

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

DOTTORATO DI RICERCA IN
Science, Cognition, and Technology

Ciclo XXVII

Settore Concorsuale di afferenza: 11/A5

Settore Scientifico disciplinare: M-DEA/01

TITOLO TESI

Antropologia del lavoro.
Nuovi scenari di antropologia applicata

Presentata da: Chiara Balella

Coordinatore Dottorato

Relatore

Giuliano Pancaldi

Giuliano Pancaldi

Esame finale anno 2015

Alla mia famiglia

INDICE

ABSTRACT	9
INTRODUZIONE	11
CAPITOLO PRIMO	
<i>LAVORO E TECNOLOGIA</i>	
<i>Contributi e contaminazioni</i>	<i>17</i>
1. Breve nota introduttiva	17
2. Tecnologia in discussione	18
2.1. Antropologia e tecnologia: che cosa si intende per innovazione tecnologica?	27
3. Etnografia multi-situata: strategie metodologiche per un'etnografia della tecnologia	34
3.1. La nascita dell'etnografia multi-situata e i campi di applicazione	37
3.2. Costi, difficoltà e interrogativi	39
3.3. Punti di forza e possibilità	40
4. Premesse e interrogativi	41
5. Le discipline che si occupano di lavoro	42
5.1. Sociologia	44
5.2. Economia	47
5.3. Lavoro e Terza Rivoluzione Industriale (3RI)	50
6. Storia del lavoro e tecnologie	54
7. Antropologia del lavoro	58

7.1. Basi e sviluppi della disciplina	59
7.2. Il lavoro nell'antropologia del <i>cyberspazio</i>	64
7.3. L'antropologia del lavoro attraverso le riviste specialistiche	65
7.4. Creatività e innovazione	70
8. <i>Knowledge Workers</i>	75
9. Il progetto di ricerca: contributi, riflessioni e propositi	82

CAPITOLO SECONDO

ANTROPOLOGIA DEL LAVORO

<i>Esperienza di ricerca presso un'azienda ICT italiana</i>	89
1. La ricerca in costruzione	89
1.1. Enti, agenzie e aziende	90
1.2. Azienda	92
1.3. Conoscenza e mediazione	93
1.4. Analisi di clima	95
2. La ricerca presso l'azienda	102
2.1. La stesura del questionario	104
2.2. La somministrazione del questionario	116
2.3 L'elaborazione dei dati	119
2.4. Il report	120
3. Incontri per area di lavoro	132
4. Osservazione partecipante, confronti informali e diario di campo	134
5. Valutazioni conclusive	135

CAPITOLO TERZO

NUOVI SCENARI PER UN'ANTROPOLOGIA APPLICATA AL LAVORO IN AZIENDA

<i>Riflessioni e prospettive</i>	137
1. Un'antropologa in azienda: auto-intervista sull'esperienza di ricerca	137
2. Clima, cultura ed etnografia	153
3. Risultati e interventi	158

CAPITOLO QUARTO

ANTROPOLOGIA APPLICATA

<i>Due esperienze parallele</i>	163
1. Antropologia applicata al lavoro: due fronti di ricerca	163
1.1. Gruppo e Azienda: un confronto	165
2. Società Italiana di Antropologia Applicata (SIAA)	171
2.1. Primo Convegno Nazionale SIAA	173
2.2. Secondo Convegno Nazionale SIAA	174
3. Antropologia e applicazione fra difficoltà e prospettive	184

CONCLUSIONI	189
--------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	195
---------------------	------------

RINGRAZIAMENTI	207
-----------------------	------------

ABSTRACT

In questa tesi viene presentata una ricerca di campo che si configura come esempio di un'antropologia applicata alle dinamiche lavorative all'interno di un'azienda ICT italiana. Fulcro della trattazione è la riflessione sui diversi aspetti di un'analisi antropologica del clima aziendale, condotta sulla base di una rilevazione dei processi lavorativi presso una società italiana specializzata in progetti di *digital marketing*.

Il lavoro associato alle tecnologie di ultima generazione non è impersonale o dettato soltanto da regole esterne, ma piuttosto un lavoro dal forte carattere rituale, sociale, morale e performativo, dove soggetti, ruoli, idee, scelte e problematiche si intrecciano secondo modalità uniche ed irripetibili, rintracciabili anche attraverso l'etnografia. E' dunque necessario dare visibilità al ruolo attivo dei lavoratori nel loro essere contemporaneamente individui e soggetti che lavorano.

Partendo da una riflessione su lavoro e tecnologia all'interno di un quadro interdisciplinare che vede coinvolte - insieme all'antropologia - la sociologia, l'economia e la storia, ci si sofferma sulle potenzialità dell'antropologia del lavoro. Dopo aver ripercorso tutti i passi della ricerca di campo presso l'azienda, viene condivisa una più ampia considerazione sul ruolo dell'antropologia applicata al lavoro in contesti aziendali. Infine l'esperienza di antropologa in azienda viene posta a confronto con un'altra attività svolta dalla stessa autrice in ambito accademico nel campo dell'antropologia dell'educazione.

Gli studi presi in considerazione e le esperienze concrete offrono la possibilità di affrontare il tema dell'antropologia del lavoro all'interno di una più vasta riflessione sulla necessità di sviluppare un'antropologia applicata in Italia. Essa non occupa ancora un posto rilevante nello scenario della vita pubblica, ma molti sono gli sforzi che si stanno compiendo in questa direzione. Uno sguardo positivo verso il futuro e la consapevolezza di un'antropologia che è insieme azione, impegno, partecipazione e sperimentazione etnografica concludono la tesi.

INTRODUZIONE

L'*antropologia* è una disciplina che si trova oggi inserita in molteplici settori di indagine e, grazie al ruolo centrale che essa sempre affida ai *soggetti*, può apportare validi contributi anche all'interno di riflessioni relative al *lavoro*. In tale ambito, così come in altri, l'*antropologia* riesce ad esplicitare le proprie potenzialità quando viene *applicata* all'interno di reali contesti di vita. Si tratta di una disciplina che vive all'interno delle aule accademiche e fra le pagine dei libri, ma che, per sprigionare tutta la propria forza conoscitiva, si deve anche costantemente nutrire dell'esistenza delle persone, degli spazi pubblici e dei frammenti di vita.

A partire dalla volontà di mettere in evidenza l'efficacia dell'applicazione dell'antropologia al di fuori del contesto accademico, in questa tesi viene presentata una *ricerca di campo* che si configura come *esempio di antropologia applicata alle dinamiche lavorative* all'interno di un'*azienda ICT italiana*. Fulcro della tesi è infatti la conduzione di un'*analisi "antropologica" di clima aziendale* presso una società italiana specializzata in progetti di *digital marketing* e sviluppatrice di una piattaforma tecnologica per la creazione e gestione di campagne di *direct marketing* multicanale.

Il lavoro associato alle tecnologie di ultima generazione non è impersonale o mosso da regole esterne, ma un lavoro dal forte carattere rituale, sociale, morale e performativo, dove soggetti, ruoli, idee, scelte e problematiche si intrecciano secondo modalità uniche ed irripetibili. Proprio l'unicità di queste mescolanze sottende il profondo carattere umano di tale lavoro e ne incoraggia una scoperta attiva e particolaristica. E' questa la premessa della ricerca di campo svolta e qui presentata.

