuale contesto culturale, il quale riconduce le difficoltà personali del lavoratore ad una asserita incapacità o indisponibilità dei soggetti a farsi carico degli oneri e degli impegni tipici della mansione. Quando questo paradigma interpretativo investe l'identità femminile, esso da un lato, conduce al rafforzamento dello stereotipo che codifica la donna come una soggettività intrinsecamente inadeguata a svolgere l'attività lavorativa, dall'altro iperpotenzia l'identità maschile, riconoscendola come l'unica in grado di svolgere in maniera adeguata l'attività lavorativa. In ogni caso, le conseguenze nefaste di certi paradigmi culturali, per quanto investano in modo prioritario l'universo femminile, si diffondono in maniera generalizzata nelle maglie del contesto sociale. Al riguardo, sono noti i giudizi di delegittimazione rivolti di frequente al lavoratore che dichiara apertamente i livelli di stress e di stanchezza prodotti in lui dall'esercizio professionale. Tali situazioni, lungi dall'essere affrontate con un'analisi scientifica e puntuale dei carichi di lavoro, vengono spesso interpretate come espressione di scarso impegno, di scarsa motivazione, di scarsa professionalità. L'esito di tale processo si riscontra nella elaborazione di un quadro interpretativo che disloca le ragioni generative dello stress su elementi che rimandano unicamente alla soggettività del lavoratore, senza accordare il dovuto rilievo alle componenti stressogene che ricadono sotto la responsabilità dell'organizzazione. Le semplificazioni e le unilateralità indotte da tale schema di riferimento si traducono nell'istaurazione di un circolo vizioso, che incrementa i livelli di disagio del lavoratore. Le criticità derivanti dalla naturale complessità delle condizioni lavorative vengono, infatti, incrementate sia dal disconoscimento delle ragioni strutturali dello stress, sia dalla sistematica e aprioristica delegittimazione del bisogno del lavoratore di svolgere la sua attività in un ambiente idoneo a sostenere la sua professionalità, la sua motivazione, la sua disponibilità all'impegno.

Un ulteriore cambiamento nella configurazione del mercato del lavoro è stato introdotto dall'attenzione dedicata

al problema dell'integrazione dei soggetti disabili nelle attività professionali e produttive. L'inserimento nel contesto lavorativo di soggetti portatori di handicap ha una valenza non soltanto assistenziale, ma anche e soprattutto di promozione della persona. Il dinamismo che scaturisce dalla connessione tra analisi psicologica e diritto alla cittadinanza, implica la capacità di utilizzare il disabile come una risorsa e quindi di operare una diagnosi del potenziale umano, per sintetizzarlo con le esigenze lavorative. Il bisogno di coniugare le dinamiche del mercato del lavoro con i bisogni di integrazione ha fatto emergere, inoltre, negli ultimi decenni l'esigenza di inserire nel mondo del lavoro dei soggetti immigrati, ponendo anche in sede lavorativa i problemi relativi all'integrazione culturale e sociale di gruppi minoritari. In questo senso, il mondo del lavoro si è fatto carico della responsabilità di promuovere la qualità della vita dei lavoratori stranieri, allo scopo di promuovere una relazione soddisfacente con le realtà di accoglienza, per arginare le situazioni di conflitto che il loro inserimento necessariamente comporta a livello di ambiente sociale e lavorativo.

I cambiamenti che si verificano nei settori produttivi modificano profondamente, come già rilevato in precedenza i *contesti di lavoro*, ovvero i luoghi dove si svolge l'attività lavorativa. Tali trasformazioni si rendono evidenti nei cambiamenti legati ai processi di ristrutturazione che le unità produttive devono sempre più spesso affrontare per essere in linea con le esigenze del mercato e che comportano modificazioni significative delle dimensioni dell'organizzazione. Tali ristrutturazioni determinano spesso espulsioni e spostamenti che rendono difficile gestire costruttivamente il cambiamento, anche perché molti soggetti non hanno le competenze necessarie per reinserirsi o per ridefinire il personale profilo professionale. Il problema viene ulteriormente acuito dal fatto che spesso il lavoratore è chiamato a "subire" percorsi di riorganizzazione decisi da altri, i quali inducono un forte senso di sfiducia, specialmente quando non operano la definizione anticipata delle alternative. In tali casi, la problematicità della situazione viene avvertita non soltanto da coloro che

vengono estromessi dal contesto produttivo, ma anche da coloro che permangono nell'organizzazione. Il cambiamento, infatti, induce anche in questi soggetti una percezione di incertezza verso il futuro (incertezza su "ciò che può capitare"), nonché un conseguente vissuto di perdita di potere su se stessi, sulla propria vita, sulla propria capacità decisionale [Fraccaroli, Sarchielli, 2002].

In termini più concreti, i processi di cambiamento che investono il contesto lavorativo trovano la loro cifra costitutiva nell'insorgenza di un *clima di incertezza* dovuto ad una molteplicità di elementi:

- l'aumento dei tassi di disoccupazione, che a loro volta inducono un incremento significativo dei tassi di conflittualità dovuti alla percezione di insicurezza;
- l'esternalizzazione delle funzioni, cosa che comporta una trasformazione delle relazioni che scandiscono il contesto;
- quando consistono, per esempio, in una fusione, comportano una situazione di indecidibilità, poiché l'incontro di due stili organizzativi differenti determina incertezza circa i criteri da assumere per decidere i comportamenti. Ciò comporta anche un cambiamento nel modo di lavorare che ha implicazione sui processi cognitivi e sui profili di competenze.

1.2 Valori e significati del lavoro

I valori sono i criteri in base ai quali i soggetti decidono le cose importanti dell'esistenza. In questo senso, il lavoro rappresenta per il soggetto uno dei valori più importanti della sua vita, poiché è investito di significati simbolici che trascendono le mere valenze strumentali legate alla soddisfazione dei bisogni primari. Tali valori risultano, infatti, correlati agli scopi socialmente riconosciuti al lavoro; ad una componente etica, legata a ciò che dovrebbe essere il lavoro; all'attrattività del lavoro, ovvero ai fattori

che rendono il lavoro un'attività desiderabile e/o che motivano i soggetti allo svolgimento del lavoro.

In questo senso, i valori del lavoro sono collegati sia alle rappresentazioni collettive del lavoro, sia alle rappresentazioni, alle motivazioni agli interessi alle aspettative che il soggetto nutre nei confronti dell'esperienza lavorativa [Guichard, Huteau, 2003].

Nella ricerca empirica riguardo ai significati del lavoro, non ci si può, evidentemente, fermare ad un livello generale. E' necessario infatti ricondurre i presupposti di carattere generale ad elementi che li rendano concretamente osservabili, i quali sono riconducibili ai bisogni, alle preferenze, alle visioni personali a partire dalle quali si conferisce significato all'esperienza lavorativa, cosa il lavoratore si prefigge di ottenere attraverso di essa.

Il gruppo di ricerca *Meaning Work* [Sarchielli 2008] ha cercato di specificare le componenti relative al significato del lavoro, identificandole in cinque elementi:

- la centralità del lavoro, ovvero quanto esso viene ritenuto importante in se stesso e rispetto alle altre dimensioni dell'esistenza (politica, famiglia, svago, ecc.);
- l'importanza attribuita dal soggetto agli aspetti intrinseci (rilievo del lavoro rispetto alla realizzazione di sé) ed estrinseci (ricavare dal lavoro i mezzi di sussistenza);
- gli scopi del lavoro, ovvero che cosa i soggetti tentano di raggiungere attraverso l'esperienza lavorativa. In tal senso viene in rilievo la dimensione progettuale, ovvero quali scopi le persone cercano di realizzare attraverso il lavoro;
- i diritti ed i doveri legati all'attività lavorativa, elemento che si riferisce ai diritti quali la sicurezza, la stabilità, ma anche il dovere che fa riferimento al fatto di dover contribuire con il proprio impegno al raggiungimento di fini sociali;

- l'identificazione con il lavoro, ovvero il legame affettivo che il soggetto lavoratore instaura con la sua attività professionale.

Il gruppo di ricerca *social force* [Sarchielli 2008] ha invece indagato il significato che l'esperienza lavorativa assume per i giovani. I risultati dell'indagine hanno portato in rilievo le seguenti componenti:

- la marcata prevalenza dei significati di natura intrinseca (lavoro come strumento per la realizzazione personale);
- la dimensione della sicurezza, la quale si pone per i giovani come correlato della stabilità;
- la dimensione altruistica, che fa sì che i giovani vedano nel lavoro un modo per mettersi al servizio degli altri, anche se tale dimensione decresce con il passare degli anni;
- il lavoro visto come occasione per costruire e intrattenere relazioni sociali (anche questa dimensione decresce con il passare del tempo);
- la dimensione estrinseca del lavoro (lavoro come strumento per procurarsi i mezzi di sussistenza - anche questa lievemente decrescente con il passare del tempo);
- dimensione della *leisure*, ovvero dell'equilibrio tra tempo libero e tempo lavorativo. In tal caso si è verificato che con il passare del tempo si tende a cercare e a collocare fuori dall'esperienza lavorativa i significati della propria esistenza, forse perché, con il passare del tempo, l'esperienza lavorativa delude.

Al di là delle ricerche empiriche, il significato del lavoro ha formato l'oggetto della riflessione di alcuni Autori che si sono specificatamente occupati del problema.

Particolare rilievo assumono, al riguardo, le posizioni del *Wallon* [1946], per il quale i significati del lavoro sono correlati al fatto che in tale esperienza si riscontrano tratti che non si ritrovano in altri ambiti esperienziali. Secondo

l'autore, uno di tali tratti è la coattività (il soggetto non può scegliere di non lavorare e, del resto, una vita senza lavoro è una vita problematica), per cui il valore soggettivo dell'esperienza lavorativa risulta fortemente influenzato da tale componente. *Neff* [1968], sottolineano, da parte loro, la dimensione di doverosità sociale, sicchè fondano il significato del lavoro sul contributo che esso offre alla costruzione del tessuto sociale e della comunità.

Una visione più articolata del significato del lavoro viene offerta, invece dal *Jahoda* [1982]: il quale opera una distinzione tra funzioni manifeste e funzioni latenti del lavoro. Tra le prime, l'autore annovera la possibilità di ricavare da esso i mezzi necessari per vivere, nonché la possibilità di mettere su una famiglia. Tra le seconde, egli registra l'importanza che ha il lavoro nell'organizzare il tempo della persona (cosa che di per sé è un fatto positivo, perché consente di mettere ordine nella vita della persona stessa); ma anche l'influenza che il lavoro riverbera sull'esperienza personale: il lavoro, per il fatto di essere finalizzato alla produzione di risultato, consente alla persona di svolgere una attività dotata di senso. Allo stesso tempo, secondo l'autore, il lavoro garantisce alla persona uno status che le conferisce identità. Soprattutto nell'occidente industrializzato, infatti, la definizione di sé appare fortemente correlata al ruolo lavorativo (non a caso, quando si chiede a qualcuno "chi sei", non è raro che questi risponda dichiarando la sua attività professionale: "sono un medico, un impiegato, un avvocato, un insegnante, ecc.). Lo *Jaoda*, infine, sottolinea come il lavoro metta la persona nella condizione di costruire e mantenere legami significativi, anche di natura informale. In questo senso, il significato dell'attività professionale si correla in modo diretto a componenti di natura affettiva e insiste sulle dimensioni più profonde ed autentiche dell'esistenza.

Il valore personale del lavoro è messo in evidenza anche da *Jaques* [1965], per il quale esso ha un aspetto positivo fondamentale: quello di favorire la maturazione della persona. In questo senso, l'attività professionale assume un fondamentale significato evolutivo, poiché si rivela un'esperienza in grado di rafforzare alcune dimensioni

fondamentali della persona matura, come la concretezza e l'orientamento verso il risultato, ovvero di quei tratti che fondano la capacità realizzativa della persona.

Una sintesi di tutte le posizioni precedenti si riscontra nelle riflessioni dello *Shimmin* [1966], per il quale il lavoro è un'attività dotata di scopi e si può anche rappresentare come lo strumento utile a raggiungerli. Il lavoro ha anche dei costi, i quali sono codificabili in termini di sforzo e di fatica che esso richiede al soggetto per essere svolto. Il significato dell'esperienza lavorativa è strettamente correlato al rapporto tra i costi che esso comporta e le energie di cui la persona dispone. Se i primi superano le seconde, allora l'esperienza del lavoro è disfunzionale ed invece di promuovere la persona, contribuisce alla sua disgregazione. Il lavoro ha inoltre un carattere di obbligo e di costrizione, nel senso che il suo contenuto e le sue modalità di svolgimento non possono essere controllate pienamente dalle facoltà di scelta della persona. Allo stesso tempo l'attività lavorativa rappresenta per l'autore un'opportunità per procurarsi riconoscimento sociale, ed in questo senso il suo valore ha una componente di natura culturale, poiché dipende dal valore riconosciuto al lavoro nei diversi contesti e nelle diverse epoche storiche. Il lavoro prevede anche delle prese di posizione, nel senso che su di esso e sul suo valore si riverberano giudizi contrastanti derivanti dalle diverse ideologie. Tali idee influenzano l'orientamento soggettivo della persona verso il lavoro stesso, ovvero il modo e le disposizioni soggettive con cui essa lo svolge. Sotto tale profilo, secondo Shimmin le persone costruiscono attraverso tali idee la loro esperienza del lavoro, nel senso che ne sanciscono la rilevanza ed il vissuto che ne accompagna l'esecuzione. In termini più generali, tali rappresentazioni mentali contribuiscono a definire anche ciò che il soggetto interpreta come lavoro buono, distinguendolo da ciò che non lo è; Detto in altre parole sono proprio tali idee che influenzano l'orientamento soggettivo la condotta concreta delle persone verso il lavoro.

Da un punto di vista più generale, un rilievo importante per definire il significato del lavoro lo hanno gli *atteggiamenti*, ovvero gli orientamenti generali della persona

verso l'esperienza lavorativa [Guichard, Huteau 2003]. L'atteggiamento è strettamente correlato alla rappresentazione mentale che la persona ha del lavoro (mi piace, non mi piace, è prestigioso, non lo è, ecc.), sicché è importante rilevare tale atteggiamento, perché è proprio questo che ci consente di entrare nella specificità dei valori che il singolo riconosce al lavoro. Esplorare l'atteggiamento significa individuare se il lavoro per la persona esprime un'esperienza di repulsione (non mi piace) o attrazione (mi piace), anche se tali disposizioni derivano dal fatto di avere un'idea di che cosa debba essere e/o non debba essere l'esperienza lavorativa. Gli atteggiamenti verso il lavoro sono inoltre variabili nel tempo. All'inizio dell'attività lavorativa, vi è la preoccupazione o anche il rifiuto di certe esperienze, le quali vengono percepite dal soggetto come una minaccia. Quando invece la persona definisce quali sono gli elementi importanti e quali non lo sono, allora cambia anche il suo atteggiamento.

