

Lavori di gruppo*

I lavori che seguono sono frutto di elaborazioni di gruppo presentate e discusse in plenaria a conclusione di ogni quadrimestre in cui si è articolato, nelle sue diverse edizioni, il Progetto Giovani.

I contributi prescelti sono stati suddivisi in quattro sezioni, corrispondenti ai diversi ambiti tematici del corso: la prima sezione è dedicata alle dinamiche politiche contemporanee, la seconda all'evoluzione del mondo del lavoro, la terza alla metodologia e alla psicologia del lavoro, la quarta alle indagini sul campo.

La terza sezione è l'unica che contiene la sintesi di una relazione; nelle altre sezioni, invece, sono riportati gli elaborati dei gruppi. Alcuni di essi, particolarmente significativi, sono riprodotti integralmente; di altri, spesso per questioni di ampiezza e articolazione, proponiamo un'ampia sintesi.

Tutti i contributi sono preceduti da una scheda introduttiva, perlopiù redatta dai tutor coordinatori del gruppo, che si propongono di spiegare l'impostazione metodologica e le tappe del lavoro svolto. Il testo in corsivo costituisce una sorta di «cucitura» esplicativa, fatta a posteriori, volta ad agevolare la lettura, fornendo informazioni e commenti suppletivi.

I singoli contributi risultano talvolta disomogenei in quanto ogni gruppo, all'interno di uno stesso modulo, ha scelto non solo tematiche di approfondimento ma anche metodologie di elaborazione e

* A cura di Marzia Abelli, Giorgio Barberis, Alessia Spigariol

rappresentazione differenti. Ci è sembrato, tuttavia, che i lavori prescelti, benché non si possano considerare esaustivi, ben rappresentino lo sforzo creativo, l'impegno e, in alcuni casi, l'entusiasmo che i partecipanti, coordinati e guidati dai tutor, hanno mostrato costantemente nel corso delle diverse edizioni del Progetto Giovani.

Sezione 1

Le dinamiche politiche contemporanee

I primi due lavori di gruppo raccolti in questa sezione affrontano un tema complesso e di forte attualità: la «globalizzazione». I partecipanti al Progetto Giovani, nel corso delle diverse edizioni, hanno sempre mostrato un particolare e sentito interesse per l'approfondimento di questa tematica, che è stata approcciata e sviluppata con modalità differenti.

Il primo contributo che proponiamo, la simulazione di un processo giudiziario (messo in scena durante la plenaria), ben esprime, attraverso l'originalità della scelta di presentazione, il tentativo fatto dal gruppo di svincolarsi dal tradizionale schema scolastico di rielaborazione e relazione dei contenuti appresi.

Il secondo contributo è frutto di un'articolata riflessione, in parte individuale in parte di gruppo, sul fenomeno della globalizzazione e sulle sue principali criticità. I protagonisti di questo lavoro hanno affiancato alla lettura e all'analisi di saggi e articoli specifici l'utilizzo di uno strumento più dinamico e diretto, l'intervista.

L'ultimo elaborato è dedicato all'approfondimento delle due principali correnti del pensiero politico contemporaneo, il liberalismo e la social-democrazia. La scelta del dialogo, chiaro rimando platonico, consente di impostare il confronto in termini dialettici, con toni talvolta pungenti, ma sempre improntati al reciproco rispetto.

1.1. Processo alla globalizzazione

Al termine di questo primo quadrimestre, impostato su conferenze e lavori di gruppo, siamo giunti alla plenaria conclusiva, in cui ogni singolo gruppo presenta il lavoro svolto durante gli incontri serali.

Il nostro gruppo appartiene al secondo modulo di approfondimento, dedicato allo studio delle dinamiche politiche ed economiche contemporanee. In particolare, all'interno di questo complesso ambito tematico, abbiamo pensato di approfondire il neo-fenomeno della globalizzazione mondiale, e di analizzare gli aspetti positivi e negativi di questa rivoluzione, tuttora in atto, che sta trasformando la percezione sociale, politica, economica e culturale del mondo. La metodologia che abbiamo scelto di utilizzare è consistita nella simulazione di un processo giuridico, in cui la stessa Globalizzazione, seduta al banco degli imputati, sottoposta a severa critica, è giudicata per le conseguenze che sta apportando alla società moderna. La struttura del processo è articolata secondo i canoni consueti: sono presenti in aula il Giudice, il Pubblico Ministero, l'Avvocato della difesa e, di volta in volta, i Testimoni di entrambe le parti, chiamati a rendere pubblica la propria concreta esperienza, positiva o negativa. A differenza di quanto accade nella realtà, tuttavia, al termine del Processo non si assisterà a nessuna assoluzione, né ad alcuna condanna: la nostra intenzione è di *lasciare ai posteri l'ardua sentenza*.

Con la rappresentazione del dibattito in tribunale, la forma a parer nostro più dinamica e vivace per trattare un tema di tale portata e risonanza, ci auguriamo di catturare la vostra attenzione e suscitare il vostro interesse.

E adesso: entri la Corte!

Il Giudice: L'udienza è aperta! Oggi celebriamo il processo alla Globalizzazione. La parola all'imputata.

La Globalizzazione: Io sono la Globalizzazione, una rivoluzionaria, l'oggetto del controverso dibattito che seguirà. Io creo concorrenza tra tutti i Paesi del mondo, e ho azzerato le distanze rispetto a cinquant'anni fa: ciò che avviene in un punto qualsiasi della Terra, grazie a me, condiziona la vostra vita quotidiana ovunque! Io ho rinchiuso il mondo in una rete, e ho determinato un notevole incremento dell'interdipendenza tra luoghi e individui. Il mio nome rac-

coglie in sé tutta una serie di importanti significati. Grazie a me le imprese sono costrette a spostarsi, non si limitano a esportare le merci in tutto il mondo, ma cercano di produrre là dove ci sono nuovi mercati e mano d'opera a basso costo. L'economia ha preso il sopravvento sulla politica, intrappolata all'interno dei confini nazionali, e non è più in grado di dettare le regole per il controllo dei processi che io genero un giorno dopo l'altro.

Il Giudice: L'imputata è accusata di peggiorare le condizioni di lavoro, aumentare la disoccupazione, favorire lo sfruttamento della forza-lavoro meno tutelata. La parola all'accusa.

Pubblico Ministero: Chiamo a testimoniare la signora Rossi.

Dica a questa corte qual è la sua attuale occupazione.

Signora Rossi: Purtroppo, sono attualmente disoccupata.

Pubblico Ministero: Da quanto tempo si trova in questa situazione?

Signora Rossi: Da circa un anno.

Pubblico Ministero: Che lavoro svolgeva un anno fa?

Signora Rossi: Ero operaia presso una grande azienda. Ero addetta alla manutenzione dei macchinari.

Pubblico Ministero: Che cosa accadde un anno fa?

Signora Rossi: Sono stata licenziata.

Pubblico Ministero: Per quale motivo?

Signora Rossi: L'azienda per cui lavoravo decise di trasferire parte della propria produzione nei Paesi asiatici. Infatti laggiù la manodopera costa meno, le norme per la tutela della sicurezza sul lavoro sono, per così dire, un *optional* e i sindacati non esistono.

Pubblico Ministero: Quali furono le conseguenze di questo trasferimento?

Signora Rossi: Il nostro reparto venne smantellato, i macchinari ormai obsoleti vennero venduti e io fui licenziata.

Pubblico Ministero: Da quanto tempo lavorava in quell'azienda?

Signora Rossi: Da quasi trent'anni.

Pubblico Ministero: Perché accusa la Globalizzazione?

Signora Rossi: Perché mi ha privato del lavoro e mi impedisce di trovarne un altro.

Pubblico Ministero: Vuole motivare le sue ragioni?

Signora Rossi: Io ho cinquant'anni e ho sempre fatto lo stesso mestiere per trent'anni. So far bene il mio lavoro, ma non so fare altro. I miei superiori mi hanno fatto chiaramente capire che non c'era per me possibilità di ricollocazione in altri settori dell'azienda. E nes-

suno assumerebbe un lavoratore a cui mancano pochi anni alla pensione.

Pubblico Ministero: Chiamo ora a testimoniare la signora Bianchi. Esponga il suo caso.

Signora Bianchi: Io sono una trentacinquenne sposata senza figli. Lavoro ormai da qualche anno, ma ora, per non rinunciare all'attuale occupazione, sono costretta a viaggiare e a spostarmi continuamente.

Pubblico Ministero: In cosa consiste il suo lavoro? Quali sono i problemi che le comporta?

Signora Bianchi: La mia situazione crea gravi disagi in famiglia, e quindi condiziona le mie abitudini e le mie scelte, tra cui, non ultima, quella di avere un figlio. Nel mio stato attuale questa prospettiva risulta impossibile. Allo stesso tempo amo il mio lavoro, non voglio e non posso rinunciarci, vorrei solo più certezze e sicurezze, non precarietà e continua flessibilità.

Pubblico Ministero: Quali sono le cause della sua difficile condizione di lavoro?

Signora Bianchi: In questi ultimi anni, è cambiato il modo di produrre e le imprese «si spostano» continuamente. Io, d'altra parte, sono costretta ad accettare questi continui spostamenti poiché sono legata all'azienda da contratti a termine, che convengono economicamente all'impresa e limitano i rischi legati ai continui cambiamenti d'assetto. Attualmente, per me è impossibile rivendicare una situazione lavorativa migliore.

Pubblico Ministero: Cosa si aspetta dal futuro?

Signora Bianchi: La situazione in futuro potrà solo peggiorare, richiedere ancora maggiori adattamenti e far nascere nuovi problemi; mi aspetto una sempre maggiore precarietà, incertezza e disaffezione.

Pubblico Ministero: Chiamo infine a testimoniare il signor Verdi. Esponga il suo caso.

Signor Verdi: Io mi chiamo Verdi, sono un muratore di quarant'anni e, al momento, sono disoccupato.

Pubblico Ministero: Da quanto tempo?

Signor Verdi: Da tre mesi.

Pubblico Ministero: Quale pensa sia la causa del suo stato di disoccupazione attuale?

Signor Verdi: Io ero occupato regolarmente in un'impresa edile, ma un giorno, praticamente senza preavviso, mi hanno licenziato e hanno assunto un lavoratore extracomunitario.

Pubblico Ministero: Per quale motivo, secondo lei?

Signor Verdi: Ma è evidente! Il nuovo lavoratore non è, come si suol dire, regolare e questo porta vantaggi notevoli all'impresa.

Pubblico Ministero: Che cosa intende?

Signor Verdi: Intendo dire che non devono essere versati contributi e non si devono rispettare regole sindacali. Inoltre possono permettersi di sottopagarlo.

Pubblico Ministero: Cosa sta succedendo nel mondo del lavoro, dal suo punto di vista?

Signor Verdi: Dalla mia esperienza professionale posso notare una crescente precarizzazione e l'aumento del lavoro nero. Inoltre si sono affermati rapporti di forza sempre più vantaggiosi all'impresa e sempre meno favorevoli ai lavoratori, sempre più sottomessi alle leggi di mercato e indeboliti dalla crescente competitività globale.

Pubblico Ministero: Vuole elencare ulteriori conseguenze?

Signor Verdi: L'estrema competitività economica non può che sfociare in altrettanta competitività sociale; la paura di perdere il poco che si ha, quel minimo di benessere faticosamente conquistato, alimenta il rancore verso gli immigrati e l'indifferenza nei confronti degli emarginati.

Pubblico Ministero: Come pensa che sarà il suo futuro?

Signor Verdi: Ora per me sarà difficile reinserirmi nel mondo del lavoro: per l'età, la mia qualifica, la mancanza di occupazione...

Il Giudice: Se l'accusa non ha altri testi, la parola passa alla difesa.

Scenario: Con questo primo Testimone supponiamo di fare un viaggio nel tempo, e più precisamente di giungere nel 2040, al terminare della sua carriera lavorativa.

Avvocato: Come si dipingeva la Globalizzazione alla fine del ventesimo secolo?

Testimone: In quel periodo avevo all'incirca vent'anni e molti descrivevano la Globalizzazione come un fiume in piena, che avrebbe travolto tutto e tutti, e che soprattutto non avrebbe lasciato alcuna prospettiva per la nostra generazione. Il pessimismo generale spesso era amplificato dai *mass media* che preferivano mettere in risalto gli aspetti negativi del cambiamento e mai quelli positivi, perché questi, come insegna in particolare la televisione, non fanno *audience*.

Avvocato: In quale settore si era specializzato?

Testimone: La mia specializzazione si rivolgeva soprattutto verso il settore delle comunicazioni, grazie anche alla nascita del sistema di comunicazione globale, che proprio in quel periodo aveva raggiunto l'apice della diffusione, forniva nuovi settori di lavoro e apriva la strada a nuove figure professionali.

Avvocato: Quali erano le caratteristiche del suo lavoro rispetto alle occupazioni tradizionali?

Testimone: Si può dire che anche il mio lavoro era nato proprio in quel periodo, per cui aveva caratteristiche del tutto nuove rispetto alle attività tradizionali. Durante la mia carriera lavorativa, per esempio, non ho mai avuto un contratto a tempo indeterminato e neanche un unico datore di lavoro. All'epoca, la mia attività si definiva «lavoro in prestito»; più precisamente, io sono stato uno dei primi *free-lance*. Molte persone consideravano questo lavoro insicuro, però a me piaceva, perché ogni volta dovevo ingegnarmi per risolvere problemi diversi, migliorando continuamente la mia competenza professionale.

Avvocato: Che giudizio darebbe della Globalizzazione? Che cosa le ha lasciato di significativo?

Testimone: Sicuramente un giudizio positivo, perché grazie alla Globalizzazione ho avuto la possibilità di visitare varie zone del mondo, apprendendo così nuove lingue e conoscendo nuove culture, mentalità e stili di vita che in precedenza ignoravo. Inoltre, con il mio lavoro, avevo la possibilità di fare di continuo nuove conoscenze e amicizie.

Avvocato: Molto bene! Chiamo ora a testimoniare il signor G. Ci descriva, per cortesia, il suo percorso professionale.

Signor G: Dopo aver terminato gli studi e conseguito il diploma di maturità tecnica in Meccanica, decisi di trasferirmi in Scozia per un periodo di due anni, al fine di migliorare la conoscenza della lingua inglese. Il mio obiettivo finale, che già avevo individuato con precisione, era quello di lavorare in una grande multinazionale che produceva componenti meccanici per automobili. Ma ero anche consapevole che vivere per un lungo periodo all'estero ha di per sé un'importanza fondamentale; soprattutto, si apprendono nuovi linguaggi e si ampliano i propri orizzonti.

Avvocato: Che cosa fece una volta arrivato in Scozia?

Signor G: Prima di partire per la Scozia contattai la famiglia di un mio amico che lì risiedeva e che, da alcuni anni, gestiva un ristorante; ci accordammo affinché, nel periodo iniziale del mio soggiorno, andassi a lavorare per loro. Le mansioni che svolsi furono quelle di semplice cameriere: in questo modo ebbi però la possibilità di stare a contatto con diverse categorie di persone, migliorando non solo la conoscenza dell'inglese, ma anche le mie capacità relazionali.

Avvocato: Questo fu l'unico lavoro che svolse?

Signor G: No, non l'unico; grazie a questo lavoro ebbi la possibilità di permanere inizialmente in Scozia; ma dopo alcuni mesi, entrai in uno studio fotografico, dove appresi nuove tecniche di fotografia, hobby che coltivavo da sempre, e dove ebbi occasione di migliorare ulteriormente il mio inglese, anche da un punto di vista più tecnico.

Avvocato: E della sua figura professionale cosa mi può dire?

Signor G: L'ultimo lavoro che mi impegnò in Scozia riguardava proprio la mia formazione professionale e culturale; avendo infatti conseguito una maturità tecnica come perito meccanico, colsi l'opportunità di mettere alla prova la teoria imparata a scuola, aumentando così le conoscenze personali, e apportando anche qualche utile contributo all'azienda che mi assunse. Tra l'altro questa azienda svolgeva un lavoro simile a quello della multinazionale presso cui intendevo impiegarmi.

Avvocato: Ebbe difficoltà ad ambientarsi?

Signor G: Inizialmente ebbi qualche difficoltà, ma mi ero ben preparato già prima di partire, leggendo libri e giornali e ricercando su Internet informazioni riguardanti quel Paese.

Avvocato: Una volta giunto in Scozia, è riuscito a mantenere i contatti con la sua famiglia e con i suoi amici?

Signor G: Certamente. Di tanto in tanto, grazie alla facilità degli spostamenti, tornavo in Italia; e poi, per ogni comunicazione, ho utilizzato moltissimo la posta elettronica.

Avvocato: In base a ciò che abbiamo sentito possiamo dunque concludere che oggi bisogna rischiare, avere molte esperienze di lavoro, comunque utili per la propria crescita professionale, e acquisire sempre nuove competenze, anche attraverso i propri hobby. È importante avere una buona cultura generalistica, senza trascurare la conoscenza dell'inglese e del mondo dell'informatica. Bisogna andare, in pratica, nella direzione del mercato, sfruttare le nuove tecnologie ed essere aperti al cambiamento.

Chiamo adesso a testimoniare una studentessa universitaria che ha trovato un lavoro part-time tramite un annuncio di lavoro su una pagina web, ed è poi stata contattata da un'impresa straniera che opera nel settore del marketing in ambito europeo. La prego di spiegarci come ha trovato lavoro.

Studentessa: Cercavo un impiego part-time che mi consentisse di pagarmi gli studi e le piccole spese voluttuarie. Così, dopo vari tentativi, ho deciso di fare un salto nel web. Mi sono rivolta ad alcuni indirizzi di siti italiani specializzati nella ricerca del lavoro *on line*.

Avvocato: Come ha individuato gli indirizzi giusti per la sua ricerca?

Studentessa: Innanzi tutto ho consultato i link del sito della mia università e poi ho inviato, gratuitamente, il mio *curriculum* a una delle agenzie specializzate.

Avvocato: Quanto tempo è passato prima che venisse contattata?

Studentessa: Dopo una settimana sono stata contattata dalla società *Ghostbuster*; mi è stato fatto un colloquio telefonico prima in lingua inglese e poi in francese. Alla fine, dopo tre giorni, sono stata nuovamente contattata e mi hanno comunicato che avevo ottenuto l'impiego. Ho ricevuto tutte le istruzioni su come svolgere il lavoro tramite la posta elettronica.

Avvocato: Che tipo di istruzioni?

Studentessa: Ad esempio su come presentarsi ai clienti, come vestirsi, come comportarsi nelle relazioni di lavoro e come vincere le difficoltà.

Avvocato: Data la sua positiva esperienza, come valuta l'impatto della Globalizzazione sull'occupazione?

Studentessa: La mia impressione è che la Globalizzazione e le tecnologie aprano grandi prospettive di impiego e insieme cambino radicalmente il modo di produrre e i bisogni delle imprese. Servono nuove figure professionali con competenze precise, ma anche con forte disponibilità ad aggiornarsi continuamente e adattarsi ai metodi di lavoro.

Avvocato: Come giudica questo adattamento forzato ai metodi di lavoro? È forse una sorta di «inevitabile costrizione», necessaria per avere un posto di lavoro?

Studentessa: Adattarsi vuol dire essere disponibili al cambiamento, capaci di apprendere in fretta. Penso che non indichi qualcosa di negativo, ma soltanto la duttilità mentale. Si tratta di cambiare menta-

lità. Questa, a mio avviso, è la sfida più affascinante che pone la Globalizzazione.

Avvocato: In che senso è una sfida?

Studentessa: La situazione attuale può essere paragonata a un viaggio continuo, che permette di conoscere sempre nuove realtà e che offre sempre nuovi stimoli. Si matura la consapevolezza di non essere soli e di potersi connettere in qualunque momento al villaggio globale.

Avvocato: Ma quali sono le qualità necessarie per essere protagonisti?

Studentessa: Oltre alla laurea, bisogna conoscere bene le lingue. Avere una specializzazione, ma anche una cultura generale vasta e soprattutto buone capacità relazionali.

Il Giudice: Se la difesa ha terminato, dichiaro chiusa l'istruttoria. La parola all'accusa per la sua requisitoria.

Pubblico Ministero: Signor Giudice, abbiamo ascoltato con vivo interesse e preoccupazione le testimonianze sin qui riportate.

Nessuno può negare che la causa di tutte le sofferenze patite dai lavoratori che abbiamo appena ascoltato siano da imputare all'estrema facilità con cui ormai merci, stabilimenti di produzione e capitali finanziari possono muoversi sul pianeta; in altre parole, alla Globalizzazione. Essa si è sovrapposta alle diseguaglianze tra Paesi poveri e Paesi ricchi, avvantaggiando sempre di più questi ultimi a discapito dei primi. Inoltre solo una parte dei cittadini degli Stati ricchi gode di questi benefici, mentre la maggioranza si trova a fare i conti con una situazione che non capisce e che non può modificare in nessun modo. Il risultato complessivo è che accanto allo sfruttamento delle popolazioni dei Paesi in via di sviluppo si aggiunge anche la precarietà di fasce in espansione di lavoratori dei Paesi occidentali. Infatti la concorrenza dei Paesi in via di sviluppo costringe le nostre aziende a ridurre continuamente i costi, in particolare quelli relativi alla manodopera. Ciò significa maggiore disoccupazione e impieghi mal retribuiti e poco sicuri. Inoltre, come abbiamo visto, molte imprese trasferiscono la propria produzione all'estero, dove i costi complessivi sono minori. Ciò provoca un ulteriore aumento di disoccupati, che difficilmente riusciranno a trovare un altro posto di lavoro, perché in possesso di conoscenze scarse e obsolete. Gli immigrati, poi, facile preda di imprenditori senza scrupoli, costituiscono un serbatoio inesauribile per mansioni sottopagate, impe-

dendo la formazione di posti di lavoro sicuri e a norma di legge. Non meno colpevole di questo stato di cose è la *deregulation* selvaggia, figlia del nuovo pensiero liberista che costituisce l'anima della Globalizzazione: l'assenza di regole significa assenza di limiti per chi si trova già in una posizione di vantaggio economico. Si pensi, ad esempio, alle grandi multinazionali. Per lo stesso motivo risulta assai arduo migliorare questo scenario con adeguate politiche economiche che incentivino l'ammodernamento degli impianti sul nostro suolo nazionale e favoriscano la ricerca tecnologica, per evitare la concorrenza dei Paesi meno sviluppati. Infatti il *pensiero economicamente dominante* non permette questi interventi. I governi degli Stati devono rispettare bilanci ferrei e privilegiare la stabilità delle loro monete, non potendo in questo modo avviare qualsivoglia sviluppo economico.

In virtù di quanto esposto, signor Giudice, l'Accusa, chiede il massimo della pena per l'imputato.

Giudice: La parola passa alla difesa per la sua arringa conclusiva.

Avvocato: Comincerò subito col sottolineare che la mia assistita, la Globalizzazione, esige che sia data di lei una visione sintetica che vada oltre il solco tracciato dall'accusa che la vorrebbe causa di distorsioni del mercato del lavoro e di accentuazione delle iniquità già presenti. È, si ricordi, anche e soprattutto fenomeno di comunicazione, di azzeramento dei confini, di scambio interculturale.

Dato questo presupposto vorrei far presente un interessante punto di partenza. La definizione di «lavoro decente» data nella conferenza mondiale del 1999 del Bureau International du Travail, secondo la quale è decente quel «lavoro che si svolge in condizioni di libertà, equità, sicurezza e dignità». Quindi:

- dignitosamente retribuito;
- capace di favorire lo sviluppo intellettuale;
- lavoro che si svolga in condizioni d'ambiente e d'orario tutelate dalla legge e compatibili con i bisogni fondamentali della persona e della famiglia;
- con caratteri di ragionevole stabilità.

Quel che si vuol qui evidenziare è che non esiste alcun nesso causale tra Globalizzazione e lavoro «indecente». Forzando un po' il discor-

so, sarebbe come dire che ingiustizie e sperequazioni verso i più poveri sono stati l'effetto dell'invenzione della macchina a vapore.