All'inizio della tesi si cerca di offrire una cornice teorica che nel *primo capitolo* assume le sembianze di una vera e propria *indagine relativa al lavoro e alla tecnologia*,

con l'intento di comprendere come tali fattori vengano trattati e presentati all'interno di un quadro interdisciplinare che prende in considerazione materie quali la *sociologia*, l'*economia*, la *storia* e, fra tutte, l'*antropologia*. Una consapevolezza fa da sfondo a questo percorso teorico: la vita dei soggetti, e dunque anche quella lavorativa, deve essere indagata andando oltre i confini disciplinari e sconfiggendo l'idea dell'incomunicabilità fra settori di studio.

Le basi e lo sviluppo dell'*antropologia del lavoro* che si affaccia anche sul mondo delle tecnologie di ultima generazione, i concetti di "creatività", "innovazione" e "*knowledge workers*" e la presa in considerazione di alcuni studi esistenti mettono in luce un settore disciplinare - l'antropologia del lavoro per l'appunto - carico di potenzialità per lo più inesprese soprattutto in Italia. Sul piano teorico e metodologico, proprio la riflessione antropologica sui temi scelti (lavoro e tecnologia), avvalendosi anche dei contributi delle materie affini, apre la strada all'esperienza di ricerca, presentata nel dettaglio nel *secondo capitolo*.

Ampio spazio viene infatti qui dedicato alla narrazione di tutti i passi di una *ricerca* costruita sulla base di tentativi, difficoltà ed intenti e approdata poi nell'*azienda* che è divenuta il contesto della creazione di un'*analisi di clima aziendale*, strumento comunemente utilizzato per monitorare la salute delle organizzazioni ed indagare la qualità della vita lavorativa. La conoscenza dell'azienda, la mediazione della collaborazione, l'organizzazione della ricerca e l'elaborazione dei risultati sono i passi salienti di un'esperienza di campo che si cerca di raccontare nei dettagli. Molta attenzione viene dedicata allo sforzo compiuto per rendere "antropologica" l'analisi di clima aziendale e ai contributi offerti col fine di incentivare lo scambio umano e la circolazione di visioni personali.

La ricerca di campo viene poi inscritta all'interno di una più ampia riflessione sul *ruolo dell'antropologia applicata al lavoro in azienda*, affrontato nel **terzo capitolo**. Attraverso l'impostazione di un'auto-intervista, si cerca di condividere riflessioni, punti di forza e nodi critici di quanto esperito, volgendo uno sguardo verso prospettive future. Fonte di riflessione e impegno è poi il tentativo di colmare la cesura fra *clima* e *cultura organizzativi*: piuttosto che pensare ad una cultura aziendale come insieme di assunti e ritualità radicati ed indagabili dalla sola antropologia secondo metodi qualitativi e vedere il clima aziendale come manifestazione di momenti, pensieri e relazioni contingenti e rintracciabili dalla psicologia attraverso analisi quantitative, è più produttivo aprirsi all' "*agire organizzativo*" secondo un approccio interdisciplinare e collaborativo. Infine ci si sofferma sugli *interventi* attuati a seguito dei risultati emersi dall'analisi di clima aziendale: la gestione del tempo, del rapporto con le tecnologie e della vita - lavorativa e non - dei dipendenti apre interessanti riflessioni.

Nel **quarto capitolo** ci si addentra poi fra i meandri di un piano di riflessione ancora più vasto, che pone l'esperienza in azienda a confronto con un'altra attività svolta nell'ambito di un *progetto universitario di antropologia dell'educazione*. Si tratta di due fronti di ricerca che, sebbene diversi per assetto e caratteristiche, si pongono come espressioni di *antropologia del lavoro*: in un contesto viene affrontato il *lavoro in azienda* e nell'altro il *lavoro di gruppo* svolto da alcuni studenti che hanno anche compiuto, sotto supervisione di una docente, ricerche di campo all'interno di diversi contesti educativi. Similitudini e difficoltà rendono le due esperienze molto vicine.

Entrambe offrono poi l'occasione di riflettere sullo stato dell'*antropologia applicata in Italia*: essa non occupa ancora un posto di rilevanza nello scenario della vita pubblica, ma molti sono gli sforzi che sta compiendo per trovare questa legittima collocazione. Un esempio è l'attività svolta dalla *Società Nazionale di Antropologia*

Applicata (SIAA), un'associazione no-profit che dal 2013 cerca di creare nuove opportunità di incontro fra addetti ai lavori e di far uscire l'antropologia dalle strette esclusive - e talvolta opprimenti - dell'ambito accademico, portandola di diritto nello spazio pubblico attraverso persone competenti, formate e appassionate.

Le *difficoltà* di espressione dell'*antropologia*, in Italia, riguardano purtroppo l'intera disciplina, che oggi vive un momento di crisi nel contesto accademico, è esclusa dal mondo dell'insegnamento nelle scuole e stenta ad essere riconosciuta negli altri ambienti di lavoro. L'antropologia tutta non gode di un buono stato di salute, quella applicata lotta per inserirsi nella vita di tutti i giorni e, ancora più nel particolare, quella applicata al lavoro necessita di maggiori contributi. E' con questo quadro che si chiude il capitolo, cercando poi di avviarsi alla conclusione della tesi con uno sguardo positivo verso il *futuro* dell'antropologia: è doveroso incentivare l'ascesa di un'antropologia applicata che riesca ad interfacciarsi con i contesti lavorativi, offrendo anche contributi e consulenze e proponendo l'utilizzo di un'etnografia rivisitata come strumento utile ed efficace. Questi gli obiettivi più importanti da perseguire e forse raggiunti in parte nell'ambito dell'esperienza di campo svolta. Una ricerca che fa sue - e cerca anche di dimostrare - le potenzialità di un'*antropologia applicata* che è *azione, impegno, partecipazione e sperimentazione etnografica*.

Nel particolare, l'*“antropologo in azienda”* non riporta semplicemente quello che ha visto e vissuto, ma agisce, collabora, riflette e può mettere in atto interventi concreti insieme a quelli che non sono più i “soggetti indagati”, ma veri e propri co-autori di ricerche e progetti condivisi. L'*etnografia* è dunque *intervento e cambiamento*: può rintracciare il ruolo attivo dei lavoratori fra il loro essere “individui” e “soggetti che lavorano”, comprendere in profondità la vita in azienda e cogliere le dinamiche del “lavoro tecnologico” a partire dai lavoratori. Fra il controllo aziendale, il fattore

tecnologico, i rapporti interpersonali e le aspettative dei singoli si creano una serie di spazi interstiziali nei quali si snoda il lavoro quotidiano di soggetti che hanno bisogno di voce e visibilità, di quello spazio svelabile anche attraverso lo *sguardo etnografico*.

Chiara Balella

Forlì, marzo 2015

CAPITOLO PRIMO

LAVORO E TECNOLOGIA

Contributi e contaminazioni

1. Breve nota introduttiva

Il seguente progetto di ricerca, maturato nel corso del primo anno di Dottorato in *Science, Cognition and Technology*, parte da una riflessione personale sul rapporto fra scienza, tecnologia, soggetti e società sviluppatasi attraverso la stesura della Tesi di Laurea Magistrale in Studi Sociali delle Scienze¹, che aveva come tema una riflessione antropologica sulla Terza Rivoluzione Industriale.