Il riferimento agli atteggiamenti sottolinea comunque come nella definizione del significato del lavoro non si possono considerare esclusivamente le dimensioni valoriali, si tratta infatti di scendere nel dettaglio, esplorare quali sono le rappresentazioni del lavoro che emergono dal contesto, evidenziare gli atteggiamenti e che cosa li determina.

Il contatto con la situazione lavorativa produce delle conseguenze sul piano emotivo ed affettivo. Vi è infatti una emozionalità attivata dall'esperienza lavorativa che è una componente essenziale degli atteggiamenti. Essa è però anche un'area autonoma, svincolata dai riferimenti di natura cognitiva, che riguarda gli stati d'animo e le reazioni affettive nei confronti dell'attività professionale. Si tratta di esperienze emotive che spesso sono anche negate dalla persona che le prova, cosa che determina una separazione di queste dimensioni dalla componente cognitiva. Nonostante questo, tali vissuti influiscono in maniera decisiva sulla dimensione personale, sicché emozioni positive dispongono in maniera positiva verso il lavoro, mentre emozioni negative rendono difficoltose anche le prestazioni normali e consuete, che vengono anch'esse vissute in modo problematico.

1.3 La socializzazione lavorativa

La socializzazione lavorativa è l'attività volta all'apprendimento dei valori, degli atteggiamenti, delle capacità che consentono di affrontare adeguatamente l'esperienza lavorativa, tanto rispetto alle prestazioni, quanto rispetto alla permanenza sul posto di lavoro [Fraccaroli, Sarchielli 2002].

In termini generali, gli ambiti di ricerca e di intervento relativi alla socializzazione al lavoro riguardano:

- I cambiamenti che il lavoro produce sulle persone;
- Il cambiamento dei soggetti verso il lavoro, il cambiamento dei significati che la persona conferisce al lavoro in seguito all'inserimento nel contesto produttivo;
- I Significati cui una realtà organizzativa si affida per guidare la persona l'inserimento nel mondo del lavoro;
- La lettura e l'interpretazione dei processi di identificazione sociale: l'appartenenza del soggetto al gruppo ed i legami che egli instaura con l'organizzazione.
- La comprensione delle forme di cooperazione;
- La congruenza tra ciò che il soggetti sperimenta nella formazione e l'esperienza di lavoro concreta.

La socializzazione al lavoro, come già detto in apertura di paragrafo, fa riferimento all'interazione tra la persona ed il contesto lavorativo e si svolge attraverso quattro fasi: il pre-lavoro, il primo impatto, il mantenimento, l'uscita.

La socializzazione al lavoro è un processo che impegna già la *fase pre-lavorativa*. In essa infatti si definiscono i sistemi di rappresentazione che consentono di affrontare meglio il mondo del lavoro o che comunque orientareanno il

comportamento del lavoratore al momento dell'ingresso nel contesto produttivo. In tale fase occorre prestare attenzione e favorire i seguenti aspetti [Fraccaroli, Sarchielli 2002]:

- Far emergere che cosa il soggetto si aspetta dall'esperienza lavorativa, come la immagina;
- Promuovere la formazione della struttura cognitiva che accompagnerà il soggetto sul lavoro. Le difficoltà di inserimento possono, infatti, derivare da rappresentazioni cognitive distorte, poco realistiche o inadeguate al contesto;
- Elaborare le competenze che possono facilitare l'inserimento del soggetto nel mondo del lavoro; favorire il confronto tra ciò che la persona vorrebbe essere e le opportunità che si hanno di tradurre in pratica tali rappresentazioni;
- valutare realismo e congruenza delle personali aspettative, anche per tentare correzioni dei personali sistemi di rappresentazione, in modo da evitare delusioni future.
- Verificare il grado di attrattività delle diverse aree organizzative, al fine di focalizzare gli elementi sui quali ancorarsi per rendere più agevole l'ingresso del lavoratore nel contesto (individuazione degli ambiti e delle esperienze che esercitano maggiore attrattività sul contesto).

Nella fase di *ingresso*, che segue la precedente, si focalizza l'attenzione sui processi che riguardano la transazione del soggetto dal contesto esterno al contesto interno dell'organizzazione .

E' la fase in cui si verifica l'ingresso del lavoratore in contesti organizzati e tale processo va considerato tanto dal punto di vista della persona, che cerca di trovare un senso personale a questo processo, quando dal punto di vista dell'organizzazione che accoglie, la quale deve allocare il nuovo arrivato in una posizione che sia positiva per entrambi.

Tale passaggio rappresenta un punto critico nel senso quanto più esso contiene elementi di imprevedibilità, tanto più esso genera difficoltà e impegna maggiormente la capacità di adattamento e di lettura della situazione. Tale transito mette in discussione i sistemi di rappresentazione consolidati, il significato che i soggetti hanno attribuito e attribuiscono alla propria esperienza. Ciò determina e riverbera elementi di crisi nell'assetto complessivo della vita soggettiva, ma proprio per questo il passaggio in esame rappresenta in sé una fortissima occasione di cambiamento. Un modello esplicativo dei dinamismi che si attivano in fase di ingresso nel mondo del lavoro è stato descritto dal *Nicholson* [2004], per il quale l'inserimento nel mondo del lavoro produce cambiamenti nelle aspettative, nelle conoscenze, nei criteri di interazione sociale che ispirano la condotta del lavoratore. La persona dovrebbe avere tempo e modo di prepararsi a tale passaggio. Se vi è tale preparazione, allora l'ingresso può rappresentare una transazione, passibile di controllo soggettivo. In tal caso, nell'incontro della persona con il nuovo contesto si focalizzano le novità presenti nell'ambiente, così come si può meglio definire il significato che esse assumono rispetto alle attese. Nel confronto, la persona può decidere se produrre cambiamenti sugli aspetti soggettivi (atteggiamenti, emozioni e rappresentazioni personali rispetto al lavoro), ovvero se operare cambiamenti sugli stili di lavoro, e decidere di svolgere il lavoro in maniera diversa da come si è svolto fino a quel momento nell'organizzazione. A questo momento segue una fase di stabilizzazione dei cambiamenti prodotti, i quali comportano una revisione altrettanto stabile degli atteggiamenti, delle aspettative e delle risorse.

Tutto ciò sta a significare che, nella fase di ingresso lavorativo, le persone sono chiamate ad affrontare dei veri e propri compiti di sviluppo, ovvero devono realizzare nuovi apprendimenti generali e specifici, nonché gestire attivamente tale passaggio, cercando il sostegno e l'aiuto che altri possono offrire a tale processo di cambiamento.

In ogni caso, non tutti gestiscono i processi di inserimento nello stesso modo. Vi sono infatti dei fattori di differenziazione legati ad alcune seguenti variabili:

- le *caratteristiche personali* e gli stili di lavoro che il soggetto ricava da esperienze pregresse che hanno dato un impulso notevole alla costruzione di un Sé positivo (autostima ed autoefficacia) e che consentono al soggetto di confrontarsi produttivamente con le criticità;
- le strategie di socializzazione attivate dall'organizzazione: essa mette in atto strategie che determinano e inducono i comportamenti, oppure riconosce un certo spazio all'iniziativa personale?
- La presenza o, al contrario, l'assenza di uno spazio di proattività e di negoziazione connesse ai percorsi decisionali. Ciò che assume rilievo in questo caso è se l'organizzazione impartisce indicazioni senza permettere discussioni, ovvero se garantisce spazi di confronto e di collaborazione decisionale. E' del tutto evidente che il processo di inserimento viene notevolmente facilitato nel secondo caso e decisamente complicato nel primo.

Esistono degli indicatori che consentono di valutare il processo di socializzazione. Essi si possono riscontrare nei seguenti elementi: [Nicholson 2004]

- la forma che assumono le carriere: la socializzazione lavorativa si può ritenere riuscita nei contesti organizzativi che presentano una traiettoria ascendente, la quale testimonia che la vita lavorativa promuove il miglioramento personale.
- Il benessere psicologico, legato alla qualità dell'esperienza soggettiva connessa al lavoro: se il lavoro procura ai soggettivesperienze di soddisfazione, allora vuol dire che essa è riuscita. Tale conclusione non può, invece, ravvisarsi nei contesti lavorativi che presentano situazioni di insoddisfazione.
- lo sviluppo di competenze: la socializzazione riuscita aumenta le capacità di prestazione, sicché se le

competenze della persona nel tempo non migliorano e non si accrescono, allora non vi è socializzazione;

- la socializzazione riuscita potenzia l'identità personale ("come mi vedo") e sociale ("appartenenza al gruppo" che offre alla persona un criterio ritenuto valido per valutare se stesse e la propria esperienza).
- l'esperienza lavorativa è in rapporto con gli altri, nel senso che è assieme ad essi si definisce il significato condiviso da dare alle cose, alle situazioni ed alle pratiche. Per tali ragioni, maggiore è l'intensità dello scambio che ciascuno intrattiene con i compagni di lavoro, più elevato sarà il grado di socializzazione lavorativa acquisito dall'organizzazione
- un indicatore della socializzazione si riscontra, infine, nell'equilibrio tra persona e organizzazione, il quale si manifesta nel grado di appartenenza e di gratificazione che il soggetto ricava dallo svolgere il lavoro insieme agli altri e dall'accrescimento che tale scambio comporta in termini di produttività organizzativa.

1.4 Variabili del contesto lavorativo

Il lavoro può essere definito come l'attività svolta da una *persona*, inserita in un *gruppo*, che fa parte di una *organizzazione*, che a sua volta partecipa di un *universo culturale* più vasto [Fumagalli, 2001]. La definizione appena riportata contiene in sintesi l'insieme delle variabili a partire dalla quali si organizza e si definisce l'esperienza lavorativa.

In termini più specifici, in ambito lavorativo, tali variabili possono raggrupparsi in 5 categorie:

variabili connesse al compito: sono le variabili relative a ciò che le persone concretamente fanno, e si definiscono anche riferimento alle relazioni che i lavoratori intrattengono con il compito. I compiti in se stessi sono raggruppabili in quattro categorie:

- *Operazioni*: non richiedono grande competenza e si possono affrontare in tempi brevi; sono ripetitivi e monotoni (es. immettere dati in computer), richiedono attenzione anche se non comportano dispendio cognitivo. Dal punto di vista delle relazioni che la persona intrattiene con tali mansioni, vi sono alcuni soggetti che soffrono della monotonia e del mancato coinvolgimento, altri ai quali essi risultano gradevoli perché amano essere mentalmente liberi.
- *Compiti che implicano un riferimento ad un ambito disciplinare specifico*: fanno riferimento ad un apparato teorico scientificamente fondato e condiviso, si acquisiscono in tempi lunghi e ricorrono a tecniche di intervento definite. Sono compiti che consentono alle persone concrete possibilità di espressione e perciò hanno un forte impatto sui processi di definizione del Sé.
- *Compiti gestionali*: sono compiti che prevedono una serie di competenze: prevedere in anticipo le possibili conseguenze di una azione (previsione); darsi un

piano di intervento che orienti l'azione (pianificare); tenere insieme parti diverse, che in se stesse non hanno valore, ma che acquistano valore in connessione con altre parti nonché in base all'ordine che si deve trovare con le altre persone per rendere efficace l'azione (coordinamento); individuazione degli obiettivi e delle strategie, laddove gli obiettivi sono dati dalla direzione verso cui andare, mentre le strategie si riferiscono ai passaggi che bisogna svolgere per arrivarci; tenere sotto controllo il processo (controllo). Si tratta di compiti che comportano un forte investimento del soggetto nel lavoro, e che implicano la sua capacità di usare se stesso come strumento del suo intervento. Tali compiti non si esauriscono infatti in mansioni di tipo tecnico ed operativo, ma presentano infatti una forte valenza relazionale, la quale può essere adempiuta con successo nella misura in cui il lavoratore si coinvolge nella attività con la totalità del suo modo di essere.

Variabili organizzative: Sono variabili connesse non ai soggetti ma all'organizzazione: Si individuano a questo riguardo:

- *Gli obiettivi dell'organizzazione:* sono dati dalla direzione lungo la quale procedere e dai criteri sulla cui base valutare i risultati. Sotto tale profilo, gli obiettivi possono essere: *obiettivi di marketing*, che chiamano in causa l'interlocuzione con i soggetti rilevanti per gli scopi dell'organizzazione; *obiettivi di innovazione*, legati ai processi di trasformazione e che diventano rilevanti in contesti produttivi statici, i quali presentano una marcata tendenza a mantenere lo status quo anche quando emerge con chiarezza che senza l'innovazione l'organizzazione erode se stessa; *obiettivi di produttività*, che fanno riferimento all'efficienza ed all'efficacia dei processi (tentativo di ridurre i

costi – efficienza; raggiungere i risultati progettati - efficacia); *obiettivi di responsabilità sociale*, connessi alla riduzione dell’impatto negativo che l’azione organizzativa può riverberare nel contesto.