Questo collegio di difesa vuole evidenziare tre aspetti:

- a) in primo luogo, pregiudizialmente, vuole sottolineare il vero peccato originale di questo processo. L'idea stessa di fare un processo a un processo qual è appunto la Globalizzazione, soffre in origine di una sorta di contraddizione in termini;
- b) in secondo luogo, evidenzia che, come attestano le testimonianze, la Globalizzazione, intesa come fenomeno che influisce anche sul mercato del lavoro, offre interessanti prospettive «progressive»: porta lavoro in zone dove lavoro oggi non c'è, diffonde saperi e conoscenze tecniche attraverso i fondamentali mezzi della lingua e dell'informatica, favorisce il passaggio da una visione negativa del precariato a una propositiva di *free-lance* (tipico esempio il piccolo imprenditore che si serve delle nuove tecnologie per azzerare costi e ampliare la propria clientela, il proprio mercato), favorisce lo scambio interculturale e, in un'ottica di ampio respiro e a lungo termine, per quanto potenziale generatore di conflitti, offre vitali opportunità perché si compia quello «Stato di popoli» che già due secoli fa Kant poneva alla base di un'idealistica «pace perpetua»;
- c) in terzo luogo, premesso che i migliori osservatori danno per il 2010 il mondo come unico mercato globale che parla *chin-english*, questo collegio si domanda come ci si debba porre di fronte alla nuova configurazione planetaria. Certo non basta la demonizzazione. La Globalizzazione, anzi, dovrebbe essere giudicata positivamente per le sue potenzialità di diffusione della cultura dei diritti (specie in Stati dove diritti giuslavoristici non esistono ancora). Questo, in realtà, è il compito fondamentale della politica internazionale, le cui inefficienze non sono certo da imputarsi alla Globalizzazione in quanto tale, che, al contrario, è forse il miglior strumento offerto dall'evoluzione dei saperi per la diffusione delle conquiste civili. E allora, e concludo, le vicende citate dall'accusa dell'operaia licenziata e del muratore disoccupato o i problemi di mobilità dell'operaia trentacinquenne emergeranno nella loro riduttiva portata di visioni localistiche di un fenomeno che è globale, che necessita correttivi, ma che non nasce per sopraffare o

sfruttare e non deve essere condannato. Sono gli operatori, che pongono le regole di cui la Globalizzazione ha bisogno, che dovrebbero, con coerenza e profondità di sentire, ripensare i metodi operativi di un agire finalmente globale. La qui presente Globalizzazione è nata anarchica proprio perché è al di là di ogni confine, ma esige essa stessa di essere regolata, e non condannata, all'interno di un unico grande confine, di un unico «Stato di popoli». «Stato di popoli» che tenga presente quelle esigenze di «libertà, equità, sicurezza e dignità» con cui si è aperto questo intervento. La Globalizzazione, *sua sponte*, non vuole «cambiar tutto perché tutto resti come prima» o, peggio, produrre un'involuzione degli standard di vita e di lavoro in alcun angolo del globo. Essa è innocente, e pertanto deve essere assolta da ogni accusa.

Il Giudice: L'udienza è chiusa. A voi l'ardua sentenza.

Tutor: Lorenza C., Marina P., Nadia R.

Partecipanti: Simona A., Andrea A., Marco B., Giorgia B., Ilaria G., Michela G., Alice G., Marco P., Alberto R., Domenico R., Francesco R.

Febbraio 2000.

1.2. Il mondo capovolto

Nel breve testo che segue due tutor presentano l'attività svolta dal gruppo di lavoro che essi hanno coordinato, e l'elaborato conclusivo che è stato proposto e discusso in plenaria. Questo sintetico ma completo resoconto ci sembra che ben rappresenti il modo in cui i nostri tutor seguono i loro gruppi, e che evidenzia in particolare il loro impegno nel guidare i partecipanti in un percorso di approfondimento il più possibile organico e completo, che sappia integrare in sé gli aspetti contenutistici e metodologici e valorizzare opportunamente l'approccio metacognitivo.

«Poiché non c'è speranza di fondare alcunché di durevole sulla truffa di una pseudo-universalità imposta dalla violenza e perpetuata dalla negazione dell'Altro, vale la pena di fare la scommessa che ci sia uno spazio comune di coesistenza fraterna da scoprire e da costruire» (S. Latouche, *L'occidentalizzazione del mondo*, Bollati Boringhieri, Torino 1992, p. 149).

Il nostro sottogruppo ha scelto di incominciare a riflettere con forte senso critico sul fenomeno della globalizzazione. Riflettere criticamente non significa rifiutare pregiudizialmente, bensì analizzare, comparare e studiare le varie argomentazioni, le statistiche, le scelte politiche, al fine di inquadrare nel modo più completo un fenomeno e verificare la validità di alcune proposte ad esso connesse. È ciò che noi abbiamo cercato di realizzare in questo nostro lavoro, ponendoci consapevolmente obiettivi troppo ambiziosi, ma con la speranza di fare comunque qualche passo in avanti rispetto all'accettazione acritica dell'esistente. In tal senso ha giovato l'eterogeneità delle convinzioni etiche e politiche dei membri del gruppo.

In primo luogo abbiamo dunque cercato di individuare gli aspetti negativi del processo di globalizzazione e del trionfo del neoliberalismo, soffermandoci in particolare sulla crisi del legame sociale e sull'atomizzazione della società, sulla povertà e sullo squilibrio crescenti, sulla crisi del lavoro, con la frantumazione dei suoi soggetti, la fine delle sue garanzie, l'aumento delle sue servitù. A partire da ciò, alcuni di noi si sono occupati anche della crisi del *welfare state* e delle prospettive attuali della socialdemocrazia.

In secondo luogo abbiamo provato a ipotizzare i possibili scenari futuri, giungendo a condividere la tesi di Serge Latouche del rischio di un «pianeta di naufraghi» piuttosto che la tesi di Francis Fukuyama di un «ultimo uomo» pago del «riconoscimento universale» nelle liberaldemocrazie occidentali (Come si può parlare di riconoscimento universale in una situazione globale di così grave disuguaglianza come quella attuale?).

Infine abbiamo discusso alcune proposte concrete per agire in modo alternativo rispetto al dominio della «forma-merce»: convinzione comune è che l'idea decisiva sia quella di una solidarietà globale; il problema è come concretizzarla. Le proposte dell'*Appello alla discussione sulle vie d'uscita dalla crisi e dalla disoccupazione* (firmato da trentacinque intellettuali francesi nel giugno del 1995), e cioè riduzione del tempo di lavoro e ripartizione dell'occupazione, spazio all'economia plurale e solidale, reddito minimo di cittadinanza, incondizionato e cumulabile, ci sono sembrate soluzioni sicuramente auspicabili, ma ci sono rimasti forti dubbi circa la possibilità (e la sostenibilità economica) di una loro adozione. Abbiamo ritenuto invece di fondamentale importanza lo studio del cosiddetto «terzo

settore», di cui abbiamo considerato le enormi potenzialità ma anche le molte ambiguità.

Gli elaborati che abbiamo prodotto riflettono solo in parte ciò di cui abbiamo discusso: essi rappresentano piuttosto un punto di partenza per ulteriori approfondimenti. In essi, invece, dovrebbe essere evidente lo sforzo che è stato fatto per riservare la giusta attenzione alle tecniche di lavoro di gruppo e all'aspetto metodologico in genere. Anche in questo senso vi è stato un continuo confronto all'interno del gruppo, ma con una maggiore responsabilizzazione individuale. L'elaborato conclusivo si articola in tre sezioni. Nella prima parte abbiamo raccolto gli schemi riassuntivi delle quattro relazioni del nostro modulo di approfondimento, frutto della concettualizzazione realizzata attraverso una discussione comune. Nella seconda parte sono compresi alcuni contributi individuali, discussi insieme solo dopo la loro elaborazione. Nella terza parte, infine, abbiamo trascritto due importanti interviste a due relatori che l'Associazione ha ospitato nell'ambito del Progetto Giovani, il prof. Francesco Tuccari e il prof. Marco Revelli. Il confronto con questi due esperti ci ha aiutato a risolvere qualche dubbio e ci ha dato ulteriori spunti di ricerca, che ci siamo ripromessi di sviluppare in futuro.

Tra i molti contributi realizzati dai membri di questo gruppo, ne abbiamo selezionati due, che ci sembrano essere, per diversi motivi, particolarmente interessanti. Il primo elaborato è un tipico esempio di approfondimento individuale, condotto attraverso la lettura e la rielaborazione di diversi saggi, e presentato e discusso poi all'interno del gruppo. Il secondo testo è costituito da un'intervista, in cui il professor Marco Revelli, stimolato dalle domande dei ragazzi, illustra e precisa la sua interpretazione del fenomeno della globalizzazione nel suo complesso articolarsi.

La fine del lavoro

Nei nostri incontri di sottogruppo, riflettendo sulle relazioni da noi ascoltate, abbiamo avuto l'opportunità di confrontarci e di interrogarci su alcune problematiche dell'economia e della politica che riteniamo di grande attualità e interesse, e principalmente sulla globalizzazione, il *welfare state* e le prospettive del terzo settore. Alla radice di ognuna delle nostre riflessioni c'è un interrogativo implicito: quale futuro per il lavoro?

La questione, come ovvio, ci interessa da vicino, non solo perché ci accingiamo, una volta terminati gli studi, a contribuire tramite il nostro impegno professionale al buon funzionamento della società in cui viviamo, ma perché il grado di libertà, di democrazia e di giustizia sociale di questa stessa società dipenderà in grande misura dal modo in cui verrà affrontato il complesso tema del lavoro.

Il problema della disoccupazione è vissuto da milioni di individui in Europa ogni giorno con angoscia ed è avvertito da tutta l'opinione pubblica come il tema che la classe politica dovrebbe affrontare con maggior sollecitudine e determinazione, non ricorrendo soltanto a provvedimenti parziali o temporanei. Riferendoci all'attualità politica, noi ci siamo chiesti se la riduzione per legge dell'orario di lavoro a trentacinque ore, allo studio in Francia e nel nostro Paese, sia una strategia valida o sia una mera illusione che rischia di produrre danni piuttosto che benefici.

Per fare chiarezza, e per soddisfare il nostro desiderio di comprensione, abbiamo preso in considerazione i libri del sociologo francese Guy Aznar, *Lavorare meno per lavorare tutti* (1993), e dell'economista statunitense Jeremy Rifkin, *La fine del lavoro* (1995), i quali, a nostro parere, hanno il merito di affrontare il tema del lavoro in maniera puntuale e al tempo stesso originale, fino al punto, talvolta, di apparire utopici nel tentativo di superare i limiti delle analisi più tradizionali.

La fine del lavoro. Entrambi gli autori concordano su una considerazione preliminare: la disoccupazione conosciuta dalle società occidentali, in particolar modo dall'Europa (ma il fenomeno è esteso anche agli USA, sebbene celato da benevoli e rassicuranti statistiche, che vengono compilate con criteri così ampi da classificare come lavoro anche forme di occupazione che in ambito europeo tali non sono considerate) non è un fenomeno congiunturale, ma è il prodotto di quel mutamento nelle modalità di produzione che viene chiamato *terza rivoluzione industriale*. Negli ultimi decenni, infatti, l'informatica e la robotica hanno rivoluzionato il lavoro e sono destinate a farlo in una misura ben maggiore in futuro, provocando a livello globale un aumento straordinario della produttività. Gli scenari, fino a poco tempo fa giudicati fantascientifici, di industrie completamente automatizzate potranno diventare in breve tempo una realtà. Tuttavia, nella quotidianità, la terza rivoluzione industriale significa non tanto la liberazione dalla fatica quanto la disoc-

cupazione per milioni di individui. Come le rivoluzioni tecnologiche precedenti che la storia ha conosciuto, anche questa, infatti, sta espellendo, ed è destinata a farlo in misura sempre maggiore, un gran numero di lavoratori dal processo produttivo: è il fenomeno dello «spiazzamento tecnologico». Nel passato esso ha sempre trovato un lenimento in quella che gli economisti chiamano «ricaduta a cascata» della tecnologia, vale a dire in quel processo, tipico del fordismo, per il quale le innovazioni tecnologiche, nella misura in cui espellevano manodopera, ne permettevano anche il riassorbimento, in quanto stimolavano la crescita dell'economia o attraverso la domanda di beni aggregati o tramite la creazione di nuovi settori produttivi. Al contrario di quanto sostiene il pensiero neoliberaista, questo fenomeno non sembra destinato a ripetersi oggi.

Per Rifkin, l'industria è destinata a percorrere la stessa parabola storica conosciuta dall'agricoltura, quando nel corso del nostro secolo la meccanizzazione permise di produrre una quantità di prodotto di gran lunga superiore con un numero di addetti molto inferiore rispetto al passato. Vi è una sostanziale differenza, però, rispetto al fenomeno precedente: oggi non vi sono altri settori in grado di assorbire la manodopera in eccesso. Per lungo tempo si è riposta una certa fiducia nella continua e salvifica espansione del terziario, ma oggi anche i servizi sono interessati da una profonda ristrutturazione dovuta alla piena applicazione della tecnologia informatica: quando questa si sarà conclusa, quanta mole del tradizionale lavoro d'ufficio, burocratico o di segreteria, sarà stato reso automatico grazie all'uso del computer? Per Rifkin, dunque, siamo di fronte a una vera e propria rivoluzione epocale: il lavoro, nelle forme in cui per millenni l'avevamo conosciuto, è destinato a finire; l'uomo, nelle sue attività lavorative, sarà quasi del tutto sostituito dalle macchine. Questo fatto, che sembrerebbe realizzare la promessa di un paradiso tecnologico, si sta traducendo invece in un dramma di portata globale. Sia per Rifkin sia per Aznar il problema è quello di traghettare la società da una cultura del lavoro all'altra, di controllare questa fase storica di trasformazione: il problema concreto è quello della disoccupazione, del cosa si possa fare per mitigare o invertire la situazione.

Lavorare meno per lavorare tutti. L'analisi di Aznar e di Rifkin si concentra, dunque, sulla ricerca delle strategie adeguate a combattere la disoccupazione e ad alleviare gli effetti dello spiazzamento tecnolo-

gico. Una prima strategia, che potrebbe essere definita «classica», è quella di stimolare la crescita dell'economia fino al riassorbimento della disoccupazione, ma ciò non è più possibile, sia perché oggi non pare verificarsi il fenomeno della ricaduta a cascata della tecnologia, sia perché, per tenere il passo dell'aumento di produttività, sarebbero necessari tassi di crescita superiori a quelli dell'epoca post-bellica, cosa del tutto improbabile nonché potenzialmente letale per l'equilibrio ecologico del pianeta. Un'altra strategia potrebbe essere il rallentamento della produttività, delle innovazioni tecnologiche, ma si tratta di un'ipotesi puramente teorica e inapplicabile: come fermare il progresso materiale della civiltà?

Sembrerebbero, dunque, non esserci strategie adeguate, a meno che, sostiene Aznar, non si faccia il necessario sforzo per liberarsi degli stereotipi culturali che riguardano il concetto stesso che si ha di lavoro.

Il fatto che oggi siano necessari molto meno tempo e molta meno fatica per produrre un dato bene di quanto non fosse richiesto qualche decennio fa, è un fattore in sé positivo, un segno di *progresso*; è l'incapacità della nostra società di generare e sviluppare una cultura diversa del lavoro, di far nascere un lavoro di tipo nuovo, a farlo diventare un evento catastrofico. L'unica soluzione razionale possibile per Aznar, ma anche per Rifkin, è la riduzione del tempo di lavoro di ciascuno, per permettere a tutti di lavorare. Questa è l'unica speranza per evitare l'aumento del fenomeno della disoccupazione, e per evitare che divenga sempre più concreto quell'inquietante scenario che viene chiamato «società duale», ovvero una società spezzata in due, attraversata dalla cortina di ferro che divide coloro che lavorano a tempo pieno da coloro che non lavorano affatto, se non in forme servili, e che non hanno alcuna possibilità di lavorare.

Se si verificasse questo scenario in maniera compiuta, le nostre società sarebbero caratterizzate da un inaccettabile tasso di ingiustizia sociale e non soltanto perché sarebbe negata una fonte dignitosa di reddito a metà della popolazione attiva che, nei migliori dei casi, finirebbe per dipendere dall'assistenza pubblica. La società duale è ingiusta in primo luogo dal punto di vista etico, poiché il lavoro, quando non sia sinonimo di sfruttamento o di degradazione dell'uomo a semplice «protesi» della macchina, è in sé un valore, in quanto permette di sentirsi parte attiva della società stessa, di realizzare le proprie capacità, di gratificare la propria creatività; in secondo

luogo, dal punto di vista politico, lavorare permette di partecipare attivamente alla vita sociale, di essere parte della rete di informazione che l'attraversa e di sentirsi utili agli altri. In ultima analisi, il lavoro è un diritto, indispensabile al pieno esercizio della cittadinanza politica. Sia Aznar sia Rifkin, dunque, concordano sulla necessità di ridistribuire il lavoro, quale unica strategia realmente applicabile per limitare la disoccupazione generata dallo spiazzamento tecnologico.

La riduzione dell'orario, strumento principale della ridistribuzione del lavoro, è inscritta nella storia stessa della società; è stata, infatti, sempre la naturale conseguenza di ogni mutamento tecnologico, di ogni rivoluzione della produttività. Rifkin, a questo proposito, sostiene che una più che sensibile riduzione della disoccupazione statunitense sarebbe già possibile qualora si scoraggiasse in maniera più efficace il ricorso allo *straordinario* (questa considerazione è certamente estensibile all'Europa e in modo particolare all'Italia).

Aznar cerca concretamente, nel suo libro, di suggerire una strategia realmente praticabile per la riduzione dell'orario di lavoro, senza che questo comporti un peggioramento della competitività dell'impresa: ogni politica economica non può, infatti, non tenere conto del nuovo panorama della globalizzazione. La sua proposta ha l'ambizioso obiettivo di giungere a ridurre la disoccupazione senza gravare sulle imprese, mantenendo quindi inalterati gli oneri sociali e il costo del lavoro, finanziandola cioè con le stesse risorse già ora destinate a lenimento della disoccupazione e con la fiscalità generale. A questo proposito Aznar, come Rifkin, ritiene necessario rivedere i sistemi di tassazione: in primo luogo perché è illogico continuare a gravare quasi esclusivamente sul lavoro, tanto più ora che il numero degli occupati è in calo; in secondo luogo perché è necessario cercare di tassare la rendita finanziaria che in questi anni si è enormemente, e pericolosamente, gonfiata, proprio perché i profitti dovuti agli aumenti di produttività sono stati investiti nella semplice speculazione, con il risultato che in questi ultimi decenni la forbice fra classi agiate e classi più povere, fra il salario di un manager e quello di un operaio, è tornata ad allargarsi. Bisogna che tutti coloro che godono degli aumenti della produttività partecipino dello sforzo per ridurre l'effetto che essa causa: la disoccupazione.

Aznar propone uno strumento concreto per quella che chiama la spartizione della disoccupazione: il *secondo assegno*, che non è un provvedimento assistenziale, ma un incentivo per coloro che lavorano al fine di convincerli ad accettare una riduzione di orario, e che avrebbe la caratteristica di non gravare sulle imprese, ma di essere finanziato con i risparmi ottenuti sui sussidi di disoccupazione. Il secondo assegno può essere teoricamente considerato come un mezzo per redistribuire gli aumenti di produttività generati dalle macchine. Un'esemplificazione del funzionamento del secondo assegno può essere la seguente: A, lavoratore che percepisce una paga pari a 100, e B, disoccupato che percepisce un sussidio pari a 60, accettano di spartirsi la disoccupazione; in conseguenza di ciò A e B lavoreranno metà tempo ciascuno e percepiranno un salario pari a 80 composto da un primo assegno pari a 50 corrispondente alle ore lavorative e un secondo assegno pari a 30 finanziato con il sussidio di disoccupazione prima erogato a B; si può constatare come B, per motivi ovvi, e A, perché vedrebbe aumentare la sua paga oraria, siano incentivati ad accettare una simile soluzione.

Per quello che riguarda la riduzione per legge a trentacinque ore dell'orario di lavoro, Aznar è certamente favorevole, purché non sia eccessivamente diluita nel tempo, cosa che permetterebbe alle imprese di riassorbire con un ulteriore aumento di produttività le ore di lavoro perse, riducendo il tutto a un semplice miglioramento delle condizioni economiche di chi è già al lavoro. La sua proposta è quindi una riduzione dell'orario da attuarsi nel breve periodo, affinché questo provvedimento possa effettivamente creare nuova occupazione, preferibilmente portando l'orario dalle attuali trentanove a trentadue ore. Anche Rifkin sostiene questa ipotesi di incentivi alla riduzione dell'orario, in questo supportato da un noto economista del MIT, V. Leontiev, e pone l'accento, nella speranza di vincere l'opposizione di quanti considerano questo provvedimento lesivo della competitività degli USA, sui vantaggi che si potrebbero avere dalla miglior gestione degli impianti e dalla maggior efficienza dei lavoratori.

Il lavoro fra knowledge workers e il terzo settore. Aznar e Rifkin, ma insieme a loro molti altri, sono dunque convinti che il futuro sarà caratterizzato dalla scarsità del lavoro.

Gli economisti neoliberalisti e gli speculatori del mercato internazionale dei capitali ci invitano invece all'ottimismo, sostenendo che

le nuove tecnologie, insieme alla globalizzazione dell'economia, ci condurranno in un mondo *piacevole*, dove nuove possibilità di lavoro non mancheranno certamente.

Effettivamente nuove professioni sono state introdotte negli ultimi anni grazie *allo* sviluppo scientifico: si tratta dei *knowledge workers*, i manipolatori di simboli, gli operatori della nuova conoscenza informatica e del *management*, i quali sono divenuti indispensabili per dominare il flusso sempre più grande e prorompente delle informazioni che caratterizza le nostre economie. La loro funzione, il loro potere, nasce dalla natura stessa della società contemporanea: oggi si vince la concorrenza internazionale non più, o non soltanto, controllando le materie prime e le fonti energetiche, ma, al contrario, la forza di un'impresa o di un Paese è proporzionale alla sua capacità di acquisire e sviluppare conoscenza tecnologica più velocemente degli altri, in maniera frenetica. Questa non è più *l'epoca dell'acciaio*, ma è quella *del silicio*. Inevitabilmente, a queste nuove professioni potrà accedere un numero assai limitato di persone, e a seguito di una selezione spietata e continua.

Che ne sarà in quest'epoca di transizione dei milioni di individui che non fanno parte della ristretta élite dominante?

Molti sostengono che la disoccupazione di massa sia uno scenario inevitabile se non si svilupperà una cultura differente da quella del mercato, del consumismo. Aznar e Rifkin credono che già ora si stiano attuando dei mutamenti che vanno in questo senso: entrambi si mostrano convinti che la maggior parte di coloro che lavorano sarebbe disposta a rinunciare a parte del proprio reddito per avere più tempo a disposizione per sé e per attività più gratificanti, nonché per permettere un aumento dell'occupazione. Per creare una cultura alternativa a quella del mercato si può, quindi, affidarsi al bisogno avvertito da molti di creare degli spazi sociali che non ne siano *contagiati*, liberi dalla competizione economica e dall'esigenza della massimizzazione dei profitti.

Aznar è convinto che la società futura potrà conoscere un modello di vita molto differente da quello odierno, un modello in cui il lavoro non sarà più quell'attività *totalizzante*, attorno alla quale la nostra vita si struttura, e che non lascia spazi per la libera espressione della propria personalità, ma che sarà caratterizzato dalla più totale libertà nella scelta di quanta parte e soprattutto quale parte della nostra vita dedicare all'attività lavorativa.

Sia Aznar sia Rifkin concordano che se oggi si incominciassero una politica di seria riduzione dell'orario di lavoro e di redistribuzione dei profitti, indotti dalla produttività, a tutta la società, si vedrebbe affiorare una realtà sociale diversa, in cui troverebbero molto spazio le attività che sono in grado di creare benefici a livello sociale e di sviluppare socialità fra i partecipanti. Alla logica del profitto e del consumo vedremmo sostituirsi, forse, quella della solidarietà e della considerazione del bene delle generazioni future. Infatti, nel momento in cui la valutazione dell'individuo non dipenderà più soltanto dal lavoro, si potrà verificare un vero e proprio mutamento di civiltà, e sviluppare quella che Rifkin chiama la «società del post-mercato», fondata sull'*ethos* della trasformazione personale, del consolidamento della collettività e della coscienza ambientale. La via maestra per lo sviluppo di questa nuova coscienza della società è l'attività del *terzo settore*, ossia di un vero e proprio settore dell'economia, alternativo a quello privato e a quello pubblico, finalizzato non tanto a produrre ricchezza, quanto ad apportare benefici alla collettività.

Il *non profit* ha conosciuto in questi anni una forte crescita; milioni di individui in tutti i continenti sono entrati a far parte di associazioni di questo tipo. La forza del terzo settore è data dal fatto che esso non soltanto si fa carico di affrontare problemi a cui lo Stato non è più in grado di far fronte, ma risponde anche all'esigenza degli individui di sentirsi parte integrante e attiva di una *comunità*, di una trama di legami sociali. Il terzo settore diviene quindi il luogo naturale per l'elaborazione di quella nuova cultura necessaria a superare l'orizzonte asfittico del consumismo, e può anche rappresentare una valida alternativa alla società duale; destinare risorse al suo sviluppo, è un interesse generale della società, anche di coloro che non sono investiti dallo spiazzamento tecnologico.