All'interno di tale ambito di indagine - di per sé molto vasto ed interdisciplinare - ed in fase conclusiva dello scritto di tesi, ho rintracciato nel *lavoro* un tema di grande interesse: la dimensione lavorativa può fungere da esempio per presentare quanto i cambiamenti dettati dalla “rivoluzione contemporanea” incidano sull'uomo e per constatare quanto esso, proprio attraverso il lavoro, contribuisca alla realizzazione della rivoluzione stessa.

Il lavoro non è dunque solo uno dei tanti contesti nei quali si esplicano le conseguenze della rivoluzione in atto: riflettere sulle attività lavorative significa anche, e soprattutto, parlare dei lavoratori che, oltre a vivere direttamente le conseguenze dei cambiamenti, delle opportunità e delle difficoltà, sono essi stessi fautori di un processo rivoluzionario sempre più vicino a dinamiche fattive, piuttosto che a caratteri certi.

¹ Tesi di Laurea Magistrale in Studi Sociali delle Scienze: “LA TERZA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE: UNA RIFLESSIONE ANTROPOLOGICA” (A.A. 2009-2010 Sessione Terza).

Sulla base di un interesse personale e circoscrivendo la Terza Rivoluzione Industriale alla sfera delle nuove tecnologie di informazione-comunicazione (ICT), ho dunque deciso di approfondire la tematica del lavoro: proprio la propensione antropocentrica acquisita nel corso degli studi accademici porta il mio interesse a concentrarsi sul ruolo dei soggetti-lavoratori nell'ambito dell'ICT, con l'obiettivo di mettere in evidenza la centralità delle persone nei contesti lavorativi fortemente legati alle tecnologie di ultima generazione, sia dal punto di vista produttivo che da quello applicativo.

Occorre ripensare il lavoro - e gli stessi studi sul lavoro - dalla prospettiva dell'*agency* e della *performance* in quei contesti operativi, quelli tecnologici per l'appunto, che vedono i lavoratori spesso inseriti in logiche di cambiamento, influenze e determinismi e poco considerati come agenti e portatori di idee, capacità e volontà.

Sullo sfondo di queste premesse, dal punto di vista teorico-antropologico mi pongo dunque l'obiettivo di valorizzare il ruolo di una "nuova" *antropologia del lavoro* nello studio di realtà lavorative ad alto livello tecnologico, mentre sul piano strettamente operativo - e dunque etnografico - presento la conduzione, alla luce degli studi teorici a breve illustrati, di una *ricerca di campo* all'interno di un'azienda ICT italiana [CAPITOLO SECONDO].

Due sono dunque i temi attorno ai quali ruota la ricerca: *tecnologia* (ICT) e *lavoro*.

2. Tecnologia in discussione

Se si riflette sulla rivoluzione tecnologica in corso come fenomeno in cui si esplicano nuovi modelli informativi/comunicativi sulla base del contesto della globalizzazione,

l'ICT potrebbe fungere da “supporto concreto” attraverso il quale poter comprendere le fattezze dei cambiamenti in atto.

Il pensiero del filosofo Andrew Feenberg offre una prospettiva interessante per un approccio costruttivo alla dimensione tecnologica. Quello che risulta interessante è lo sforzo che lo studioso compie per aprire nuove prospettive per la democratizzazione della progettazione, dell'uso e degli effetti della tecnologia, senza perdere mai di vista problematiche e dinamiche di ordine storico e politico e volgendo uno sguardo esteso a tutti quei dibattiti e a quelle considerazioni (anche quelli più astratti e idealistici) che si sono susseguiti dal secondo dopoguerra fino ad oggi (Feenberg, 2002).

Nelle parole dello studioso è possibile notare entusiasmo e speranza, ma è anche rintracciabile un tentativo di contribuire alla concretizzazione di un “futuro migliore”. Al di là di approcci alla tecnica suggeriti da forme di “determinismo”, “essenzialismo” e “sostanzialismo” (utili per alcuni passaggi critici, ma poco attenti alla vita reale), il filosofo invita a prendere in considerazione l'idea di “*costruttivismo sociale*” e ad abbracciare una forma di “*pluralismo tecnico*”: le tecnologie si adattano all'ambiente sociale e naturale e non è possibile operare un'identificazione necessaria fra tecnica - in termini assoluti - e moderna tecnica occidentale (ibidem, 2002).

La nuova sfida tecnologica è legata alla fiducia verso una creatività che potrebbe determinare nuove forme di “razionalità tecnica”. Ecco le parole esemplificative del filosofo: «Se la tecnologia verrà coinvolta nel movimento democratico della storia, allora potremo sperare di vivere in un futuro molto diverso da quello che la critica essenzialista prevede. In questo possibile avvenire, la tecnologia non è un destino che bisogna accettare o rifiutare, ma una sfida alla creatività politica e sociale» (ibidem, 2002, p. 156).

La tecnologia è dunque di per sé problematica: come suggeriscono Collins e Pinch, essa è una sorta di *golem*, creatura mitologica ebraica dotata di grande forza, ma spesso maldestra. La tecnologia non è infatti del tutto buona, né del tutto cattiva, ma più che altro basata su una somma di competenze e abilità fallibili (Collins, Pinch, 2000). Le imperfezioni tecnologiche sono correlate alle incertezze della scienza, che non è una somma perfetta di teorie, osservazioni e sperimentazioni.

La scienza e la tecnologia appaiono sempre meno predeterminate e più ricche di “ingegno umano”; non fanno capo a principi certi e sicuri e la consapevolezza dell'imperfezione conferisce loro, quasi paradossalmente, più forza e attendibilità. Inoltre, l'ambito scientifico-tecnologico non è unico monopolio degli scienziati che ne custodiscono i tesori sotto una campana di vetro: è essenziale un rapporto di mutua cooperazione fra esperti “informati” ed esperti “laici”.

Come affermano provocatoriamente Collins e Pinch, «chiunque sia poco pratico in una cucina o nel capanno per gli attrezzi non ha dubbi sul fatto che esistano persone più esperte di lui e, ancora, nessuno si aspetta che il cuoco o il giardiniere realizzino sempre rispettivamente un soufflè perfetto o una siepe impeccabile. E' altrettanto ovvio che ci si può migliorare con la pratica, e non vi è discussione sul fatto che l'opinione di una persona qualsiasi in materia di cucina o giardinaggio non valga come quella di chiunque altro. Eliminiamo il mistero e il fondamentalismo e vedremo la tecnologia di frontiera come l'applicazione dell'esperienza in circostanze di prova: questo è il modo in cui dobbiamo trovare la nostra strada attraverso il mondo tecnologico» (ibidem, 2000, p. 197-198).

La tecnologia sembra essere il criterio chiave della “modernità”, paradigma che, come suggerito da Bruno Latour, è ormai chiaramente illusorio: ciò che è “moderno” attesta le proprie conquiste, soprattutto quelle tecnologiche, e tende a nascondere il

mondo-della-vita. Il concetto di “modernità” procede poi di pari passo con una presunta “superiorità occidentale”, un vero e proprio implicito ben radicato, ma del tutto fallace. Tecnologia, “modernità” e sapere occidentale vorrebbero definire un’entità solida e di riferimento, ma gli assunti che stanno alla base di questa pretesa sono invece oggetto di una critica sistematica (Latour, 1995).