- *La cultura dell’organizzazione*: rispetto a tale variabile, l’organizzazione viene considerata a partire dal suo orientamento culturale. Sarebbe riduttivo considerare l’organizzazione escludendo tale variabile. Essa è data dagli assunti di base cui l’organizzazione fa riferimento per affrontare problemi di *adattamento all’esterno* e di *integrazione interna*. In particolare, uno degli scopi della cultura dell’organizzazione è quello di fare in modo che all’interno esistano adeguati livelli di omogeneità culturale e all’esterno si operi secondo criteri di riferimento che garantiscano la permanenza dell’organizzazione stessa nel contesto. In termini molto generali, tali assunti di base rappresentano tutto ciò che viene indicato ai membri come un modo corretto di pensare, di sentire e di agire in relazione ai problemi. Secondo lo *Shein [2004] il processo di analisi delle culture* si può svolgere a tre livelli: il livello degli *artefatti*, i quali fanno riferimento a tutto ciò che in una cultura è osservabile: dal comportamento manifesto, agli arredi, all’organizzazione degli spazi, ovvero a tutti quegli elementi visibili che insieme mediano un universo di significati. Ad un livello più alto si collocano i *valori*, ovvero i principi espliciti che orientano la condotta. Essi sono dati dalle convinzioni su ciò che è possibile e su ciò che è desiderabile (es: fedeltà al capo o all’organizzazione, con conseguente espulsione di chi non li osserva); gli *assunti di base*: sono assunti impliciti che influenzano il comportamento e danno indicazioni su come intervenire. Per esempio, gli assunti su ciò che rende vere le affermazioni: in alcune

organizzazione la fonte di legittimazione è l'autorità, nel senso che le affermazioni sono vere se le dice il capo, in altre la loro legittimità è correlata al fatto che esse rispondano a certi criteri o siano l'esito di certi processi. La cultura si consolida attraverso le cerimonie, i riti, il linguaggio condiviso (convention, feste in occasione di pensionamenti), ma anche attraverso la stampa interna, ispirata a quei valori e diffusa tra tutti i dipendenti. Le culture possono rispondere comunque a vari criteri. In questo senso possiamo avere: una *cultura autoritaria*, che comporta la fedeltà indiscussa al capo carismatico e si esprime in modalità comunicative dall'alto verso il basso; una *cultura burocratica*, regolata dalle norme e della loro osservanza; è una cultura dove la logica del compito prevale sulla logica dell'obiettivo e chiede che la procedura venga rispettata anche quando è disfunzionale rispetto all'obiettivo; *cultura paternalistico-clinetelare*, fondata su gruppi che perseguono obiettivi non in linea con quelli dell'organizzazione; *cultura tecnocratica*, fondata sulla tecnologia e sulle competenze; *cultura cooperativa*, fondata sulla partecipazione e sul consenso.

1.5 la motivazione al lavoro

La motivazione al lavoro è data dalle forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento lavorativo nel corso del tempo [Guichard, Huteau 2003]. L'attivazione fa riferimento alla messa in campo delle energie necessarie all'assolvimento del compito; la *direzione* fa riferimento alla direzione lungo la quale si muovono tali energie; il *sostegno* fa riferimento alla permanenza del soggetto nel compito.

Vi sono diverse teorie che spiegano la motivazione al lavoro, le quali possono essere raggruppate in tre gruppi:

l'approccio bisogni-motivi-valori, l'approccio fondato sulle scienze cognitive, l'approccio del goal-setting.

Il primo gruppo, fondato sull' *approccio bisogni-motivi-valori*, trova il suo punto di sintesi nel fatto di intendere la motivazione come una variabile influenzata proprio da tali fattori. Di rilievo si profila, al riguardo, la posizione del *McClelland* [1978], per il quale la motivazione è attivata da tre bisogni fondamentali, i quali si ritrovano anche nell'esperienza lavorativa: il bisogno di *successo*, legata al desiderio di fare le cose nel modo dovuto e di misurarsi con difficoltà crescenti; il bisogno di *affiliazione*, legato al desiderio di instaurare e di mantenere con gli altri relazioni affettive positive; tale bisogno emerge anche nel lavoro, che è esperienza di contatto ed offre occasioni per soddisfare tale esigenza relazionale; il bisogno di *potere*, ch   è il desiderio di lasciare una traccia positiva di S   nella realt  , nonch   il desiderio di controllare e di influenzare gli altri. Un apporto fondamentale alla comprensione della motivazione al lavoro viene offerto dall'*Adams*, il fondatore della teoria dell'equit  . Con questo termine egli vuole intendere una particolare forma di percezione e di vissuto dell'esperienza lavorativa. Secondo l'autore l'esperienza del lavoro si apre a vissuti di equit   quando la percezione del rapporto tra ci   che il soggetto porta nello scambio e ci   che egli riceve dallo scambio    considerato analogo al medesimo rapporto individuato dal soggetto in un'altra persona assunta come punto di riferimento. Insomma, vi    equit   quando il soggetto percepisce che il rapporto tra impegno e ricompensa nel suo caso    analogo al rapporto tra impegno e ricompensa in un soggetto assunto come punto di riferimento (il rapporto tra impegno e ricompensa che vale per lui    percepito come analogo al rapporto tra impegno e ricompensa che vale per un altro). Quando invece il soggetto percepisce che il rapporto tra impegno e ricompensa, nel suo caso,    differente (pi   sfavorevole) rispetto a ci   che accade per un altro soggetto, allora si ha una mancata percezione di equit  , la quale genera inevitabilmente uno stato di tensione. Proprio l'insorgere di tale stato di tensione motiva in qualche modo il soggetto a mettere in atto comportamenti volti alla sua estinzione, i

quali hanno lo scopo di ridurre lo stato di dissonanza tra impegno e ricompensa e possono andare dal tentativo di ridurre l'impegno (in modo tale da equipararlo al valore percepito della ricompensa che egli riceve) oppure a comportamenti più drastici, come l'uscita dal contesto lavorativo.

L'Approccio fondato sulle scienze cognitive fa invece riferimento ad un nucleo di teorie che assumono come presupposto che la motivazione dipende da calcoli di convenienza, ovvero, nel caso del lavoro, dalla considerazione della convenienza che il soggetto può ricavare dall'investire energie in ambito lavorativo. Di particolare rilievo si profila, al riguardo, la *teoria dell'aspettativa di Vroom* [1962]: la quale parte dall'assunto che l'uomo è un decisore razionale tale aspetto influenza la relativa motivazione. Nel caso del lavoro tale motivazione appare connessa a cinque elementi: connessa a cinque elementi: i *risultati che il lavoro procura in termini di utilità* (aumento di retribuzione, miglioramento della posizione lavorativa, sviluppo di carriera); la *valenza*, ovvero il valore che il soggetto associa ai risultati conseguiti attraverso quell'attività specifica (maggiore è il rilievo che il lavoratore attribuisce ai risultati del lavoro, maggiore sarà la motivazione del soggetto a svolgere quel lavoro); la *strumentalità*, la quale è data dalla relazione percepita tra la prestazione lavorativa ed i suoi risultati. Se tale correlazione è bassa, ovvero il soggetto non crede che il lavoro sia idoneo a fargli raggiungere quei risultati, allora la motivazione si abbassa, viceversa, essa si accresce: le *aspettative*, ovvero la convinzione che l'impegno porti alla riuscita della prestazione; la *forza*, ovvero l'intensità della pressione interna a svolgere il compito. Più è elevata, maggiore è la motivazione.

L'approccio fondato sul *goal setting* parte, invece, dall'assunto che la dimensione che più di altre influenza il lavoro sia correlata al rilievo conferito dal soggetto agli obiettivi che esso consente di raggiungere. Uno degli esponenti più autorevoli di tale approccio è il *Locke* [2002], la cui teoria non si centra sul soggetto ma sulla relazione che egli intrattiene con il contesto. L'elemento che più di

altri incide sulla motivazione sono considerati gli obiettivi, i quali hanno la capacità di attivare le emergie e di orientarle al compito. In particolare, obiettivi elevati producono una prestazione maggiore rispetto a quella prodotta da obiettivi modesti, sia perché le persone preferiscono la sfida alla norma, sia perché in esse prevale la voglia di sperimentarsi. Allo stesso modo, la presenza di obiettivi sollecita la prestazione, non così la loro assenza o il lasciare che le persone facciano da sé. Inoltre, perché gli obiettivi abbiano impatto sulla prestazione sono necessari dei feedback che informino il lavoratore sulla capacità della sua azione di procedere verso gli scopi definiti. Secondo il Loke, infatti, il problema non è soltanto quello di assegnare gli obiettivi, ma anche quello di informare correttamente le persone sullo stato del loro raggiungimento. Una considerazione significativa del Loke è quella relativa al modo in cui gli obiettivi devono essere proposti e scelti dai soggetti chiamati a realizzarli. L'elemento che consente agli obiettivi di attivare i processi decisionali del soggetto non il fatto che essi siano coinvolti nella definizione degli stessi. Il Loke ritiene, invece, che ad influire sulla motivazione non sia questo, bensì l'aspettativa di successo dell'obiettivo ed il valore che il soggetto assegna a tale successo. Le persone cioè devono attendersi che l'obiettivo venga raggiunto: esse devono essere convinte che il raggiungimento sia possibile e devono essere a conoscenza delle possibili conseguenze innestate da tale raggiungimento (ovvero essere convinte che gli esiti possibili coincidano con le aspettative programmate).

In ogni caso, la ricerca empirica ha individuato alcuni elementi organizzativi che possono indebolire la motivazione al lavoro, sicché, se si vuole potenziare tale aspetto, si rende necessario rimuovere tali elementi dal contesto organizzativo. In termini generali, i fattori che depotenziano il coinvolgimento e la disponibilità del soggetto ad investire se stesso nell'attività professionale, possono individuarsi nelle seguenti situazioni:

- non dare senso al lavoro individuale: le persone infatti sono motivate se sono in grado di individuare

- quale sia il loro contributo (ed il contributo del loro lavoro) alla realizzazione dell'obiettivo;
- dare obiettivi monotoni e ripetitivi, che non comportano sfide;
 - essere iniqui (nel senso definito dall'Adams);
 - considerare il lavoratore come un numero, ovvero non corrispondere ai suoi bisogni di valorizzazione e di riconoscimento. Ogni persona ha infatti il bisogno di essere riconosciuta, essere considerata esistente, sapere che c'è e che viene valorizzata dagli altri; sapere di essere resa oggetto di attenzione (eventuali giudizi negativi devono essere rivolti non alla persona ma alla prestazione);
 - non valorizzare le differenze e svalutare i comportamenti creativi. Le organizzazioni selezionano i soggetti più adatti, ma devono fare attenzione a valorizzare gli apporti che i soggetti possono dare su come raggiungere gli obiettivi;
 - affrontare il nuovo con categorie del passato, dare risposte vecchie a problemi nuovi;
 - far prevalere l'editto sull'ascolto, l'inibizione sulla promozione.

1.6 La soddisfazione lavorativa

La soddisfazione lavorativa è il sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che l'attività svolta adempie ai valori che il soggetto attribuisce al lavoro (significati che il soggetto attribuisce al lavoro, e attese del soggetto in riferimento alla sua attività) [Fraccaroli, Sarchielli 2002].

Essa è legata, pertanto, alla possibilità che il lavoro soddisfi o meno dei bisogni soggettivi ed è il risultato del confronto tra i gli scopi che il soggetto spera di conseguire e i risultati effettivamente conseguiti.

I fattori della soddisfazione lavorativa sono molteplici e fanno riferimento alla *retribuzione*, alle *caratteristiche del lavoro*, alle *caratteristiche individuali*.

La *retribuzione* è un elemento che influenza in modo rilevante i livelli di soddisfazione lavorativa. Il senso di gratificazione che il soggetto ricava dall'esercizio della sua professione è, infatti, correlato non alla retribuzione in assoluto, ma alla congruenza tra la retribuzione reale e la retribuzione che la persona pensa di poter ricevere per il proprio lavoro (teoria dell'Adams). In generale è possibile affermare che vi è soddisfazione quando la retribuzione, messa a confronto con la retribuzione di altri presi come punto di riferimento, è considerata congrua. Quindi la soddisfazione è legata non alla retribuzione in assoluto, ma al confronto con coloro che scegliamo come punto di riferimento.

Tra le *caratteristiche del lavoro* si possono individuare una molteplicità di variabili, le quali sono riconducibili ad alcuni elementi di fondo. Tra questi, un rilievo particolare assume il *lavoro considerato in se stesso*. La gratificazione si profila molto spesso come una variabile intrinsecamente connessa all'attività svolta. In questo senso, si può essere soddisfatti anche se non si guadagna molto, quando si sente di svolgere un lavoro in sintonia con se stessi, con i propri valori, con il proprio modo di essere. Un altro elemento strutturale che incide in maniera significativa sulla soddisfazione lavorativa si può individuare nella *cultura organizzativa*, ovvero nell'insieme dei valori, delle norme, delle prassi consolidate che caratterizzano l'organizzazione. Tale dimensione rappresenta il l'insieme dei criteri di riferimento che legittimano oppure delegittimano i comportamenti dei singoli nell'organizzazione, e che, di conseguenza, fanno sì che una persona avverta l'organizzazione come una realtà che le appartiene, oppure che sente come estranea.

La soddisfazione lavorativa appare inoltre influenzata dalle *caratteristiche individuali* del lavoratore. Tra queste, un ruolo di fondamentale importanza è assunto dall'*identità di genere*. Essere uomo è donna non è irrilevante nella cultura dell'organizzazione. Uomini e donne hanno infatti su se

stessi aspettative diverse, e la stessa cultura organizzativa sviluppa su di essi un diverso sistema di aspettative [Guichard, Huteau 2003]. Uomini e donne, per esempio, producono risposte emozionali diverse, che definiscono la relazione tra ricompense e valori personali connessi al lavoro. In generale, maggiore è la congruenza tra tali elementi, maggiore è la soddisfazione lavorativa. Al riguardo, gli uomini danno maggiore rilievo alle ricompense di natura estrinseca (carriera, retribuzione, prestigio, ecc.) mentre le donne danno importanza a elementi di relazione, ad un lavoro ritenuto interessante. In realtà tale distinzione non è così netta, perché anche le donne sono interessate agli aspetti di carriera, anche se per alcuni aspetti è vero che le donne sono interessate alla relazione in misura maggiore degli uomini [Guichard, Huteau 2003].

Il lavoro di ricerca ha comunque messo in evidenza i seguenti elementi di soddisfazione lavorativa:

- *benessere*: danno soddisfazione tutti i fattori che sono correlati al benessere psicologico. In particolare, l'esperienza di lavoro è fonte di benessere quando offre alle persone adeguate garanzie per pianificare la vita futura;
- *essere in una rete sociale*, soprattutto oggi che si avverte con particolare intensità il rischio di isolamento. Il soggetto lavora anche per essere nella rete, nel lavoro si proietta il bisogno di intrattenere relazioni sociali e di esprimere vincoli di appartenenza. Chi non ha relazioni nella vita sociale cerca di sfuggire all'isolamento intrattenendo relazioni sul lavoro.
- *riconoscimento sociale*: l'essere valutati positivamente per ciò che si fa.
- *il potenziamento di Sé*: il lavoro permette di esprimere le proprie potenzialità, una forte aspettativa di avere uno sviluppo personale e sociale. Il lavoro è fonte di soddisfazione se fa crescere non soltanto professionalmente, ma anche come persone.