Il terzo settore rappresenta poi un possibile lenimento alla disoccupazione di massa, intanto perché è in grado di creare nuovi posti di lavoro, ma anche perché può farsi carico delle emergenze sociali create dallo stesso sviluppo tecnologico, sostituendo obsoleti sistemi di *welfare* sempre più in difficoltà. È necessaria, quindi, una politica di incentivi al *non profit*, che ad esempio potrebbero configurarsi nella forma delle detrazioni fiscali, come già avviene per le donazioni alle associazioni senza fini di lucro. Lo Stato deve inserire l'associazionismo, secondo Rifkin, al centro del dibattito sulla revi-

sione delle politiche di *welfare*; è infatti economicamente vantaggioso destinare risorse alle associazioni che possono garantire, all'interno delle singole comunità locali, una penetrazione e una conoscenza delle varie realtà ben maggiori di quanto possa fare un'organizzazione burocratica. Perché ciò accada va però superata la resistenza di coloro che, con molta ragionevolezza, sostengono, in particolar modo all'interno della sinistra, che una simile operazione sia pericolosa, in quanto da un lato è destinata ad allontanare lo Stato da quel ruolo redistributivo che l'aveva caratterizzato per tutto il secolo, rischiando di aiutare il neoliberalismo nella sua opera di smantellamento dell'assistenza pubblica, e dall'altro non può garantire lo sviluppo delle competenze necessarie ad apportare benefici concreti.

Le argomentazioni di coloro che rimangono perplessi da queste proposte vanno tenute ben presenti: lo Stato deve avere sempre il ruolo di coordinatore e di stimolatore, redistribuendo risorse attraverso la fiscalità generale, e deve fare in modo che le competenze nei vari campi, dalla tutela dell'ambiente alla sanità, siano assicurate da un continuo confronto con le strutture pubbliche, facendo in modo che siano gli stessi dipendenti pubblici (con il tempo a disposizione permesso dalla diminuzione d'orario) a partecipare in prima persona alle associazioni volontarie.

Rifkin vede nelle associazioni di volontariato anche il mezzo per salvaguardare la democrazia: la nostra società ha conosciuto un progressivo restringersi dei luoghi deputati alla libera partecipazione politica, soltanto queste, oggi, sono in grado di far conoscere quali siano le reali esigenze della società civile e di contrapporsi alla logica del mercato che vuole la politica subordinata alle esigenze del profitto immediato.

È quindi compito di ciascuno di noi, in ultima analisi, cercare di rendere i mutamenti nella natura stessa dell'economia e del lavoro, avvenuti in questi ultimi anni e destinati ad essere ancora più radicali nel prossimo futuro, un'occasione per sviluppare una società diversa, più libera che in passato dai condizionamenti della struttura economica, dove il bene collettivo non sia più subordinato alle esigenze del mercato.

Come conclusione del suo libro, Rifkin scrive «...la fine del lavoro potrà pronunciare la sentenza di morte della nostra civiltà o dare il segnale di partenza di una grande trasformazione sociale, di una rinascita dello spirito umano. Il futuro è nelle nostre mani...» (p. 460).

Intervista a Marco Revelli

Riteniamo opportuno precisare che, nel preparare l'incontro con il professor Revelli, abbiamo dapprima consultato alcuni testi introduttivi alle diverse tecniche dell'intervista come strumento metodologico di ricerca sociale, e successivamente concordato nella discussione di gruppo le domande da porgli.

Professor Revelli, nei suoi dialoghi con Giorgio Cremaschi recentemente pubblicati (cfr. Liberismo o libertà, Editori Riuniti, Roma 1998) lei ha parlato di economicizzazione del mondo, di universalizzazione della forma merce, di dissoluzione del legame sociale. Condividendo la sua analisi, noi ci siamo posti tre interrogativi: anzitutto ci siamo chiesti perché e come si sia creata questa situazione, se cioè essa sia il prodotto di un salto di paradigma tecnologico o, al contrario, della volontà di ristrette oligarchie economiche; poi ci siamo interrogati su quali possibili scenari futuri si stiano prefigurando; infine ci siamo posti la questione fondamentale di che cosa sia possibile fare per agire concretamente contro il dominio del «pensiero unico».

Partiamo dalla prima questione, cioè se la globalizzazione sia un processo ineluttabile oppure soggettivo. Io credo che siano presenti entrambe le dimensioni: da un lato il neoliberismo selvaggio presenta la globalizzazione come puro fatto di natura, come esito necessario determinato dall'ordine delle cose nel quale la soggettività degli uomini conta assai poco; dall'altro lato vi è un'opposta interpretazione che tende a considerare questo fenomeno come pura ideologia, come costruzione ideologica che non trova riscontri nella realtà (cfr. P. Hirst, G. Thompson, *La globalizzazione dell'economia*, Editori Riuniti, Roma 1997); altri infine sostengono che la globalizzazione è il prodotto di un complotto delle classi dirigenti che hanno deciso soggettivamente un nuovo modello di relazioni globali per distruggere la forza del movimento operaio. Io sono convinto che i due elementi da cui siamo partiti siano fortemente intrecciati: sicuramente quella della globalizzazione è un'ideologia, nel senso marxiano del termine; è, cioè, una naturalizzazione, un'assolutizzazione di un fenomeno reale, un tentativo di presentare un processo reale parziale e storicamente determinato come se fosse naturale, universale, eterno. Tuttavia, oltre a questa ideologia, vi sono sicuramente processi oggettivi che sono al lavoro già da lungo tempo e che hanno

determinato l'attuale salto di qualità. La rivoluzione spaziale, che è ciò che principalmente connota la globalizzazione, non è un fenomeno degli anni Novanta; già nel 1931 Paul Valery scriveva in un bellissimo saggio: «il tempo del mondo finito è incominciato». Il nuovo modo di percepire socialmente lo spazio come spazio globale è un dato nuovo di questo secolo: è il Novecento che concepisce lo spazio come uno spazio globale e fortemente compresso, nel quale i diversi punti hanno un'interrelazione quasi istantanea e un fenomeno che avviene in un punto si riflette su un altro punto in tempi estremamente rapidi e fortemente percepibili dai soggetti. Nel Novecento anche il fenomeno bellico ha assunto un carattere planetario, così come la minaccia distruttiva delle armi atomiche. Ma un salto di qualità decisivo è stato determinato dall'utilizzo dei satelliti e dallo sviluppo della rete delle telecomunicazioni (cfr. S. Kern, *Il tempo e lo spazio. La percezione del mondo tra Otto e Novecento*, il Mulino, Bologna). È grazie a queste innovazioni che McLuhan ha potuto parlare di «villaggio globale». La novità che emerge negli anni Ottanta e Novanta è data dal fatto che questo nuovo spazio, che è stato creato soprattutto dalla tecnologia, incomincia a produrre clamorosi effetti economici su tutti e tre i livelli che caratterizzano la globalizzazione dell'economia: unificazione tendenziale del mercato, carattere transnazionale dei processi di lavoro, unificazione dei mercati finanziari. Qui interviene l'aspetto soggettivo: su questa base tecnologica e su questo processo di unificazione spaziale, soprattutto dal punto di vista della percezione sociale, si innescano dei processi decisionali significativi. Pensiamo anzitutto al ruolo che i governi hanno avuto nel negoziare in modo bilaterale o multilaterale l'abbattimento delle barriere protezionistiche e la costruzione progressiva, attraverso appunto processi decisionali e interventi politici, di uno spazio di libero scambio sempre più esteso: alla fine degli anni Quaranta la media delle barriere protezionistiche era del 40 per cento, alla fine degli anni Ottanta è ridotta al 5 per cento. È in questo frangente che assume un ruolo decisivo la vittoria del neoliberalismo in alcuni Paesi chiave. Un ruolo altrettanto decisivo lo ha la caduta del socialismo reale, in larga parte effetto del processo di globalizzazione, che ha creato nell'area liberalizzata una serie di interdipendenze e un'accelerazione molto forte di alcuni processi (crescita delle conoscenze, sperimentazione di nuove tecnologie, costruzione di reti telematiche ecc.) impensabili per un modello autar-

chico. La caduta del socialismo ha poi, a sua volta, determinato un'accelerazione fortissima del processo di globalizzazione. Decisiva è stata anche la decisione presa da Nixon nel 1971 di sospendere la convertibilità del dollaro in oro, decisione che ha segnato la fine della regolazione monetaria per via politica del sistema finanziario internazionale e il passaggio a una regolazione finanziaria per via di mercato: il valore della moneta non è più controllato dai governi, non è più frutto di decisioni politiche ma viene in misura crescente affidato alla legge della domanda e dell'offerta. Questo meccanismo implica in se stesso un processo di liberalizzazione della circolazione dei capitali; ed effettivamente, dalla seconda metà degli anni Settanta agli anni Novanta, noi assistiamo a un processo di «domino» per cui, con grande rapidità, cadono tutti i vincoli alla libera circolazione delle monete e dei capitali e si costituisce un mercato finanziario sostanzialmente integrato. Alla base di questo processo che si avvia nei primi anni Settanta vi era lo sviluppo compiuto del modello fordista di organizzazione del lavoro. Questo modello aveva generato una forte capacità di controllo della forza lavoro sul processo produttivo, fino a mettere in crisi il sistema economico internazionale. In questo periodo, dunque, iniziano a maturare una controffensiva tecnologica (uso dell'informatica e dell'elettronica, robotizzazione ecc.), che riduce progressivamente il peso dell'occupazione nelle grandi unità produttive, e soprattutto un processo di decentramento produttivo, di esternalizzazione, volto a trasferire al di fuori delle grandi unità produttive una serie di lavorazioni in precedenza fortemente integrate verticalmente all'interno delle fabbriche. Con la rivoluzione dei trasporti e delle telecomunicazioni i processi di esternalizzazione diventano la regola, e abbiamo così un altro tipico fenomeno della globalizzazione: la nascita di processi di lavoro distribuiti su una pluralità di territori, anche molto distanti l'uno dall'altro.

Potremmo dire, dunque, che la globalizzazione è il prodotto dello scontro sociale e del salto tecnologico: la forte controffensiva per regolare i rapporti con la forza lavoro a livello internazionale si alimenta di un'innovazione tecnologica che dal dominio della meccanica è progressivamente passata al primato dell'elettronica, quindi da una struttura rigida a una flessibile. In questo processo sembra di vedere all'opera una «regia» più o meno occulta.

In effetti, io vedo un elemento di determinazione soggettiva in una serie di scelte: ampliamento dell'area del libero scambio, libera-

lizzazione del mercato dei capitali determinata dalla crisi del sistema di Bretton-Woods e dalla difficoltà degli Stati Uniti, dimensione transnazionale del processo di lavoro determinata da un *impasse* tra il rapporto tra capitale e lavoro all'interno del modello fordista. Potremmo dunque dire che all'origine della globalizzazione sta la condizione di debolezza in cui si trova il capitale all'inizio degli anni Settanta e il modo con cui esso vi ha risposto, rovesciando la situazione nel giro di vent'anni. Con ciò si è innescato un processo di difficilissimo controllo che ha travolto i tradizionali meccanismi della regolazione, faticosamente costruiti per rispondere alla prima crisi del modello fordista. Già negli anni Trenta si era dimostrato che l'economia di mercato non era in grado di autoregolarsi raggiungendo l'equilibrio ottimale, ma che anzi, se lasciata ai suoi meccanismi spontanei, generava contraddizioni e squilibri molto gravi. Per questo erano stati messi a punto degli strumenti di regolazione che attingevano a risorse, a sfere non strettamente economiche: in particolare il *welfare state*, il sistema creditizio, le politiche monetarie messe in atto dalle banche centrali. Tutto questo viene ora travolto, ben oltre gli stessi intendimenti di chi ha tratto vantaggio da questo processo; oggi si prefigura un mondo in cui gli squilibri rischiano di crescere a dismisura e gli strumenti di governo di ridursi enormemente. Stiamo infatti assistendo a una crescente difficoltà degli Stati a regolare le forze scatenanti dei mercati: fino a che i mercati (nazionali) coincidevano con i confini dell'autorità politica era possibile svolgere un ruolo di regolazione; oggi la sfera della politica è inclusa in quella più ampia dell'economia di mercato, e invece di governarla ne è governata. Nessuno Stato nazionale è in grado di contrastare le spinte di un mercato che ragiona in termini di utile a tempi brevi e brevissimi. Questa estrema interazione e interconnessione a livello globale dei fenomeni crea una situazione di fortissima instabilità e di estrema fragilità. Sembra di trovarsi di fronte a un sistema gigantesco e invincibile che è invece estremamente fragile e che preoccupa proprio per la sua fragilità: gli stessi manager delle grandi imprese transnazionali sono del tutto incapaci di dire quello che succederà tra sei mesi.

Perché allora non c'è una percezione diffusa dell'estrema instabilità del modello capitalista, considerato del tutto naturale e comunque imprescindibile?

Qui entra in gioco la funzione ideologica.

Nel suo libro lei cita l'anomalia del caso francese: in Francia vi è una sensibilità diffusa riguardo alle problematiche di cui abbiamo discusso, mentre in Italia la situazione è ben diversa. Perché?

Perché in Francia vi è una tradizione repubblicana, nel senso di *citoyenneté*, di consapevolezza del rapporto tra cittadino e Stato: i francesi sono cittadini consapevoli dei propri diritti. Un fenomeno di rivolta diffusa come quella avvenuta recentemente in Francia, e che il quotidiano *Le Monde* ha definito «rivolta contro l'Europa liberale e liberista», è difficilmente pensabile in Italia. Io ho l'impressione che in Italia si stia pagando la tradizione della nostra specifica forma di comunismo, che per un lungo periodo è stato molto forte e ha influenzato una parte consistente del mondo culturale. Al fondo di quella cultura vi era una forte matrice *sviluppista*, vi era una lettura del marxismo in chiave positivista, e dunque l'idea che lo sviluppo industriale ed economico del capitalismo creasse di per sé le condizioni per il suo superamento, l'idea che il capitale lavorasse *per la sinistra*, creando le condizioni per un suo successo e ponendo le basi per una società più razionale e più facilmente governabile. Vi era la convinzione che lo sviluppo fosse di per sé buono. Una volta caduto completamente l'orizzonte della trasformazione radicale, è rimasta questa convinzione; anziché considerare lo sviluppo come produttore di fortissime contraddizioni e al limite come un momento di distruzione dei rapporti sociali, si è ritenuto che producesse di per sé rapporti sociali positivi da rappresentare o da liberare da involucri di arretratezza. Sono state perlopiù trascurate le spinte negative: secondo la semplificazione attuata da quella cultura, il progresso non può produrre arretramenti. Anche di fronte alla globalizzazione l'atteggiamento non cambia. La classe politica di sinistra, che ha svolto a lungo un ruolo di mediazione sociale tra capitale e lavoro, venuto meno questo ruolo, si è attribuita una nuova funzione, non più mediando all'interno del «sistema Paese», appunto tra capitale e lavoro, ma mediando tra il «sistema Paese» nel suo complesso e le agenzie internazionali (FMI, UE ecc.).

Passiamo ora ad analizzare i possibili scenari futuri. Oggi, più di 100 Paesi, hanno un reddito pro capite più basso di quello che avevano agli inizi degli anni Ottanta, ci sono più di 800 milioni di affamati nel mondo e un miliardo e 300 milioni di persone vivono con meno di un dollaro al giorno. Secondo il recente rapporto delle Nazioni Unite sullo sviluppo umano, il 20 per cento della popolazione mondiale possiede l'83 per cento di

tutta la ricchezza prodotta. Sono cifre spaventose, che delineano uno scenario non solo gravemente iniquo, ma anche difficilmente sostenibile dal punto di vista economico.

La questione più dibattuta che vede su fronti opposti i neoliberisti e i critici del liberismo riguarda proprio il destino dell'uguaglianza all'interno di questo scenario. La lettura ottimistica del neoliberismo ci dice che finalmente si sono aperte quelle aree di privilegio che esistevano fino a due decenni fa nei Paesi arrivati per primi all'industrializzazione. Rotti i contenitori nazionali, lo sviluppo può diffondersi a livello planetario: gli investimenti si spostano verso il terzo mondo e questo può comportare una progressiva e spontanea redistribuzione delle ricchezze, a condizione che non intervengano i politici, gli Stati, le guerre. In questo scenario futuro, le transazioni economiche sostituirebbero i rapporti di forza militari, e gradualmente i ricchi diventerebbero un po' meno ricchi e i poveri un po' meno poveri. A questa lettura se ne contrappone un'altra, a mio avviso basata, a differenza della prima, su dati e su numeri: i rapporti dell'ONU, le statistiche sulla qualità della vita, ci dicono che negli ultimi trent'anni, come avete ricordato, la distanza tra gli ultimi e i primi è aumentata, anzi è addirittura raddoppiata. Questi dati ci dicono inoltre che il processo di globalizzazione non coinvolge in maniera uniforme tutte le aree del pianeta, ma stabilisce dei rapporti di forte interdipendenza tra i Paesi già ricchi, ovvero la triade Stati Uniti, Europa e Giappone, mentre ai Paesi del terzo mondo rimangono le briciole: ad esempio, circa il 60 per cento degli investimenti diretti all'estero avviene nei Paesi ad alto livello di sviluppo. La mia impressione è che noi non stiamo assistendo a un processo analogo alla prima e alla seconda rivoluzione industriale, ovvero a un processo diffusivo che da poli di sviluppo si irradiava in modo relativamente uniforme, anche se gerarchizzato. Oggi ci troviamo di fronte a un'elevata mobilità del capitale, a una nuova gestione dello spazio, a un fenomeno di deterritorializzazione, alla centralizzazione finanziaria e organizzativa di alcune grandi transnazionali e per contro alla polverizzazione dei processi di lavoro. Lo sviluppo avviene cioè a macchia di leopardo ed è molto mobile: viene sviluppata velocemente e intensivamente un'area, ne vengono consumati il territorio, le risorse, la socialità, e poi ci si sposta altrove. Temo che lo sviluppo non sarà nella direzione di un progressivo e graduale avvicinamento degli ultimi ai primi; si assisterà piuttosto a processi di

crescita locali che si aprono e si chiudono rapidamente e che potrebbero generare conflitti, non di tipo sociale tra capitale e lavoro, ma di tipo etnico o religioso. È il rischio che corrono, ad esempio, le zone economiche speciali in Cina: il processo di industrializzazione non coinvolge il miliardo e duecento milioni di cinesi, ma coinvolge solo 70-80 milioni di persone distribuite in una ventina di *enclaves* nelle quali il reddito viene portato rapidissimamente oltre i 2000-3000 dollari mentre il resto del Paese rimane a 300-400 dollari pro capite all'anno; tra pochi anni questi investimenti potrebbero ritrarsi da queste aree e spostarsi in qualche altra parte del pianeta.

Ed è in questo contesto che la politica, fedele ancella dell'economia, potrebbe recuperare la sua forma più brutale, che è la gestione della violenza.

Quello che l'economia non risolve deve risolvere la politica: alzare barriere, regolare questi spaventosi dislivelli di reddito, bloccare i processi di mobilità. Soprattutto nel rapporto tra grandi aree geografiche. All'interno dei singoli Paesi potrebbero crearsi delle falle nel tessuto sociale, in passato reso coeso dall'isomorfismo normativo dello Stato nazionale «sovrano» in grado di intervenire in ogni punto del territorio facendo valere la stessa legge; oggi noi abbiamo invece nei singoli territori nazionali aree che vengono invase da flussi di investimenti esterni che ne accelerano lo sviluppo, tagliando i rapporti con le aree contigue. Nei Paesi industrializzati la forbice tra primi e ultimi, che si era effettivamente ridotta nella fase precedente, adesso è tornata a divaricarsi: sono ricomparsi i *working poors*, fasce molto ampie di lavori atipici non garantiti, precari. Il meccanismo di esclusione-inclusione incomincia a lavorare all'interno degli stessi Stati nazionali, e questo mette in crisi il processo progressivo di conquista di livelli di equità che era stato avviato nella fase keynesiana.

Considerando dunque tutto questo, è d'obbligo domandarsi: «Che fare?»

La mia impressione è che si sia rotto il patto precario che si era stabilito nella fase precedente tra economia, società, politica. L'economia in qualche modo lavorava per la coesione sociale: sviluppandosi, produceva risorse che ricadevano in termini di coesione sociale, cioè occupazione, aggregazione, condensazione di rapporti e un surplus di ricchezza sociale che, tramite la mediazione della politica, poteva essere investito nella società. La politica, dunque, mediava tra economia e società: proteggeva la società dagli effetti disgregatori dell'economia e le procurava risorse spendibili in termini di sicurezza, di solidarietà, di diritti sociali. Con il nuovo modello,

invece, l'economia impatta in modo tendenzialmente disgregante sulla società, si sviluppa ma non produce più coesione, anzi tende a produrre atomizzazione e competitività tra microterritori, tra generazioni, tra soggetti. Nel contempo, la politica non è più in grado di fare da mediatore perché in questo quadro viene ridimensionata e sottomessa alle logiche dell'economia, di cui diviene appunto *ancella*. Il legame sociale è messo alla prova, in considerazione anche della contemporanea crisi degli strumenti organizzativi che ci si era dati nella fase precedente: il sindacato di massa e il partito di massa. Dunque i compiti sono più complessi: nella fase precedente era sufficiente rappresentare dei soggetti collettivi che si muovevano nella società e trasferirne la forza nelle istituzioni atte a definire le politiche sociali. Adesso siamo costretti a un compito preliminare: difendere o ricostruire il legame sociale. Oggi la priorità delle priorità è proprio la produzione di una socialità che fino a ieri sembrava del tutto spontanea, e che invece ora deve essere prodotta artificialmente. Preliminarmente alla costruzione di un progetto politico, è necessario ricostruire circuiti non dominati dalla pura logica mercantile, spazi non asserviti dalla forma merce. Il circuito dello scambio di mercato che è di per sé atomizzante, spersonalizzante (un oggetto, infatti, si scambia con il suo equivalente generale, il denaro, e la relazione tra venditore e acquirente, tra produttore e consumatore, nel momento stesso in cui si crea viene sciolta) conviveva in passato con altri circuiti che garantivano la coesione sociale: il circuito che Polanyi chiama della «distribuzione» (o della redistribuzione per via statale) e il circuito della «reciprocità» basato sulla logica del dono. Questa logica è esattamente l'opposto dello scambio mercantile: nel dono l'oggetto che trapassa reca con sé legame sociale perché chi lo riceve non restituisce immediatamente l'equivalente ma si riserva di ricambiare in una prossima occasione e stabilisce con il donatore un vincolo, un legame. Indubbiamente il rapporto di interdipendenza personale delimita la libertà perché in qualche modo stabilisce un vincolo, di cui invece con lo scambio mercantile ci si libera immediatamente, ma che è precisamente ciò che ha permesso alle società di consistere e di non frantumarsi in galassie di atomi irrelati. L'errore del socialismo reale è stata l'idea di sostituire l'assolutizzazione dello scambio mercantile con un altro assoluto che era la distribuzione statale. Non dobbiamo correre il rischio di riproporre la stessa logica sul circuito della reciprocità: pro-

porremmo delle società fondamentaliste, delle società orrendamente vincolate o corrotte. La corruzione politica è il classico esempio di dono avvelenato. Secondo me, quindi, occorre lavorare per ripristinare la coesistenza dei vari circuiti, impedire che il circuito mercantile si assolutizzi dissolvendo il tessuto sociale, lavorare affinché accanto a una sfera di mercato sopravviva, certo ridimensionata, una sfera di redistribuzione statale, e soprattutto riaprire i canali della reciprocità, di una sfera caratterizzata da rapporti non mediati dalla forma merce.

Come si può recuperare questa dimensione?

Qui la cosa è tutta da costruire: si tratta di immaginare un nuovo modo di produzione. Fin qui abbiamo solo alcuni esempi, anche molto contraddittori tra loro, che vanno dalla cooperazione sociale, all'area del volontariato, all'associazionismo. Insomma tutto ciò che va sotto il nome generico di *terzo settore*. Quest'area si presenta in modo ambiguo, ambivalente: comprendendo tutto ciò che non viene coperto dallo Stato e dal mercato rischia di essere residuale, o di essere invaso sia dallo Stato sia dal mercato. Però dentro all'idea di cooperazione sociale c'è un germe fecondo, cioè l'idea che degli individui si mettano insieme e cooperino attraverso il fare, non per ottenere un profitto astratto del tutto indifferente ai contenuti della produzione e del lavoro, ma per realizzare un prodotto di utilità sociale, un valore d'uso e non di scambio. Questo carattere di «non merce» del prodotto dovrebbe in qualche modo retroagire sulle caratteristiche del processo di lavoro: per produrre una merce si lavora usando come unico criterio l'efficienza produttiva; in un processo in cui conta il valore sociale del prodotto si tratta anche di verificare la compatibilità sociale di quel processo. Questa nuova dimensione pone anche delle innovazioni rispetto al modo in cui nel Novecento si è affrontato il tema dei diritti sociali, che esprimono l'esistenza di domande da soddisfare: diritto alla salute, alla sicurezza, alla vecchiaia sicura. Tali domande vedevano i titolari del diritto come acquirenti o come utenti (estranei al processo di produzione dei servizi che li coinvolgevano), e la macchina statale veniva loro incontro in maniera impersonale. Questo meccanismo è stato per certi versi fondamentale perché, laddove ha funzionato (Germania, Inghilterra), ha realizzato alcuni principi universalistici di tutela dei diritti; però ha anche retroagito sugli utenti, proprio per il carattere impersonale del rapporto, svuotandoli delle loro capacità di controllo sul

processo stesso. In Paesi come l'Italia questo ha determinato dei *clienti*, degli individui incapaci di organizzare la propria vita e dipendenti dalla struttura burocratica. Io credo che sia auspicabile mantenere il concetto di diritti sociali, modificando i mezzi con i quali si soddisfano, facendo cioè degli utenti dei protagonisti. Ciò significa rompere le *megamacchine* burocratiche centralizzate, riavvicinarle territorialmente ai loro utenti, e riprendere una dimensione di forte autonomia, di libera associazione di uomini, capaci di darsi le regole del loro vivere collettivo. Tutto ciò è complicatissimo e presuppone anzitutto che si immagini una rete di gruppi umani relativamente ristretti, in modo tale che ciascuno possa avere un controllo diretto del processo, e insieme però connessi tra di loro in modo tale da stabilire circuiti di solidarietà. È probabile tuttavia che la caduta di quelle megamacchine burocratiche che hanno finora governato i processi sociali non sia affatto un male assoluto, ma che anzi possa aprire nuovi spazi di libertà.

