

RICERCA e STUDI



Tempo e talento. Sospendere il giudizio per comprendere etiche del lavoro impertinenti

Cristiano Ghiringhelli e Jole Orsenigo

I criteri, le aspettative e le richieste con cui un numero sempre maggiore di lavoratori, non solo delle generazioni più recenti, si avvicinano al lavoro e alla interazione con le organizzazioni appaiono spesso impertinenti, al punto da generare uno

“sconcerto giudicante”. Anche le attuali politiche e prassi HR sembrano non riuscire a dialogare con questa porzione di lavoratori: esprimendo presupposti dati finora per scontati, generano spesso nei giovani un “diniego evitante”. Resistere alla tentazione di

giudicare e categorizzare, a favore di una comprensione profonda, è il presupposto per generare un positivo rapporto persona-organizzazione su cui costruire gli ambienti e le relazioni di lavoro contemporanei.

Non ti sembra un tantino riducente, a trent'anni?

Dopo tre colloqui per una posizione inizialmente amministrativa e poi, crescendo, manageriale, scegliamo una ragazza di trent'anni, che lavora in una divisione

specializzata sulle energie rinnovabili di una multinazionale. Disinvolta, brillante, (ancora) *junior*. All'ultimo passaggio, però, *si irrigidisce* per il fatto che non avevamo previsto per lei l'assunzione come quadro. La ragazza motiva il proprio rifiuto spiegando come adesso sia obbligata a recarsi in ufficio solo due giorni al mese, mentre per il resto del tempo lavora da casa. Aggiunge che "quello che va fatto", lei lo finisce in tre ore su otto di lavoro e, quindi, "dopo fa quello che vuole". Conclude, convinta, che "per avere il 30% in più di stipendio, dovrebbe rinunciare al 50% del tempo". Il capo, nel congelarla, non si trattiene dal farle presente che, dove è impiegata attualmente, tra

vent'anni avrà il medesimo stipendio, aumentato al massimo di un 5% all'anno, e farà sempre lo stesso lavoro. Poi, dandole del tu, le dice: *non ti sembra un tantino riducente, a trent'anni?*

Ambizioni

Due manager, uno italiano e uno spagnolo, si scambiano opinioni. In Spagna, durante il colloquio di selezione, la prima cosa che un giovane chiede è: "Quanto tempo lavorerò in smart-working?" oppure "Quanti giorni potrò restare a casa?". Sicché il manager italiano conclude: la prima preoccupazione non è lavorare, ma trovare un impiego che consenta di andare al mare.

Oltre oceano

Riflette un giovane avvocato che per lavorare ogni giorno si reca a New York: i nuovi lavoratori vanno dividendosi in due categorie: quelli che si dedicheranno al lavoro *senza resti* - abiteranno a Manhattan, vivranno in un appartamento di città, si abitueranno alla vita della grande metropoli: locali, teatri, metropolitane... - e quelli che, abitando sulla terraferma, avranno una villetta per i figli, un giardino e dei cani, una grande macchina e un lavoro che certo permetterà loro di pagare tutto ciò. Ma non faranno la stessa carriera dei primi che potranno ambire a posizioni decisive. Il suo capo, giustifica questo di-

cendo: "si tratta di selezionare i migliori (*dedication*). In certe posizioni, non puoi mettere l'intelligenza artificiale!".

L'esistenza singolare di chi sa dire: "I would prefer not to"

Nel 1856 Herman Melville scriveva una storia: forse un romanzo breve, forse un racconto lungo, ambientata a *Wall Street*. Di questa non ci interessa la trama o il finale, ma il fatto che sembra ripetersi ai giorni nostri quando, sempre più spesso, capi e selezionatori si sentono restituire la "formula" - come l'hanno chia-