Come sottolinea Latour, la conoscenza scientifico-tecnologica non è un’“arma occidentale”, né un mondo incantato dietro cui nascondere la vita reale. Gli “occidentali” ragionano ancora troppo per compartimenti stagni, dividendo la natura dalla cultura, la scienza dalla società e i segni dalle cose e perdendo dunque la percezione delle concrete dinamiche esistenziali. La stessa disciplina antropologica potrebbe ripristinare un approccio di studio più realistico: se l’antropologia “a casa” tende ancora a studiare soltanto i margini, le fratture e ciò che sta “oltre la razionalità”, un’antropologia simmetrica potrebbe incentivare lo studio della “totalità dell’esistenza” anche nel cosiddetto “mondo occidentale” (ibidem, 1995).

L’antropologia simmetrica è dunque un’utile prospettiva per capire come dietro ai “progressi tecnologici”, alle scoperte scientifiche e all’arroganza etnocentrica occidentale si nasconda il mondo-della-vita-reale, un mondo complesso che deve essere liberato da paradigmi fallaci o pretese “modernizzatrici”.

La stessa idea di “eurocentrismo tecnologico” rientra nel cerchio degli assunti da sconfiggere; si tratta di un concetto problematico che sembra voler decretare un pericoloso gioco di supremazie e sottomissioni. Questa dinamica, analizzata da Edgerton, è la chiave di volta della relazione fra scienza, tecnologia ed economia, relazione che, proprio dietro gli incoraggianti segni dell’innovazione, nasconde le logiche di potere e le ripercussioni umane di una sfrenata “corsa tecnologica” (Edgerton, 2010).

Affrontare il tema della tecnologia oggi significa soprattutto parlare di elettronica, telematica, informatica e telecomunicazioni: il complesso sistema delle applicazioni tecnologiche sancito dall'avvento dell'ICT è il "mondo tecnologico" della rivoluzione industriale oggi in corso.

Le comunicazioni e le trasmissioni di informazioni creano una catena di relazioni estese che, come afferma il filosofo Lévy, contribuiscono alla nascita di una "intelligenza collettiva": lo studioso lascia intravedere la possibilità di intellettuali collettivi, una sorta di intellettuale organico del terzo millennio che, attraverso un continuo scambio di saperi e un processo ininterrotto di mediazione e di ridefinizione dei valori, approda a forme di "democrazia in tempo reale" (Lévy, 1996).

Il filosofo viene considerato da alcuni un inguaribile ottimista, ma è anche consapevole che le nuove tecnologie e la Rete non sono un paradiso artificiale. Queste le sue parole:

Lo sviluppo delle cybertecnologie è incoraggiato da stati che perseguono la potenza in generale e la supremazia in particolare. E' anche uno degli obiettivi principali della competizione economica mondiale tra colossi dell'elettronica e del software, e tra grandi aree geopolitiche. Ma risponde altresì alle finalità di progettisti e utenti che cercano di incrementare l'autonomia degli individui e di ampliare le facoltà cognitive. Incarna, infine, l'ideale di scienziati, artisti, manager e attivisti della rete che vogliono migliorare la collaborazione tra persone, esplorando e dando vita a diverse forme di intelligenza collettiva (Lévy, 1999, p. 28).

Il filosofo Lévy rimane comunque entro la cerchia dei "tecno-ottimisti", in quanto rintraccia nella tecnologia una grande opportunità per la diffusione di conoscenze, di informazioni libere e policentriche, non omologate, che rispecchiano pensieri ed idee disparati seppure nell'ambito di una "comunicazione globale". L'"intelligenza

collettiva” è consapevole dei rischi di una “globalizzazione tecnologica” selvaggia, appiattente ed omologante, ma confida nella capacità d’iniziativa del singolo come risorsa costruttiva (ibidem, 1999).

Tale pensiero procede di pari passo con quello di Derrick De Kerckhove, che conia un termine simile, ossia quello di “intelligenza connettiva”: si tratta della creazione di un pensiero connettivo che lega e stabilisce relazioni e rapporti tra idee, concetti, persone e gruppi senza per questo annullarli fagocitandoli. Tale intelligenza si esplica proprio grazie alle “tecnologie transpersonali”, che contraddistinguono la rivoluzione industriale dei giorni correnti (De Kerckhove, 1997).

Come riporta l’antropologa Guigoni, lo studioso Tagliagambe rintraccia nell’ICT l’idea di “realtà aumentata”: la crescente interazione fra spazio fisico e spazio virtuale non determina una contrapposizione netta fra le due dimensioni, ma un’estensione dello spazio vitale. Lo spazio virtuale interviene per potenziare e aumentare le prerogative e le possibilità dello spazio fisico e interagisce fortemente con esso (Guigoni, 2007).

Anche il filosofo Galimberti si misura con il rapporto tra uomo e tecnica e dimostra grande scetticismo nei confronti dei miracoli promessi dalle nuove tecnologie: nell’età della tecnica è diventata egemone una forma di comunicazione che ha una valenza funzionale in vista di un sapere tecnico e che, non presupponendo aspettative intersoggettive né interazioni tra soggetti, è per definizione monologica e non dialogica. Ci sono sempre più mezzi di comunicazione e sempre meno cose da dire o esperienze da condividere perché tutti dicono e fanno le stesse cose (Galimberti, 2002).

Tali perplessità sono chiaramente rintracciabili nelle parole del filosofo:

La società conformista [...] parla solo con se stessa. Alla base di chi parla e di chi ascolta non c’è più una diversa esperienza del mondo, perché sempre più identico per tutti e fornito dai media, così come sempre più identiche sono le parole messe a disposizione per descriverlo. La

comunicazione dei mass media è tautologica, dove chi ascolta finisce con l'ascoltare le identiche cose che potrebbe tranquillamente dire, e chi parla dice le stesse cose che potrebbe ascoltare da chiunque. In un certo senso si può avanzare l'ipotesi che la diffusione dei mezzi di comunicazione che la tecnica ha reso esponenziale tende ad abolire la necessità della comunicazione [...] Con il loro rincorrersi, infatti, le mille voci che riempiono l'etere aboliscono progressivamente le differenze che ancora sussistono tra gli uomini e, perfezionando la loro omologazione, rendono superfluo, se non impossibile, parlare in prima persona. In questo modo i mezzi di comunicazione cessano di essere dei mezzi, perché nel loro insieme compongono quel mondo fuori dal quale non è dato avere altra o diversa esperienza (ibidem, 2002, p. 625).

La Rete per Galimberti è dunque un mondo, non un mezzo, perché non la si può utilizzare come un martello o un altro attrezzo, ma solo prendervi parte o stare in disparte. L'uomo risulta essere messo da parte e le possibilità offerte dalla tecnologia sviscerano le stesse facoltà ed esperienze umane.

Anche lo scrittore e saggista Carlo Formenti è molto critico nei confronti delle tesi ottimiste e progressiste sulle tecnologie, soprattutto quelle in ambito comunicativo: l'ibridazione fra individuo e macchina costituisce una vera e propria modificazione dell'uomo, che da *sapiens* diventa *technologicus*. Il processo di "naturalizzazione" della tecnica è necessariamente associato alla sua sparizione dall'orizzonte della consapevolezza: quando la tecnologia diventa di uso quotidiano ed entra nei circuiti della vita di tutti i giorni, essa scompare anche come fatto straordinario ed attira meno riflessioni. Proprio quando le persone non fanno più caso alla tecnologia è il momento in cui la tecnologia provoca i suoi effetti più determinanti (Formenti, 2000).