Questa forte rivendicazione del valore dell'autonomia ci è sembrata la conclusione più opportuna di questa prima fase del nostro lavoro, che è stata da noi vissuta come semplice punto di partenza per futuri approfondimenti.

Tutor: Giorgio B., Alberto C.

Partecipanti: Giorgio B., Luca F., Silvia M., Marco M., Cesare P., Paola V.

Novembre 1997.

1.3. Dialoghi tra un liberale e un socialdemocratico

Uno dei principi più innovativi e radicali del liberalismo è l'apprezzamento del dissenso come forza creativa.

La libertà individuale prevede il diritto di perseguire ideali che il proprio vicino considera sbagliati. Il nostro gruppo, dunque, conformemente a quest'assunto teorico, ha creduto che il lavoro svolto riguardo alle grandi correnti del pensiero politico ed economico contemporaneo potesse essere ben espresso attraverso un dialogo

fra due persone che hanno una concezione diversa di ciò che è bene per la Società.

I protagonisti del dibattito, incentrato sui temi della libertà, dei sistemi economici e della scuola, sono un liberale e un socialdemocratico che si affrontano con passione, ma civilmente, costituendo quindi un buon esempio anche per duellanti reali.

Dialogo sulla libertà

Socialdemocratico: Noi socialdemocratici lottiamo da sempre per una società migliore, una società che permetta a ognuno di realizzarsi pienamente e di collaborare alla vita politica, economica, culturale.

Liberale: Noi liberali, invece, privilegiamo l'individuo e la sua libertà d'azione rispetto all'organizzazione complessiva della società. Infatti, mentre il vostro fine principale è lo sviluppo della comunità nel suo insieme, noi liberali miriamo prima di tutto all'espansione della personalità individuale.

Socialdemocratico: Così facendo, però, lo sviluppo di una personalità più ricca e più dotata può andare a scapito dello sviluppo di un'altra più povera e meno dotata. In tal modo verrebbe meno l'uguaglianza e verrebbe limitata anche la libertà, poiché nella società che voi prefigurate ci sarà sempre qualcuno meno libero di qualcun altro!

Liberale: Tieni presente, caro amico, che per noi liberali la libertà e l'uguaglianza sono due valori che non si possono pienamente conciliare. È evidente che non si può realizzare l'uno senza limitare l'altro. Mi pare che per voi, invece, questi due valori siano compatibili, viaggino, per così dire, su binari paralleli, anche se non riesco a capire come ciò sia possibile.

Socialdemocratico: Non è difficile da comprendere: basta ammettere che la corsa dei singoli a realizzare i propri interessi immediati può talora risultare distruttiva. Noi crediamo che la dignità umana consista non nell'egoismo, ma nella responsabilità e nel riconoscimento dei diritti di tutti, e nell'uguale opportunità di ciascuno a sviluppare, in accordo con gli altri, la propria personalità. Collaborare *con uguali diritti* alla formazione della società: questo è tutto ciò cui noi aspiriamo. E dall'uguaglianza deriva necessariamente anche la libertà, perché solo in una società egualitaria nessun uomo può prevaricare su un altro uomo...

Liberale: Io credo invece che così facendo la sfera di libertà dei singoli verrebbe sacrificata. La vostra società libera assomiglierebbe di più a una pericolosa *dittatura della maggioranza*!

Socialdemocratico: Penso che su questo argomento non potremo mai essere del tutto concordi, dal momento che una società radicalmente egualitaria, per definizione, è illiberale, mentre inevitabilmente una società liberale è, almeno in parte, inegualitaria.

Dialogo sul mercato

Socialdemocratico: Secondo te, quale deve essere il ruolo dello Stato nell'economia: deve o non deve intervenire, e in quale misura? Sono curioso di conoscere le tue opinioni.

Liberale: Ascoltami con attenzione, prima di replicare. Lo Stato, per me, dovrebbe limitare al massimo l'intervento nell'economia. Gli interventi statali ostacolano il gioco virtuoso della libera concorrenza; solo una competizione il più possibile libera da impedimenti può garantire l'efficienza, consentire alle imprese migliori di rimanere sul mercato e di svilupparsi costantemente, e costringere le imprese inefficienti a ristrutturarsi e a riorganizzarsi. Tu mi dirai che c'è il rischio che le grandi imprese assorbano quelle piccole, o che raggiungano accordi di tipo oligopolistico tra di loro. Questo problema, tuttavia, può essere risolto con l'introduzione di un organismo di controllo che sia in grado di garantire una libera concorrenza tra i diversi soggetti economici.

Socialdemocratico: Temo che anche su questo punto non potremo trovarci d'accordo. Io credo che lo Stato debba intervenire nell'economia, non solo, come tu sostieni, per garantire la concorrenza. Lasciando il «mercato» a se stesso c'è il pericolo che gli individui diventino solo dei numeri, dominati proprio dalle leggi del mercato; ad esempio, quando tu dici che le imprese inefficienti dovrebbero chiudere, non consideri che in tal caso, come ovvio, ci sarebbero dei licenziamenti... e che i disoccupati devono pur vivere in qualche modo!

Liberale: Questa è la solita accusa di insensibilità umana che ci viene rivolta; in un sistema economico efficiente i licenziati potranno trovare occupazione altrove, e comunque nessuna legge prevede che tutti debbano lavorare; un certo livello di disoccupazione è fisiologico!

Socialdemocratico: Ma insomma, non ritieni che ci siano certe categorie di persone più deboli da tutelare?

Liberale: Indubbiamente il problema è delicato: convengo che è necessario garantire la pace sociale per evitare di trovarsi in una società radicalmente antagonista, in cui in cui ogni uomo sia, hobbesianamente, nemico dei suoi simili. Ma il principio che mi interessa affermare è che lo Stato dovrebbe intervenire il meno possibile!

Dialogo sulla globalizzazione

Socialdemocratico: Bene. Devo ammettere di essere proprio soddisfatto. Finalmente, con la globalizzazione, stanno emergendo i limiti del mercato selvaggio. Noi socialdemocratici l'abbiamo sempre sostenuto: lo spirito del profitto, portato all'eccesso, senza nessun valore comune di riferimento, senza nessun controllo da parte dello Stato, finisce per generare squilibri che possono andare a danno di tutti. Questo, fino a poco tempo fa, valeva all'interno degli Stati nazionali; ora lo stesso problema si ripercuote a livello mondiale. La globalizzazione ripropone l'anarchia dei mercati a livello mondiale: gli Stati nazionali non hanno più alcuna possibilità di controllo, e sono in balia di un mercato globale senza regole. Prima o poi si arriverà a un disastro mondiale, come durante la crisi del 1929, e allora sarà davvero evidente a tutti l'esigenza di prendere delle severe misure per limitare lo strapotere dei mercati economici e finanziari.

Liberale: La tua interpretazione mi pare un po' partigiana e, se mi permetti, francamente anche un po' miope. Quello che sta succedendo può essere interpretato in maniera completamente diversa: noi liberali abbiamo sempre ritenuto dannosi gli interventi dello Stato nell'economia. Le crisi economiche sono sempre state prodotte dalle manovre degli Stati. Solo ora, finalmente, esistono le migliori condizioni per sperimentare il modello liberale: i governi nazionali, anche volendolo, potranno fare ben poco nei confronti dell'unico mercato globale, un mercato capace di autoregolarsi senza condizionamenti di sorta, e che finirà per premiare chi è effettivamente in grado di sviluppare l'economia e per punire tutti gli improduttivi. I consumatori a livello mondiale potranno godere di molteplici vantaggi.

Socialdemocratico: Le tue mi sembrano mere illusioni, mio caro! Come spieghi la recente crisi sui mercati asiatici? Ti sembra un buon esempio di trionfo del libero mercato? Meno male che l'integrazione dei mercati non è ancora così avanzata come tu vorresti, altrimenti ci sarebbe davvero un altro 1929!

Liberale: Voi siete sempre catastrofici! Ma è evidente a tutti che questa è stata solo una crisi di assestamento. Ce ne saranno altre: è pro-

prio attraverso questi meccanismi che i mercati arriveranno ad autorregolarsi spontaneamente.

Socialdemocratico: Già, tu la chiami crisi di assestamento. Quante migliaia di persone hanno perduto i frutti del loro lavoro? Quanta distruzione di ricchezza c'è stata? Quanta infelicità umana viene quotidianamente creata da questi mirabolanti meccanismi spontanei del mercato!?

Liberale: So benissimo che voi imputate al mercato di essere disumano, amorale, di premiare la forza selvaggia, oppure di essere cieco, casuale... È quasi diventato un luogo comune, fin dai tempi del vostro primo punto di riferimento: Karl Marx. Sta di fatto che quando gli Stati mettono il naso nelle questioni economiche non producono paradisi! Cosa mi dici di tutte quelle società del Terzo Mondo dove lo Stato, di destra, di sinistra o fondamentalista, limita il libero sviluppo dell'economia; quante sofferenze hanno procurato ai loro popoli i vari Saddam Hussein? Non mi pare che tutto ciò sia colpa del libero mercato. E che dire del cosiddetto «socialismo reale»? Dovresti tener ben presenti tutti questi aspetti. La storia degli ultimi decenni non ti ha proprio insegnato niente?

Socialdemocratico: Ma è proprio la tua gloriosa globalizzazione che sta funzionando come una macchina profondamente immorale: anzi, costituisce la *macchina immorale* per eccellenza! In realtà i mercati non fanno distinzioni tra dittatori, governi che si sono macchiati di crimini e società democratiche: tutti commerciano con tutti: armi, strumenti repressivi e così via. Non ho mai capito perché voi, difensori del libero mercato, fate continuamente affari con quelli che rifiutano il libero mercato. Comprate e vendete anche i principi?

Liberale: Ti sbagli. Il fatto che si possa commerciare con tutti produce, anche minimamente, un'apertura delle culture e delle rispettive società. Assieme alle merci viaggiano le idee, gli stili di vita; la presenza di merci implica che il consumatore impari a scegliere. Oggi sceglie cosa comprare, domani rivendicherà anche maggiori diritti, e magari si batterà per ottenere il diritto di scegliere i propri governanti.

Socialdemocratico: A me pare, al contrario, che la diffusione del mercato occidentale stia distruggendo il tessuto sociale e culturale di molte società. Si determinerà solo l'uniformazione mondiale e nessuno sceglierà più niente. Una sorta di *occidentalizzazione* forzata

niente affatto democratica. Quella del mercato è una violenza distruttiva!

Liberale: Ma l'occidentalizzazione avverrebbe ugualmente. Che cos'è che tu sogni? Forse un mondo di culture autonome, isolate, dove ciascuno coltiva la propria diversità; un mondo come quello dei *Talebani*, che vogliono impedire alla popolazione di guardare la TV o di possedere il frigorifero? Dopo che il contatto culturale è avvenuto, la magia si è rotta e quello che ne risulta non è prevedibile da nessuno; si troverà un equilibrio, prima o poi. Non ci possono essere provvedimenti arbitrari o interventi paternalistici.

Socialdemocratico: Beato te che ancora sogni quest'impossibile equilibrio!

Dialogo sulla scuola

Liberale: Finora il nostro confronto si è mantenuto su un piano un po' astratto. Perché non discutiamo di qualche problema concreto? Ad esempio... parliamo della scuola, visto che abbiamo constatato che, per entrambi, questo è un tema decisivo.

Socialdemocratico: Su questo punto non rinuncerò mai alla mia convinzione! La scuola pubblica è un valore, una realizzazione da difendere a tutti i costi! Deve rimanere pluralista, gratuita, aperta a tutti...

Liberale: Mi sembrano idee alquanto antiquate; non vedi che il mondo è cambiato? La soluzione migliore sarebbe quella di applicare anche alla scuola il principio di sussidiarietà: non faccia il pubblico quello che può fare il privato! È ora che lo Stato tolga le mani dalla scuola!

Socialdemocratico: Sì, certo, per favorire i licei cattolici e, un domani, magari scuole leghiste, fasciste ecc. Non mi sembra proprio un progresso. Piantiamola con queste idee, la scuola deve essere unica e di tutti...

Liberale: Non potrà mai essere di tutti, sarà sempre di chi comanda; i programmi li stabilisce chi governa!

Socialdemocratico: La scuola pubblica è una conquista della Costituzione. Ti ricordo che la Costituzione prescrive una «Scuola privata ma senza oneri per lo Stato». La libertà esiste già, dunque basta prendersela!

Liberale: Sì, sì... tuttavia questa libertà ora possono permettersela solo i figli dei ricchi! Bella libertà avrebbero i poveri; questa volta sei tu a dimenticare i poveri! Curioso, per un socialista come te.

Socialdemocratico: Io, veramente, neanche permetterei che esistesse questa scuola privata; farei una superba scuola statale dove tutti possano ricevere l'istruzione adeguata, insegnata da liberi docenti, ognuno con le proprie idee e con la propria visione del mondo.

Liberale: Vedo proprio che non vuoi ragionare, mio caro! Non riusciremo mai a trovare un accordo.

Socialdemocratico: Io sono per la democrazia e per l'eguaglianza delle opportunità, sempre!

Liberale: E io, invece, parteggio per la tutela delle libertà dell'individuo!

Tutor: Marzia A., Giuseppe R.

Partecipanti: Alessandro B., Francesco C., Stefano C., Alessandro D., Francesca F.
Novembre 1997.

Sezione 2

L'evoluzione del mondo del lavoro

Il tema del lavoro si colloca sicuramente in una posizione di centralità rispetto agli interessi dei ragazzi che frequentano il Progetto Giovani. Di conseguenza, molte relazioni e molti approfondimenti nei gruppi sono stati dedicati ad argomenti che rientrano, più o meno direttamente, in quest'ambito tematico.

In una fase importante come quella del passaggio tra scuola e mondo del lavoro, diventa fondamentale conoscere e far propri gli strumenti atti a permettere e facilitare l'inserimento nella realtà lavorativa. Le istituzioni formative tradizionali, peraltro, non sempre sono in grado di fornire un adeguato supporto in questo senso, e si limitano perlopiù a una preparazione teorica, inadeguata a rispondere in maniera efficace ai cambiamenti che la nostra società deve affrontare sempre più velocemente in tutti i settori lavorativi (e non solo). Il Progetto Giovani cerca dunque di favorire la connessione tra mondo della scuola e mondo del lavoro, adattando in modo continuo la sua proposta formativa alla realtà socio-economica contemporanea e cercando di trasmettere ai partecipanti la consapevolezza di quanto sia importante arrivare preparati all'appuntamento con il lavoro.

I primi due contributi che proponiamo in questa sezione risultano di natura più teorica e cercano, con una certa originalità di impostazione, di evidenziare l'attualità e, per certi versi, la problematicità del tema in questione. Il terzo elaborato, pur evidenziando talvolta qualche semplificazione di approccio e di elaborazione, ben sintetizza gli interrogativi più comuni che i giovani si pongono nel momento in cui, conclusi gli studi, incominciano a cercare lavoro.

L'ultimo contributo è costituito da una scheda introduttiva di un lavoro molto articolato che, attraverso una serie di interviste a operatori del settore, cerca di indagare il fenomeno della «cooperativa» quale modello alternativo di impresa, fortemente connotato in senso etico.

2.1. Protagonisti del cambiamento

Il nostro gruppo ha deciso di affrontare il complesso tema del confronto tra mondo della scuola e mondo del lavoro in maniera vivace e, crediamo, originale, cercando di simulare un dibattito all'interno di un immaginario *talk show* televisivo.

Presentatore: Signore e signori, buona sera. La nostra trasmissione oggi è dedicata a un argomento importante e di grande attualità: «Il capitale umano, la formazione scolastica e l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro». Affronteremo il tema in questione insieme al ministro della Pubblica Istruzione, a un professore di liceo, a un imprenditore e a un rappresentante del sindacato.

Partiamo da una domanda: che cos'è il capitale umano? Per cercare di chiarire il concetto, possiamo avvalerci della seguente definizione: «Per investimento in *capitale umano* si intende qualsiasi attività rivolta ad aumentare la capacità di produrre e guadagnare degli individui». Si parla dunque di capacità di produrre; ma nella nostra definizione non si precisa chi debba trasmettere queste *capacità*. Deve forse essere la scuola, oppure è compito esclusivo del lavoro, della pratica quotidiana di una professione? La scuola è in grado di formare effettivamente gli individui e di prepararli al mondo del lavoro? Ed è giusto che ponga questo obiettivo tra le sue priorità?

Introduciamo l'argomento con l'ausilio di alcuni dati apparsi recentemente sui principali quotidiani nazionali. La popolazione italiana è una delle meno scolarizzate in Europa, con una maggioranza di cittadini (il 73 per cento) in possesso della sola licenza di scuola media inferiore. Si consideri poi che dell'87,3 per cento di studenti che escono dalla scuola media inferiore solo il 54,7 per cento riesce a concludere il biennio delle superiori e solamente il 15,3 per cento termina il quinquennio delle superiori in tempi regolari (su un totale del 27 per cento che in qualche modo riesce a conseguire il diploma). Da questi dati emerge evidentemente la difficoltà dell'istituzione

scolastica italiana nell'adeguarsi complessivamente alle richieste di maggior «scolarizzazione» provenienti dal mondo del lavoro, chiamato a fronteggiare la crescente competizione sui mercati internazionali mediante il continuo miglioramento della qualità tecnologica e produttiva.

Vorrei rivolgere la prima domanda a lei signor ministro: «Poiché in quest'ultimo periodo si è parlato molto di riforme, e dal momento che lei in prima persona si è fatto portavoce di una proposta di radicali cambiamenti nella scuola 'secondaria', potrebbe spiegarci in che cosa consiste a grandi linee la riforma scolastica attualmente in discussione?»

Ministro: Premesso che è stata elevata a 15 anni l'età della scuola dell'obbligo, il mio progetto di legge ripropone la centralità del rapporto scuola/lavoro, prospettando una riforma della scuola (e in particolare del triennio delle superiori) strutturata nei seguenti punti:

1. *per la formazione di base:* estensione dell'obbligo, riordino dei cicli, accentuazione del carattere progressivamente orientativo dei cicli stessi, riforma degli orientamenti della scuola per l'infanzia;
2. *per il triennio secondario:* collocazione della riforma in un contesto confrontabile con i modelli europei, indirizzi scolastici legati a professionalità definite o propedeutici ai *curricula* universitari;
3. *per la formazione professionale di secondo livello e legata al lavoro:* introduzione generalizzata del principio dei «crediti formativi» conseguita nella scuola e nella formazione professionale come condizione per l'educazione permanente;
4. *per la formazione superiore dopo il diploma:* istituzione degli Istituti Tecnici Superiori gestiti dalle Regioni ed, eventualmente, predisposizione di un modulo propedeutico agli studi universitari gestito in rapporto tra scuola e università.

In sintesi, la finalità generale della riforma è quella di elevare la qualità del sistema scolastico attraverso un'intelligente differenziazione delle proposte formative.

Presentatore: Ci sono delle domande da parte del pubblico?

Pubblico: Vorrei sapere qual è l'obiettivo concreto di questa riforma. Che senso ha elevare l'obbligo scolastico a 15 anni senza aver prima modificato le strutture dei cicli scolastici?

Ministro: Il governo si impegna a realizzare l'ampliamento dell'obbligo scolastico e a garantire il diritto alla formazione. In tal senso è necessario elevare i tassi di partecipazione all'istruzione e alla formazione (obbligo scolastico per 10 anni, ristrutturato nei cicli e innovato nei *curricula*, e diritto alla formazione fino a 18 anni). Perché il prolungamento dell'obbligo scolastico abbia una vera ricaduta sociale, è necessario che si fondi su un modello organizzativo flessibile, in cui sia strutturale la possibilità di interventi di sostegno a percorsi individuali di apprendimento, e che valorizzi gli apporti che il sistema di formazione professionale può recare. È inoltre indispensabile attivare una progettazione specifica di interventi finalizzata a recuperare il divario formativo tra le diverse aree del Paese, con particolare attenzione a quelle di maggiore disagio sociale e al Mezzogiorno, anche attraverso il coinvolgimento delle autonomie, delle forze sociali, del volontariato.

Presentatore: Bene. Sentiamo ora il parere del professore. Secondo lei, che tipo di preparazione deve dare la scuola: generalistica o specifica?

Professore: Penso che la scuola, anche quella secondaria, debba fornire una preparazione di tipo generale, non specialistico, in quanto *specializzare* non è suo compito, e non è neppure nelle sue possibilità. Qualunque tipo di preparazione specialistica è destinata infatti a diventare obsoleta in breve tempo. La scuola, dunque, dovrebbe fornire una cultura generale capace di mettere in grado gli allievi di procurarsi le conoscenze specifiche di volta in volta necessarie.

Presentatore: Vorrei porre la stessa domanda all'imprenditore, tenuto conto dell'importanza della formazione per l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro.

Imprenditore: È bene non dimenticare che per esercitare con rigore ogni ruolo professionale sono indispensabili almeno questi cinque fattori:

- conoscenza di base;
- competenze tecnico specialistiche;
- abilità relazionali (per esempio, capacità di lavorare in gruppo);
- abilità decisionali;

- abilità diagnostiche (ossia capacità di individuare e risolvere problemi).

Non tutto ovviamente si può imparare a scuola e l'esperienza del lavoro è fondamentale per acquisire professionalità. La scuola, però, non si può concentrare unicamente sul primo fattore, cioè non può limitarsi a fornire generiche conoscenze di base.

Presentatore: Tornando a lei, professore, crede che i diplomati e laureati italiani siano al passo con i loro coetanei europei?

Professore: Diplomati e laureati italiani, fino a poco tempo fa, erano sicuramente alla pari con i loro colleghi stranieri. Anzi, ritengo che la scuola italiana fosse in grado di fornire mediamente una preparazione superiore, come hanno dimostrato, in base alla mia esperienza, gli scambi culturali effettuati grazie ai programmi formativi dell'Unione Europea, ad esempio il programma Erasmus. La critica che si può muovere alla nostra scuola riguarda essenzialmente l'alta dispersione scolastica.

Presentatore: Sempre a proposito di scuola, vorrei porre una domanda al sindacalista. Negli ultimi trentacinque anni si è verificato il passaggio da una scuola di élite a una scuola di massa, senza peraltro alcuna garanzia relativamente alla qualità dell'istruzione. Il ricorso alla «bocciatura», del resto, non sembra rappresentare il miglior strumento di selezione, dal momento che la scuola parrebbe rimanere l'unica agenzia educativa in grado di rivolgersi a tutti i ragazzi, con l'intento di educarli e formarli. Lei cosa ne pensa?

Sindacalista: Malgrado la rilevanza delle rivendicazioni del '68 circa l'uguaglianza delle opportunità di partenza, attualmente la posizione sociale della famiglia rimane determinante per la scelta scolastica dei figli. Infatti, la licenza di scuola media è conseguita dal 31 per cento da figli di operai, coltivatori diretti e artigiani, ma al diploma di scuola media superiore giungono in prevalenza figli di impiegati, liberi professionisti e imprenditori, e la percentuale di figli di operai è proporzionalmente assai inferiore. La laurea, infine, è appannaggio di un 49 per cento di figli di imprenditori, dirigenti, professionisti, di un 24 per cento di figli di impiegati e solo di un 5 per cento di figli di operai, coltivatori diretti, artigiani! E questo è profondamente iniquo.

Presentatore: Il pubblico ha qualche domanda da porre ai nostri ospiti?

Pubblico: Io vorrei rivolgere una domanda al professore e all'imprenditore. Come può essere favorito il passaggio dalla scuola al mondo del lavoro? Lo strumento dello *stage* può essere valido per questo scopo?

Professore: Secondo me lo *stage* è uno strumento decisamente significativo, nonché un'esperienza formativa importante e di grande utilità, da molti punti di vista.

Presentatore: Il giudizio ottimista del professore è condiviso anche dall'imprenditore nostro ospite?