L'insoddisfazione lavorativa appare, invece, correlata alle seguenti variabili:

- *il contenuto del lavoro*, anche se, al riguardo non si possono stabilire regole (non è detto che un lavoro ripetitivo sia fonte di insoddisfazione per tutti, così come non è detto che un lavoro dinamico e creativo sia per tutti fonte di soddisfazione);
- *modalità di organizzazione e di svolgimento del lavoro*: vi è motivo di insoddisfazione quando il lavoro non è chiaro nelle procedure e negli obiettivi.
- *qualità dell'ambiente fisico*: spazi sufficienti, mancata tutela delle esigenze fisiche del lavoratore, ecc, sono tutti elementi che generano insoddisfazione;
- *dinamica relazionale dell'organizzazione*: motivi di insoddisfazione possono insorgere laddove i confini dei ruoli lavorativi vengono costantemente violati. In tal caso si verificano infatti degli "sconfinamenti" e delle "invasioni di campo" che rendono l'ambiente decisamente conflittuale. In questo senso, un elemento di insoddisfazione si ravvisa in quei contesti che non definiscono in maniera chiara il contenuto delle mansioni affidate a ciascuno.
- *carico di lavoro*: un'iniqua distribuzione dei compiti.
- *esser disconosciuti*: si riscontra nella tendenza a considerare una persona come un numero, nella mancata valorizzazione dell'apporto che il soggetto offre allo svolgimento del compito.
- *cultura organizzativa*: nei contesti lavorativi non è raro incontrare persone che pur amando il loro lavoro e pur avendo relazioni lavorative soddisfacenti, vivono situazioni di disagio a causa della discrepanza che esiste tra valori personali e valori dell'organizzazione. Spesso tutto ciò genera il desiderio di cambiare contesto lavorativo.

L'insoddisfazione lavorativa trova il suo esito naturale nell'insorgenza di veri e propri stati di disagio. In ogni caso, le conseguenze di tale dinamismo dipendono dal grado di

intensità, anche perché, una quota di insoddisfazione è connaturata a qualunque esperienza lavorativa. Spesso situazioni critiche si riscontrano nei lavoratori che svolgono mansioni dirigenziali. La paura di essere giudicati inadatti al compito conduce molto spesso tali soggetti a nascondere il loro malessere, cosa che genera spesso disturbi di natura psicofisica. Quando invece il lavoratore avverte una discrepanza tra impegno e ricompensa, egli può sviluppare una sorta di malessere interno che si traduce in comportamenti di rivalse nei confronti dell'organizzazione. Un segnale di tale situazione può riscontrarsi nei tassi elevati di assenteismo, il quale rappresenta lo strumento cui molti lavoratori ricorrono per riappropriarsi di quelle prerogative che essi pensano siano state loro usurpate dal contesto lavorativo.

1.7 lo stress lavorativo

Una delle conseguenze più rilevanti dell'insoddisfazione lavorativa si può individuare nello *stress lavorativo*. La comprensione del fenomeno stessogeno in ambito professionale esige il riferimento al quadro eziologico generale dello stress, il quale mette in evidenza tre quadri teorici di riferimento che spiegano le cause della sua possibile insorgenza.

Un primo gruppo di teorie individua nello stress *la risposta aspecifica a specifiche stimolazioni ambientali* [Shimmin 1966]. In base a questo approccio, lo stress evidenzia un problema generale di adattamento del soggetto all'ambiente lavorativo. Secondo tale visione, il percorso generativo dello stress si svolge lungo tre fasi. Nella *prima fase* l'organismo entra in uno stato di allarme perché rileva nell'ambiente degli stimoli percepiti come nocivi; nella *seconda fase* il soggetto mette in atto delle strategie di resistenza, le quali hanno lo scopo di reagire e di difendersi dalla minaccia rappresentata da tali stimoli; nella terza fase si ha una situazione di esaurimento emotivo, che indica che la persona è messa a dura prova dagli elementi presenti

nell'ambiente, perché non riesce a padroneggiarli con le risorse di cui dispone e con le strategie che ha attivato. Questa teoria individua una distinzione tra l'*Eustress*, che si verifica quando le sollecitazioni distoniche permettono comunque una certa armonia tra il soggetto e l'ambiente; ed il *Distress*, che si verifica quando le sollecitazioni ambientali rappresentano un eccesso di richiesta, o al contrario si esprimono attraverso una carenza di stimoli; in entrambi i casi la situazione evolve verso gli esiti negativi dello stress.

Per un altro gruppo di teorie lo stress rappresenta una *stimolo presente nell'ambiente* [Shein, 2004]. In questo caso lo stress viene correlato alla presenza di tratti ambientali che rappresentano possibili fonti di disagio. E' un modello teorico che focalizza l'indagine sugli elementi presenti nell'ambiente, i quali possono essere legati:

- a *fattori connessi all'organizzazione dell'ambiente lavorativo*. Tra questi, si possono annoverare le *tecnologie*, che spesso sono fonte di notevole disagio in soggetti impreparati al loro utilizzo; la *contrattualità*, che è lo stress indotto da elementi contrattuali, come per esempio la flessibilità, che espone il soggetto a cambiamenti continui; il *mobbing*, che indica lo stress dovuto a elementi di violenza sul posto di lavoro (come si nota, molto spesso la fonte di stress è legata ad elementi di natura relazionale);
- a *fattori connessi al contesto organizzativo*, come il grado di controllo e di partecipazione che il soggetto ha nei confronti dell'organizzazione; o il ruolo sociale, che è fonte di stress quando è ambiguo e non è chiaro nelle sue componenti; o, ancora, il fatto che la persona trovi o meno nel lavoro possibilità di sviluppo professionale e personale; infine un disequilibrio nel rapporto tra tempo lavorativo e tempo non lavorativo;
- a *fattori di stress correlati al contenuto del lavoro*. Si tratta di elementi riconducibili alle caratteristiche dell'ambiente fisico, al fatto che in esso agiscano

elementi percepiti come minacciosi; ovvero variabili correlate agli strumenti di lavoro usati, alla complessità della richiesta, ad una cattiva assegnazione dei compiti, al carico di lavoro mentale, alle pressioni temporali;

- a *fattori che identificano un potenziale pericolo*, che evidenziano un rischio tanto di natura fisica, quanto di natura mentale e psicosociale.

Un ultimo gruppo di teorie correla lo stress alla *dimensione di processo*. Secondo tali impostazioni, lo stress non dipende soltanto dalla presenza nell'ambiente di elementi stressanti, ma dalla relazione che essi instaurano con i sistemi percettivi del soggetto. Nel contesto vi possono anche essere degli elementi capaci di procurare stress, ma perché essi possano risultare effettivamente stressanti essi devono esser percepiti dal soggetto come fattori o come richieste che eccedono le sue capacità di confronto e di gestione. Senza tale dimensione percettiva non è detto che vi siano situazioni di stress. A tale riguardo, il *Karasek* [1979] mette in evidenza come lo stress sia il frutto del dinamismo che si instaura tra componenti soggettive e variabili di controllo. Il modello detto, appunto, modello domanda/controllo, considera le domande che il lavoro pone al soggetto, e come esso percepisce tali richieste rispetto alle sue capacità di controllo (ovvero, rispetto alla sua capacità di corrispondervi, di controllarle, alla sua possibilità di riconoscersi capace di intervenire sulla situazione e di gestirla correttamente). In questo senso, vi sono quattro situazioni possibili: vi è la situazione in cui vi è *un'alta domanda e un basso controllo*: questa è la situazione di *alto strain* ed è a rischio di stress; vi è invece la situazione inversa, dove vi è una *bassa domanda ed un alto controllo*, e questa è una situazione ottimale; vi è poi una situazione di lavoro passivo, dove vi è una *bassa domanda ma anche un basso controllo*, ed un lavoro attivo, dove vi è una *alta domanda ed un alto controllo*. A tal riguardo, per misurare i livelli di stress vi è uno strumento che chiede al lavoratore di valutare quanta richiesta è presente nella domanda e quanto controllo manifesta la persona su quella richiesta. In

questo modo si possono valutare la maggiore o minore esposizione delle persone a pericoli di stress.

In altre parole, gli elementi del processo di stress sono correlati a variabili di natura ambientale e personale, e in genere non vi è stress quando tali fattori sono in equilibrio.

In ogni caso, l'inizio del processo di stress è legato a fattori di natura soggettiva, ovvero a quanto un soggetto percepisce come minacciosa una situazione ambientale. Se tale percezione supera la soglia di accettazione soggettiva, allora il soggetto entra in una situazione di stress.

Il soggetto che ha esperito l'avvio dell'esperienza stressante può allora attivare tutta una serie di strategie per affrontare tale situazione di stress. Se tali strategie vanno a buon fine, nel senso che riescono a ridurre il vissuto di minaccia, allora il processo si blocca e la situazione di stress non si verifica e si ritorna ad uno stato di equilibrio. Se invece tali strategie non vanno a buon fine, allora si verificano situazioni di stress.

Per affrontare lo stress bisogna allora potenziare le *strategie di coping* [Guichard, Huteau 2003], ovvero strategie che potenzino la capacità delle persone di ristrutturare il compito, reinterpretarlo per cogliere vie di uscita. Ciò serve per bloccare il processo di stress già nella fase di avvio. Il coping è una attività di risignificazione del contesto lavorativo, volto ad arginare le situazioni di stress. Vi sono tre strategie che il soggetto può attivare per controllare lo stress: la strategia di *controllo del compito*, che consiste nel modificare le cause che hanno reso il compito particolarmente gravoso (affinare le tecniche, distribuire meglio il carico di lavoro nel tempo, ecc.); strategie volte a *ridurre il carico emotivo*: le quali consistono in una batteria di interventi finalizzati a ridurre le preoccupazioni connesse al compito, attivati preventivamente, o durante o dopo l'attività lavorativa; strategie *centrate sulla soluzione del problema*: le quali comportano non soltanto interventi volti alla risoluzione, ma anche iniziative finalizzate a ristrutturare i termini della questione, al fine di renderla più facilmente aggredibile.

Esistono dei sostegni che possono favorire le strategie di coping:

- la possibilità di interagire con altri per avere un confronto su come si possono risolvere i problemi;
- garantire la presenza di persone che sono fonte di sostegno e di apprendimento
- riflessione e cambiamento degli stili attributivi. Lo stile attributivo fa riferimento allo schema mentale che di solito il soggetto utilizza per individuare le cause degli eventi. Vi sono soggetti che tendono ad attribuire a se stessi la causa di quanto succede nella loro vita (locus of control interno). In generale, essi si sentono padroni di loro stessi e della loro azione, perché si percepiscono capaci di intervenire sull'ambiente e di modificarlo. I soggetti con un locus of control interno. Al contrario, vi sono soggetti che tendono ad attribuire gli eventi della loro vita a cause esterne, sulle quali pensano di non avere alcuna padronanza ed alcuna possibilità di controllo. In generale, i soggetti con un locus of control interno sono più capaci di apprendere le strategie di coping rispetto agli altri, perché percepiscono se stessi come soggetti in grado di contrastare le pressioni ambientali.

1.8 Linee di sintesi: benessere e malessere organizzativo

Riportiamo di seguito una sintesi del discorso svolto fino a questo punto. Il rapporto tra soggetto e organizzazione è scandito da situazioni di benessere e di malessere.

Le situazioni di *benessere* indicano uno stato di salute dell'organizzazione e vengono garantite dalle seguenti situazioni:

- l'organizzazione allestisce spazi di lavoro confortevoli ed igienici
- l'organizzazione promuove obiettivi chiari e presenta strategie di azione coerenti con tali obiettivi.
- L'organizzazione valorizza gli apporti dei dipendenti ed è disponibile ad ascoltarli.
- L'organizzazione adotta strategie di prevenzione dei rischi. Questo elemento non ha soltanto una valenza pratica, ma esprime un atto di riconoscimento e di valorizzazione dell'identità del lavoratore, che per questo si sente motivato a lavorare.
- l'organizzazione promuove equità nel trattamento retributivo e nella distribuzione delle responsabilità (non dà compiti gradevoli a pochi e faticosi a molti)
- l'organizzazione assume un orario di lavoro rispettoso della vita privata dei dipendenti
- l'organizzazione è aperta verso l'esterno.
- L'organizzazione è attenta al controllo dei fattori fisiologici di stress;
- non è assente il conflitto e tuttavia è gestito costruttivamente.

Gli indicatori di benessere individuale di seguito riportati rappresentano il segnale che l'organizzazione promuove le situazioni di benessere organizzativo:

- Il lavoratore è contento di lavorare per l'organizzazione;
- Il lavoratore ha voglia di impegnarsi perché sente che il lavoro ha senso per sé ed è utile per gli altri;
- Il lavoratore ha la sensazione di fare parte di un team;
- Il lavoratore ha voglia di andare al lavoro;
- Il lavoratore nutre la speranza che gli elementi negativi possano essere colmati; a dare sensazione di benessere non è l'assenza di elementi critici, ma il fatto che, di fronte ad essi, il lavoratore possa coltivare la sensazione di potercela fare. A generare insoddisfazione non è il negativo, ma la sensazione che esso non si possa modificare;
- Il lavoratore percepisce una sintonia tra valori personali e valori organizzativi.

Allo stesso modo, gli indicatori di malessere individuale rappresentano il segnale che l'organizzazione non è attenta a realizzare al suo interno situazioni di benessere organizzativo:

- Il lavoratore mostra insofferenza per il fatto di andare a lavorare (non un disagio episodico, ma prolungato nel tempo)
- Il lavoratore manifesta elevati tassi di assenteismo. L'assenza dal lavoro rappresenta un segnale con cui la persona comunica il malessere che l'organizzazione gli sta procurando ed è un modo per rivalersi del danno procurato dall'organizzazione stessa;
- livello alto di pettegolezzo: emerge dove non vi sono obiettivi chiari, né ruoli definiti;
- Il lavoratore manifesta risentimento verso l'organizzazione
- Il lavoratore manifesta aggressività inabituale
- Il lavoratore manifesta disturbi psicosomatici;

- Il lavoratore vive un sentimento di inutilità, dovuto al fatto di sentire che il proprio contributo non è importante per l'organizzazione;
- Il lavoratore sviluppa un sentimento di irrilevanza, ovvero la sensazione che “esserci o meno è la stessa cosa”;
- Il lavoratore avverte un sentimento di disconoscimento, dovuto al fatto di non sentirsi valorizzato nei propri apporti.
- Il lavoratore manifesta una adesione formale alle regole, ovvero una mancanza di investimento affettivo nel proprio lavoro (anaffettività lavorativa: “dimmi che cosa devo fare, ma non chiedermi di metterci l'anima).