Come afferma Formenti, «è proprio quando gli occhiali diventano invisibili che essi agiscono più sottilmente sul modo in cui vediamo le cose» ed è proprio quando

scompare che la tecnologia comincia ad incidere sulle categorie primarie, modificando la nostra epistemologia e il nostro modo di pensare e conoscere (ibidem, 2000, p. 129).

Come mette in evidenza l'economista Rifkin, l'ICT ha determinato, e sta tuttora alimentando, la "coscienza drammaturgica": si tratta di una "coscienza" ad alto tasso relazionale che porta il singolo ad avere la consapevolezza del proprio "sè-interpersonale". Nell'era della "coscienza drammaturgica" vengono a delinearsi ruoli diversificati ed identità molteplici e sta prendendo avvio il concetto di "sé multidimensionale" (Rifkin, 2010).

Le nuove forme di tecnologia distribuita sembrano determinare due conseguenze contrapposte, ma parallele: da una parte, portano a una maggiore connessione ed estensione empatica e, dall'altra, contribuiscono alla formazione di un sé più frammentato e narcisista. Le tecnologie di oggi incoraggiano le conoscenze, facilitano la trasmissione di informazioni, superano barriere spaziali e culturali, ma amplificano anche il desiderio di riconoscimento di ogni individuo. Rifkin parla infatti del "fattore celebrità" che procede di pari passo con la tendenza a porsi sullo stesso piano altrui (ibidem, 2010).

La tecnologia della rivoluzione industriale odierna è dunque il mezzo basilare per sancire svolte determinanti e costruttive, ma lo stesso Rifkin, al di là dell'ottimismo che lo contraddistingue, non si esime dal presentare alcuni nodi critici. In un testo antecedente alla *Civiltà dell'empatia*, egli risulta quasi "tecno-pessimista": l'economista mette in guardia dalla gestione verticistica della Rete che si esplica nei *gatekeeper*, coloro che controllano l'accesso all'informazione e alla conoscenza, i Network che ne controllano i contenuti e che finiscono con l'orientare le scelte culturali collettive, plasmando la società dell'informazione (Rifkin, 2000).

E se parlare di tecnologia come fattore determinante della vita di oggi ci portasse a trattare questioni religiose? E se esistesse una “religione della tecnologia”? Attaccando la convinzione che tecnologia e religione siano due poli inconciliabili, David Noble arriva proprio a rivelare le radici religiose della tecnologia, mettendo in relazione l’entusiasmo tecnologico odierno con le prospettive dell’escatologia cristiana (Noble, 2000).

Attraverso un’ampia indagine, che dal IX secolo arriva al Novecento, Noble traccia l’evoluzione dell’idea occidentale di sviluppo tecnologico e sottolinea la sua accelerazione a partire dal momento in cui esso fu investito di un significato spirituale: esaminando le fantasie di monaci, esploratori, scienziati e ingegneri, egli mette in luce un’insospettata ispirazione ultraterrena alla base di ogni progresso tecnologico (ibidem, 2000).

Così vediamo Newton dedicarsi all’interpretazione di profezie o Priestley scoprire l’ossigeno e fondare l’Unitarismo; scopriamo che i padri dell’ingegneria erano massoni, o che Von Braun considerava il volo spaziale come un nuovo inizio millenaristico per l’umanità. Noble approda infine alle imprese tecnologiche della “nuova rivoluzione” - armi atomiche, intelligenza artificiale, ecc. - e suggerisce che la convergenza fra tecnica e religione non serve più: per quanto contribuisca al nostro benessere, la tecnologia ormai non ha niente a che vedere con la nostra sopravvivenza; anzi, essa sembra svilupparsi in modo sempre più autonomo rispetto alle reali esigenze dell’umanità. Per questo, secondo Noble, dobbiamo rinunciare a ogni illusione sulla religione della tecnologia, ridimensionando la nostra sudditanza a un progresso tecnologico smisurato (ibidem, 2000).

Mettere in discussione la tecnologia e la ventata innovatrice che ne deriva significa anche adottare un approccio antropologico al tema, con lo sforzo di pensare

insieme il “tecnico” e l’“umano”. Quale contributo può dunque offrire un’“antropologia della tecnologia”?

2.1. Antropologia e tecnologia: che cosa si intende per innovazione tecnologica?

Come nasce l’innovazione tecnologica? E’ forse il prodotto del colpo di genio di un inventore solitario chiuso nel proprio studio, senza contatti con il mondo circostante? Oppure è il risultato di molteplici interazioni, confronti e negoziazioni tra ricercatori, fruitori, desideri sociali e macrodecisioni politico-economiche?

L’antropologia culturale tenta un’analisi del concetto di “innovazione tecnologica” e, cercando di superare le rigidità teoriche presenti in alcune proposte interpretative, contribuisce ad aprire una nuova prospettiva. Il possibile contributo positivo dell’antropologia viene utilizzato da Patrice Flichy per inaugurare un nuovo punto di vista: l’innovazione non è il risultato rettilineo del progredire scientifico e tecnologico, ma il prodotto di interazioni continue e aperte tra i più diversi attori sociali (Flichy, 1996).

Un punto di riferimento per la presentazione di questa nuova prospettiva è rintracciabile nell’etnologia francese e, in particolare, nella figura di André Leroi-Gourhan: l’interesse per le attività materiali delle diverse popolazioni sulla base di procedimenti tecnico-scientifici ha portato alla definizione della “tecnologia culturale”, concetto che evidenzia il proposito di adottare un approccio di studio informato e non più limitato alla strutturazione di una semplice “tecnologia” (Leroi-Gourhan, 1977).

Anche se il programma dell’etnologo non ha conseguito i risultati sperati e si è incentrato più sulla costruzione di un sistema di classificazione che sullo studio delle interazioni fra tecnica e cultura, ha comunque lasciato un’importante eredità: la

percezione della tecnologia come “artefatto sociale” e, dunque, come processo *in fieri* sottoposto ad interpretazioni, rivisitazioni e controversie.

Comincia da qui a farsi strada una grande attenzione verso un crogiolo di elementi ad alto tasso di critica e rivisitazione: le controversie scientifico-tecnologiche, la “scienza nel suo farsi”, la flessibilità delle interpretazioni, la multivocalità delle opinioni e la potenzialità di modelli multidirezionali.

All’interno di questo labirinto tecnologico oggi l’antropologia cerca di trovare una piccola via di uscita. Gli antropologi Marc Augé e Jean-Paul Colleyn rintracciano proprio fra le attuali sfide dell’antropologia la volontà di capire quale sia il ruolo della scienza e della tecnologia nel mondo contemporaneo. Gli obiettivi dell’antropologia delle scienze comprendono secondo loro lo studio della costruzione dell’autorità scientifica e dei criteri di scientificità, la critica delle modalità di esposizione retoriche della scienza, lo studio delle implicazioni filosofiche, etiche, giuridiche e politiche e l’analisi delle trasformazioni indotte dalle scoperte scientifiche (Augé, Colleyn, 2006).

Come precisano i due antropologi, l’ideologia tecnocratica si insinua tra i meandri della cosiddetta “società occidentale”, che vorrebbe elevarsi a detentrici di saperi e strumenti perfetti e di riferimento diffuso. La situazione è invece molto più complessa: i “paesi occidentali” non detengono il monopolio della riflessione critica e non esiste un modello scientifico unico. Le nuove tecnologie sono modelli di riferimento complessi, soggetti ad usi strategici e differenziati e un approccio conoscitivo al mondo tecnologico non può prendere le distanze dall’apparato di scelte, punti di vista e poteri ideologici che ne sta alla base (ibidem, 2006).