Imprenditore: Premetto che, a mio avviso, scuola e mondo del lavoro sono lontani anni luce. Sicuramente la prima non ha un'impostazione pragmatica e, di conseguenza, non può neppure trasmetterla. Lo *stage* rappresenta per l'impresa un costo non compensato da eventuali incentivi provenienti dalle istituzioni. Questo non è tutto: gli *stagisti*, in non rare occasioni, escono demotivati dalla loro esperienza, perché accade che vengano loro assegnati compiti marginali e non confacenti alla loro preparazione.

Sindacalista: In realtà le cose non stanno proprio in questi termini. Mi dovrebbe spiegare, infatti, com'è possibile conciliare la mancanza di esperienza con il tempo che necessariamente richiede il completamento di un corso di studi. Il suo discorso manca di coerenza. È fisiologico e naturale che un neodiplomato o neolaureato non abbia esperienza, ma così gli si toglie la possibilità di crearsela; non solo, lo si allontana ancor di più dal mondo del lavoro. A mio parere, le colpe vanno distribuite in altro modo: 70 per cento a voi imprenditori e alle vostre richieste; 30 per cento alla scuola, la quale ha il compito istituzionale della formazione culturale dell'individuo.

Presentatore: Grazie! Abbiamo dunque sentito come dovrebbe cambiare la scuola italiana e il ruolo che attualmente riveste nella formazione dei giovani; ma alla fine del proprio corso di studi, quando un giovane incomincia a cercare lavoro, si trova di fronte a grandi difficoltà e rischia di andare ad alimentare il popolo dei disoccupati. Il mondo del lavoro dice di essere in cerca di nuove professionalità, ma quali sono le professioni in futuro più richieste dall'industria?

Imprenditore: In base ai dati forniti da alcune indagini, l'industria chiede e chiederà in futuro figure come il tecnico di amministrazione, l'esperto di finanza, il tecnico della logistica, il tecnico della qualità e della sicurezza, il tecnico ambientale, l'organizzatore della rete vendite, il tecnico del sistema informativo. All'interno delle im-

prese più piccole, le richieste si concentrano su personale da inserire nell'area amministrativa e commerciale; nelle medio-grandi, nell'area della logistica, dei sistemi informativi, della qualità e di ambiente/sicurezza. I giovani devono avere pazienza, partecipare a iniziative di orientamento sul loro territorio e cercare, quando possibile, di interrogare direttamente gli imprenditori. Più in generale, è indispensabile che la scuola conosca la domanda dell'impresa e, soprattutto, che aiuti i ragazzi ad avere maggiori informazioni.

Presentatore: Vorrei ora rivolgere una domanda all'imprenditore: secondo lei che peso ha in sede di assunzione, per una donna, il non avere ancora creato un nucleo familiare?

Imprenditore: Sicuramente è una situazione di cui si tiene conto anche se non ha un effetto preclusivo assoluto. Bisogna infatti considerare che una futura assenza per motivi familiari, anche se legittimi, rappresenta comunque un costo per l'impresa.

Presentatore: Ci stiamo avviando alla conclusione, ma credo che ci sia ancora tempo per una domanda del pubblico.

Pubblico: Vorrei rivolgere una domanda all'imprenditore. Durante un colloquio di lavoro che peso hanno, rispettivamente, il carattere del candidato e il suo *curriculum*?

Imprenditore: Il carattere indubbiamente ha molto peso, perché fa emergere le attitudini e le motivazioni reali del soggetto. Direi anzi che può incidere anche più del *curriculum*, che è comunque un dato prettamente formale.

Professore: Adesso non esageriamo! Trovo paradossale che la preparazione di una persona possa essere poco considerata e scendere in secondo piano nel «teatrino di un colloquio!».

Imprenditore: I metodi di selezione, caro professore, sono comunque improntati a serietà e, oltretutto, serie sono le persone che svolgono i colloqui!

Presentatore: Per favore, evitiamo le polemiche. Non si può certo pretendere che un argomento così importante possa trovare una soluzione in questa sede e in così poco tempo. Abbiamo cercato di fornire dei dati, degli spunti di discussione e speriamo, per quanto possibile, di essere stati almeno parzialmente esaurienti.

Vi ringraziamo e auguriamo a tutti voi un buon proseguimento di serata.

Tutor: Carmela D., Serena F., Marina P., Fabio Z.

Partecipanti: Alessandra C., Matteo C., Andrea D., Cristian G., Luisa P., Alessandra R., Alberto S., Erika S., Elisa T., Massimo V.

Febbraio 1999.

2.2. Waiting for a job

Il nostro gruppo è costituito da otto persone provenienti da percorsi scolastici e universitari differenti. Il titolo che abbiamo scelto per il nostro lavoro è un chiaro rimando al celeberrimo *Waiting for Godot* di Samuel Beckett. Si tratta, com'è risaputo, di una commedia teatrale la cui trama ruota intorno all'attesa, da parte di un gruppo di personaggi originali, del misterioso e simbolico Godot: un'attesa lunga, estenuante e soprattutto inconcludente. Non è nostra intenzione, in questa sede, soffermarci sulle varie interpretazioni critiche di quest'opera: in realtà, prendendo spunto dal titolo, ci interessa mettere in luce un altro elemento, ossia come il lavoro, inteso come posto fisso, possa oggi divenire potenzialmente una sorta di Godot beckettiano: qualcosa che sembra non arrivare mai, la cui attesa, per le nuove generazioni, si prolunga a dismisura nel tempo.

Ciò che cercheremo di dimostrare, anche alla luce di quanto è emerso dai diversi incontri con i relatori, è che proprio l'atteggiamento classico di attesa, del *Waiting for a job*, è un atteggiamento sbagliato. Ognuno di noi dovrà abituarsi, in futuro, a porsi non tanto in una condizione, appunto, di attesa, quanto di ricerca attiva, costruttiva e continua. Continua perché ognuno di noi dovrà essere disponibile a cambiare spesso tipo di occupazione, a spostarsi in luoghi diversi, a ricapitalizzare le proprie conoscenze e competenze. In definitiva l'atteggiamento vincente sarà quello del *Looking for many jobs*.

Il fatto che all'interno del gruppo emergesse da subito un dato comune evidente, ovvero che i membri erano tutti studenti, con poca esperienza di tipo lavorativo, esperienza limitata, per altro, a forme di lavoro part-time od occasionale, ha fatto sì che dopo una fase iniziale indispensabile di conoscenza, in cui si sono letti e commentati insieme articoli di giornali e periodici, ci si rivolgesse a un'indagine più concreta e mirata, cercando di dare risposta, calan-

dosi nei panni di un giovane neolaureato, a domande ricorrenti quali: Come si cerca lavoro? Come si legge effettivamente un annuncio di lavoro?

Si tratta di questioni molto pratiche, forse persino banali, ma a cui tutti, prima o poi, dovranno provare a rispondere quando si troveranno con il classico «pezzo di carta» in mano, e si domanderanno: e ora cosa faccio?

Un articolo inquietante

Tra gli articoli presi in considerazione durante i nostri incontri, vorremmo presentarne uno in particolare, che ha destato molta curiosità e anche un po' di preoccupazione per i suoi contenuti allarmanti.

Si tratta di un'intervista, apparsa sul settimanale *Panorama* del 13 novembre 1998, al sociologo torinese Luciano Gallino, autore del saggio *Se tre milioni vi sembrano pochi* (Einaudi). I tre milioni del titolo sono il numero di disoccupati italiani, almeno secondo le statistiche attuali: cifra sicuramente considerevole e, secondo l'autore, destinata ad aumentare inesorabilmente. Lo studio presenta un'analisi tutt'altro che ottimistica sulle prospettive future del lavoro in Italia e nel mondo: basti pensare che Cesare Romiti lo sconsiglia vivamente a chi soffre di cuore!

Gallino delinea uno scenario secondo cui l'economia del pianeta si starebbe organizzando per espellere il maggior numero possibile di lavoratori dai suoi processi produttivi. Per «fare andare avanti la macchina» basterà il 20 per cento della popolazione attiva. Il rimanente 80 per cento è condannato a diventare marginale, dunque destinato a un lavoro precario, temporaneo, in gran parte sommerso, o alla disoccupazione. Gallino, in sostanza, sottolinea una possibile progressiva sparizione del lavoro, una categoria sociale che molte costituzioni definiscono come un diritto irrinunciabile dell'uomo. Basti ricordare che nei principi fondamentali della nostra Costituzione all'art. 1 par. 1 si sancisce che: «L'Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro»; inoltre, all'art. 4 par. 1 si legge: «La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendono effettivo questo diritto»: si stabilisce cioè un programma di politica economica rivolto al pieno impiego.

Oltre a questo, Gallino evidenzia un altro dato preoccupante, ovvero la falsità di molti luoghi comuni cui si ricorre quando si parla

di crescita occupazionale. Non è vero, egli dice, che l'aumento del prodotto interno lordo generi lavoro, né che la flessibilità e lo sviluppo tecnologico creino nuova occupazione.

L'Italia non può nascondere di essere un Paese arretrato o debole in quasi tutti i settori industriali ad alta tecnologia. Secondo Gallino è possibile creare lavoro in altri settori meno avanzati o più tradizionali (quali per esempio il turismo), ma occorre essere consapevoli che i maggiori livelli di crescita occupazionale si avranno comunque nei settori collegati all'alta tecnologia. Intorno al 2005 il comparto manifatturiero non occuperà più del 10 per cento della popolazione attiva, quello delle costruzioni non più del 5-7 per cento, l'agricoltura intorno al 3 per cento. Non si tratta di dati nuovi; già durante un seminario promosso dall'Università McKinsey nel 1995 è stato previsto che, nel prossimo secolo, il 20 per cento della popolazione in grado di lavorare basterà a sostenere tutta l'economia mondiale. Secondo Gallino è necessario un forte investimento per compiere un grande sforzo formativo, al fine di non espellere dal mondo del lavoro quella generazione di quarantenni che ormai è tagliata fuori dallo sviluppo delle nuove tecnologie. Bisogna, cioè, trovare una soluzione affinché le persone ricostruiscano le loro competenze, e questo si può fare non attraverso piccoli patti territoriali, ma con progetti più articolati e innovativi.

Altro punto critico sollevato da Gallino riguarda il concetto di flessibilità, spesso frainteso e comunque abusato, specialmente da quanti lo considerano la panacea di tutti i mali. Invece, secondo lo studioso torinese, la flessibilità può migliorare la qualità dell'occupazione, non contribuire a crearne. Si prefigura, dunque, un mercato del lavoro per forza di cose più mobile e più libero rispetto al passato, dove per libertà si intende anche la libertà di licenziare. Massimiliano Finazzer Flory, economista dell'Università di Bologna, riassume così i «punti caldi» del mercato occupazionale prossimo venturo:

- Due lettere I: Inglese e Informatica.
- Due lettere C: Conoscenza e Contatti.
- Due lettere L: Libertà di assumere e di Lavorare (e anche, evidentemente, di licenziare).

Il mercato del lavoro e la sua rigidità saranno quindi il nodo da sciogliere: un nodo non solo legislativo, ma anche e soprattutto psicologico.

Come muoversi per trovare lavoro?

Superato un primo momento di smarrimento dovuto alla lettura di questo e altri articoli riguardanti la reale natura del mercato del lavoro, abbiamo pensato di calarci nei panni di un giovane neolaureato, con scarsa esperienza lavorativa e con una formazione prevalentemente scolastica, in cerca della prima occupazione. L'obiettivo che ci proponiamo con questa simulazione è capire se lo scenario che dovremo affrontare sarà veramente così catastrofico, come delineato da Gallino nel suo saggio.

Per tentare di orientarsi nel mondo del lavoro e, terminati gli studi, muoversi alla ricerca della tanto agognata occupazione sono necessarie innanzitutto informazioni precise. Le persone a cui rivolgersi in prima battuta sono ovviamente genitori, amici e conoscenti, che possono dare consigli in base alle loro esperienze professionali. L'Informagiovani è un punto di riferimento significativo, insieme all'Ufficio di collocamento (che rilascia o timbra il necessario libretto di lavoro), all'Associazione Piccole e Medie Imprese, all'Unione Industriali e alla Camera di Commercio. Tali enti dispongono di banche dati, a cui attingono abitualmente le aziende della provincia, nelle quali è possibile inserire il proprio *curriculum vitae*. Inoltre costituiscono un riferimento importante per quanto riguarda la segnalazione di corsi di formazione, magari con la possibilità di effettuare *stages* in azienda.

Infine è indispensabile essere informati sui bandi di concorsi pubblici, raccolti nella Gazzetta Ufficiale, e seguire con attenzione gli annunci lavorativi presenti sui giornali. Anche le agenzie interinali possono risultare molto utili per le prime esperienze lavorative a tempo determinato.

Canali di ricerca

Tra tutti i possibili canali di ricerca del lavoro precedentemente elencati, abbiamo deciso di focalizzare la nostra attenzione sulle inserzioni pubblicate all'interno di quotidiani e periodici.

Per prima cosa abbiamo cercato di capire quale sia il modo più corretto per orientarsi nella moltitudine di annunci, con lo scopo di imparare a riconoscere le offerte di lavoro che celano un inganno. Abbiamo ricavato alcune semplici regole che permettono di tutelarsi dalle insidie più comuni che si possono nascondere dietro un'inserzione di lavoro.

Prima di tutto occorre diffidare degli annunci che chiedono soldi. Una delle truffe più comuni riguarda infatti le proposte di lavoro a domicilio. Le ditte che offrono questo tipo di occupazione spesso chiedono una somma, a titolo di cauzione, per il materiale che mandano a casa, mascherando come offerta di lavoro la vendita di oggetti. In secondo luogo, occorre evitare di rispondere agli annunci che non hanno un recapito preciso ma solo un numero di telefono, e diffidare di chi promette favolosi guadagni in pochi mesi senza fare riferimento a una figura professionale specifica. Infine è consigliabile non firmare mai nulla durante il primo colloquio di lavoro e, se è fondato il sospetto di una truffa, rivolgersi a un'associazione di consumatori, disponibile a fornire consulenze legali.

Analisi stampa nazionale e locale

Abbiamo successivamente analizzato le inserzioni pubblicate su alcuni dei principali quotidiani nazionali: *Il Sole 24-ore*, *La Stampa*, *Il Corriere della Sera*, *La Repubblica* e su alcuni giornali locali: *Il Piccolo*, *La Pulce*, *Spendibene*, *Chi cerca trova*. Nell'analizzare gli annunci li abbiamo catalogati in base al tipo di figura professionale richiesta, distinguendo otto categorie di impiego: operai, personale pubblici esercizi, impiegati, tecnici, dirigenti, personale domestico, lavoro part-time, agenti e rappresentanti; e, in base ai requisiti personali richiesti, facendo riferimento al titolo di studio, all'esperienza professionale, alla conoscenza di una lingua straniera e alla specializzazione. Abbiamo inteso per *esperienza professionale* la conoscenza pratica acquistata col tempo e l'esercizio, e per *specializzazione* la conoscenza unita alla competenza acquisita in un determinato settore. Ciascuno di noi ha svolto la propria ricerca sulle inserzioni di un determinato giornale in due periodi distinti: il mese di novembre del 1998 e il mese di gennaio del 1999. Le cifre grezze sono state trasformate in percentuali, successivamente aggregate fra di loro. Ci teniamo a precisare che il nostro lavoro non ambisce ad avere valore statistico, perché è stato condotto per troppo poco tempo e con

mezzi molto rudimentali. Abbiamo comunque deciso di presentarne brevemente i risultati, poiché pensiamo sia emerso qualche dato significativo. Abbiamo illustrato i risultati ottenuti dall'analisi della stampa nazionale, prendendo come riferimento le seguenti testate giornalistiche: *La Stampa*, *La Repubblica*, *Il Corriere della Sera* e *Il Sole 24-ore*, nei due istogrammi che vi proponiamo (figura a e b).

Figura a – Categorie di impiego

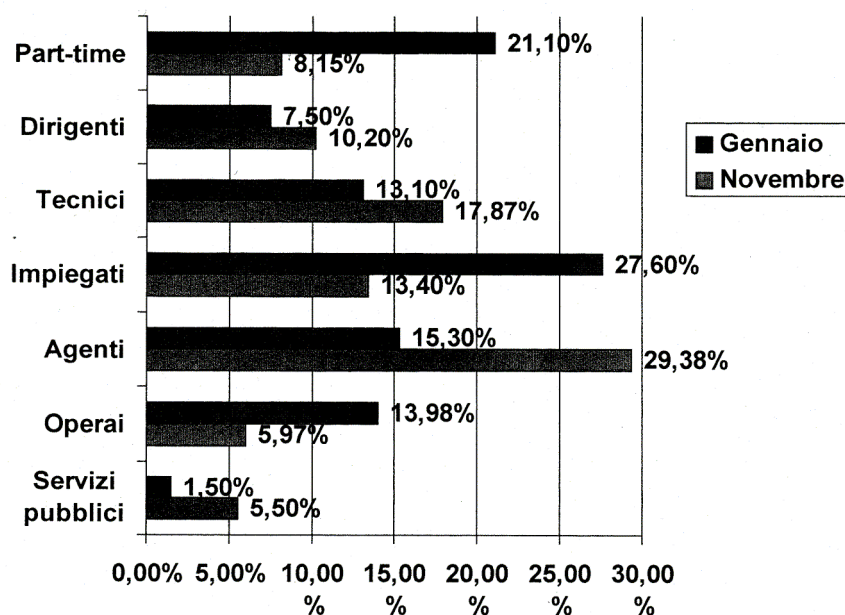
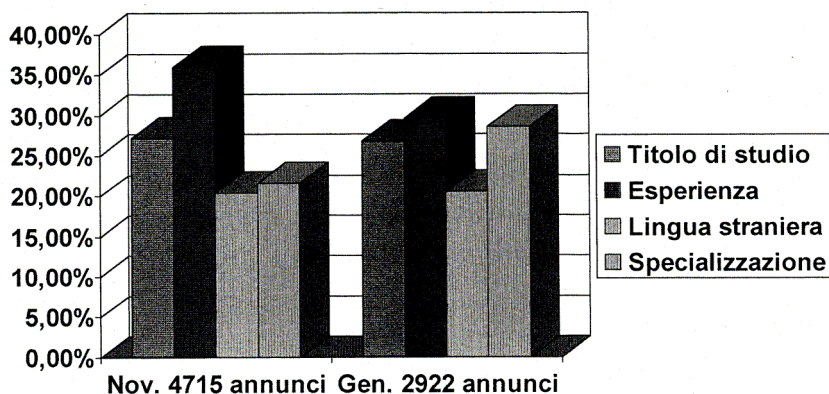


Figura b – Requisiti personali

Requisiti personali ricorrenti



Il primo (figura a) riguarda le percentuali relative alle diverse categorie d'impiego. Abbiamo messo a confronto i dati ottenuti nei mesi di novembre (totale annunci 4.715) e gennaio (totale annunci 2.922). Come si può notare i risultati sono molto differenti; da questo emerge che le categorie di impiego richieste variano a seconda del periodo dell'anno considerato. Nel momento in cui si vuole utilizzare questo canale per la ricerca di un posto di lavoro è quindi necessario consultare più quotidiani e per un periodo di tempo prolungato.

Nel secondo istogramma (figura b) abbiamo rappresentato le percentuali relative ai requisiti personali. I dati ottenuti nei due periodi sono pressoché identici ed evidenziano le quattro caratteristiche comuni di tutti gli annunci, in particolar modo la richiesta di esperienza specifica che in genere è pluriennale.

Per quanto riguarda l'analisi della stampa locale, riferendoci alla pubblicazione de *Il Piccolo*, abbiamo individuato alcuni elementi comuni a quella nazionale quali, in modo particolare, la richiesta di esperienza. Mentre sono emerse alcune differenze sostanziali per quanto concerne il titolo di studio, la specializzazione e la conoscenza della lingua straniera, questi ultimi requisiti sono meno presenti nelle inserzioni locali, il che è probabilmente dovuto alla maggior richiesta di manovalanza.

Conclusioni

Dopo aver ottenuto le informazioni utili attraverso i canali precedentemente elencati, il protagonista della nostra simulazione si ferma per fare il punto della situazione e per programmare le tappe necessarie al raggiungimento dei propri obiettivi professionali. In particolare, si è reso conto che:

- occorre identificare con chiarezza le proprie caratteristiche personali, i propri interessi, le proprie esperienze, per poter sviluppare al massimo le capacità umane e professionali.
- Occorre considerare il titolo di laurea conseguito non un punto di arrivo, ma solo la conclusione del percorso scolastico; è necessario, infatti, avere una formazione continua e sempre al passo con i tempi.

- Occorre non scoraggiarsi di fronte alle prime difficoltà, ricordandosi che un fallimento può comunque rappresentare una valida esperienza per le prove future.
- Occorre sapersi adattare a un mercato del lavoro sempre più complesso e in continua evoluzione, che richiede una maggiore flessibilità rispetto al passato. Questo significa che non devono esistere, durante la propria crescita professionale, dei tempi morti e che è necessario, quindi, sapersi adattare anche a soluzioni occupazionali temporanee.
- Occorre infine, ogni qualvolta la situazione lo richieda, sapersi «reinventare» in base alle esigenze del mercato del lavoro; con un po' di inventiva e di intuizione, si può pensare anche di creare nuove figure professionali.

Tutor: Augusta C., Marta S., Vittorio V.

Partecipanti: Silvia C., Marco C., Michele C., Roberto G., Valerio M., Andrea P., Simona S., Mauro Z.

Febbraio 1999.

2.3. I viviselezionati

Nell'ambito del modulo di approfondimento sull'evoluzione del mondo del lavoro, un tema in particolare ha suscitato grande interesse nel nostro gruppo: il problema dell'occupazione e, più precisamente, la difficoltà di individuare le figure professionali attualmente più richieste.

Dopo una prima fase dedicata alla lettura di articoli di giornale sull'argomento, si è cercato di riflettere con maggior consapevolezza e criticità sulla realtà attuale del mercato del lavoro. La ricerca sui quotidiani è stata poi finalizzata a esaminare in particolare gli annunci di offerta di lavoro, con l'obiettivo di distinguere tra quelli interessanti e seri e quelli che nascondono possibili inganni. L'ultima tappa significativa della nostra riflessione è consistita in una messa a punto di suggerimenti utili al fine di redigere un buon

curriculum vitae e di affrontare al meglio un colloquio di lavoro. Il gruppo ha avuto anche l'occasione di confrontarsi con due selezionatori di personale, uno ormai in pensione e uno alle prime armi, potendo così approfondire ulteriormente quanto letto in precedenza.

Di seguito si presenta parte del lavoro prodotto dal gruppo, ovvero i consigli utili per redigere un buon curriculum vitae e affrontare in maniera positiva e propositiva un colloquio di lavoro. Nel pubblicare questo scritto, siamo consapevoli dell'ovvietà e, talora, dell'ingenuità di alcune considerazioni dei ragazzi; abbiamo tuttavia ritenuto opportuno riprodurre fedelmente il lavoro, poiché, oltre ad essere un esempio interessante di contributo organizzato come raccolta di «consigli pratici», può forse risultare utile a chi si trovi nella stessa condizione di molti nostri giovani, ossia in cerca della prima occupazione.

Discorso introduttivo alla plenaria

Le relazioni che abbiamo avuto modo di ascoltare ci hanno confermato che il futuro occupazionale, per noi giovani, non si prospetta roseo e privo di difficoltà. Sempre più si richiedono competenze e professionalità specifiche, coniugate a una formazione continua. La concorrenza, inoltre, è davvero agguerrita, e le possibilità di un facile e veloce inserimento lavorativo sono ridotte.

Tuttavia, individuando gli strumenti giusti, si può riuscire a essere competitivi. Diventare imprenditori di se stessi, porsi in una condizione di estrema flessibilità, essere motivati all'apprendimento, crescere professionalmente attraverso azioni di formazione mirate sono sicuramente elementi imprescindibili per rimanere al passo con i tempi e inserirsi in maniera consapevole nel mondo del lavoro.

Il primo passo, fondamentale, è la compilazione del *curriculum vitae* che costituisce il necessario biglietto da visita di chi si candida a un impiego. Vi presentiamo, pertanto, in maniera molto schematica, un utile *vademecum* pensato per giovani che, come noi, si affacciano per la prima volta al mondo del lavoro.

Come redigere il curriculum vitae

Principi base

- Sintesi – anche visiva – di tutte le informazioni rilevanti.
- Esposizione cronologica delle esperienze scolastiche e professionali.
- Personalizzazione (non eccessiva).
- Veridicità.
- Se indirizzato a una persona specifica, è sempre necessaria una lettera di accompagnamento personalizzata e firmata in originale che deve contenere gli interessi lavorativi e le motivazioni professionali.

Editing

- Chiarezza.
- Semplicità.
- Ordine e correttezza.
- Compattezza, sintesi anche a livello visivo.