RICERCA e STUDI



mata G. Deleuze e G. Agamben (1989) - di Bartleby. Si sentono dire a un sollecito, a una richiesta o domanda di lavoro: "Preferirei di no («*I would prefer not to*»)". Pacato ma fermo questo copista indaffarato ed efficiente, prima dell'invenzione delle macchine da scrivere e dei pc, si dà da fare alacramente. Sino a che davanti a ripetuti vari ordini non fa che rispondere, imperturbato, che preferirebbe - una sola volta nel racconto dirà: "preferisco" - non fare quello che gli viene richiesto. Non si tratta di un semplice rifiuto, e per giunta gentile, né della sovversione

delle regole dell'avvocato da cui dipende. Il suo fare corrisponde, piuttosto, alla sospensione della stessa azione che lo rende un lavoratore. A sabotare il proprio mestiere con la risolutezza di chi sta ai margini, in un angolo dietro un paravento.

Il regno di Bartleby non è, infatti, né il dovere, né la volontà. Fuori da ogni logica moralistica, né deve/vuole lavorare (copiare), né non lo fa (non copia): *preferirebbe* non fare ma non sappiamo se raggiungerà quell'obiettivo. Sollevandosi da ogni azione si ritira nella forza della potenza. Non si precipita in un atto.

Forse, è vero che sovente i Bartleby sono giovani, ma non è una condizione necessaria. Sufficiente, invece, lo è quella che scatena nell'altro: la meraviglia. Lo sconcerto, abbiamo detto. Un turbamento che spazientisce, che mette in discussione e innervosisce. Per questo i Bartleby non vengono cacciati subito bensì, altrettanto fulmineamente, giudicati.

Bartleby, da parte sua, non è perplesso. Esita sì, ma diversamente dall'interlocutore che viene gettato, proprio per quella indecisione, nell'incertezza e spazientito, lo valuta. Oggi: bamboccione, sdraiato, inetto. Ieri:

curioso, misterioso, strano. Lo scandalo di quella preferenza accennata non corrisponde alla protesta di un adolescente che trasgredisce, confligge e contrattacca.

Nulla di tutto ciò.

Il diniego dei Bartleby evita, appunto, di cadere nella trappola della lotta. Dello scontro. Se ne chiama fuori, è altrove. Da un'altra parte. Dove l'altro, spesso affermato socialmente e professionalmente, non è (più) in grado di intercettarlo. Di afferrarlo, tanto per omologarlo a sé, quanto per rinnegarlo allontanandolo da sé.

C'è stato un tempo in cui

sovertire era *un must*. Era il tempo in cui alcuni genitori inorridivano perché i loro figli non si tagliavano i capelli. Ci sono stati, poi, maestri che incitavano i loro allievi alla critica e alla disobbedienza. E datori di lavoro che hanno visto sfilare quelli con i loro operai in manifestazione come insieme a volantinare e fare picchetti. *In luogo di obbedire, bisognava disobbedire. In luogo di costruire, distruggere.*

In luogo di assentire, negare. Essere adulti, essere autonomi, per molti ha voluto dire negare i vincoli della tradizione: vivere senza mogli cui essere fedeli, senza capi da seguire o dèi da onorare. In questa prospettiva il posto fisso diventava il segno di ogni remissione. Timbrare il cartellino o vestire da impiegato/segretaria qualcosa cui sottrarsi. Il lavoro, infine, il luogo della fatica, dell'abitudine, del grigiore.

Il film *Il posto* (1961) di Ermanno Olmi racconta la selezione di alcuni giovani per l'ambito posto fisso: alcune, curiose ai nostri occhi, prove psicoattitudinali ma, allora, all'avanguardia. Un tema e altre prove scritte, un colloquio condotto da uno psicologo le cui domande fanno sorridere il protagonista. Oltre la tensione dell'esame e la spinta a farsi una posizione in una grande multinazionale – fortuna a cui inesorabilmente si piega il ragazzo di campagna dopo i primi studi – sfila la metropoli: la metropolitana in costruzione, i tram e i treni affollati.

I pranzi in latteria, il caffè con una ragazza carina.