Parte seconda

2 I risultati della ricerca

2.1 Donne e uomini di fronte al lavoro

Il rapporto che lega il soggetto all'esperienza lavorativa, nonché l'influenza che questa esercita sull'esperienza di vita trovano espressione nell'universo linguistico a partire dal quale il lavoratore codifica ed elabora le situazioni professionali entro le quali si trova ad operare.

Per tali ragioni, la rilevazione dei bisogni personali che insorgono nelle maglie delle relazioni che si instaurano tra tempo della vita e tempo del lavoro, è stata operata ricorrendo allo strumento del focus group.

L'indagine è stata condotta su 51 soggetti (23 uomini e 28 donne) di età compresa tra 28 e 63 anni. Le diverse sessioni hanno coinvolto 5 unità lavorative (3 del settore pubblico e 2 del settore privato). Inoltre è stata anche condotta una sessione di focus con un gruppo di dirigenti, sia di enti pubblici, che di enti privati.

Le risposte rilevate nei focus sono state elaborate attraverso procedure di analisi testuale, mediante il software statistico Lexico 3.

In primo luogo, tali procedure hanno focalizzato il "dizionario" utilizzato sia dagli uomini che dalle donne per interpretare l'universo lavorativo. A tal riguardo, sono state rilevate le cosiddette *specificità*, ovvero i termini (lemmi) che i due gruppi utilizzano con una particolare preferenza quando devono riferire vissuti, situazioni o esperienze correlate al mondo del lavoro.

I risultati hanno messo in evidenza che i lemmi utilizzati dalle donne per tematizzare l'esperienza lavorativa fanno riferimento all'area semantica dei termini "casa", "azienda" e "bene", mentre quelli relativi agli uomini fanno riferimento ai lemmi "fare" e "dirigenza". Vi sono poi due lemmi, "Io" e "Tu" che rappresentano delle specificità per entrambi i sessi, anche se lo sono in maniera prevalente per le donne.

Una prima riflessione su tali emergenze mettono in evidenza la natura profondamente diverse delle variabili alle

quali uomini e donne associano il senso e la soddisfazione relativa all'esperienza lavorativa. Mentre gli uomini appaiono sbilanciati sulle componenti strumentali relative al ruolo, le donne sembrano invece focalizzarsi sulle dimensioni espressione connesse alla relazione. Sotto tale profilo sembra trovare conferma ed una specificazione di matrice macrosistemica, che vede l'esperienza lavorativa come un luogo di socializzazione (donne) e di autorealizzazione (uomini)¹ e non soltanto come lo strumento per procurarsi i mezzi di sopravvivenza.

Una riflessione più articolata sui lemmi in questione può chiarire meglio il senso di tale affermazione.

2.1.1 *L'universo linguistico delle donne*

Sul versante femminile, il lemma che riscontra il tasso più elevato di specificità è la forma "casa"



¹ Si noti che tanto le esigenze di socializzazione, quanto quelle di autorealizzazione sono componenti connesse alla dimensione identitaria, ovvero rappresentano "luoghi esperienziali" a partire dai quali ciascun soggetto elabora una risposta personale e creativa alla domanda "chi sono io".

Grafico 1

Distribuzione del lemma “casa” tra soggetti di sesso maschile (M) e femminile (F)

Come si può rilevare dal grafico 1, Il lemma “casa” rileva una frequenza decisamente superiore nel gruppo dei soggetti femminili². Questo significa che il contesto domestico rappresenta il termine di confronto fondamentale e specifico che le donne utilizzano quando codificano il valore affettivo e personale dell’esperienza lavorativa.

Il senso che assume la realtà della “casa” nell’universo mentale delle donne emerge con maggiore chiarezza quando si analizzano i contesti di enunciazione entro i quali il lemma stesso ricorre.

Nel caso delle donne, il termine in questione ricorre in 75 contesti, mentre nel caso degli uomini soltanto in 25. Quello che va rilevato, è che sia per gli uomini che, tanto negli enunciati degli uomini, quanto negli enunciati delle donne, per le donne, la “casa” rappresenta il termine di paragone rispetto al quale codificare l’esperienza lavorativa. Tale confronto porta o alla affermazione di una assimilazione (nel lavoro si cerca lo stesso clima di casa), o alla affermazione di una distinzione (lasciare al lavoro i problemi senza portarseli a casa, e viceversa). Soltanto che, mentre per le donne tale confronto, in entrambi i casi, è di fondamentale importanza per stabilire il valore personale del lavoro, esso non ha invece alcun rilievo per gli uomini, che stabiliscono il valore del lavoro indipendentemente dal confronto o dal vissuto che essi sviluppano relativamente all’esperienza della casa. Va rilevato comunque, che sia per gli uomini che per le donne, casa e lavoro non rappresentano esperienze alternative (l’esperienza del lavoro

² Ricordiamo che, in questo come in altri casi, il dato non rileva semplicemente la frequenza della forma linguistica all’interno di un testo. Esso riporta invece quelle forme linguistiche che si riscontrano con frequenza singificativamente maggiore all’interno degli enunciati prodotti dai soggetti. In questo senso, le forme linguistiche in esame mettono in evidenza una *scelta linguistica intenzionale*, e pertanto rilevano il correlato mentale al quale i soggetti fanno esplicitamente riferimento quando si rapportano al contesto lavorativo

non ostacola l'esperienza della casa, o viceversa), ma soltanto un termine di assimilazione o di distinzione.

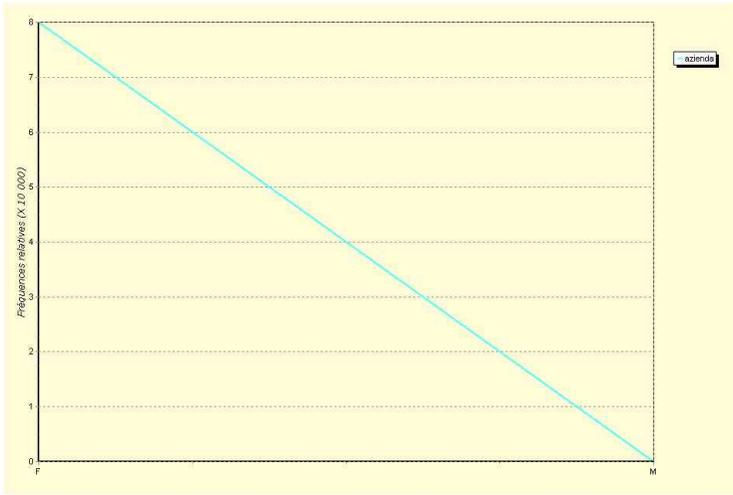


Grafico 2
Distribuzione del lemma “azienda” tra soggetti di sesso maschile (M) e femminile (F)

Il significato che assume il lemma “casa” nel codificare l’esperienza lavorativa dei soggetti di sesso femminile trova ulteriori elementi di chiarificazione nella struttura semantica emergente dal lemma “azienda”.

Come si può notare dal grafico 2, tale termine registra una sovraesposizione nei soggetti di sesso femminile ed una sottoesposizione nei soggetti di sesso maschile. Questo significa che il pensare all’unità lavorativa come una “azienda” è una prerogativa tipica delle donne. Tale dato trova conferma nel fatto che il lemma in esame ricorre per 14 volte nelle enunciazioni delle donne e soltanto 1 volta nelle enunciazioni degli uomini.

Nell’universo semantico (linguistico e mentale) delle lavoratrici, l’azienda rappresenta qualcosa di “grande” che supera la dimensione individuale, un sostegno imprescindibile della propria storia e del proprio modo di essere (“in azienda ci sto da tanto tempo), un luogo dove “si

fa qualcosa di importante” che “consente di sviluppare le competenze” e di “allargare il proprio background”. L’universo delle lavoratrici sembra essere in sintonia, sotto tale profilo, con la definizione economica e giuridica di azienda: un insieme di risorse strumentali ed umane, integrate tra loro per raggiungere uno scopo rilevante sotto il profilo economico. Detto in altre parole, nelle elaborazioni linguistiche delle donne sembra emergere il bisogno di vivere l’azienda come luogo di relazioni a forte valenza espressiva e funzionale insieme. Un bisogno specifico dell’universo femminile, insomma, è quello di vivere il posto di lavoro come un luogo dove si possono stabilire relazioni positive con gli altri (per appagare un bisogno di relazione e di appartenenza) e dove, insieme ai colleghi, sia possibile realizzare qualcosa di importante per se stessi e per gli altri. Questo insieme di significati sembra essere del tutto depotenziato, se non addirittura assente nel repertorio linguistico maschile, nel quale il lemma azienda ricorre in termini meramente dichiarativi e descrittivi: “lavoro in una azienda che opera nel settore...”. Questo vuol dire che le componenti relazionali e pro-duttive dell’azienda non rappresentano un criterio di riferimento significativo per gli uomini, nel definire il valore ed il senso che assume per ciascuno di loro l’esperienza del lavoro.

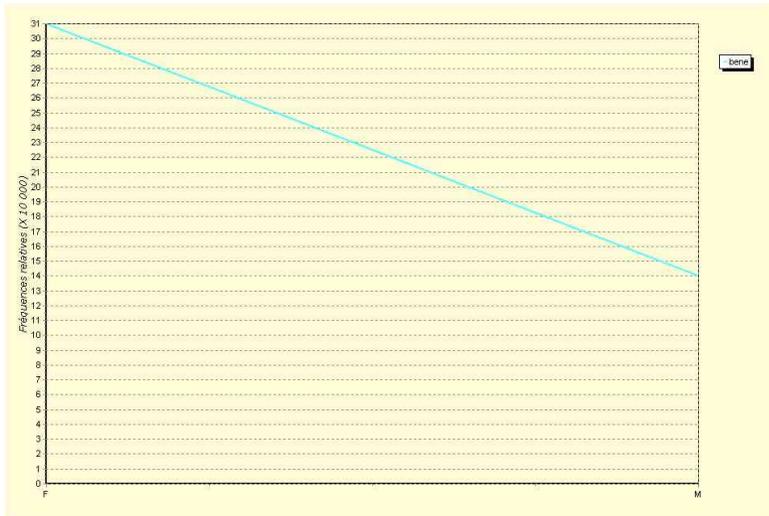


Grafico 3
Distribuzione del lemma “bene” tra soggetti di sesso maschile (M) e femminile (F)

La terza specificità in ordine di importanza che ricorre nelle produzioni linguistiche delle lavoratrici è il lemma “bene”

Esso si riscontra 55 volte tra le donne e 19 volte negli uomini. L’accezione più rilevante del lemma fa riferimento al vissuto positivo che accompagna l’esperienza lavorativa: “stare bene con il collega”, “stare bene sul posto di lavoro” ecc. Una accezione presente, sia pur in modo più debole, fa riferimento alla dimensione funzionale: “far bene il proprio lavoro”; anche in quest’ultimo caso, tuttavia, tale prospettiva sembra essere inglobata nella precedente: “fare bene” il proprio lavoro fa “vivere bene il lavoro”, rende, cioè, l’esperienza lavorativa qualcosa di appagante e di rilevante sul piano personale. Riguardo al lemma “bene” valgono, comunque le stesse considerazioni già prospettate per il lemma casa. Il termine è, infatti, presente con le medesime accezioni anche nelle produzioni linguistiche maschili. Tuttavia, in tali enunciati, esso non costituisce una

specificità, ovvero un punto di riferimento in base al quale il soggetto stabilisce il rilievo personale dell'esperienza lavorativa. Per gli uomini, cioè, stare bene o male sul posto di lavoro non sembra contare, poi, molto, nel definire il significato che essi danno a tale esperienza.

2.1.2 *L'universo linguistico degli uomini*

L'universo linguistico degli uomini individua elementi di significazione decisamente differenti, quando non anche alternativi, ai sistemi di rappresentazione impliciti nell'universo femminile.

Tra i soggetti maschi, il lemma che riscontra i livelli più elevati di significatività è “fare”. Esso ricorre per 12 volte nelle produzioni linguistiche femminili e 25 volte in quelle maschili.

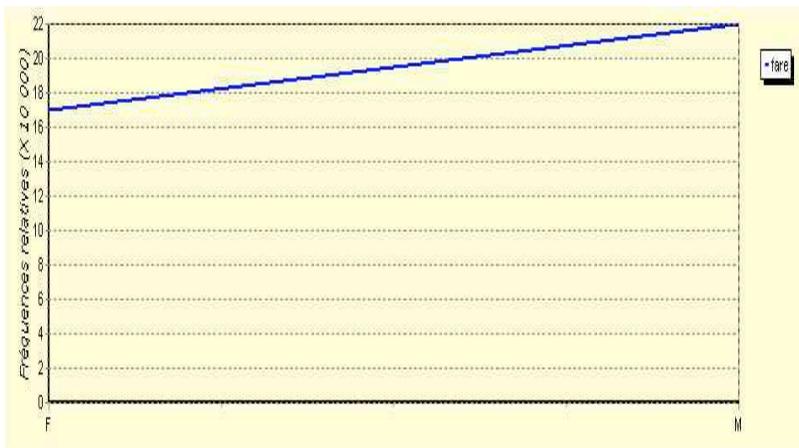


Grafico 4
Distribuzione del lemma “fare” tra soggetti di sesso maschile (M) e femminile (F)

I contesti di occorrenza mettono in evidenza come tale lemma ricorra soprattutto nell'accezione tipica dei sintagmi “fare un lavoro”, oppure “il lavoro che faccio”. Questo dato porta in rilievo il dato che per i soggetti

di sesso maschile il lavoro si qualifica soprattutto come attività pratica, mentre passano in secondo piano gli elementi (pregnanti nell'universo femminile) connessi al vissuto ed alla relazione interpersonale. In ogni caso, va sottolineato come questa componente pragmatica associata all'universo maschile non implichi una considerazione univocamente strumentale dell'attività lavorativa. Il "fare" di cui parlano gli uomini nei loro enunciati fa invece riferimento agli esiti verso cui tende l'agire produttivo. Ciò che rende significativo l'atto del lavorare si individua, allora, per i maschi, nella possibilità di "toccare con mano" i risultati concreti verso cui tende il proprio fare" e nella possibilità di avere ben chiaro in che modo il proprio impegno contribuisce a realizzare il risultato finale della produzione. Per l'universo maschile, cioè, il fatto di non riuscire a comprendere verso che cosa tenda (a che cosa serva) il proprio lavoro, nonché la mancata individuazione del nesso che correla il fare presente al risultato futuro, diventa motivo di grave disagio sia lavorativo che esistenziale.