La stessa antropologia è il frutto di uno sviluppo scientifico complesso che, come affermano i due antropologi, parte dalla filosofia greca e romana, si evolve nel progresso scientifico e filosofico del “Secolo dei Lumi” e approda alle rivoluzioni

industriali. Sono proprio le modalità comunicative (es. scrittura-stampa) e i fenomeni correlati alle rivoluzioni industriali i due principali fattori che hanno fornito terreno per la praticabilità di una disciplina antropologica. Oggi, dunque, l'antropologia, davanti alla professionalizzazione crescente della ricerca scientifica e tecnica, non può non interessarsi del mondo tecnologico e di come esso evolve all'interno della rivoluzione industriale in atto (ibidem, 2006).

La tecnologia è oggi strettamente legata a processi innovativi continui e la tensione fra continuità e discontinuità che caratterizza l'innovazione rende assai problematica qualsiasi riflessione. L'innovazione tecnologica è un vero e proprio "oggetto-frontiera", un ambito di studio in cui è necessario far confluire contributi diversificati, compresi quelli antropologici. Se, come sosteneva Marcel Mauss, "l'ignoto si trova alla frontiera delle discipline", è oggi opportuno elaborare una sorta di "scienza sociale di frontiera" in grado di rendere conto di un fenomeno, quello tecnologico, tanto complesso e che coinvolge gli attori più vari.

L'antropologia può fornire un piccolo contributo alla realizzazione di questo "sapere di frontiera": tale disciplina riesce a focalizzare l'attenzione sull'uomo come attore inserito in un quadro scenico costruito attraverso le conoscenze scientifiche, le relazioni intersoggettive, i vincoli tecnologici, le esigenze sociali e le condizioni politico-economiche. I "mondi umani" coinvolti nell'innovazione tecnologica sono molteplici e la consapevolezza di questa grande varietà può forse conferire maggiore chiarezza alla "dimensione tecnologica" dell'esistenza umana, esistenza ancora oggi legata ad una percezione "totalizzante" di tale dimensione.

Come afferma Flichy, «accade spesso che i progettisti e gli ideatori siano poco o male informati, quando non ne ignorano del tutto l'esistenza, circa le caratteristiche di un mondo sociale che il loro oggetto inevitabilmente incontrerà» (Flichy, 1996, p. 240).

Anche all'interno dei processi di produzione ed utilizzo di mezzi tecnologici è necessario volgere uno sguardo al "dato umano" e all'apparato di relazioni, scelte e contraddizioni che inevitabilmente investe qualsiasi scenario di vita.

Come Flichy desidera specificare a conclusione della sua riflessione, «contrariamente a ciò che si è sempre pensato, l'innovazione non è la somma di un geniale *eureka* e di un processo di diffusione. Al contrario, essa è l'incontro di storie parallele, adeguamenti successivi, confronto e negoziazione, riduzione dell'incertezza. Un processo di stabilizzazione che riguarda tanto il funzionamento operativo della macchina quanto gli usi, tanto i progettisti quanto i fruitori, tanto i produttori quanto i venditori» (ibidem, 1996, p. 242).

Bryan Pfaffenberger tenta di delineare il ruolo di una *antropologia sociale della tecnologia* e parte da alcuni interrogativi di base per una riflessione personale: che cos'è la tecnologia? La tecnologia è un elemento umano universale? Qual è la relazione fra lo sviluppo tecnologico e l'evoluzione culturale? Come fanno i soggetti a creare artefatti conformi agli obiettivi della società di appartenenza nel corso della vita di tutti i giorni? Quale tipo di significato culturale è racchiuso entro le creazioni tecnologiche? In quale modo la cultura influenza la tecnologia e, di converso, come fa l'innovazione tecnologica ad influenzare la cultura? (Pfaffenberger, 1992).

Lo studioso parte da questi quesiti per dar vita ad una vera e propria trattazione antropologica della tecnologia: il punto di partenza viene fatto coincidere con la cosiddetta "visione standard della tecnologia", per poi arrivare alla presentazione del concetto di *sistema socio-tecnico* come *focus* interpretativo auspicabile. Proprio contro il disegno esasperato della "visione standard" che vede la tecnologia come l'evoluzione da semplici utensili a macchine complesse, il *sistema socio-tecnico* volge uno sguardo alla complessità delle attività tecnologiche umane, all'interno delle quali le strutture

sociali complesse, le attività non verbali, le comunicazioni linguistiche avanzate, il coordinamento rituale del lavoro, le manifatture all'avanguardia e l'uso sociale dei diversi prodotti sono tutti elementi integranti di un complesso esistenziale che è contemporaneamente adattivo e creativo (ibidem, 1992).

Questa nuova prospettiva si contrappone a quelli che sono i luoghi comuni sulla tecnologia: ad esempio, la derivazione delle applicazioni tecnologiche da scoperte scientifiche non è un assioma universale; la scienza e la presunta conoscenza oggettiva sono molto spesso il risultato della stessa tecnologia. La nozione di tecnologia moderna come strumento assolutamente efficace in quanto fondato su una conoscenza oggettiva e "vera" occupa un primato fallace, che si traduce in una visione distorta e riduttiva della varietà della tecnologia (ibidem, 1992).

Uno studio antropologico della tecnologia deve prevedere un discorso interdisciplinare e misurarsi con la complementarità di contributi diversi, che rispecchiano il pensiero e i traguardi conoscitivi delle "scienze dure" e di quelle "umane". Pfaffenberger insiste su questa indagine corale e in essa rintraccia la base per sorpassare la "visione standard". Lo studioso mette poi in guardia da alcuni "miti illusori" sostenuti da questa visione, come l'idea della necessità come madre dell'invenzione o la convinzione di un andamento unilineare e migliorativo della storia della tecnologia dagli utensili "primitivi" alle macchine "progredite" (ibidem, 1992).

La conclusione a cui tale riflessione antropologica sulla tecnologia vuole arrivare è dunque molto chiara: gli antropologi devono allontanarsi dagli assunti della "visione standard" e studiare l'attività tecnologica umana usando il concetto di *sistema socio-tecnico*. Una volta fatto ciò, come afferma con convinzione ed ottimismo lo stesso Pfaffenberger, è possibile cominciare a costruire ipotesi circa i connotati "universali" della tecnologia umana, tratti che contraddistinguono quello che si presenta come

“umano” all’interno di pratiche e applicazioni tecnologiche molto diverse sia lungo l’asse diacronico che all’interno di una dimensione sincronica, ma che rimandano tutte a processi creativi e costruttivi dettati da scelte, possibilità e prospettive degne di riguardo (ibidem, 1992).

Se si fa ricorso al concetto di *sistema socio-tecnico* si evita con più facilità il pericolo di studiare la tecnologia secondo un’ottica evolutiva legata ad idee di progresso, egemonia e potere: la fusione del “sociale” e del “tecnico” permette di indagare le molteplici espressioni della tecnologia umana all’interno di contesti socio-culturali, relazioni umane e ambienti disparati, evitando così di de-umanizzare ed oggettivare in maniera esasperata uno dei tanti aspetti dell’esistenza umana, la tecnologia per l’appunto.