I primi acquisti necessari a chi lavora: l'impermeabile come il cappello della divisa che indosserà. Domenico forse non avrebbe voluto quel posto ma si lascia convincere che è un'ottima occasione; *la sua*.

Lavorare può essere piacevole solo quando si fa quello che si desidera. Per esserne convinti, occorre superare due luoghi comuni: che sia la fatica a favorire/impedire il piacere - dobbiamo cioè superare una logica sacrificale nel nostro modo di lavorare (Recalcati, 2017) - e che siano in pochi quelli a mettere al lavoro il proprio desiderio. Non si tratta, tuttavia, di pensare il lavoro in modo vocazionale. Siamo consapevoli che se in molti ambiscono a fare lo stesso mestiere, solo in pochi vi riusciranno. Non è una questione di talenti impegnati *bene* oppure di talenti *giusti* per fare il lavoro che c'è (un certo tipo di piede per danzare, una notevole stazza per fare, una volta, l'infermiere nei manicomi, una impertinente creatività per i filosofi impiegati nelle aziende degli anni 80'). Né sono sufficienti il benessere nei luoghi di lavoro o un sistema di welfare aziendale a garantire la realizzazione del desiderio. Non è neppure una questione di fortuna/sfortuna. Una cosa è certa: anche se stiamo bene quando lavoriamo, la soddisfazione per ciò che stiamo facendo nasce da altro: la fedeltà al desiderio. È a questo livello

che il "Preferirei di no" di Bartleby rischia di essere sulla strada giusta.

Prova cioè a tenersi lontano dai due poli del sacrificio nevrotico (Recalcati, 2017, pp. 64-66). Piuttosto che continuare a oscillare tra questi, li sospende: non si ribella, pretendendo di esercitare un'autonomia senza vincoli, e neppure si sacrifica oblativamente, facendo tutto quanto gli venga detto.

Per quanto ci sembrano "singolari" questi Bartleby, forse – loro – più che persone normali o individui nel senso foucaultiano del termine, sono davvero *singularità*. La loro esistenza assomiglia, infatti, all'ecceità di cui parlava Gilles Deleuze (1996).

Eventuali effetti tra uno sconcerto giudicante e un diniego evitante

Tra le ragioni alla base dello *sconcerto giudicante* e del *diniego evitante* vanno senz'altro considerate le credenze, gli assunti e le "teorie-in-uso" (Argyris, 1977). Esse, guidando i processi di percezione, di valutazione, di decisione, influenzano non soltanto i comportamenti messi in atto dai membri organizzativi nelle loro relazioni interpersonali, ma anche le politiche e le prassi in uso in un'organizzazione stabilite dalla sua coalizione dominante.

Non è certo una novità che le credenze e gli assunti dei manager influenzino i loro comportamenti e le loro decisioni che si riflettono poi sulle politiche e pratiche organizzative (McGregor; 1960; Argyris, 1977; Ghoshal & Moran, 1996; Pfeffer, 1997; Morrison e Milliken, 2000; Cho & Jiang, 2022). Anche lo sconcerto giudicante e il diniego evitante che si viene a produrre negli attuali contesti di lavoro hanno, tra le loro radici, credenze e attese (quasi mai esplicitate) divenute nel tempo sempre più divergenti tra chi dà lavoro e chi lo cerca. Molte delle politiche e pratiche HR attualmente in uso nella gran parte delle organizzazioni, sono espressione di assunti, tanto consolidati quanto impliciti, la cui validità organizzativa e attrattività per i lavoratori tendono ad essere date per scontate. Al contrario, come suggerito dalle storie riportate in apertura di questo contributo, è il momento di chiedersi se siano adeguate a comprendere e governare una relazione persona-organizzazione che si sta ricostruendo intorno a scelte di vita e lavoro che possono apparire "impertinenti", per quanto sono fondate su criteri così diversi da quelli tradizionali.