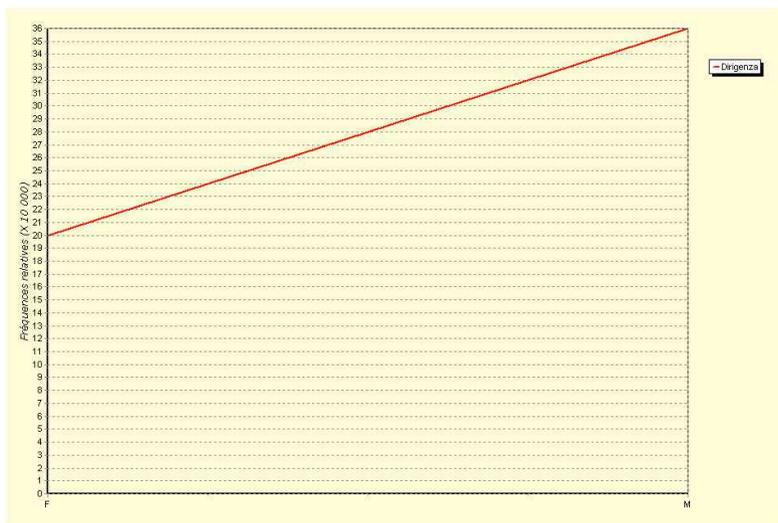


Grafico 5
Distribuzione del lemma “dirigenza” tra soggetti di sesso maschile (M) e femminile (F)

L'altro lemma che riscontra elevati livelli di specificità nell'ambito dell'universo maschile è il termine "dirigenza". Il lemma ricorre 30 volte negli enunciati maschili e 50 volte in quelli femminili. In questo senso, si può dire che, mentre per le donne la relazione con il contesto lavorativo è mediato dall'universo semantico del lemma "azienda", nel caso degli uomini esso è mediato dall'universo semantico del lemma "dirigenza". In termini più semplici, si mentre le lavoratrici pensano il contesto di lavoro come un sistema di relazioni, di scambi e di finalità, i lavoratori pensano al medesimo contesto in termini di direttività, di normatività, di rapporti gerarchici tra soggetti. Questo aspetto emerge in modo evidente nell'analisi dei contesti di occorrenza, nei quali la dirigenza viene descritta come una funzione organizzativa che trova la sua cifra costitutiva nella distinzione e nella distanza rispetto alla realtà del dipendente. In questo senso, essa viene codificata come una realtà della quale "bisogna avere rispetto", con la quale si è "costretti ad avere un rapporto", dalla quale si vorrebbe "un apporto più continuo"; L'area semantica della dirigenza viene, in questo senso, codificata, come una realtà che c'è, che è investita di un potere incondizionato, che ha una legittimazione quasi "sacra" poiché il suo valore è intrinseco e non dipende da come si comporta, che influisce pesantemente sulla vita personale e con la quale è comunque difficile avere un contatto.

Il rapporto dei lavoratori di sesso maschile con la dirigenza circoscrivono un'area effettiva di frizioni e di rischio. Essa viene percepita come un "a-proprio" onnipotente, dispotico, spesso anche disfunzionale, come qualcosa di cui ci si deve liberare. Essa rappresenta o una variabile necessaria e distante, di cui si deve avere rispetto, oppure, nei casi più critici, un limite intrinseco alla produttività del proprio agire, che bisogna subire senza poterci fare nulla. La prospettiva di una dirigenza che sia da supporto all'attività non è concettualizzata nell'universo semantico dei lavoratori maschi (molto più demotivante delle criticità connesse alla retribuzione, alla disorganizzazione dei luoghi di lavoro, all'essenza di prospettive di carriera).

Della dirigenza, insomma, vengono tematizzate più le funzioni di controllo che non quelle di supporto, cosa che denota una intrinseca incapacità dei ruoli dirigenziali di acquisire un credito personale presso i dipendenti (il loro credito sembra essere correlato dai lavoratori maschi esclusivamente alle componenti di ruolo: è come se il dipendente accettasse il dirigente perché lo dice la legge e non perché questi abbia una capacità personale di farsi accettare e di legittimarsi nel suo ruolo).

Vi sono infine due lemmi “Io” e”Tu” che presentano una specificità marcata nell’ambito del sesso femminile, ma appaiono decisamente indeboliti nel caso dell’identità maschile. Il termine “Io” ricorre 101 volte negli enunciati femminili e 10 volte in quelli maschili. Il lemma “Tu” ricorre per 47 volte negli enunciati femminili e 10 volte in quelli maschili. Questo significa che essi rappresentano una specificità positiva (della quale si parla intenzionalmente) per le prime ed una specificità negativa (della quale non si parla intenzionalmente) per i secondi.

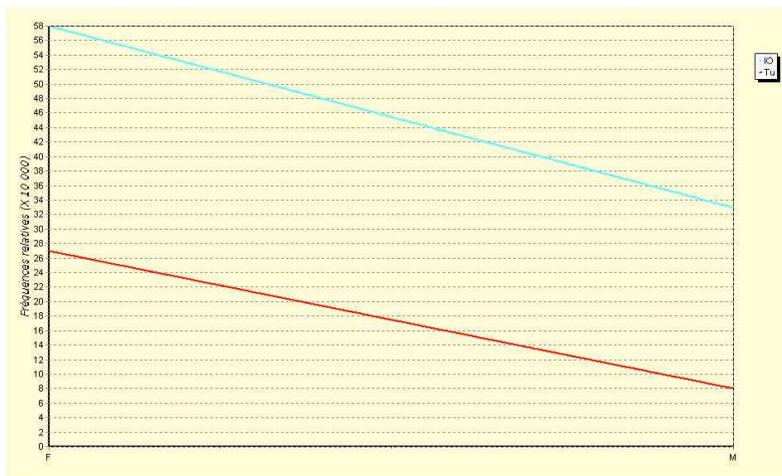


Grafico 6
Distribuzione del lemma “Io” e “Tu” tra soggetti di sesso maschile (M) e femminile (F)

La situazione appena enunciata è perfettamente descritta dal grafico 6.

Il rapporto delle donne con il lavoro è mediato da un retroterra semantico che codifica se stesse (Io) in relazione agli altri (Tu). Le donne hanno bisogno di inserirsi nel lavoro con la totalità del loro modo di essere, al punto di riconoscere nell'esperienza professionale una imprescindibile occasione per l'affermazione e l'autorealizzazione del Sé, in termini espressivi ed esistenziali. Allo stesso tempo hanno bisogno di concepire il tempo lavorativo come un'esperienza di apertura del Sé verso l'altro. Le donne hanno bisogno di esperire nel lavoro un contesto di legami che riverbera la sua influenza sulla loro vita: il lavoro diventa motivo di benessere e di realizzazione se nel suo ambito esse riscontrano legami di appartenenza e di socialità.

Diversamente dalla donna, nel codificare l'esperienza del lavoro, gli uomini sembrano non essere interessati né a se stessi né agli altri. Anzi, considerato che per loro tali lemmi costituiscono una specificità negativa, viene da pensare che la dimensione soggettiva e relazionale venga da loro percepita più come motivo di intralcio che non come elemento che motiva al lavoro. Nello svolgere la loro attività, dunque, i maschi non avvertono né il bisogno di dire "Io", né quello di dire "Tu".

Tale dato, in connessione con la prevalenza semantica del lemma "fare", indica come, per i soggetti di sesso maschile, i percorsi di significazione del lavoro siano legati prevalentemente alla possibilità di realizzare il compito, più che agli aspetti di natura psicologica o relazionale. Per l'uomo, insomma, il lavoro ha un senso se realizza lo scopo per cui è svolto, anche se disattende le ragioni dell'Io e della relazione. L'esatto contrario sembra valere, invece, per la donna, la quale riesce a valorizzare l'esperienza lavorativa se attraverso di essa è in grado di soddisfare i bisogni soggettivi di espressività e appartenenza (riscontrare nel lavoro un'immagine positiva di sé e costruire in esso relazioni positive con gli altri).

2.2 Le rappresentazioni mentali del lavoro in uomini e donne

I dati generali evidenziati nel precedente paragrafo trovano ulteriori motivi di approfondimento nella rilevazione delle rappresentazioni mentali che i partecipanti hanno manifestato rispetto ad alcune dimensioni del lavoro subordinato.

L'indagine ha posto sotto osservazione le rappresentazioni mentali relative alle seguenti dimensioni, ciascuna delle quali è stata analizzata rispetto alle specificità semantiche prima individuate:

- Caratteristiche distintive del lavoro subordinato (CARATTERIST_LS);
- Aspetti del lavoro subordinato che provocano benessere o malessere (BEN_MAL);
- Aspetti del lavoro che incidono in maniera positiva e/o negativa sulla vita personale (INFL_POS_NEG);
- Aspetti della vita personale che aumentano e/o diminuiscono la motivazione al lavoro (MOTIVAZ_AUM_DIM);
- Influenze del rapporto con la dirigenza sulla vita personale (RAPP_DIR);
- Convizioni intorno alla possibilità di conciliare esperienze di vita e di lavoro (CONC_VL).

2.2.1 Le rappresentazioni delle donne

Come già ampiamente discusso in precedenza, le specificità semantiche rilevate nelle donne, fanno riferimento ai lemmi casa, azienda e bene.



Grafico 7
Distribuzione del lemma “casa” entro le variabili esaminate

Il grafico 7 rappresenta una ulteriore articolazione e una ulteriore conferma di quanto rilevato in precedenza relativamente al lemma “casa”. Tale universo semantico si riscontra, infatti, in maniera pregnante, nelle risposte che le donne hanno fornito alle domande relative:

- Alla possibilità di conciliare esperienza di vita e di lavoro (CONC_VL);
- Alle convinzioni intorno alle influenze positive o negative sulla vita personale (INFL_POS_NEG).

La possibilità di associare (o anche di tenere distinti) i vissuti relativi alla casa dai vissuti dell’esperienza lavorativa si riverbera non tanto sulle convinzioni intorno alle cause di benessere/malessere (BEN_MAL), o sulle idee relative alle caratteristiche strutturali del lavoro subordinato (CARATTERIST_LS). Tale universo semantico sembra avere anche influenze non molto pronunciate sulle disposizioni che orientano al rapporto con la dirigenza (RAPP_DIR) o sull’incremento della

motivazione (MOTIVAZ_AUM_DIM) a svolgere l'attività professionale. Il lemma "casa" al contrario, si propone nelle donne intervistate come un mediatore significativo tra le esperienze di vita e le esperienze di lavoro, poiché si riscontra in modo prevalente nelle elaborazioni linguistiche (e, lo ricordiamo, mentali) che orientano:

- le convinzioni delle lavoratrici relative alla possibilità di conciliare vita e lavoro (CONC_VL);
- la focalizzazione delle esperienze che, secondo le lavoratrici, influenzano

In termini più generali, sembra potersi affermare che, nell'universo semantico delle donne il lemma casa influenzi non le variabili connesse alla definizione del lavoro in se stesso (le idee intorno alle caratteristiche generali del lavoro o le variabili che potenziano la motivazione del soggetto a svolgere l'attività lavorativa), bensì le dimensioni professionali che connettono il lavoro alla vita. Detto in altre parole, le donne ricercano la "casa" non nei contenuti professionali del lavoro, bensì nei risvolti soggettivi ed esistenziali (potremmo dire metalavorativi) delle mansioni che sono chiamate ad eseguire.

Un approfondimento delle affermazioni sopra riportate può essere operato attraverso l'analisi del campo semantico relativo al lemma "azienda". In termini molto generale, sembra potersi affermare che il termine in esame rappresenti per le donne il correlato del lemma "casa" all'interno delle variabili che riguardano in modo specifico le caratteristiche strutturali ed i contenuti materiali delle mansioni lavorative

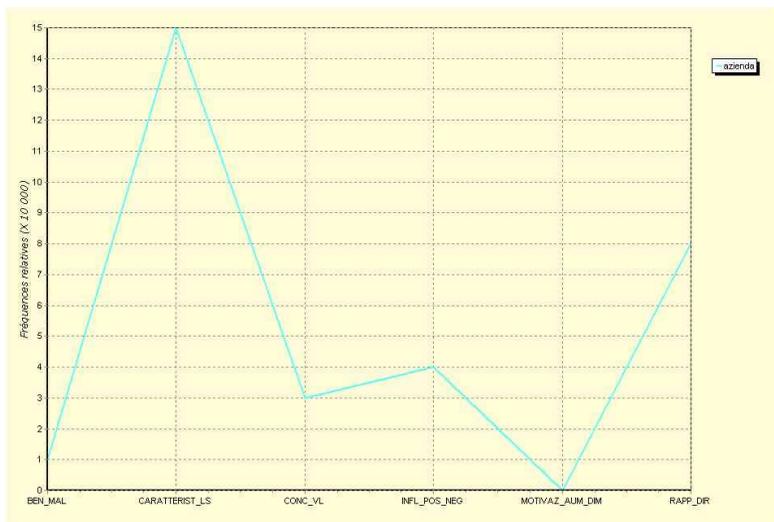


Grafico 8
Distribuzione del lemma “azienda” entro le variabili
esaminate

Il lemma in esame riscontra le occorrenze più elevate nell’ambito delle risposte relative alle caratteristiche strutturali del lavoro subordinato.

Se il lemma casa presidia ed orienta le convinzioni introno al rapporto tra vita e lavoro, il lemma azienda rappresenta il modello semantico che media tali esigenze all’interno del contesto lavorativo.

Per le donne, ciò che qualifica il lavoro in quanto tale sono le componenti che lo collocano all’interno di una unità produttiva dove risorse umane e materiali si connettono tra loro in vista di un fine. Sotto tale profilo, l’universo femminile mostra di avere, del lavoro, una nozione fondata su presupposti di tipo sistemico. Per tali soggetti, infatti, gli elementi costitutivi della mansione non sono riconducibili a dimensioni di tipo tecnico, ma esigono il riferimento a componenti di tipo soggettivo e relazionale. Va rilevato come, per le donne, tali componenti non si aggiungono al profilo professionale dall’esterno, ma rappresentano una variabile intrinseca e fondativa dello stesso. In questo senso, le donne

mostrano di radicare il loro agire lavorativo all'interno di un concetto ampio di competenza. Le lavoratrici hanno bisogno di una mansione che si definisca non soltanto rispetto al *che cosa fare*, ma anche in riferimento al *come farlo insieme agli altri*. In questo senso, esse mostrano di essere in sintonia con le esigenze emergenti dei diversi settori produttivi, sempre meno ancorati al lavoro singolo e sempre più ancorati al lavoro di gruppo ed al cooperative working.