Contenuti

- Dati personali e recapiti telefonici bene in vista (in testa).
- Date precise relative alla carriera scolastica.
- Date precise e durata di: esperienze professionali varie, soggiorni all'estero (specificando anche sede e istituzione), corsi professionali (specificare anche sede e istituzione organizzatrice ed, eventualmente, fornire alcuni brevi cenni sui contenuti).
- Voto di laurea (sempre) e voto maturità se superiore a 40/60.
- Università, facoltà, ambito di specializzazione, titolo della tesi, relatore.
- Lingue e relativo grado di padronanza (veritiero).
- Esperienze professionali svolte, ripartite tra scolastiche ed extrascolastiche (specificarne brevemente i contenuti quando non siano palesi).
- Altre esperienze varie (volontariato, ripetizioni...): non esagerare.
- Hobby e tempo libero. Serve a personalizzare: ma attenzione anche qui a non esagerare.
- Data di redazione.

Come affrontare un colloquio di lavoro

Prima di presentarsi a un colloquio può essere utile:

- reperire tutte le informazioni possibili sull'azienda che vi ha convocato (chi ci lavora, come opera sul mercato...).
- Rifletterle sulle possibili domande che potrebbero esservi poste e prepararsi le risposte.
- Portare un *curriculum vitae* ed eventuali documenti che potrebbero supportare la candidatura.
- Non arrivare mai in ritardo all'appuntamento!

Come vestirsi?

L'abito, pur non essendo fondamentale, è il primo elemento che colpisce l'interlocutore: è ovvio, dunque, che la scelta degli abiti debba essere adeguata alla situazione.

E inoltre sarebbe opportuno

- Parlare con entusiasmo guardando negli occhi il proprio interlocutore quando pone le domande.
- Cercare di non gesticolare troppo e di sorridere in modo rilassato.
- Non parlare meno di mezzo minuto ma mai più di due minuti alla volta (a meno che non sia l'interlocutore a concederlo esplicitamente).
- Trasformare il colloquio in un dialogo, cercando di porre, a propria volta, delle domande.
- Non assumere mai l'atteggiamento di chi vorrebbe dire: «Sono qua, fatemi fare qualsiasi cosa».
- Non omettere le normali regole di buona educazione.
- Cercare di essere assolutamente sinceri circa le proprie competenze e capacità evitando espressioni eccessivamente «rafforzative» che potrebbero sortire effetti controproducenti, quali «...per dire la sincera verità...!».
- Non dimenticarsi di ringraziare alla fine del colloquio.

Tutor: Alessandra A., Mauro P.

Partecipanti: Laura A., Filippo B., Gianluigi B., Gianluca C., Arianna G., Paolo M., Silvia P., Paolo R., Giacomo R.
Febbraio 1998.

2.4. Il mondo della cooperazione

Il compito affidato al nostro gruppo di lavorare sul tema «Come impiantare un'impresa: i principali aspetti giuridico-normativi», è stato recepito da coloro che all'interno di quest'ambito hanno scelto, per i motivi più diversi, di occuparsi del *not for profit*, come un invito a non rielaborare in maniera meccanica le informazioni ricevute dai relatori ascoltati, ma a integrare queste ultime con le conoscenze sulle dinamiche della società e dell'economia già acquisite durante il primo anno del Progetto Giovani, e a farle interagire poi con lo spirito d'iniziativa, l'imprenditorialità, gli interessi e la sensibilità etica e politica di ciascuno.

Tenendo conto di questi aspetti, è stato naturale impostare la nostra riflessione a livelli differenti, sia su un piano più astrattamente teorico e sociologico sia su un piano più pratico. Ci siamo interrogati, infatti, non solo su come si crei una realtà cooperativa e su come la si possa sviluppare, ma anche su quali siano le motivazioni che stanno dietro la scelta della cooperazione, su quale valore e utilità vadano attribuiti al mondo del terzo settore e, infine, sulla possibilità della nascita di un'economia solidale alternativa a quella di mercato e sul suo significato etico-politico.

Nel condurre queste riflessioni sono affiorate diverse questioni sulla realtà attuale del terzo settore: qual è la vera natura delle imprese cooperative? Quali le reali motivazioni etiche e politiche di chi vi lavora? In che misura esse realizzano l'ideale egualitario della democrazia del lavoro, che della cooperazione dovrebbe essere mezzo e fine? Quanto è sentita dagli operatori del *not for profit* la loro alterità rispetto alle imprese *for profit*?

Per rispondere, anche se solo parzialmente, a domande come queste abbiamo pensato che fosse necessario sperimentare un metodo per noi nuovo di indagine, quello di conoscere questa realtà in maniera diretta attraverso incontri con operatori del *not for profit*. Ab-

biamo dunque analizzato tre diverse cooperative, particolarmente interessanti per il nostro studio: una cooperativa di servizi sociali, da alcuni anni attiva in Alessandria, e due realtà che operano in ambito universitario, ossia una cooperativa libraria di Torino, e un'associazione universitaria di cultura e servizi nata a Verona per iniziativa diretta di alcuni studenti, e giunta a essere un'esperienza paradigmatica di auto-organizzazione nel panorama universitario italiano.

Nei colloqui e nelle interviste ai protagonisti di queste tre diverse realtà, abbiamo cercato di focalizzare alcuni aspetti della cooperazione che ci interessavano particolarmente; in particolare, abbiamo chiesto agli operatori da noi consultati di rispondere, in base alla loro esperienza, ai seguenti interrogativi:

- quanta parte ha avuto al momento della nascita dell'impresa cooperativa l'aspetto etico e politico, e quanta ne ha oggi?
- Quanta influenza ha avuto, sia all'inizio sia nei periodi successivi, il contesto sociale, politico ed economico?
- Quanta importanza ha avuto nel successo dell'impresa l'aspetto motivazionale del singolo e quanto incide il saper lavorare in gruppo?
- Quale tipo di formazione professionale e culturale può essere utile per orientarsi nel mondo della cooperazione? In che modo si acquisiscono le capacità professionali necessarie?
- Quali sono le prospettive del *terzo settore* per il futuro?

Alla fine di questo breve ciclo di incontri, dopo aver raccolto in un piccolo fascicolo le risposte più interessanti e significative dei nostri interlocutori, ci siamo resi conto della necessità, per giungere a delle conclusioni soddisfacenti, anche se solo parziali, di continuare ancora la nostra ricerca con altre interviste, in quanto questo metodo si è rivelato molto prezioso per capire la complessità del problema che abbiamo preso in esame.

Tutor: Giorgio B., Raffaella R., Silvia V.

Partecipanti: Giorgio A., Giancarlo A., Davide C., Francesca F., Cesare P., Alessandro P., Claudio P., Matteo S., Daniela V., Paola V.

Gennaio 1999.

Sezione 3

Metodologia del lavoro di gruppo e psicologia del lavoro

La terza sezione è dedicata a un modulo tematico che sta via via assumendo una posizione di centralità rispetto agli obiettivi del Progetto Giovani e che, a partire dall'autunno 2000, è stato conseguentemente spostato all'inizio del corso. Se infatti una delle priorità del Progetto è quella di sensibilizzare i partecipanti al lavoro di gruppo – inteso come tramite necessario tra i bisogni dell'individuo e le funzioni dell'organizzazione – ne consegue l'importanza di fornire loro, da subito, strumenti, teorici e pratici, atti a facilitare la comprensione del funzionamento dei gruppi.

Il modulo tematico si compone di tre incontri introduttivi, la sintesi di uno dei quali è proposta qui di seguito, e da successivi approfondimenti, dedicati all'analisi della motivazione individuale, alla comprensione delle dinamiche di gruppo e allo studio dei sistemi organizzativi.

A titolo esemplificativo, abbiamo scelto di pubblicare il lavoro prodotto da un sottogruppo che ha lavorato su questi temi, convinti che, malgrado alcune comprensibili «debolezze», non tanto strutturali quanto lessicali (si consideri a tal proposito che il gruppo è composto da ragazzi del I quadrimestre del I anno di corso, dunque all'inizio del percorso formativo), l'elaborato proposto ben evidenzia l'immediata volontà di ciascuno di confrontarsi collettivamente e la consapevolezza della centralità del dialogo e dello scambio reciproco nell'acquisizione di risultati ottimali.

3.1. Organizzazioni fatte di persone¹

Con questo contributo mi propongo di evidenziare l'influenza che la soggettività esercita sul funzionamento delle organizzazioni di lavoro: un'influenza che per lungo tempo non è stata adeguatamente riconosciuta dai progettisti organizzativi (coloro che ne pensano, disegnano, pre-scrivono le strutture e i processi) ispirati dal paradigma della razionalità assoluta proprio dell'economia neoclassica, ma che negli ultimi tre decenni è stata oggetto di un crescente numero di studi e ricerche (per una rassegna: Costa e Nacamulli, 1995; Scott, 1981). In altre parole, cercherò di assumere una posizione critica nei confronti di una concezione ingenua che descrive l'organizzazione come *definita, razionale, sana e circoscritta* a favore di una concezione più matura che la vede anzitutto *inafferrabile, irrazionale, intossicata e inflazionata* (figura a).

Figura a – Concezione ingenua e concezione matura dell'organizzazione

CONCEZIONE INGENUA	CONCEZIONE MATURA
DEFINITA: esistono precisi confini verso	INAFFERRABILE: indefinita nei propri

¹ Relazione di Claudio G. Cortese, ricercatore presso il dipartimento di Psicologia dell'Università di Torino.

l'esterno tra le parti interne e gli individui agiscono secondo i ruoli assegnati	confini e nei ruoli assunti dagli individui che risultano imprevedibili a priori
RAZIONALE: obiettivi e strategie sono chiari, a ciascuna azione corrisponde un fine e ciascun fine è presidiato da una o più azioni	IRRAZIONALE: con obiettivi talvolta confusi e strategie non sempre appropriate rispetto agli obiettivi
SANA: le problematiche personali dei dipendenti non interferiscono con i processi di lavoro e le relazioni interne	INTOSSICATA: soggetta alle vicissitudini del «carattere» dei propri dipendenti, ovvero del loro modo di essere nel lavoro e con gli altri
CIRCOSCRITTA: l'influenza sulle persone è limitata al momento in cui esse si trovano fisicamente al suo interno per lavorare	INFLAZIONATA: pervasiva rispetto alla vita delle persone anche oltre la loro presenza fisica e lo svolgimento del lavoro assegnato

Perché l'organizzazione è inafferrabile?

La prima metafora che è stata utilizzata per descrivere l'organizzazione corrisponde all'*orologio* (Morgan, 1993). Un'organizzazione-orologio, secondo i principi del taylorismo (Fayol, 1931; Taylor, 1947), si qualifica per:

- processi definiti in base a una razionalità assoluta che consente di massimizzare efficacia ed efficienza;
- parcellizzazione delle attività in compiti elementari che identificano mansioni stabili e specializzate;
- rigida pianificazione dei modi e dei tempi di lavoro che non ammette alternative a partire dall'iniziativa individuale;
- presenza di una struttura gerarchica preposta all'azione di controllo e di valutazione;
- enfasi sulla lealtà all'azienda e sull'obbedienza al superiore come condizioni di appartenenza.

Questa metafora, che tuttora esprime il modo più diffuso di rappresentarsi l'organizzazione, è stata sin dall'inizio criticata da coloro che hanno voluto sottolineare l'intrinseca flessibilità e adattabilità delle organizzazioni e la crucialità del fattore umano (Barnard, 1938; Mayo, 1933). In questo senso, la metafora proposta è stata quella dell'*organismo*. Un'organizzazione-organismo si qualifica per:

- processi orientati all'adattamento complessivo del sistema che possono mutare in risposta alle trasformazioni ambientali;
- presenza di funzioni che presidiano obiettivi specifici ed eventualmente possono sostenersi le une con le altre;
- continua ridefinizione dei ruoli individuali a partire dal confronto con le aspettative degli interlocutori interni ed esterni;
- deviazioni dal programma di attività ammesse e favorite se vantaggiose rispetto alla capacità di adattamento;
- appartenenza fondata sull'importanza della condivisione dei fini aziendali e dello sviluppo individuale.

Le caratteristiche di imprevedibilità e indeterminatezza delle organizzazioni vengono successivamente ritenute essenziali dagli autori che hanno proposto la metafora del *teatro* (Alvesson e Berg, 1992; Crozier e Friedberg, 1977). Un'organizzazione-teatro si qualifica per:

- processi non definibili a priori ma descrivibili solo a posteriori in quanto prodotto delle molteplici interazioni interne ed esterne;
- presenza di ruoli assunti dagli individui e negoziati con gli interlocutori del proprio contesto di riferimento;
- istituzione di un insieme di regole di azione e di relazione che rappresenta anche un insieme di vincoli che limitano l'autonomia degli individui;
- zone di incertezza (luoghi, tempi e relazioni) a disposizione degli attori nell'ambito delle quali è possibile sottrarsi ai vincoli istituzionali;
- appartenenza legata all'intensità degli scambi culturali tra gli individui che utilizzano un insieme condiviso di simboli, riti e cerimonie.

Come si vede, il percorso tracciato dal susseguirsi ed evolversi di queste metafore consente attualmente di riconoscere il primato degli aspetti culturali sugli aspetti strutturali: i sostenitori dell'approccio culturale (Gagliardi, 1986; Geertz, 1973; Schein, 1990; Weick, 1969) affermano in tal senso che è possibile ritrovare l'identità più autentica di un'organizzazione nelle sue manifestazioni culturali, in quan-

to le organizzazioni non *hanno* una cultura bensì *sono* una cultura (Smircich, 1983a, 1983b).

La cultura di un'organizzazione comprende l'insieme collettivamente definito delle *credenze* utilizzate per interpretare quanto accade dentro e fuori l'organizzazione, dei *valori* che consentono di trovare «buone ragioni» per perseguire determinati fini, dei *miti* che condensano le origini e la storia passata/presente/futura, dei *racconti* attraverso cui è possibile legittimare o sanzionare particolari condotte, delle *regole* che prescrivono le modalità di comportamento lavorativo e relazionale, dei *riti* che sanciscono i momenti di transizione e passaggio, delle *cerimonie* con cui si celebrano i successi e gli eroi.

In sintesi, l'organizzazione può essere ritenuta inafferrabile per due principali ragioni:

- a. come testimonia il passaggio dalla metafora dell'orologio a quella dell'organismo, la dimensione strutturale (l'organigramma, le posizioni, le mansioni, i diagrammi di flusso produttivo ecc.) è investita dall'incertezza proveniente da un contesto in continuo cambiamento e dunque soggetta a mutamenti a priori imprevedibili²;
- b. come testimonia il passaggio dalla metafora dell'organismo a quella del teatro, un'organizzazione è riconoscibile in modo distintivo soprattutto per i caratteri della propria cultura, che peraltro è costantemente costruita, negoziata e ricostruita dagli individui e dai gruppi che si muovono al suo interno e rimane in alcuni suoi territori inconsapevole e inaccessibile agli individui stessi³.

Perché l'organizzazione è irrazionale?

Il 28 gennaio 1986 la navicella spaziale «Challenger» esplode nel cielo della California dopo 72,2 secondi di volo: in quei 72,2 secondi

² Nella mia attività di ricerca non ho mai incontrato un'organizzazione in cui esiste un organigramma pienamente corrispondente alla reale presenza e allocazione del personale: a testimonianza del fatto che il cambiamento è incessante e l'oggettivazione della struttura è possibile solo a posteriori.

³ Tra i principali ostacoli nello studio delle culture che incontra l'etnografia organizzativa (Piccardo e Benozzo, 1996) c'è la difficoltà incontrata dai «pesci» che vivono nell'«acquario» dell'organizzazione nel percepire l'«acqua» in cui nuotano.

due guarnizioni di gomma del propulsore di destra, rese fragili dal gelo delle notti precedenti al lancio, sono bruciate, una piccola fiamma è uscita dal giunto e ha investito la parete del serbatoio di combustibile, spezzandone l'armatura che lo unisce al propulsore e provocando lo scontro tra il propulsore stesso e il serbatoio.

A che cosa è dovuto l'incidente? Non si può certo trascurare il fatto che due telecamere di monitoraggio del propulsore fossero spente e quindi non abbiano potuto rilevare il fumo che già 0,68 secondi dopo l'accensione dei razzi era visibile all'altezza della guarnizione. O il fatto che l'addetto alla sicurezza della NASA non partecipò alla teleconferenza in cui i tecnici dell'azienda produttrice delle guarnizioni scongiurarono il lancio in periodi di gelo. O il fatto che nelle relazioni tecniche sulle quindici missioni precedenti furono taciuti i molti inconvenienti fatti registrare da quelle stesse guarnizioni...

Se si guarda ai racconti degli incidenti tecnologici (Baldissera, 1992) si possono ritrovare evidenti testimonianze della profonda irrazionalità dell'agire organizzativo: la stessa irrazionalità presente in quell'ospedale inglese (ma sono certo che non è l'unico!) in cui si svegliano i pazienti per somministrare loro dei sonniferi (Menzies, 1960). In tutte queste situazioni le organizzazioni sembrano incapaci di definire strategie coerenti con i propri scopi istituzionali.

Ma perché questo avviene? Perché negli ospedali si svegliano i pazienti per farli dormire o alla NASA non si controlla la sicurezza del Challenger?

Una possibile risposta a questi interrogativi parte dal presupposto che le organizzazioni, oltre a perseguire i propri scopi istituzionali, abbiano una funzione di «risposta» ai bisogni psicologici degli individui. In particolare, al *bisogno di far fronte all'ansia* che tutti percepiscono: ansia che deriva sia dai problemi irrisolti nella costruzione dell'identità personale (ansie remote: «Sono stimato?», «Posso fidarmi?», «Qualcuno mi ascolta?» ecc.) sia dalle complicazioni cui la vita organizzativa stessa inevitabilmente espone (ansie lavorative: «Cosa mi chiederanno oggi?», «Sarò capace?», «Chi si prenderà i miei meriti?» ecc.).

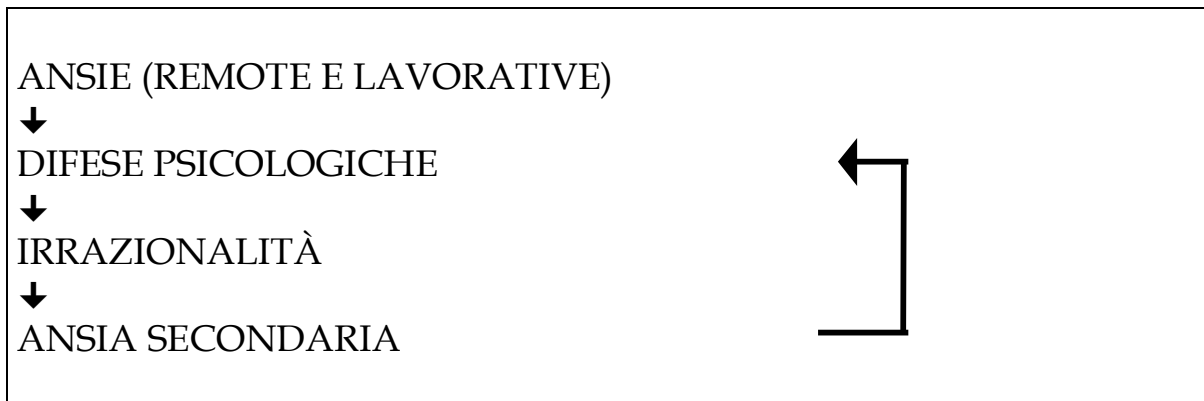
In altre parole, secondo questa ipotesi le organizzazioni risultano frequentemente funzionare in modo irrazionale rispetto allo scopo istituzionale perché gli individui le utilizzano per limitare e contenere le proprie ansie: quelle più antiche e quelle prodotte dal fatto stesso di lavorare nell'organizzazione.

A complicare il quadro, il fatto che queste ultime ansie frequentemente riattivano e sollecitano le ansie remote. Le esperienze organizzative fanno rivivere le esperienze remote a partire da una sorta di equivalenza tra gli interlocutori attuali e le figure del passato: il capo diventa il padre, il collega anziano il nonno, i collaboratori i fratelli più piccoli. Si trasferiscono sul palcoscenico della vita organizzativa antiche trame e antichi personaggi. Ad esempio, se il capo dà una valutazione negativa è il genitore che punisce, se il collega anziano ascolta le confidenze è il nonno comprensivo, se un giovane collaboratore passa molto tempo con il capo vorremmo allontanarli... Questi esempi evidenziano quanto l'organizzazione possa esporre gli individui ad ansie di ogni genere. Allo stesso modo, l'organizzazione è in grado di proteggere gli individui dall'ansia stessa attraverso l'istituzione di una serie di «misure di sicurezza» che sono state definite *difese* (Jaques, 1955). Le difese possono essere individuali oppure sociali (ossia rappresentate da un singolo oppure da tutto il gruppo) e hanno una base collusiva (tutti vi contribuiscono a partire da un accordo spesso inconsapevole). Sono esempi di difese:

- il *capro espiatorio* («È sempre colpa sua»);
- l'*onnipotenza* («Sono il più bravo»);
- il *vittimismo* («È sempre colpa mia»);
- l'*idealizzazione* («Abbiamo il capo migliore possibile»);
- la *passività* («Lasciatemi in pace, ho i miei problemi»);
- il *perfezionismo* («Ogni dettaglio va valutato»).

Quando le difese si accentuano, i processi organizzativi risultano sempre meno adeguati a perseguire lo scopo istituzionale e l'irrazionalità prende il sopravvento. L'inefficacia e l'inefficienza che risultano da questa situazione non fanno altro che alimentare l'ansia, instaurando un pericoloso circolo vizioso (figura b). In questa fase, tuttavia, possono generarsi le condizioni per l'avvio di un programma di sviluppo organizzativo (Beckhard, 1969; Bennis, 1969) che può consentire di eliminare alcuni fattori ansiogeni, limitando il ricorso alle difese e quindi recuperando almeno in parte la razionalità rispetto agli scopi.

Figura b – Circolo vizioso di un'organizzazione irrazionale



Perché l'organizzazione è intossicata?

L'organizzazione (e la metafora del teatro torna ad essere pregnante) è il «palcoscenico» in cui vengono rappresentati i «caratteri» degli individui. A orientare questa rappresentazione, cioè ad assumere il ruolo di «protagonisti», sono coloro che detengono una più elevata quota di potere: il vertice, i capi, i leader. Accade così che elementi caratteriali (non necessariamente patologici) propri della personalità dei primi livelli (*in primis* del fondatore e degli amministratori delegati che l'hanno nel tempo sostituito) si traducano in tipici comportamenti di decisione, di controllo e di relazione.

È questa la tesi sostenuta da Kets de Vries e Miller (1984) che, analizzando un grande numero di casi aziendali, hanno riscontrato una profonda analogia tra le disfunzioni organizzative e i disturbi di personalità individuali, giungendo a definire una tipologia che comprende *cinque stili nevrotici*:

- 1) *paranoide*: caratterizzato da diffidenza e mancanza di fiducia verso gli altri, costante ipervigilanza rivolta a contrastare ogni possibile minaccia proveniente dall'esterno o dall'interno dell'organizzazione, propensione a cercare all'esterno la causa dei propri malesseri;
- 2) *ossessivo*: caratterizzato da perfezionismo, preoccupazione per i dettagli insignificanti, ricerca esasperata del consenso, presenza di complicate formule rituali che rallentano ogni attività e inducono la proliferazione di procedure burocratiche;
- 3) *isterico*: caratterizzato dal primato dei sentimenti forti e appassionati, da un clima di drammatizzazione in cui tutto viene

amplificato anziché smorzato, generando un'altalena di sentimenti che spesso paralizza le attività e rende impossibile sia la riflessione sia il ragionamento;

- 4) *depressivo*: caratterizzato dalla sensazione di inadeguatezza, impotenza e incapacità di modificare il corso degli eventi, dall'assenza di leader riconosciuti, da un management apatico e passivo incapace di esprimere una sfida o una speranza;
- 5) *schizoide*: caratterizzato dalla presenza di un clima di conflitto permanente, da un vuoto di potere e da schermaglie politiche che inibiscono la possibilità di definire una strategia chiara, finendo con il generare distacco, mancanza di coinvolgimento e tendenza a rinchiudersi.

Sempre Kets de Vries (1991, 1999) ha successivamente riconosciuto nel sentimento di *invidia* la causa di gran parte dei conflitti interpersonali che si presentano nelle situazioni di lavoro. Il mondo competitivo delle organizzazioni, con le sue differenti culture e strutture di remunerazione, dà infatti all'invidia, per quanto mascherata, ottime opportunità di prosperare: «i colpi alle spalle, la critica distruttiva e l'umiliazione sono modi molto comuni di esprimere i sentimenti di invidia e fantasie distruttive rispetto agli altri» (Kets de Vries, 1999, 144). Come ebbe a dire Bacone: l'invidia non va mai in vacanza!

Organizzazioni che si strutturano in funzione degli aspetti più patologici della personalità del *management* e sono costantemente prigioniere della dinamica invidiosa: questo quadro tracciato da Kets de Vries e ripreso da altri autori (per una rassegna: Quaglino, 1996) evidenzia una terza ragione di forte incidenza del fattore umano sui processi organizzativi che si aggiunge al primato degli aspetti culturali e alla dinamica ansia-difese precedentemente descritti.