Come afferma Fischer, l’antropologia dell’“ultima modernità” - chiamata anche post-modernità, società post-industriale, società della conoscenza o società dell’informazione - presenta tre arene di studio entro cui sembra confluire una grande dose di attenzione: la centralità della scienza e della tecnologia, i continui processi di ricostruzione sociale e il ruolo dei nuovi media elettronici e visuali. Queste aree di indagine stravolgono la pratica etnografica e rendono inevitabile un gioco di incroci disciplinari, sia nell’elaborazione di idee che nelle modalità espositive (Fischer, 1999).

Ecco dunque come l’antropologia sembra non potere più fare a meno di indagare il mondo della tecnologia: l’obiettivo è quello di fornire una dimensione più completa ed “umana”, oltre la semplice e riduttiva identificazione con la “tecnologia moderna occidentale”, che altro non è che una delle tante espressioni della tecnologia umana e che, come tale, deve essere presentata e vissuta.

Lo scienziato e divulgatore Stephen J. Gould ci offre uno spunto importante quando afferma: «credo che la scienza debba essere compresa come un fenomeno

sociale, come una coraggiosa impresa umana», suggerendo quasi un sodalizio fra discipline (Gould, 1998, p. 43).

L'ICT ci sta offrendo un'occasione per riflettere su quanto la scienza e la tecnologia siano strettamente intrecciate alle altre attività umane: la rivoluzione tecnologica di oggi, intesa anche come “rivoluzione scientifica”, non ci appare più come una grande marcia trionfale di poche menti illuminate, guidate da un metodo infallibile, ma come una vicenda complicata e tormentata, dai presupposti e dagli esiti per nulla scontati.

Lo scienziato non è tanto diverso dall'antropologo: entrambi vogliono offrire un contributo all'esistenza umana, si confrontano con innumerevoli possibilità, si scontrano con i colleghi e fanno i conti con oggetti-soggetti di studio dalle molteplici angolature di indagine. Anziché una debolezza, la varietà dei punti di vista è uno strumento tra i più potenti per elaborare opinioni documentate e autonome tanto sul passato, quanto sul presente e sul futuro di fenomeni così complessi e multiformi come la tecnologia.

Lo sguardo informato e critico sul mondo non conduce necessariamente a posizioni relativistiche, ma, semmai, a un atteggiamento consapevole. Come suggerisce Paola Govoni, «questo sguardo critico (...) affonda le sue radici in quella stessa età dell'illuminismo e della rivoluzione industriale che ha visto la progressiva affermazione dello scienziato e, insieme, la nascita della “sfera pubblica” come essenziale spazio vitale» (Govoni, 2004, p. 112).

E' dunque l'“antenata” della rivoluzione dell'informazione e della comunicazione, la Terza Rivoluzione Industriale, che ci offre gli strumenti per cogliere appieno le potenzialità del fenomeno: come hanno compreso molti storici della scienza, e come afferma Govoni, la rivoluzione industriale, dipinta tradizionalmente come insieme di “scoperte determinanti e menti geniali”, si è stemperata in un “movimento a

più voci” caratterizzato dall’incontro fra studiosi, imprenditori e inventori creativi di settori diversi (ibidem, 2004). In questo spazio collaborativo e anche un po’ caotico prendono forma la curiosità, la conoscenza e la condivisione.

Oggi è necessario ripristinare questi impulsi conoscitivi, creativi e collaborativi e la “nuova fase” della rivoluzione industriale, quella informativo-comunicativa per l’appunto, è forse l’occasione giusta per farlo, anche grazie al contributo che l’antropologia può offrire.

Come indagare il mondo della tecnologia da una prospettiva etnografica?

3. Etnografia multi-situata: strategie metodologiche per un’etnografia della tecnologia

Oggi l’etnografia non può non calarsi nel “*sistema-mondo*” e, nel tentativo di comprendere al meglio questa nuova dimensione fatta di continui movimenti di informazioni, comunicazioni, persone ed idee, si trova impegnata in campi di indagine multipli e diversificati: l’approccio ad un campo singolo e circoscritto sembra svanire del tutto, lasciando il posto allo studio della circolazione di significati, oggetti e identità entro tempi e luoghi non rintracciabili in maniera definitiva.

Secondo il punto di vista di George Marcus, l’attenzione che una particolare etnografia - detta *multi-situata* - dimostra verso il “*sistema-mondo*” può riuscire a presentarlo come parte integrante delle realtà particolari, piuttosto che come sistema monolitico avulso da queste ultime (Marcus, 1995). L’etnografia contemporanea mette dunque in discussione la distanza e l’incomunicabilità tra realtà e cerca di presentare ciò che più le sta a cuore: è la dimensione del movimento, delle connessioni, delle associazioni, dell’agentività e anche delle dissoluzioni e frammentazioni quella che

meglio rappresenta il *modus vivendi* attuale e che deve dunque catturare l'attenzione dell'antropologo.

Si tratta di una dimensione estesa, di un "campo dilatato" nel quale le nuove tecnologie di informazione e comunicazione tessono rapporti "allargati", sanciscono dinamiche *oltre-il-tempo-e-lo-spazio* e suscitano interesse verso gli aspetti pratici e tecnici a cui esse necessariamente rimandano: i "mondi virtuali" e i sistemi informatici possono essere temi di etnografia *multi-situata*, ricerca nella quale l'indagine degli aspetti tecnici si mescola con il confronto con le persone "addette" e con i luoghi-della-tecnologia.

Una piattaforma tecnologica, i rapporti fra i soggetti ad essa legati per lavoro e fruizione, i luoghi di realizzazione ed utilizzo della stessa e le informazioni e le comunicazioni ad essa sottese si trasformano in siti "multipli" di un'ipotizzabile ricerca, nella quale reale e virtuale si mescolano, i rapporti si estendono e gli spazi abbattono i confini.

Seguendo la linea di Marcus, l'essenza dell'etnografia *multi-situata* sta nell'indagare gli spostamenti delle persone, delle cose, delle idee, delle informazioni e i mutamenti che essi determinano nelle relazioni umane, nelle storie di vita e nella memoria. E' entro lo spazio del cambiamento e del movimento che si dispiega il ruolo dell'etnografo, la cui ricerca viene attuata in un "campo spazialmente discontinuo" (ibidem, 1995).

Questa direzione d'indagine non è però avulsa da preoccupazioni e interrogativi: secondo convenzione, l'etnografia dovrebbe riguardare un preciso ambito di relazioni sociali all'interno di uno spazio circoscritto, ma tale prerogativa viene abbandonata dall'etnografia *multi-situata*. La quotidiana attenzione rivolta alla vita di un luogo, le relazioni faccia-a-faccia con gli informatori e il confronto con gruppi e comunità

prescelti non sono più la “base naturale” della ricerca etnografica e la loro assenza crea disorientamento. Di conseguenza, la “forza” che l’antropologo ha sempre trovato nel fare riferimento al proprio lavoro sul campo sembra attenuarsi; il campo è oggi spazialmente dilatato, sempre in costante definizione e, come tale, privo di punti fermi (ibidem, 1995).

La contrapposizione fra il consueto “sito unico” e i “siti multipli” dell’etnografia *multi-situata* introduce il discorso circa le critiche mosse verso quest’ultima. Lo studioso Ghassan Hage, ad esempio, si allontana da questa forma di etnografia e propone un’alternativa metodologica: il concetto di un solo sito geograficamente discontinuo risulta ai suoi occhi assai più utile rispetto all’idea di siti diversi (Hage, 2005).