Le ultime specificità relative all'universo femminile sono quelle relative ai lemmi "Io" e "Tu". Come già rilevato in precedenza, tali termini rappresentano specificità positive soltanto per l'universo femminile, mentre costituiscono specificità negative per l'universo maschile. Per tali ragioni, esse verranno analizzate soltanto rispetto alle lavoratrici



Grafico 9
Distribuzione dei lemmi "Io" e "Tu" entro le variabili esaminate

Come si può notare dal grafico 9, tali lemmi mostrano un andamento parallelo in tutte le dimensioni considerate, tranne che in quella relativa alla tematizzazione della dirigenza.

Il rapporto che lega questi due lemmi rimane costante in tutte le variabili, tranne, appunto, che nella relazione con i vertici aziendali. In quest'ultimo caso, infatti, la tendenza a riferirsi all'Io si accresce in modo significativo, mentre si depotenzia in modo rilevante la tendenza a dire "Tu". Nell'universo semantico delle donne, l'affermazione dell'Io in ambito lavorativo viene percepito in modo alternativo alla possibilità di riconoscere alla dirigenza il valore di "Tu" (ovvero di una soggettività con la quale instaurare legami significativi). Le donne sembrano percepire la dirigenza come una presenza che espropria le prerogative del Sé. Poter dire "Io" nei rapporti con il capo, significa dover negare a tale ruolo il valore di "Tu", perché la presenza del superiore sembra essere tematizzata e vissuta come un legame fagocitante che impedisce l'affermazione delle prerogative personali.

2.2.2 *Le rappresentazioni degli uomini*

Le rappresentazioni mentali degli uomini si ancorano in maniera pregnante intorno ai lemmi "fare" e "dirigenza"



Grafico 10
Distribuzione del lemma “fare” entro le variabili
esaminate

Come si può notare dal grafico 9, il lemma “fare” non esprime soltanto un significato di natura strumentale, ma si propone come l’universo semantico che media la percezione del rapporto tra vita e lavoro nei soggetti di sesso maschile.

L’attività pratica rappresenta, infatti, per gli uomini, l’elemento che connette tra loro attività lavorativa ed extralavorativa. Il “fare” costituisce per i maschi un ambito di esperienza che non si esaurisce nel perimetro spazio-temporale del lavoro. Questo ha non soltanto una valenza strumentale, ma anche e soprattutto un valore esistenziale, nel senso che, per gli uomini, è valido se estende le sue potenzialità operative anche al di fuori dei confini del posto di lavoro. Esperienza di vita ed esperienza professionale trovano, insomma, possibilità di conciliazione nella misura in cui, a detta dei maschi, garantiscono una continuità ed una integrazione tra le diverse attività pratiche che si svolgono nei rispettivi ambiti. L’uomo legittima il lavoro nella misura in cui ha la possibilità di ritrovare in esso lo stesso “fare” che svolge nella vita extralavorativa, e, in modo concomitante, se ha la possibilità di ritrovare in questa il medesimo “fare” che svolge nella prima.

L’altra specificità che si riscontra nell’universo maschile è quella relativa al lemma “dirigenza”



Grafico 11
Distribuzione del lemma “dirigenza” entro le variabili esaminate

Come si può notare dal grafico 10, la distribuzione del lemma “dirigenza” entro le variabili oggetto di analisi rappresenta una ulteriore conferma di quanto rilevato nell’ambito delle differenze legate al sesso.

L’universo semantico del lemma in questione manifesta una sostanziale estraneità, se non una estraneazione, rispetto ai riferimenti linguistici e mentali a partire dai quali il soggetto elabora e significa gli altri ambiti dell’esperienza lavorativa.

La rappresentazione mentale della dirigenza influenza il lavoratore maschio soltanto nel rapporto che esso intrattiene con la dirigenza stessa, ma non presenta alcun riverbero nei differenti ambiti dell’esperienza lavorativa. La dirigenza, cioè, non influenza in alcun modo né la rappresentazione delle caratteristiche del lavoro, né la percezione delle cause di benessere o di malessere, né la focalizzazione degli elementi responsabili della conciliazione tra vita e lavoro, né, infine, la tematizzazione delle variabili che aumentano o diminuiscono la motivazione a svolgere l’attività lavorativa. La dirigenza viene concepita soltanto

quando il lavoratore maschio si rivolge o pensa la dirigenza stessa.

Tale dimensione sembra essere rappresentata come una realtà che c'è, che non può essere elusa, ma che rimane fondamentalmente distante, se non estranea, a quanto si svolge nella vita lavorativa e nell'esperienza del lavoratore. Insomma, una realtà presente, ma che il lavoratore non sa individuare a che cosa serva.

2.3 Impiegati e dirigenti di fronte al lavoro

Le produzioni linguistiche dei Dirigenti trovano la loro specificità nei lemmi “dipendente” e “amministrativo”; le produzioni linguistiche degli Impiegati le individuano, invece, nei lemmi “vita” e “tu”. Quello che per gli uni rappresenta una specificità positiva, esprime, invece, per gli altri, una specificità negativa.

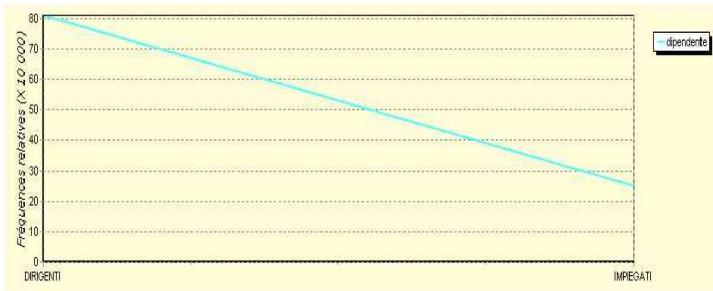


Grafico 12
Distribuzione del lemma “dipendente” tra Dirigenti e Impiegati

L'analisi del dato sembra portare in evidenza la tendenza dei dirigenti a focalizzarsi in maniera prevalente sulle componenti del ruolo professionale connesse alla gerarchia (vincoli di subordinazione), lasciando in secondo piano le componenti connesse al compito.

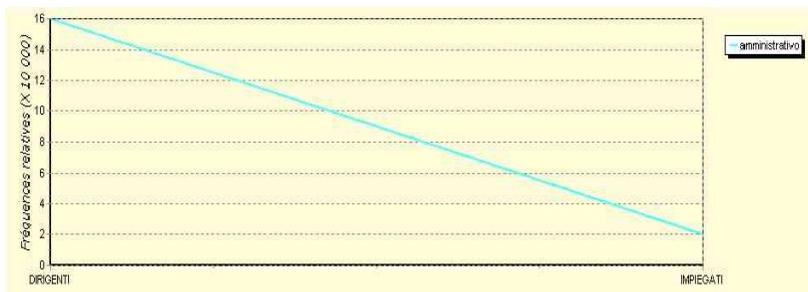


Grafico 13
Distribuzione del lemma “Amministrativo” tra Dirigenti e Impiegati

Il dato appena descritto sembra trovare riscontro nel lemma amministrativo, che riproduce la medesima distribuzione all’interno dei due gruppi. L’universo semantico dei dirigenti sembra essere espressione di quella particolare configurazione gestionale che prende il nome di *cultura burocratica*, nella quale prevale la tendenza ad enfatizzare le norme e per le procedure condificate, indipendentemente dal contributo che esse danno al conseguimento degli obiettivi.

Detto in altre parole, l’indagine sembra mettere in evidenza una situazione dinamica di questo tipo: mentre il lavoratore domanda partecipazione e orientamento al compito, il dirigente richiede invece esecutività e riproduzione stereotipata delle norme. In termini ancora più specifici, le rispettive variabili sembrano esprimere l’universo semantico a partire dal quale le due categorie elaborano le concezioni relative agli elementi che producono il successo lavorativo.

Le specificità delle produzioni linguistiche prodotte dagli impiegati si riscontrano invece nei lemmi “tu” e “vita”

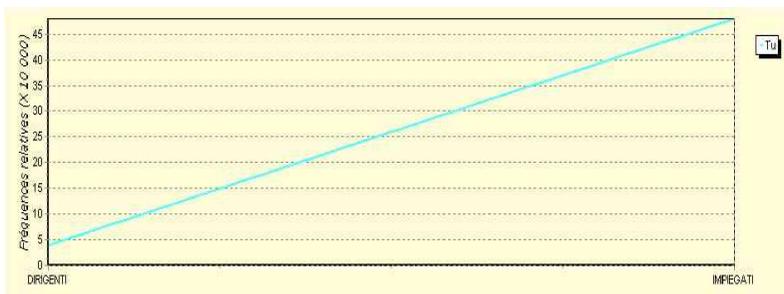


Grafico 14
Distribuzione del lemma “Tu” tra Dirigenti e Impiegati

Nel confronto tra Impiegati e Dirigenti, emerge in maniera evidente il seguente dato: mentre i primi ricercano esplicitamente nell’attività lavorativa un’esperienza di appartenenza e di relazionalità, i secondi, altrettanto esplicitamente, la escludono. Questo vuol dire che, per i lavoratori dipendenti, le condizioni del successo e della riuscita lavorativa sembrano correlarsi a variabili di contesto che sono, invece, considerate dai dirigenti come elementi di disturbo e di indebolimento della produttività. Il dato in esame sembra rafforzare l’impressione di una dicotomia tra partecipazione e funzione, di cui si è riferito in precedenza.

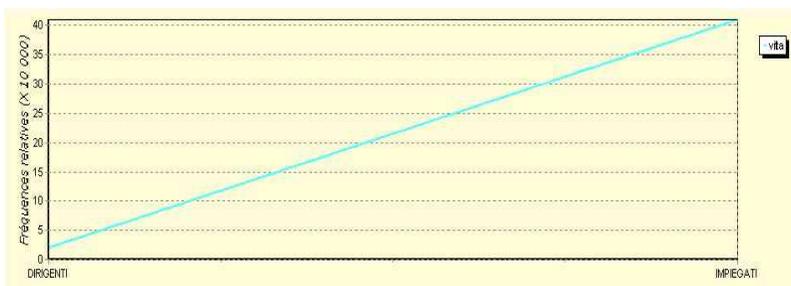


Grafico 1
Distribuzione del lemma “Vita” tra Dirigenti e Impiegati

L’altra specificità che caratterizza l’universo semantico dei lavoratori dipendenti è il lemma vita, il quale è invece del tutto sconosciuto nell’ambito dell’universo

semantico proprio dei Dirigenti (per comprendere il tenore della differenza, basti pensare che il lemma ricorre 127 volte nelle produzioni linguistiche degli Impiegati e soltanto una volta in quelle dei Dirigenti).

I Dirigenti sembrano rivelare una identificazione pervasiva e consistente della loro identità con il ruolo professionale, la quale non è invece riscontrata nel vissuto lavorativo dei dipendenti.

Per i Dirigenti, insomma, vita personale e vita lavorativa sembrano identificarsi fino alla sovrapposizione totale, cosa che non succede nel gruppo degli Impiegati. Mentre per il Dirigente il *lavoro è la sua vita*, per l'Impiegato il *lavoro può influire sulla sua vita, ma non è la sua vita*. Per il primo, la vita coincide con il lavoro; per il secondo il lavoro fa parte della vita, ma questa ha una consistenza decisamente più ampia dell lavoro stesso.

Questo dinamismo può essere causa di forti incomprensioni e di forti attriti tra i due gruppi. Il Dirigente, infatti, si rivolge all'Impiegato come se la coincidenza tra vita e lavoro valesse anche per lui. L'impiegato, invece, risponde al Dirigente proprio a partire dalla distinzione che egli concepisce tra vita e lavoro. La possibilità che lo scambio possa evolvere in un "dialogo" tra sordi è, allora, molto più che una semplice ipotesi.

Riferimenti bibliografici

Censis, (1998), *XXXII Rapporto sulla situazione sociale del paese*, Franco Angeli: Milano.

Aa. Vv. (1965), *Intervento socialista nella lotta operaia*, Quaderni rossi, n. 5, aprile 1965

Aa. Vv. (1975), Raniero Panieri e i Quaderni rossi, *aut aut*, n. 149-150, settembre-dicembre.

Aa. Vv. (2000), *Fare inchiesta metropolitana*, Posse, n. 2/3, gennaio.

Aa. Vv., *Inchiesta operaia*, Primo Maggio, inverno 1997-78

Aa.Vv. (1995), *Ai confini dello stato sociale*, Manifestolibri: Roma.

Aa.Vv. (1995), *Nuove servitù*, Manifestolibri: Roma.

Aa.Vv. (1996), *Stato e diritti nel postfordismo*, Manifestolibri: Roma.

Aa.Vv. (1997), *La democrazia del reddito universale*, manifesto libri: Roma.

Agamben, G. (1990), *La comunità che viene*, Einaudi: Torino.

Agamben, G. (1995), *Homo sacer*, Einaudi: Torino.

Aglietta, M. (1997), *Régulation et crises de capitalisme*, Odile Jacob : Paris.

Aglietta, M. (2001), *Regolazione e crisi del capitalismo*, in Aglietta M., Lunghini G. (Eds.), *Sul capitalismo contemporaneo*, Bollati Boringhieri: Torino.

Aznar, G. (1994), *Lavorare meno per lavorare tutti*, Manifesto libri: Roma.

Bagnasco, A. (1977), *Tre Italie: la problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino: Bologna.

- Balestrini, N., Moroni, P. (1998), *L'orda d'oro*, Feltrinelli: Milano.
- Becatini, G. (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino: Bologna.
- Becatini, G. (1998), *Distretti italiani e made in Italy*, Boringhieri: Torino.
- Becatini, G. (2000), *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier: Torino.
- Becatini, G. (1975), *Lo sviluppo economico della Toscana*, IRPET: Firenze.
- Beck, U. (2000), *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, Einaudi: Torino.
- Beck, U. (2000), *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci: Roma.
- Beck, U. (2001), *Capitalismo o libertà*, Carocci: Roma.
- Benjamin, W. (1995), *Angelus, Novus*, Einaudi: Torino.
- Bihar, A. (1995), *Dall'assalto al cielo all'alternativa: la crisi del movimento operaio europeo*, BSF: Pisa.
- Bologna, S., Fumagalli, A. (1997), *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari del postfordismo in Italia*, Feltrinelli: Milano.
- Boltanski, L., Chiappello, E. (1999), *Le nouvelle esprit du capitalisme*, Gallimard: France.
- Bonfiglioli, S., Galbiati, M. (1989), *Dopo metropolis*, Franco Angeli: Milano.
- Bourdieu, P. (1983), *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Il Mulino: Bologna.
- Brecher, J. (1999), *Sciopero. Storia delle rivolte di massa e reddito di cittadinanza*, DeriveApprodi: Roma.
- Caillé, A. (1991), *Critica della ragione utilitaria. Manifesto del Movimento antiutilitarista nelle scienze sociali*, Torino: Boringhieri.