Perché l'organizzazione è inflazionata?

L'organizzazione è inflazionata perché attiva costantemente la dimensione emotiva/affettiva degli individui che ne fanno parte: non è possibile (o comunque è molto difficile) prendere le distanze, essere neutrali, rimanere indifferenti rispetto ai sentimenti cui l'organizzazione ci espone. È soprattutto l'*aspetto rituale* della vita organizzativa ad alimentare questa dipendenza emotiva: d'altra parte i riti assolvono proprio la funzione di consolidare il legame di appar-

tenenza (il «contratto psicologico») dei singoli individui con la collettività.

I riti e le cerimonie più diffusi, in quanto legati ad altrettanti momenti-chiave nella storia della relazione tra individui e organizzazione, corrispondono a:

- *passaggio* (ad esempio, il percorso di addestramento delle reclute in un corpo militare), che agevolano la transizione a nuovi ruoli e riducono la possibilità che il significato di tali ruoli venga alterato;
- *esaltazione* (l'assegnazione di una cattedra nelle istituzioni accademiche), che rafforzano le identità sociali degli individui coinvolti e motivano gli altri a cimentarsi in imprese analoghe;
- *degradazione* (la sostituzione di un alto dirigente), che ridimensionano le identità sociali e il potere degli individui coinvolti e riaffermano l'importanza dei ruoli compromessi dalla condotta sanzionata;
- *contenimento dei conflitti* (la contrattazione tra direzione e sindacati), che riducono i rischi di aggressione e ristabiliscono l'equilibrio nelle relazioni sociali, simboleggiando la disponibilità del sistema ad affrontare i problemi senza bisogno di pervenire a una redistribuzione del potere;
- *integrazione* (i festeggiamenti aziendali in occasione di ricorrenze), che consentono a tutti i componenti di condividere un senso di uguaglianza e comunità in virtù della temporanea sospensione delle regole vigenti;
- *rinnovamento* (le iniziative di miglioramento della qualità della vita di lavoro), che trasmettono l'intenzione di rimodellare le strutture e i processi organizzativi, lasciando intendere che in definitiva il sistema necessita solo di minimi aggiustamenti per funzionare meglio di prima.

I riti e le cerimonie si qualificano per la presenza di un certo numero di prove alle quali l'individuo è sottoposto: soltanto chi si dimostra capace di superare queste prove può transitare con successo verso la loro conclusione. Baum (1990), studiando i riti di iniziazione messi in atto dagli «anziani» nei confronti dei «neoassunti», ha individuato ad esempio tre tipi di prove: l'*inganno* (che consiste in una informazione sbagliata o in una consegna pretestuosa), l'*enigma* (una

informazione mancante o una consegna ambigua) e il *trabocchetto* (una informazione che in realtà contiene una consegna o una consegna che non contiene alcuna informazione).

In sintesi, i riti e le cerimonie pervadono l'esperienza individuale in un'organizzazione e al di fuori di essa. L'organizzazione non vuole essere abbandonata dagli individui e pertanto essa stessa non li abbandona: la trama delle vicissitudini organizzative tende costantemente a occupare tempi e luoghi della sfera soggettiva, e il lavoro di elaborazione e contenimento richiesto agli individui per limitare questa invasione si presenta attualmente come faticoso e complesso, rappresentando in qualche momento una «occupazione» più significativa del lavoro stesso.

Conclusione

«Sono le persone la nostra principale risorsa»...«È stato un errore umano»...«Qui non funziona nulla: tutto ciò che riusciamo a fare è merito delle persone»...«La qualità del servizio al cliente passa attraverso ciascuno di noi»...«Sono le persone l'anello debole della catena produttiva»...«Le macchine si fermano, le persone no»...«Conto su di voi per realizzare il cambiamento che tutti si aspettano»: frasi ricorrenti nelle situazioni di lavoro organizzato, che nella forma della riconoscenza, del rimprovero o dell'appello esprimono nel bene e nel male la centralità delle persone all'interno dei processi organizzativi. Forse, in ultima analisi, più nel bene che nel male.

Ciò che voglio sottolineare a conclusione di questo percorso è che proprio nell'inafferrabilità, nell'irrazionalità, nell'intossicazione e nell'inflazione, ovvero in tutti quegli aspetti che sembrano nascondere un «danno» portato dagli individui alle organizzazioni, si nascondono le premesse per la più importante delle risorse organizzative. Tale risorsa è rappresentata dal *cambiamento*: se si guarda alla storia delle organizzazioni di successo si può comprendere come esse non puntino a *cambiare le persone* ma a *cambiare attraverso le persone*, riuscendo a ritrovare nel loro essere «organizzazioni fatte di persone» la principale delle virtù.

Bibliografia

Alvesson, M., Berg, P.O. (1992), *L'organizzazione e i suoi simboli*. Tr. it. Raffaello Cortina Editore, Milano 1993.

- Baldissera, A. (1992), *La tecnologia difficile*, Tirrenia Stampatori, Torino.
- Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. Tr. it. *Le funzioni del dirigente*, UTET, Torino.
- Baum, H.S. (1990), *Organizational Membership*, State University of New York Press, Albany.
- Beckhard, R. (1969), *Strategie e modelli di sviluppo organizzativo*. Tr. it. Etas Kompass, Milano 1972.
- Bennis, W.G. (1969), *Lo sviluppo organizzativo*. Tr. it. Etas Kompass, Milano 1972.
- Costa, G., Nacamulli, R. (a cura di) (1995), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, vol. I, UTET, Torino.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.
- Fayol, H. (1931), *Direzione industriale e generale*. Tr. it. Franco Angeli, Milano 1961.
- Gagliardi, P. (1986), «Teoria dell'organizzazione e analisi culturale», in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture*, Isedi, Torino.
- Geertz, C. (1973), *Interpretazione di culture*. Tr. it. il Mulino, Bologna 1987.
- Jaques, E. (1955), «Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva. Contributo allo studio dei processi sociali», in M. Klein, P. Heimann, R. Money-Kyrle, *Nuove vie della psicanalisi*. Tr. it. Il Saggiatore, Milano 1966.
- Kets de Vries, M., Miller, D. (1984), *L'organizzazione nevrotica. Una diagnosi in profondità dei disturbi e delle patologie del comportamento organizzativo*. Tr. it. Raffaello Cortina Editore, Milano 1992.
- Kets de Vries, M. (1991), *Organizations on the Couch*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kets de Vries, M. (1999), *Struggling with the Demon. Essays on Individual and Organizational Irrationality*. Tr. it. Raffaello Cortina Editore, Milano 2001.
- Mayo, E. (1933), *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*. Tr. it. UTET, Torino 1969.
- Menzies, I. (1960), «A case in the functioning of social systems as a defense against anxiety: a report on a study of the nursing service of a general hospital», *Human Relations*, 13, pp. 95-121.
- Morgan, G. (1993), *Images: le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano.
- Piccardo, C., Benozzo, A. (1996), *Etnografia organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Quaglino, G.P. (1996), *Psicodinamica della vita organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Schein, E. (1990), *Culture d'azienda e leadership*, Guerini & Associati, Milano.
- Scott, W. (1981), *Le organizzazioni*, il Mulino, Bologna.
- Smircich, L. (1983a), «Concepts of culture and organizational analysis», *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339-358.
- Smircich, L. (1983b), «Studying organizations as cultures», in G. Morgan (eds) *Beyond Method*, Sage, Newbury Park.
- Taylor, F.W. (1947), *Scientific Management*, Harper & Brothers. Tr. it. *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas Kompass, Milano 1967.
- Weick, C. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading. Tr. it. *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Isedi, Torino 1993.

3.2. Chiedimi se sono capace

Il nostro gruppo, dopo aver ascoltato le relazioni tematiche, ha deciso di approfondire in particolar modo l'area relativa alla valutazione. L'idea di valutazione è troppo spesso associata a quella di giudizio negativo, finalizzato a evidenziare le lacune di un soggetto e a comminare sanzioni. Ciò che invece noi abbiamo voluto sottolineare e approfondire è la possibilità di crescita individuale e collettiva insita in un buon sistema di valutazione. Tale strumento è tanto più efficace se viene elaborato collettivamente, se cioè tutti coloro che lo useranno, e/o che saranno oggetto di valutazione, possono contribuire attivamente alla decisione dei parametri di giudizio, o, quantomeno, conoscere in maniera chiara e trasparente i criteri in base ai quali la sua prestazione sarà analizzata.

Dopo una breve panoramica ad ampio raggio sulle forme possibili di valutazione e sugli obiettivi a cui dovrebbe mirare, la nostra attenzione è ricaduta sull'opportunità o meno di valutare un soggetto, sugli ambiti in cui è giusto e possibile farlo e sugli strumenti più efficaci da utilizzare a tal scopo. La riflessione collettiva che ci ha guidati nel nostro percorso di elaborazione si è articolata intorno al principio che valutare una persona è spesso un processo soggettivo e arbitrario, che trascende le capacità del giudicante e che è eticamente discutibile. Ciò che invece è probabilmente più utile, e anche realizzabile, è la messa a punto di un sistema di valutazione che abbia come obiettivo non la persona, ma la prestazione, attraverso uno strumento il più possibile oggettivo che permetta di graduare il modo in cui un soggetto compie una determinata attività, tenendo conto delle varie sfaccettature in cui essa si articola.

Abbiamo valutato la possibilità di considerare prestazioni misurabili in termini quantitativi (ad esempio la produzione di un addetto-macchina, il fatturato di un venditore) oppure prestazioni non riducibili alla dimensione quantitativa (la relazione di un conferenziere, la *performance* di un attore), e abbiamo deciso - un po' temera-

riamente, perché intuitivamente più difficile – di cimentarci con prestazioni di carattere qualitativo.

Per lavorare su un oggetto di esperienza comune a tutti i membri del gruppo, abbiamo scelto la professione dell'insegnante e, all'interno di essa, abbiamo preso in considerazione alcuni compiti (o mansioni) propri della professionalità docente. In particolare, abbiamo posto la nostra attenzione sui seguenti fattori: *comunicatività, conoscenza, formazione, motivazione, programmazione, team management, valutazione*. Successivamente, lavorando in sottogruppi, abbiamo elaborato gli strumenti di osservazione graduali relativi ai fattori individuati, sforzandoci di descrivere *comportamenti*, e non atteggiamenti (interiori) o cause, intese come interpretazioni di comportamenti.

Per procedere alla costruzione di ciascun *descrittore* abbiamo stabilito di:

- leggere con attenzione la definizione del fattore da descrivere, assumendo la definizione data o elaborandone una alternativa.
- Richiamare alla mente una persona fisica che abbia al grado massimo le caratteristiche previste dal fattore considerato.
- Mettere per iscritto, nel modo più preciso e immediato possibile, comportamenti e abitudini che connotano tale persona rendendola diversa dalle altre, elaborando così il grado 5 (ossia il grado massimo) della scala di valutazione.
- Richiamare alla mente una persona che ci sembri totalmente priva delle caratteristiche del fattore considerato.
- Mettere per iscritto tali abitudini e comportamenti per arrivare all'elaborazione del grado 1 della scala.
- Con un processo astrattivo, ricavare dalle descrizioni prodotte i criteri con i quali costruire gli altri gradi della scala.
- Descrivere i comportamenti dei gradini intermedi, recuperandoli dall'esperienza propria o di persone a noi note e diverse dalle due precedentemente considerate.
- Mettere in comune le elaborazioni individuali di ciascuno con quelle prodotte dagli altri membri del gruppo.
- Pervenire alla elaborazione di una scala graduata che contenga tutti gli elementi descrittivi approvati dal gruppo.

Di seguito proponiamo, a titolo esemplificativo del lavoro svolto, i descrittori di *programmazione* e *comunicatività*, riferiti ovviamente alla figura professionale dell'insegnante.

Programmazione. Capacità di redigere un programma sulla base di piani stabiliti in conformità degli obiettivi che si vogliono raggiungere e alla creazione di un sistema atto a controllare che i risultati corrispondano ai programmi.

- *grado 1.* [L'insegnante] è completamente incapace di programmare, propone argomenti senza un'organizzazione logica, intervenendo a braccio e senza utilizzare sequenze strutturate di pensiero. Non è in grado di gestire i tempi del proprio intervento, né di contenere quelli della platea. Si sofferma su dettagli, sviscerando elementi secondari e tralasciando gli aspetti centrali del discorso. Si trova impreparato di fronte ai cambiamenti dell'organizzazione scolastica, cui reagisce con ostilità, non avendo programmato nessun intervento per il futuro.
- *grado 2.* Possiede un programma approssimativo che risulta non esaustivo e poco organizzato dal punto di vista logico. Si sforza di rispettare i tempi del proprio intervento, concedendo spazi alle domande, pur non riuscendo a rimanere nei tempi previsti. Cerca di soffermarsi sugli elementi portanti del discorso, ma, per mancanza di organizzazione, scivola nei dettagli. Non è in grado di apportare modifiche idonee al proprio progetto formativo ed è impreparato di fronte ai cambiamenti organizzativi.
- *grado 3.* Possiede un programma non sempre organizzato dal punto di vista logico. Rispetta i tempi del proprio intervento, concede spazi alle domande fornendo risposte chiarificanti. Si rende conto della necessità di variare il proprio discorso pur non riuscendo sempre a farlo. Si sforza di programmare i propri interventi futuri per non trovarsi impreparato di fronte ai cambiamenti organizzativi.
- *grado 4.* Conosce l'importanza della programmazione e della gestione dei progetti formativi. Sa promuovere e rispettare i programmi, gestendo i tempi del proprio intervento e quelli dell'uditorio. Tenta di modificare la portata del proprio di-

scorso anche in relazione alle caratteristiche dell'uditorio. Sa programmare gli interventi futuri.

- *grado 5.* Programma e organizza gli interventi formativi. Promuove e rispetta il programma presentato ottimizzando i tempi del suo intervento. Si esprime seguendo un copione ben preciso, ma non in modo rigido, sollecitando gli interventi della platea, vissuti come momenti di approfondimento, chiarificazione e verifica. Apporta modifiche idonee al proprio progetto formativo in relazione all'uditorio, senza saltare parti importanti del programma, tralasciando i dettagli al fine di fornire una visione d'insieme. Programma in anticipo gli interventi futuri per non essere colto impreparato da eventuali cambiamenti dell'organizzazione scolastica.

Comunicatività. Capacità di comunicare e di condividere con gli altri idee, sentimenti, progetti.

- *grado 1.* Si esprime in modo inconcludente, invariabile e noioso. Il linguaggio utilizzato risulta inadeguato al contesto in cui si trova. Non riesce a costruire il dialogo con il gruppo di lavoro e inconsapevolmente istiga una discussione inopportuna (ad esempio, durante un'assemblea di classe, è convinto di essere criticato dagli alunni e quindi crea un'inutile diatriba).
- *grado 2.* Spesso il linguaggio utilizzato appare inadeguato al contesto in cui si trova. A causa di un argomentare spesso noioso, la lezione diventa difficile da seguire (ad esempio, usa ripetutamente frasi uguali, battute scontate, citazioni improprie). Molte volte non si rende conto dell'esistenza di una diatriba e, nel caso in cui incorra in una contesa, non riesce a gestirla.
- *grado 3.* Ricerca il linguaggio più adatto al contesto in cui si trova, ma non sempre ci riesce. Utilizza una spiegazione che alterna momenti brillanti a tratti più appesantiti. Anche se non riesce a costruire il dialogo con il gruppo, non alimenta la diatriba.
- *grado 4.* È in grado di utilizzare un linguaggio pertinente al contesto in cui si trova. Spesso, coinvolgendo la maggior parte delle persone presenti; suscita l'interesse del gruppo (ad

esempio chiedendo agli alunni alcuni pareri sugli argomenti trattati senza cadere nella monotonia). Non sempre costruisce il dialogo, ma comunque non alimenta la diatriba.

- *grado 5.* È pienamente capace di utilizzare un linguaggio adatto alla platea. Si serve di continui cambiamenti ritmati del tono di voce per ottenere la più alta concentrazione possibile delle persone. Crea un ottimo dialogo con il gruppo e non alimenta in nessun caso i contrasti (ad esempio, riesce sempre a far ragionare gli alunni senza suscitare inutili contese tra loro).

In conclusione, crediamo di aver raggiunto gli obiettivi che ci eravamo proposti. Il risultato del nostro lavoro, come è ovvio, non è qualitativamente paragonabile con altri strumenti elaborati da professionisti del settore, e, certamente, è ancora piuttosto rozzo nel tentativo di graduazione e nella stesura dei parametri di giudizio; riteniamo, tuttavia, che esso rappresenti un valido esempio di lavoro di gruppo, in cui il conseguimento dei risultati attesi non ha impedito di dedicare l'attenzione necessaria, trattandosi del primo quadrimestre del Progetto Giovani, all'attivo coinvolgimento di tutti i partecipanti e al rispetto delle esigenze di ciascuno, non solo dal punto di vista cognitivo-metodologico ma anche relazionale.

Tutor: Marco M., Paolo R.

Partecipanti: Giorgio B., Franca B., Francesco I., Michela N., Marco P., Giorgia R., Massimo S., Alessandro Z.

Gennaio 2001.

Sezione 4

Le indagini sul campo

Al termine del primo quadrimestre del secondo anno del Progetto Giovani, che alterna relazioni e incontri di gruppo in base a una struttura analoga al primo anno di corso, si procede con incontri di sottogruppo in cui i ragazzi, sempre coordinati dai tutor, lavorano su ricerche sociologiche specifiche o su simulazioni pratiche. Il contesto di riferimento è quello del territorio locale, esaminato sotto il profilo socio-culturale o socio-economico.

Le due indagini che pubblichiamo sono in qualche modo paradigmatiche di due diverse tipologie di lavoro.

La prima, denominata «Alessandriacolori», è una ricerca, meticolosamente condotta in termini socio-culturali, sul mondo degli stranieri presenti nella nostra provincia. L'indagine si è successivamente concretizzata nell'organizzazione di un festival multietnico, il primo realizzato in Alessandria, che ha coinvolto, oltre alla nostra, molte altre realtà associative locali.

La seconda, «Monferrato 3000», è una vera e propria simulazione d'impresa, ovvero, dopo un'iniziale raccolta di dati, basata su un monitoraggio delle principali aziende alessandrine (nello specifico dei loro bisogni in termini di offerta di servizi turistici a ospiti e clienti di passaggio), si è proceduto a sperimentare, sotto diversi aspetti – giuridico-fiscali, organizzativi ecc.–, l'ipotetica creazione di un'impresa, o, meglio, di un'agenzia di servizi.

Attualmente, l'orientamento in atto è quello di privilegiare, a livello di proposta, la possibilità di giungere a obiettivi concreti, favorendo un naturale passaggio dalla pura ricerca o simulazione alla realizzazione del lavoro

svolto, aspetto questo sicuramente più gratificante e motivante per i ragazzi coinvolti.

4.1. Alessandriacolori

Tra il 21 e il 24 settembre 2000 Alessandria ha ospitato il suo primo Festival Interculturale. L'iniziativa, intitolata significativamente «Alessandriacolori», è stata promossa da più di cinquanta realtà associative alessandrine, e ha ottenuto il patrocinio della Provincia di Alessandria e del Provveditorato agli Studi. L'idea di realizzare questa rassegna, finalizzata alla valorizzazione della ricchezza umana e culturale dei migranti e alla promozione della cultura dell'accoglienza e dell'integrazione, è nata, come detto, dai giovani della nostra Associazione.

Alcuni dei partecipanti della prima edizione del Progetto Giovani, concluso il percorso formativo biennale, hanno deciso di dare continuità a quella loro comune esperienza in forme nuove e con diverse finalità, pur preservandone l'elemento qualificante, ovvero l'esperienza del lavoro di gruppo, fonte continua di confronto fra persone eterogenee per cultura, formazione professionale, sensibilità umana e politica. Con il supporto della stessa Associazione è stato così ideato un ulteriore percorso di studio, finalizzato a indagare, in un arco di tempo indeterminato, la realtà locale, in particolare la situazione sociale, culturale e politica.

Proprio da questa nuova esperienza di ricerca, a seguito di una continua ridefinizione degli obiettivi, è nata l'idea di realizzare una rassegna dedicata alla promozione del patrimonio culturale dei migranti. Qui di seguito riproduciamo due documenti, redatti dai componenti del gruppo promotore, che rispettivamente presentano l'itinerario che li ha condotti alla progettazione e alla realizzazione del Festival Interculturale, e traggono poi un primo bilancio a conclusione della loro esperienza.

Prima...

Il tema generale individuato inizialmente per la nostra indagine, la qualità della vita in Alessandria, si è presentato subito complesso ed estremamente articolato: la sua vastità ha suggerito dunque di disarticolarlo, affrontando, volta per volta, singoli problemi specifici. Il continuo intreccio di opinioni, dibattiti e discussioni scaturite all'interno del gruppo ha portato alla decisione di trattare un pro-

blema spinoso per la nostra città: l'immigrazione extracomunitaria. Alcune discutibili decisioni politiche dell'amministrazione comunale, che dal nostro punto di vista hanno palesato forti resistenze nei confronti di una politica dell'accoglienza e della solidarietà, e il consenso che esse hanno ottenuto in una parte consistente della popolazione ci hanno persuaso della necessità di realizzare un ampio studio sulle complesse questioni poste dall'afflusso crescente di migranti nel nostro territorio, analizzando con cura tutte le informazioni disponibili e vagliando con senso critico le opinioni principali del dibattito pubblico.

La decisione di affrontare il tema dell'immigrazione extracomunitaria nella nostra città non è stata immediata. Dapprima, infatti, era stata avanzata la proposta di dedicare il primo anno di ricerca a una ricognizione di tutte le associazioni presenti in Alessandria. Il nostro obiettivo era quello di verificare non solo quali e quante esse fossero, ma soprattutto che tipo di attività effettivamente svolgessero, e di pubblicare, poi, i risultati ottenuti in una piccola guida. Si voleva, sostanzialmente, conoscere in questo modo il grado di vitalità e di dinamicità della società civile alessandrina. Inoltre, un'operazione di questo tipo ci sembrava preliminare: rilevare in quali ambiti maggiormente agisca il volontariato in Alessandria avrebbe permesso di conoscere i problemi sociali avvertiti come più urgenti. Tuttavia, la difficoltà di realizzare nell'immediato la mappatura del mondo associativo alessandrino nel suo complesso articolarsi ci ha indotti, come dicevamo, a delimitare l'oggetto della nostra ricerca all'analisi di un problema specifico. La scelta a favore del tema dell'immigrazione dei cittadini extracomunitari nella nostra città e della loro integrazione è stata pressoché unanime, benché siano state considerate numerose alternative, come ad esempio il tema della partecipazione dei giovani alla politica, la valutazione della ricaduta sociale e culturale dell'Università in Alessandria o lo studio della qualità dell'ambiente che ci circonda. Tutti noi, infatti, siamo stati concordi nel ritenere il fenomeno dell'immigrazione come quello oggi più rilevante, perché destinato, nel prossimo futuro, a mutare la società molto in profondità, non solo dal punto di vista della sua composizione demografica.

Il fine della nostra ricerca è stato dapprima quello di offrire una panoramica più completa possibile sulla realtà dell'immigrazione in Alessandria e, in particolare, sul livello di integrazione dei cittadini

extracomunitari in diversi ambiti. Lo studio ha richiesto in primo luogo un'indagine conoscitiva sulle condizioni di vita degli stranieri residenti nella nostra città e sui problemi principali, legati tanto ai bisogni materiali (lavoro, alloggio ecc.) quanto a quelli immateriali (possibilità del culto religioso, tutela di differenti identità culturali ecc.), che essi devono affrontare. In quest'ottica non si è potuta certamente trascurare la dimensione di gruppo, il funzionamento «interno» delle comunità immigrate che si sono via via costituite in città.

In questa particolare indagine, ovviamente, il nostro proposito iniziale, conoscere le varie realtà associative alessandrine, non è venuto mai del tutto meno. Infatti, lo studio da noi pensato e articolato, ha richiesto l'appoggio essenziale di quegli istituti e di quelle associazioni che si adoperano per la risoluzione del problema dell'accoglienza e dell'integrazione degli stranieri. I loro operatori, dunque, sono divenuti per noi al tempo stesso mediatori culturali e oggetto di studio, nel tentativo di comprendere come e in che misura la società civile alessandrina si adoperi per un'azione effettiva di solidarietà.

Un livello successivo della nostra analisi ha comportato lo studio degli interventi normativi delle istituzioni, sia di quelle centrali sia di quelle locali, valutandone non solo il livello di efficacia sociale effettivamente dimostrato, ma soprattutto il contenuto specifico, ovvero il modello di accoglienza e integrazione che li ha ispirati.