Questo è diventato evidente già dall'ingresso nel mercato del lavoro delle nuove generazioni (prima i "Millennials" e ora gli "Zoomers"). Le nuove generazioni sembrerebbero introdurre profondi cambiamenti ai valori associati

RICERCA e STUDI



al lavoro, in buona parte stravolgendo i punti fermi che hanno caratterizzato le generazioni precedenti. Una visione più individualistica del lavoro si associa ad attese di elevata personalizzazione della gestione del rapporto persona-organizzazione, funzionale a una realizzazione di sé e dei propri talenti che non attengono esclusivamente la sfera professionale. Lette alla luce delle categorie tradizionali, ancorate a etiche del lavoro che collocano quest'ultimo come dimensione prevalente che subordina tutte le altre, i tratti caratteristici delle nuove generazioni generano "uno sconcerto" che conduce a valutazioni

spesso negative. La tendenza delle nuove generazioni ad assegnare meno importanza ai valori e alle ricompense sociali tradizionali (sentirsi parte di un gruppo e di una comunità organizzativa) si accompagna a preoccupazioni sia di commitment sia di coesione organizzativa. La loro marcata propensione a passare da un'organizzazione ad un'altra valutata più in linea con i propri desideri di vita, assume il disvalore di un tradimento. Questo può indurre a impostare la relazione nel qui-ed-ora e in ottica esclusivamente transazionale, riducendo le risorse allocate alla formazione e allo sviluppo. L'elevato orientamento al

rischio con cui vengono impressi cambiamenti di vita da parte delle nuove generazioni viene a volte bollato come irresponsabilità, irrealistica valutazione del rapporto costo/benefici, e non come il coraggio di perseguire un'autorealizzazione basata sull'espressione dei propri talenti. D'altra parte, la diminuzione della centralità del lavoro nella vita e il più elevato valore assegnato al tempo non lavorativo introduce attese di poter gestire il proprio tempo in modo flessibile. La crescente richiesta di settimane lavorative comprese in 4 giorni o di opportunità di lavoro agile, per esempio, si inserisce in questo quadro, ed

è rilevante non solo per chi ha famiglia e desidera avere il tempo da dedicare ai figli, ma anche per i più giovani determinati a non rinunciare a opportunità di viaggiare e alla cura delle relazioni extra-lavorative. Gli strumenti di flessibilità nella gestione del tempo di lavoro assumono quindi un ruolo chiave nel pacchetto di ricompensa proposto dall'organizzazione, che può influire, a volte in modo determinante, sulle scelte di carriera non soltanto dei più giovani, ma anche delle generazioni precedenti. Non si tratta dunque di una questione soltanto generazionale, ma di prendere atto della coesistenza di

diversi approcci al lavoro. Il periodo pandemico ha rappresentato per molti, indipendentemente dalla generazione di appartenenza, l'occasione di sperimentare organizzazioni di vita diverse da quelle monodimensionalmente scandite dal tempo di lavoro. Questa sperimentazione ha indotto alcuni a rivedere in modo radicale le proprie attese nei confronti del lavoro e della vita, convincendoli ad imprimere un deciso cambiamento nella propria esistenza post-pandemia, guidato dall'intenzionalità di riprendere il controllo del proprio tempo e della propria vita. Questo non necessariamente corrisponde a un "lavorare di meno". Per alcuni il tempo di lavoro può essere maggiore di prima, ma per scelta volontaria volta a perseguire un progetto di vita in cui dare piena espressione ai propri talenti. Per altri può invece corrispondere a una riduzione del tempo di lavoro, a favore di altre dimensioni riscoperte e alle quali non si è più disposti a rinunciare. Altri ancora chiedono alla propria organizzazione di rinegoziare il rapporto cercando soluzioni coerenti alle mutate aspettative nei confronti del lavoro.

Conclusioni

Queste scelte di riorganizzazione di vita, se lette sulla base delle tradizionali teorie-in-uso, possono apparire incomprensibili,

spregiudicate, sbagliate e – se sulla persona si sono investite risorse economiche, sociali e simboliche (il mio allievo/erede) – ingrate.