- Castellano, L. (1996), *La politica della moltitudine*, Manifestolibri: Roma.
- Castells, M. (1974), *La questione urbana*, Marsilio: Venezia.
- Castells, M. (1989), *The Informational City*, Basil Blackwell: Oxford.
- Codeluppi, V. (1989), *Consumo e comunicazione: merci, messaggi e pubblicità nelle società contemporanee*, Franco Angeli: Milano.
- Codeluppi, V. (1997), *I consumatori. Storia, tendenze, modelli*, Franco Angeli: Milano.
- Coriat, B. (1991), *Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi del modello giapponese*, Dedalo: Bari.
- Corsani, A., Lazzarato, M., Negri, A., Moulier-Boutang, Y.(1996) , *Le bassin de travail immatériel (B.I.T.) dans la métropole parisienne*, L'Harmattan : Paris.
- Dal Lago, A. (1999), *Non-persone. L'esclusione dei migranti in una società globale*, Feltrinelli: Milano.
- Davis, M. (1999), *Geografie della paura. Los Angeles: l'immaginario collettivo del disastro*, Feltrinelli: Milano.
- Davis, M. (1999), *La città di quarzo*, Manifesto libri: Roma.
- De Giorgi, A. (2000), *Zero tolleranza. Strategie e pratiche della società di controllo*, Derive Approdi: Roma.
- Deleuze, G. (1990), *La società di controllo*, in italiano in DeriveApprodi, n.9/10, gi. in *Pourparlers*, Les Editions de Minuit : Paris.
- Eurostat, (2001) *Annuaire 2001. Le guide statistique de l'Europe, donn.es 1989-1999*.
- Fabris, G. (1995), *Consumatore e mercato. Le nuove regole*, Sperling & Kupfer: Milano.
- Ferrari Bravo, L. (2001), *Dal fordismo alla globalizzazione*, Manifestolibri: Roma.

- Floch, J. M. (1992), *Semiotica, marketing e comunicazione*, Franco Angeli: Milano.
- Forti, C. (1998), *Redazioni Pericolose*, Derive Approdi, Collana Map: Roma.
- Foucault, M. (1977), *Microfisica del potere*, Einaudi: Torino.
- Foucault, M. (1992), *Tecnologie del s.*, Bollati Boringhieri: Torino.
- Foucault, M. (1998), *Bisogna difendere la società*, Feltrinelli: Milano.
- Foucault, M. (2001), *Biopolitica e liberalismo*, Medusa: Milano.
- Fraccaroli, F., Sarchielli, G. (2002), *E' tempo di lavoro? Per una psicologia dei tempi lavorativi*, Clueb: Bologna.
- Fumagalli, A. (2001), *Flessibilità e gerarchie nel mondo del lavoro*, in "Posse", n. 2, gennaio.
- Fumagalli, A. (2001), *Flessibilità e gerarchie nel mercato del lavoro: il potere dell'economia sul diritto*, in Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale, anno LII, 3, pp. 219-240.
- Fumagalli, A., Lazzarato, M. (1999), *Tute bianche. Disoccupazione di massa e reddito di cittadinanza*, DeriveApprodi: Roma.
- Gallino, L. (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Laterza: Roma-Bari.
- Girotti, F. (1998), *Welfare state. Storia, modelli e critica*, Carrocci: Roma.
- Gorz, A. (1992), *Metamorfosi del lavoro*, Boringhieri: Torino.
- Gorz, A. (1994), *Il lavoro debole*, Edizioni Lavoro: Roma.
- Gorz, A. (1998), *Miseria del presente, ricchezza del possibile*, Manifestolibri: Roma.
- Gorz, A. (1998), *Miseria del presente, ricchezza del possibile*, manifesto libri: Roma.

- Guerrazzi, V. (Ed.) (1975), *L'altra cultura inchiesta operaia*, Marsilio editori: Venezia-Padova.
- Guichard, J., Huteau, M. (2003), *Psicologia dell'orientamento professionale*, Cortina: Milano.
- Habermas, J. (1986), *Teoria dell'agire comunicativo*, Il Mulino: Bologna.
- Hard, M. (1999), *Reddito di cittadinanza e cittadinanza globale*, in *DeriveApprodi*, n. 18.
- Hardt, M. (1999), *Affective labour*, in *Boundary 2*, Duke University Press.
- Hardt, M. (1999), *Il deperimento della società civile*, in *DeriveApprodi*, n. 17,
- Hardt, M. (2000), *Gilles Deleuze. Un apprendistato in filosofia*, a-change, Milano.
- Hardt, M., Negri, A. (1995), *Il lavoro di Dioniso*, manifesto libri: Roma.
- Harvey, D. (1994), *La crisi della modernità*, Il Saggiatore: Milano.
- Harvey, D. (1998), *L'esperienza urbana. Metropoli e trasformazioni sociali*, Il Saggiatore: Milano.
- Isfol (1998), *Il lavoro in Italia: profili, percorsi, politiche*, Franco Angeli: Milano.
- Istat (2000), *Rapporto sull'Italia*, Il Mulino: Bologna.
- Istat (2012a), *Uso del tempo e ruoli di genere. Tra lavoro e famiglia nel ciclo di vita*, Istituto Nazionale di Statistica: Roma.
- Jahoda, M. (1982), *Employment and unemployment. A social psychological analysis*, Cambridge University Press: Cambridge.
- Jaques, E (1965), *Death and the mid - life crisis*, *International Journal of Psychoanalysis*, 46, pp. 502-514.

Jemeson, F. (1997), *Postmodernism or the cultural logic of late capitalism*, Verso: London.

Karasek, R. (1979), Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 285 – 306.

Keynes, J. M. (1996), *Teoria generale dell'occupazione dell'interesse e della moneta*, Utet: Torino.

Kotler, P., Roberto, E. (1991), *Marketing Sociale. Strategie per modificare i comportamenti collettivi*, Edizioni di Comunità: Milano.

Kotler, P., Scott, W. G. (1993), *Marketing management. Analisi, pianificazione, attuazione e controllo*, Isedi Utet: Torino.

Krahl, H. J. (1978), *Costituzione e lotta di classe*, Jaka Book: Milano.

Lanzardo, D. (1979), *La rivolta di Piazza Statuto*, Feltrinelli: Milano.

Latouche, S. (1998), *Il mondo ridotto a mercato*, Edizioni Lavoro: Roma.

Laville, J. L. (1998), *L'economia solidale*, Boringhieri: Torino.

Lazzarato, M. (1993), *General Intellect, verso l'inchiesta sul lavoro immateriale*, in Riff Raff, Aprile.

Lazzarato, M. (1997), *Lavoro immateriale. Forme di vita e produzione di soggettività*, Ombre Corte: Verona.

Lazzarato, M. (2000), *La multiplicité dans la dynamique économique*, in Multitudes, n. 2.

Lazzarato, M., Moulier-Boutang, Y., Negri, A., Santilli, G. (1993), *Des entreprises pas comme les autres*, Publisud : Paris.

Lipietz, A. (1997), *La société en sablier. Le partage du travail contre la chirurgie sociale*, La Découverte : Paris.

- Locke, E. A., Latham, G. P. (2002), Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey, *American Psychologist*, Vol 57(9), 705-717.
- Magnaghi, A. (1976), *Il territorio nella crisi*, Quaderni del territorio, n. 1, Milano.
- Magnaghi, A., Perelli, A., Sarfatti, R., Stevan, C. (1970), *La fabbrica: contributi per un'analisi di classe del territorio*, Cluep: Milano.
- Manoukian, F. O. (1998), *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, Il Mulino: Bologna.
- Mantenga, A., Tiddi, A. (2000), *Reddito di cittadinanza verso la società del non lavoro*, Castelvecchi: Roma.
- Marazzi, C. (1994), *Il posto dei calzini*, Bellinzona: Casagrande.
- Marazzi, C. (1996), *Produzione di merce a mezzo di linguaggio*, in Aa.Vv., *Stato e diritti nel postfordismo*, manifesto libri: Roma.
- Marazzi, C. (1997), *Il lavoratore autonomo nella cooperazione comunicativa*, in Bologna, S., Fumagalli, A., *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, Feltrinelli: Milano.
- Marazzi, C. (1998), *E il denaro va. Esodo e rivoluzione dei mercati finanziari*, Bollati Boringhieri: Torino.
- Marshall, A. (1919), *Industry and trade*, Macmillan: London.
- Marshall, A. (1972), *Principi di economia*, Utet: Torino.
- Marx, C. (1997), *Il Capitale: Libro I, capitolo VI inedito*, La Nuova Italia: Firenze.
- Marx, K. (1972), *Il Capitale. Per la critica dell'economia politica*, Editori Riuniti:
- Marx, K. (1997), *Il Capitale: Libro I, capitolo VI inedito*, La Nuova Italia: Firenze.
- Marx, K. (1997), *Lineamenti fondamentali di critica dell'economia politica*, La Nuova Italia: Firenze.

- Mc Clelland, D. C. (1978), *Managing Motivation to expand human freedom*, Publication Date.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2001), *Libro bianco sul lavoro in Italia*, Utet: Torino.
- Morini, C. (2001), *La serve serve*, Derive Approdi, Collana Map: Roma.
- Moulier Boutang, Y. (2000), *Eclats d'économie et bruits de luttes*, « Multitudes », n.2.
- Moulier Boutang, Y. (2000), *Nouvelle économie et nouvelle régulation. Entretien avec Michel Aglietta*, in « Multitudes », n.2.
- Nancy, J-L (1992), *Un pensiero finito*, Marcos y Marcos: Milano.
- Nancy, J-L (1995), *La comunità inoperosa*, Cronopio: Napoli.
- Neff, W. S. (1968), *Work and human behavior*, Aldine: Chicago.
- Negri, A. (1977), *La forma stato. Per la critica dell'economia politica della Costituzione*, Feltrinelli: Milano.
- Negri, A. (1979), *Dall'operaio massa all'operaio sociale*, multipla edizioni: Milano.
- Negri, A. (2001), *Per la definizione politica dei servizi pubblici*, in Posse, n. 2, gennaio.
- Negri, A. J. M. (1988), *Fine secolo*, SugarCo: Milano.
- Nicholson, N. (2004), *Series Editor. Decision Makers*, Norwich – Format.
- Nonaka, I., Katekeuchi, H. (1997), *The Knowledge creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerini Associati: Milano.
- Oecd (1997), *Employment outlook*, Oecd: Paris.
- Oecd (1997), *Implementing the Oecd Jobs Strategy. Lessons from Member Countries Experience*, Oecd: Paris.

- Offe, C., *Il bisogno di rifondazione dei principi della giustizia sociale*, in *Inchiesta*, n. 83-84, anno XIX.
- Ohno, T. (1993), *Lo spirito Toyota*, Einaudi: Torino.
- Palermo, C. (1994), *Reddito di cittadinanza e lavoro sociale*, in Riff Raff, Marzo.
- Panieri R. (1973), *La ripresa del marxismo-leninismo in Italia*, Sapere edizioni: Milano-Roma.
- Panieri, R. (1976), *Lotte operaie nello sviluppo capitalistico*, Einaudi: Torino.
- Park, R.E., Burgess, E. W., McKenzie, R. D. (1997), *La città*, Edizioni di comunità: Milano.
- Piore, M. J., Sabel, C. (1987), *Le due vie dello sviluppo industriale*, Isedi: Torino.
- Rauty, R. (Ed.) (1997), *Società e metropoli. La scuola sociologica di Chicago*, Donzelli: Milano.
- Revelli, M. (1989), *Lavorare in Fiat*, Garzanti: Milano.
- Rifkin, J. (1996), *La fine del lavoro*, , Baldini & Castoldi: Milano.
- Rossi-Landi, F. (1968), *Il linguaggio come lavoro e come mercato*, Bompiani, Milano.
- Rullani, E, Romano, L. (1988), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etaslibri: Milano.
- Rullani, E. (2001), *Il capitalismo cognitivo: del deja-vu?*, in *Posse*, n. 2, gennaio.
- Sarchielli, G. (2008), *Psicologia del lavoro*, Il Mulino: Bologna
- Sassen, S. (1997), *Città globali*, Utet: Torino.
- Sassen, S. (1997), *La città nell'economia globale*, Il Mulino: Bologna.
- Sassen, S. (1999), *Migranti, coloni, rifugiati*, Feltrinelli: Milano.

- Scarzini, C. (1982), *L'autunno caldo del precariato sociale*, in Primo Maggio.
- Semprini, A. (1993), *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, Franco Angeli: Milano.
- Sennet, R. (1999), *L'uomo flessibile*, Feltrinelli: Milano.
- Shein, E. (2004), *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass Publishers: San Francisco.
- Shimmin, S. (1966), Concepts of work, *Occupational Psychology*, 40, pp. 195 – 201.
- Simmel, G. (1984), *La filosofia del denaro*, Utet: Torino.
- Simmel, G. (1995), *La metropoli e la vita dello spirito*, Armando: Roma.
- Simmel, G. (1996), *La moda*, Se: Milano.
- Sohn-Rethel, A. (1977), *Lavoro intellettuale e lavoro manuale*, Feltrinelli: Milano.
- Sprouse, M. (1999), *Sabotaggio negli Usa*, DeriveApprodi: Roma.
- Tiddi, A. (2001), *Il volto di Giano*, in Posse, n. 2, gennaio.
- Tronti, M. (1971), *Operai e capitale*, Einaudi: Torino.
- Van Parijs, P. (1992), *Arguing for Basic Income*, Verso, London.
- Virno, P. (1980), *Lavoro e conoscenza*, in Preprint, n. 3/2.
- Virno, P. (1990), *Citazioni di fronte al pericolo*, in Luogo comune, n. 1, Roma.
- Vroom, V. H. (1962), Ego – Involvement, job satisfaction and job performance, *Personnel Psychology*, 15, Issue 2, 159 – 177.
- Wallon, H. (1946), *Principles de psychologie appliquée*, Colin: Paris.
- Zanini, A., Fadini, U. (2001), *Lessico postfordista*, Feltrinelli: Milano