Conclusa così la prima parte della nostra ricerca, rimandando a successivi approfondimenti l'analisi statistica sulle convinzioni degli alessandrini riguardo alla presenza degli stranieri in città, abbiamo deciso di ideare e promuovere un'iniziativa che, in concreto, potesse contribuire a sensibilizzare la cittadinanza riguardo alle difficoltà che molti extracomunitari incontrano quotidianamente, e che, nel contempo, sapesse valorizzare il ricchissimo patrimonio culturale dei migranti. Si è deciso, pertanto, di organizzare il Primo Festival Interculturale di Alessandria.

L'idea iniziale era quella di realizzare una serie di eventi successivi e, più precisamente, un dibattito, una cena etnica, un concerto e una festa multiculturale, nei quali si riuscisse, da un lato, a fare in modo che italiani e stranieri potessero incontrarsi in un clima amichevole di reciproco scambio, e dall'altro, a dare un forte segnale di

antirazzismo e di mobilitazione della società civile più aperta e combattiva.

Un'idea così articolata non poteva poggiare esclusivamente sulle limitate forze dei membri del gruppo, né sembrava opportuno escludere tutti coloro che desideravano perseguire i nostri stessi scopi. Da qui la volontà di condividere l'iniziativa anzitutto con alcuni ragazzi del Progetto Giovani, e in particolare con coloro che stavano concludendo la seconda edizione, mostratisi entusiasti fin dal momento dell'adesione.

Dopo alcuni mesi di lavoro, il nuovo gruppo organizzativo, composto da più di venti giovani, in relazione con molte altre realtà associative locali, ha deciso di non limitarsi alla progettazione del Festival, bensì di presidiare anche la sua realizzazione pratica. Tuttavia, prima di procedere ad analizzare questa nuova fase del nostro lavoro, riteniamo opportuno ribadire che «Alessandriacolori» non è stato il frutto estemporaneo di una serie di incontri di giovani velleitari, bensì il faticoso e pur affascinante intreccio di studi, ricerche, colloqui, approfondimenti, condotti con rigore, costanza e passione. I risultati della nostra esperienza celano una riflessione minuziosa, nutrita di letture sociologiche, storiche e filosofiche. Molti incontri sono stati dedicati alle esposizioni di ricerche sulla tradizione, sulla cultura e sulla storia delle varie comunità presenti sul territorio, all'analisi della disciplina legislativa e a inviti a esperti, cui si è aggiunto l'intervento di alcuni stranieri che hanno esposto le loro opinioni, spesso modificando radicalmente il nostro modo di pensare su alcune problematiche, ma avvalorando comunque le nostre perplessità sulla fallacia di quanti ritengono utopistica una società multiculturale e perfettamente integrata.

Tornando alla preparazione del Festival, il gruppo organizzativo, come detto, ha subito compreso che una simile iniziativa necessitava di più risorse umane possibili e ha pertanto profuso molte energie per aggregare attorno a una finalità comune soggetti eterogenei per cultura e per idee politiche. Lo sforzo di contemperare i punti di vista di ciascuno è risultato non indifferente, tuttavia l'intento è stato conseguito, vista la partecipazione di ben 56 associazioni che hanno aderito al comitato promotore.

Se questa era la condizione preliminare per la riuscita dell'evento, altrettanto essenziale era reperire i finanziamenti necessari. Tenuto conto che il Festival non avrebbe potuto realizzare utili, in ragione

della gratuità degli eventi, giustificata dall'esigenza di coinvolgere il maggior numero possibile di persone, si è resa indispensabile una copertura totale delle spese da parte dei finanziatori. Perciò, stante la natura sociale dell'iniziativa, ci siamo rivolti in primo luogo alle istituzioni pubbliche, interpellate senza distinzioni politiche pregiudiziali, e con la disponibilità da parte nostra a concordare eventuali modifiche del progetto originario. Oltre a una risposta entusiasta da parte dell'Assessorato alle Politiche Giovanili della Provincia di Alessandria, sono intervenuti sia finanziatori privati (e in primo luogo la stessa Associazione Cultura & Sviluppo) sia le associazioni sindacali. La somma ottenuta, benché da molti ritenuta troppo modesta per una simile manifestazione, si è in realtà rivelata sufficiente, grazie anche alla gratuità di molte delle prestazioni o delle strutture di cui abbiamo usufruito (gratuità economica debitamente bilanciata da notevolissimo dispendio di energie, tempo e pazienza), a dimostrazione che da molti è stato compreso lo spirito di solidarietà e di impegno civile sotteso al Festival.

Il complesso articolarsi della struttura ha richiesto un attento rigore metodologico: dal punto di vista organizzativo abbiamo suddiviso il lavoro creando dei sottogruppi all'interno del Comitato Promotore specializzato nella risoluzione delle differenti questioni tecniche. In particolare sono state presidiate sei aree tematiche:

- Area promozione (cura della pubblicità e ufficio stampa);
- Area finanziamenti (raccolta dei fondi e contabilità generale);
- Area dibattiti (definizioni degli argomenti da trattare e contatto con i relatori);
- Area spettacoli (organizzazione spettacoli e contatti con gli artisti);
- Area bambini (animazione per bambini);
- Area ristorazione (organizzazione del pranzo multietnico).

Si è giunti così, tra molte difficoltà, in parte dovute alla nostra inesperienza, in parte a ostacoli imprevisti (ad esempio, il cambiamento forzato, a causa di una discutibile intromissione politica, della sede dell'evento principale, la festa conclusiva di domenica, a una sola settimana dall'inaugurazione del Festival), alla conferenza stampa che presentava alla città la nostra iniziativa, nelle sue diverse articolazioni. È stato questo l'inizio di una settimana straordinaria-

mente intensa, in cui si sono succeduti rapidamente gli eventi che avevamo preparato con scrupolo e dedizione nei mesi precedenti, e in cui abbiamo visto concretizzarsi finalmente i nostri sforzi e, in qualche modo, realizzarsi i nostri sogni.

... dopo

Alessandriacolori si è conclusa. È sceso il sipario sulla prima edizione di questa rassegna e dalle quinte, dove ancora ci troviamo, proviamo a formulare un giudizio complessivo sull'iniziativa. Se ne ottiene una valutazione soddisfacente, e non si pecca di presunzione se si afferma che i risultati sono andati ben al di là delle più ottimistiche aspettative. Certamente c'è stato qualche momento critico, alcuni dettagli potevano essere curati con maggiore attenzione, senza dubbio. Ma se si considera la riuscita di questo evento, se solo si pensa alle difficoltà incontrate, sostenute e risolte per mettere a punto, con risorse umane e finanziarie calcolate al centesimo, tutta quanta la macchina organizzativa, e se si considera infine che tutto ciò avveniva per la prima volta... bene, allora è possibile affermare che alcune «sbavature» erano proprio inevitabili. Ciò che conta, è opportuno ricordarlo, è che il Festival si sia svolto positivamente, come da programma, mentre il lavoro complessivo di questi mesi, errori compresi, costituisce una preziosa esperienza della quale far tesoro per preparare le edizioni future. L'intento degli organizzatori e del comitato promotore della manifestazione era preciso: partire da un'analisi della condizione socio-economica e del patrimonio culturale degli immigrati presenti sul territorio alessandrino per poi giungere a un'iniziativa concreta, capace di rendere attenta e sensibile la cittadinanza sul tema della società interculturale e multietnica. Questo il traguardo, peraltro ambizioso, della rassegna. Ma era apparso chiaro fin dal principio che per raggiungere tale obiettivo era necessario pensare in grande e organizzare qualcosa che potesse davvero diventare punto d'incontro e di crescita per l'intera città, e dare vita a un'iniziativa articolata secondo una struttura varia e composita, capace di alternare momenti conviviali o di intrattenimento a momenti di più profonda riflessione. Strumenti differenti certo, ma pur sempre finalizzati a un unico obiettivo, ovverosia lanciare un messaggio forte e dirompente da proporre a quella fascia di persone che non si sentono direttamente coinvolte o non sembrano prestare sufficiente attenzione a temi che per la loro attualità non

sono più eludibili, quali il principio dell'accoglienza, della convivenza (tra etnie diverse su uno stesso territorio), della solidarietà (nei confronti di chi proviene da scenari diversi e porta con sé altre tradizioni e sofferenze personali), del dialogo e confronto con l'altro...

Come ha affermato l'avvocato Lorenzo Trucco, relatore dell'area giuridica all'interno del convegno inaugurale «Quali diritti per i migranti?», la normativa sul diritto d'asilo e la legislazione che consente il flusso e l'ingresso di stranieri all'interno di un Paese sono le norme più eloquenti e rappresentative per valutare il grado di civiltà di un popolo, il progresso raggiunto da una nazione.

Ma ritornando a noi, perché il bilancio di questo Festival è stato positivo? Sicuramente perché c'è stata una buona risposta, in termini di partecipazione di pubblico, che non è possibile sottovalutare. Se poi si considera l'aspetto organizzativo, un notevole risultato era già stato conseguito ancor prima dell'apertura della rassegna: la soddisfazione di aver costituito da zero un comitato promotore, inteso come un fronte di più di cinquanta associazioni, eterogenee per natura, varie per orientamento politico o per finalità di intervento, ma tutte quante disponibili a far sì che l'iniziativa si traducesse in realtà e tutte in prima linea per ribadire quegli intenti, quelle aspirazioni che sono state alla base del nostro disegno. Se si ripercorrono analiticamente le quattro giornate, bisogna partire dal convegno inaugurale, dedicato a una riflessione sulla tutela e promozione dei diritti dei migranti, che ha visto una presenza di pubblico veramente alta, a riprova della validità del tema e dell'interesse suscitato dai relatori. Molto positiva anche la partecipazione ai successivi appuntamenti, in particolare alla cena marocchina di venerdì 22 e al pranzo multietnico di domenica 24 settembre. Discretamente seguiti anche il concerto di gruppi musicali emergenti, tenutosi sabato 23, e il secondo convegno-dibattito, che focalizzava l'attenzione sullo squilibrio economico tra il Nord e il Sud del mondo, con relativa necessità di promuovere la cooperazione internazionale. Discreto successo, lo ripetiamo, nonostante una collocazione oraria non proprio perfetta, all'interno di una giornata, quella di domenica, già di per sé caratterizzata da un'intensa scaletta di appuntamenti, quali la festa per i bambini, il pranzo cui si è già fatto cenno, il percorso tra stand e punti espositivi allestiti dalle varie associazioni aderenti. In conclusione, ha avuto luogo l'esibizione

del musicista Rom Santino Spinelli e della cantante somala Faduma Qasim Hilowle, che hanno alternato brani musicali a riflessioni sul razzismo molto interessanti e coinvolgenti.

Ma oltre alla partecipazione, alla favorevole risposta della cittadinanza, all'entusiasmo che hanno accompagnato questi quattro giorni, vi sono altri motivi degni di nota e di considerazione. Le attese del comitato organizzativo sono state rafforzate da questa constatazione: i temi del Festival non appaiono più come meri discorsi o vane affermazioni di principio, estranee e distaccate dal nostro agire e pensare quotidiano. No. Rivestono invece un significato ben più profondo: solidarietà e accoglienza, oltre a costituire un patrimonio collettivo, sono norme irrinunciabili che stanno alla base di ogni pacifica relazione e convivenza umana. E chi ha portato avanti questo discorso può a buon diritto sentirsi gratificato, nel momento in cui si rende conto che ci sono ancora persone ricettive a queste problematiche, e c'è ancora qualcuno disponibile a spendersi su temi di così alto valore etico. Alessandria a colori? Certo: nessun altro slogan poteva riassumere con più efficacia lo spirito dell'iniziativa, pensata proprio per chi non si rassegna a vivere in un grigiore e in un appiattimento di idee generalizzato.

Tutor: Giorgio B., Federica M., Cesare P.

Partecipanti: Chiara A., Daniele B., Silvia B., Nicola B., Silvia C., Fabio C., Andrea C., Elena C., Matteo C., Andrea D., Luca F., Arianna G., Roberto G., Fabrizio L., Marco M., Diego M., Fulvio M., Michele Q., Denise V.

Giugno-settembre 2000.

4.2. Monferrato 3000: un servizio innovativo nella valorizzazione del territorio locale

Ciò che viene presentato in queste pagine è il frutto di un lavoro di approfondimento che, nell'ultimo quadrimestre del Progetto Giovani - edizione 1997-99 - ha coinvolto un gruppo di quindici giovani impegnati a condurre un'attenta analisi delle risorse del territorio alessandrino a partire da un'ipotesi indagativa particolarmente interessante suggerita al gruppo dall'Associazione.

Si tratta di una ricerca – condotta con un’impostazione (e un entusiasmo) tipici di una vera e propria «indagine sul campo» – avente come presupposto la constatazione che a godere delle bellezze paesaggistiche, architettoniche, culturali ed enogastronomiche del territorio alessandrino non potessero figurare solo generiche tipologie di turisti «della domenica» o «vacanzieri» ma anche (auspicabilmente) altri utenti, magari di passaggio, certamente di «prestigio», quali ad esempio gli ospiti e i clienti importanti delle principali aziende della nostra provincia.

Questo è appunto ciò che ha costituito l’«idea madre», l’intuizione da cui si sono prese le mosse per una verifica realistica – attraverso colloqui e approfondite interviste con le maggiori imprese locali – circa la fattibilità di un’offerta di servizi orientati, appunto, alla gestione «finalizzata in senso turistico» del tempo libero di eminenti personalità ospiti delle aziende (o, in senso più allargato, partecipanti a congressi e convegni svolgentisi nel territorio alessandrino).

Il gruppo di lavoro – composto da giovani di diversa provenienza universitaria e con diversificate competenze disciplinari – si è strutturato sotto la guida dei tutor metodologici articolando l’indagine in alcuni filoni analitici, a fronte di un orientamento comunemente condiviso favorevole a ipotizzare le modalità di erogazione di tale servizio come modalità «tipiche» di un’agenzia di servizi – e pertanto immaginando (in forma di simulazione) come il gruppo stesso potesse operare gestendo le diverse «funzioni aziendali» indispensabili per trasformare l’idea imprenditiva in realtà economica.

In questo senso si spiega dunque la ripartizione per aree tematico-funzionali di ricerca decisa dal gruppo. Tali aree, corrispondenti peraltro a obiettivi analitici specifici, sono:

- *Area giuridico-fiscale*: all’interno della quale si è focalizzato, da un lato, lo *status* giuridico migliore per operare in regime economico – ossia, optando per la piccola società cooperativa a responsabilità limitata – e, dall’altro, la conoscenza degli aspetti fiscali e di gestione amministrativa indispensabili per avviare da subito (seppure in forma simulata) ma «con il piede giusto» l’attività ipotizzata.
- *Area marketing*: indispensabile per presidiare la preliminare indagine conoscitiva sulle aspettative e gli interessi dei potenziali clienti della società – ossia, le principali aziende locali che sentivano (e sentono tutt’oggi, a dimostrazione dell’attualità

delle intuizioni «imprenditoriali» di molte idee del Progetto Giovani) l'esigenza di offrire ai propri ospiti di prestigio alcune ore «adeguatamente organizzate» del loro tempo libero. Compiuta tale indagine, l'area si è poi attivata per affinare la proposta dei diversi «itinerari», personalizzandoli a seconda delle tipologie di interessi dei singoli ospiti e gestendo la precisazione dei prezzi ipotizzando campagne promozionali, sconti, facilitazioni ecc. e creando di fatto un sistema integrato tra domanda e offerta.

- *Area organizzativo-informatica*: all'interno della quale si sono precisati i diversi itinerari (paesaggistici, storico-architettonici, culturali, enogastronomici) definendone sia le peculiarità legate al rapporto tra distanze chilometriche e durata complessiva degli itinerari, sia la modularità degli stessi (rispetto alle esigenze degli ospiti-utenti), sia infine la diversificazione delle proposte per abbinare il più possibile la presentazione di elementi differenti delle bellezze naturali, storiche e culturali del territorio alessandrino. Va inoltre sottolineato, a proposito di quest'area, il lavoro compiuto per tradurre in termini anche informatizzati la mole di indicazioni e di dati indispensabili per diversificare al massimo l'offerta del servizio ai clienti. In questo senso, merita un particolare richiamo la creazione *ad hoc* di un *data base* che, pur utilizzando le più avanzate tecnologie informatiche, risultasse di facile e immediata consultazione: quasi una sorta di «menù» all'interno del quale la segreteria organizzativa dell'agenzia potesse individuare prontamente la tipologia migliore di itinerario a seconda delle caratteristiche, degli interessi e del tempo libero a disposizione dell'ospite-utente (e a seconda del *budget* di spesa concordato con l'azienda ospitante).
- *Area economico-contabile*: chiamata a operare per la precisa definizione dei prezzi dei servizi dopo aver calcolato, sia i costi di gestione per l'agenzia, sia i prezzi di servizi analoghi (che vengono erogati, ma senza una «specializzazione» funzionale come quella ipotizzata nella simulazione di questa agenzia), sia infine la disponibilità economica per usufruire di tali servizi da parte delle aziende interpellate. L'area economico-contabile, inoltre, si è impegnata a redigere un piano di fattibilità economica dell'idea imprenditoriale sottesa alla ricerca, arri-

vando tra l'altro a calcolare – a fronte delle condizioni di spese complessive di gestione ipotizzate, comprensive anche dell'inserimento professionale (con contratti di collaborazione) dei partecipanti all'indagine – dopo quanti esercizi il bilancio dell'agenzia avrebbe potuto raggiungere l'attivo.

Di seguito vengono ora riportati alcuni documenti redatti dai partecipanti al gruppo di ricerca che possono mettere adeguatamente in luce la ricchezza di spunti e di informazioni rielaborate che consentono di guardare all'ipotesi «Monferrato 3000» (questo il nome immaginato dal gruppo per l'agenzia di servizi) come a un'esperienza di indagine significativa nonché all'embrione di un'idea imprenditoriale che – se ripresa e ancora meglio sviluppata in futuro – crediamo possa non solo trovare il proprio «spazio» all'interno del nuovo settore terziario (avanzato) a livello locale, ma costituire al contempo un felice esempio di valorizzazione innovativa (e imprenditoriale) delle bellezze del territorio provinciale alessandrino.

Ecco pertanto una selezione dei più significativi documenti, tra quelli prodotti dal gruppo per la presentazione dell'attività di ricerca nell'incontro plenario conclusivo di tutto il Progetto Giovani. Si tratta dell'introduzione alla plenaria, della relazione finale sugli aspetti giuridico-fiscali, dei primi due articoli dello Statuto elaborato per regolare giuridicamente l'agenzia di servizi.

Introduzione alla plenaria su Monferrato 3000

Lo scopo del nostro lavoro è stato simulare la creazione di un'agenzia di servizi che si occupi di organizzare forme di intrattenimento turistico-culturale rivolte soprattutto a ospiti di aziende, pubbliche amministrazioni, congressi e convegni. Nei precedenti moduli che abbiamo seguito in questi due anni abbiamo imparato come accedere al mondo del lavoro e come muoverci in esso; ci è sembrato, perciò, un degno coronamento del corso partire da un'idea imprenditoriale e sviluppare i vari passi per creare un'azienda.

Forti dell'alto numero di partecipanti (15 persone aiutate da 3 tutor), abbiamo così deciso di strutturare l'indagine in diverse parti, alcune coinvolgenti tutto il gruppo, altre in cui vi era una suddivisione per competenze. Sono stati creati, così, quattro sottogruppi per approfondire le aree di ricerca giuridico-fiscale, marketing, organizzativo-informatica, economico-contabile.

Data la vastità degli argomenti da trattare, è stato subito definito (d'intesa con i tutor) un minuzioso programma che ci ha permesso di non perdere l'orientamento durante i lavori di ricerca in questi mesi e di essere sempre al corrente dei risultati raggiunti. Ogni incontro, poi, è stato diviso in due parti: la prima, in cui i sottogruppi illustravano a tutti i risultati ottenuti e si commentava tutti assieme; una seconda, in cui ogni sottogruppo lavorava autonomamente in base agli indirizzi emersi dalla prima parte dell'incontro.

Lascio quindi ai rappresentanti dei sottogruppi il compito di illustrare il frutto di questa lunga gestazione.

Relazione finale sugli aspetti giuridico-fiscali

Al sottogruppo giuridico-fiscale è spettato l'arduo compito di individuare la forma giuridica «ideale» per la nostra agenzia, di determinare a grandi linee gli adempimenti pratici per la sua costituzione e, senza pretese di completezza, la relativa disciplina fiscale. Tutto ciò, va detto, anche grazie al paziente quanto prezioso aiuto (o consulenza gratuita, se volete) dei nostri due commercialisti che sicuramente su questo terreno si muovono molto più agevolmente di noi. Anzitutto la denominazione: «Monferrato 3000 srl». Dopo un periodo di indecisione iniziale, come avrete notato, abbiamo optato per la forma giuridica della società cooperativa a responsabilità limitata, anzitutto perché la sua costituzione non comporta un cospicuo esborso di denaro (mancando la determinazione dell'ammontare minimo di capitale sociale da parte della normativa in vigore), in secondo luogo per una serie di agevolazioni fiscali previste dalle leggi speciali e infine per limitare il rischio personale di ciascun socio alla sola quota conferita. Abbiamo deciso che tutto il gruppo dovrà partecipare al progetto; si è stabilito che il numero dei soci, almeno per il periodo iniziale, sarà il minimo consentito dalla legge, ovvero nove, mentre tutti gli altri saranno legati alla società tramite prestazioni occasionali, non escludendo, in futuro, la possibilità anche per questi ultimi di diventare soci a ogni effetto.

Su nove soci, sette saranno donne; questo per usufruire delle agevolazioni previste dall'art. 8 della legge n. 215 del 1992 (intitolata «Azioni positive per l'imprenditoria femminile») per società cooperative costituite in misura non inferiore al 60 per cento da donne ai fini previsti dall'art. 4, comma 1.

Il capitale sociale iniziale ammonterà a lire 9 milioni ripartiti tra i soci uniformemente per mezzo di quote del valore nominale di lire 100.000 ciascuna e le spese di costituzione sono stimate in lire 4 milioni circa. L'oggetto sociale è contenuto nell'art. 2 dello statuto ed è volutamente molto vasto per comprendere l'intera gestione del tempo libero degli utenti e per permettere l'ampliamento, in futuro, delle attività proposte dalla cooperativa attualmente, senza dover modificare lo statuto.

Di seguito, oltre all'atto costitutivo, alla disciplina di tipo giuridico-fiscale essenziale della società cooperativa nonché alle copie dei principali atti necessari alla vita societaria [non riportati per esteso nel presente documento, *ndr*] vengono presentati gli art. 1 e 2 dello Statuto dell'agenzia.

Statuto

Art. 1

È costituita, con sede in Alessandria, una società cooperativa a responsabilità limitata con la denominazione: «Monferrato 3000 srl».

La società ha la durata fino al 31-12-2098, ma potrà essere prorogata a norma di legge.

Art. 2

La società nel rispetto dei principi e del metodo della mutualità senza finalità speculative, si propone gli scopi seguenti:

la società ha per scopo il miglioramento morale ed economico dei propri soci e a tal fine si propone in particolare di:

- a) tutelare e sviluppare l'attività dei soci promuovendo e coordinando opportune azioni turistiche, alberghiere e di ristorazione; tutelare il cliente che soggiorna nei vari alberghi associati; indirizzare il cliente e il turista in genere nel suo interesse e assisterlo in ogni sua necessità;
- b) approvvigionare i soci delle merci che formano oggetto delle attività dei soci stessi, gli arredi necessari, macchine ed in genere gli strumenti necessari per lo svolgimento della loro attività;
- c) assistere i soci nell'esercizio della loro attività commerciale organizzando forme di consulenza, di istruzione professionale e partecipando a iniziative tendenti a raggiungere lo scopo di una più alta qualificazione della categoria;
- d) promuovere, realizzare e partecipare a iniziative promozionali e propagandistiche di rilievo locale, nazionale o estero allo scopo di potenziare il turismo;

- e) compiere qualsiasi altra operazione attinente l'oggetto sociale;
- f) organizzare convegni e manifestazioni turistico-culturali di qualsiasi genere che valorizzino le risorse del territorio alessandrino.

Per il raggiungimento degli scopi sociali la cooperativa potrà compiere operazioni mobiliari ed immobiliari di qualsiasi genere. Potrà inoltre compiere tutte le operazioni bancarie e finanziarie inerenti all'oggetto sociale, ricorrere al credito, contrarre mutui e concedere ipoteche, assistere i soci nelle stesse operazioni.

La cooperativa, su deliberazione del Consiglio di amministrazione, potrà aderire ad Associazioni nazionali di rappresentanza e di tutela del movimento cooperativo, a consorzi, cooperative e società.

Potrà inoltre raccogliere prestiti dai soci per il raggiungimento dello scopo sociale, secondo quanto stabiliscono le norme in vigore. Potrà acquistare azioni proprie [...].

Tutor: Guido A., Mara D., Guido S.

Partecipanti: Marco A., Silvia B., Giuseppe B., Francesco C., Ortensia C., Chiara D., Massimo D., Alessandro M., Silvia M., Maddalena N., Roberto P., Valeria T., Daniela V.

Maggio 1999.