Come noto, il clima organizzativo e la sua cultura riflettono i valori e gli obiettivi dei fondatori o della coalizione manageriale dominante.

Oggi, questi leader sono cresciuti in un contesto culturale e sociale che ha espresso valori e credenze nei confronti del lavoro poi tradotte in sistemi, politiche e pratiche HR ed organizzative consolidati e dati per scontati, oggi sfidate dall'ingresso nel mercato del lavoro di persone che esprimono valori e assunti di rottura rispetto a quelli tradizionali. Non raccogliere questa sfida crea uno sconcerto giudicante da parte dei leader e un diniego evitante da parte dei lavoratori, che si traduce in un atteggiamento negativo e di abbandono nei confronti del lavoro e dell'organizzazione, se non un'interruzione del rapporto.

Ne deriva l'esigenza, in particolare per chi ha ruoli incaricati alla definizione di norme, regole, politiche e pratiche organizzative, e per chiunque abbia funzioni di coordinamento e di indirizzo di risorse umane, di mettere in discussione le proprie teorie-in-uso e di entrare in relazione con una pluralità di orientamenti al lavoro.

Un'operazione certo molto faticosa, poiché impone di mettere in discussione verità o un principio ritenuto di per sé evidente.

Il frequente ricorso agli stereotipi attesta tale fatica. A questo livello, la formazione può fare molto, come hanno mostrato le due edizioni di BIG - Business Intergenerational Game (<https://www.cfmt.it/big>), che ha impegnato giovani (studenti o laureati) e manager aziendali in un lavoro di squadra, supportato da un ambiente di apprendimento simulato ma ad alta verosimiglianza (alla cui realizzazione ha contribuito uno degli autori di questo contributo), con l'obiettivo di risanare un'impresa.

In entrambe le edizioni, il fattore che ha sorpreso di più i partecipanti è stata la scoperta dell'altro e lo smantellamento dei pregiudizi di partenza che ha permesso di sperimentarsi in soluzioni di collaborazione tra generazioni.

La formazione può contribuire in misura significativa al superamento dello sconcerto giudicante e del diniego evitante e dunque alla genesi di un positivo rapporto persona-organizzazione su cui costruire gli ambienti e le relazioni di lavoro contemporanei.

Bibliografia

C. Argyris, *Double loop learning in organizations*. Harvard Business Review, 55(5): 115-129, 1977.

Y. Cho & W. Y. Jiang, *How Work Orientation Impacts Objective Career Outcomes via Managerial (Mis)perceptions*. Academy of Management Journal, 65(4), 1353-1382, 2022.

G. Deleuze, G. Agamben, *Bartleby. La formula della creazione*. Quodlibet (trad. it. Bartleby ou la formule. Paris: Flammarion, 1989), Macerata 1993.

S. Ghoshal & P. Moran, *Bad for practice: A critique of the transaction cost theory*. Academy of Management Journal, 21: 13-47, 1996.

D. McGregor, *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, New York, 1960.

H. Melville, *Bartleby, The Scrivener. A Story Of Wallstreet*. In: *The Piazza Tales and Other Prose Pieces, 1839-1860*. Vol. 9. Northwestern University Press-The Newberry Library, 1987, Evanston-Chicago, 1956.

E. W. Morrison & F. J. Milliken, *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*. The Academy of Management Review, 25(4), 706, 2000.

J. Pfeffer, *New directions for organization theory*. Oxford University Press, New York, 1997.

M. Recalcati (2017). *Contro il sacrificio. Al di là del fantasma sacrificale*. Cortina, Milano, 2017.

Cristiano Ghiringhelli

Professore associato di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "R. Massa" dell'Università di Milano-Bicocca.

Jole Orsenigo

Professore associato di Pedagogia generale e sociale presso il Dipartimento di scienze umane per la formazione "R. Massa" dell'Università di Milano-Bicocca. Socia fondatrice del Centro Studi "R. Massa".

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>