Proseguendo nella sua analisi critica, Hage sostiene come l’etnografia *multi-situata* possa implicare una forma di “tacito olismo”: i concetti di “sistema-mondo”, “villaggio globale”, “realtà virtuale” e “comunità immaginaria” a cui tale etnografia fa riferimento sembrano voler inglobare tutti i luoghi e i fenomeni studiati, facendo quasi allontanare l’etnografo dal suo oggetto di analisi ed enfatizzando una dimensione troppo dilatata e immaginata (ibidem, 2005).

La volontà di andare oltre la “pretesa etnografica” di condurre ricerche in luoghi precisi e predeterminati insieme ad un gruppo definito di persone è la conseguenza pratica di tutto quell’apparato di critiche che l’antropologia post-moderna ha sollevato nei confronti di una “antropologia statica”, legata ad idee sterili quali “cultura”, “identità” e “sistema”. Il sovvertimento epistemologico e metodologico che ne è conseguito si è dunque aperto allo studio di una realtà interconnessa e in continuo movimento, dando così forma ad una nuova etnografia, quella *multi-situata* per l’appunto.

Tutto questo processo, come precedentemente accennato grazie ad alcuni contributi, non è però facile e scontato. Prima di muoverci verso un approfondimento di queste problematiche, è utile capire perché questa nuova etnografia è nata e quali sono divenuti i suoi principali ambiti di applicazione.

3.1. La nascita dell'etnografia multi-situata e i campi di applicazione

Lo studioso Mark-Anthony Falzon, passando in rassegna lo sforzo propositivo di Marcus e la reazione critica di Hage, cerca di indagare proprio le cause che hanno determinato la fioritura di questa particolare etnografia.

In primo luogo, l'etnografia tradizionale è stata stravolta da una nuova consapevolezza: lo spazio, e dunque anche il campo indagato dall'antropologo, non è più concepibile come un insieme di territori, persone e tratti culturali dati e immutabili. Lo spazio è socialmente e continuamente prodotto e le costanti negoziazioni che lo investono determinano una "sguardo antropologico" sempre aperto. Questa percezione procede poi di pari passo con l'idea che le società contemporanee siano inevitabilmente inserite entro dinamiche più ampie e di "portata globale", all'interno delle quali persone, informazioni, beni e idee sono in un costante stato di dislocamento (Falzon, 2009).

Sono dunque questi i grandi temi che hanno tenuto occupati gli antropologi degli ultimi tempi: globalizzazione, transnazionalismo, ibridazione, rivoluzione dell'informazione e della comunicazione, cosmopolitismo e migrazioni. La ricerca sul campo è divenuta un vero e proprio *work-in-progress*, trasformando lo stesso studioso in soggetto attivo all'interno dei contesti indagati.

Il campo non è più uno spazio delimitabile, ma, come è possibile ad esempio notare nel settore della tecnologia, una dimensione dilatata - talora virtuale ed

intangibile - fatta di applicazioni e strumenti tecnologici, spazi interconnessi e relazioni fra soggetti in movimento. Una ricerca rivolta ad un campo dalle simili fattezze abbandona le idee di “confine” e “limite”, si allontana da pretese di esaustività e porta lo stesso studioso, insieme ai soggetti con i quali entra in contatto, a mettersi in gioco e ad avventurarsi fra i meandri di un campo imprevedibile e complesso.

Secondo il punto di vista di Falzon, sussistono anche importanti ragioni pratiche alla base di questo mutamento etnografico: l'istituzionalizzazione delle scienze sociali in ambito accademico ha portato gli etnologi a svolgere precisi compiti, quale l'insegnamento, e a non poter dunque più permettersi prolungati periodi di ricerca (ibidem, 2009).

Ecco dunque quali fattori hanno portato alla nascita di questa etnografia, che si è trovata ad indagare nuovi oggetti di studio all'interno di vere e proprie *arene interdisciplinari*. I “siti multipli” stimolano infatti lo scambio fra discipline, le contaminazioni teoriche e la collaborazione fra studiosi. Tali “ibridazioni disciplinari” non sono esenti da difficoltà e resistenze, ma producono spesso risultati interessanti ed incoraggiano con ottimismo la compartecipazione nel settore della ricerca.

Per concludere, l'antropologo Marcus, portando sempre avanti l'obiettivo di consacrare l'applicazione dell'etnografia *multi-situata*, si cimenta nel presentare i nuovi campi di indagine che la vedono coinvolta. Fra essi ne spiccano alcuni in particolare: gli studi dei mezzi di comunicazione, della globalizzazione, della scienza e della tecnologia, della migrazione e dello sviluppo esplicitano le potenzialità e le ambizioni conoscitive dell'etnografia contemporanea, che supera l'idea di “stabilità” e si apre con coraggio ad un nuovo mondo di sapere (Marcus, 1995).

3.2. Costi, difficoltà e interrogativi

Questa nuova pratica etnografica si trova dunque dislocata in maniera analoga ai propri oggetti di studio e il lavoro di campo che ne consegue viene svolto seguendo un andamento processuale e a tratti discontinuo. Tutto ciò determina dei particolari “prezzi” che la stessa etnografia deve pagare per potersi proclamare legittima nel suo essere “*multi-situata*”.

Come mette in risalto Falzon, l’etnografia contemporanea si trova ad assistere ad una sorta di “mancanza di profondità”: l’etnografia convenzionale ha sempre potuto contare sulla possibilità di sviscerare ogni aspetto del campo prescelto, cogliendo gli aspetti salienti e particolari dello stesso. Oggi, invece, nell’inseguire persone, idee, oggetti e fenomeni nel loro moto e cambiamento continui, l’etnografo vive quasi con frustrazione il suo essere in continuo movimento insieme a ciò che segue e avverte il pericolo della sfuggevolezza e impalpabilità di quanto vuole comprendere (Falzon, 2009).

Si assiste ad una “dissoluzione del campo di studio” e i molteplici siti con cui ci si trova a fare i conti appaiono disconnessi e incoerenti. E’ dunque con l’impossibilità di prevedere i fenomeni e di partire da certezze di fondo che l’etnografia *multi-situata* paga un altro “prezzo” per potersi dichiarare tale.

Quali e quanti siti di ricerca è giusto indagare? Quali soggetti è meglio seguire nel lavoro di studio? Può l’etnografo partire con un bagaglio di conoscenze e coordinate precise? Questi interrogativi non possono trovare risposte certe e affermative. A tutto ciò si aggiunge il “pericolo” di sfociare in una forma di iper-globalismo, attribuendo un’importanza quasi totalizzante ai fenomeni di connessione e dislocazione.

L’etnografia *multi-situata* deve dunque confrontarsi con alcuni ostacoli nel proprio processo di affermazione, ma ciò che appare difficile e problematico fa anche

affiorare quella che è la “forza” di questa etnografia e le possibilità che offre nel campo della ricerca.

3.3. Punti di forza e possibilità

Assunte queste fattezze, la ricerca etnografica *multi-situata* riesce a far convivere diversi livelli di indagine e aiuta a superare la sterile opposizione fra il lavoro di campo svolto nel tradizionale “sito unico” e la “ricerca aperta” contemporanea. Così come suggerisce la studiosa Gallo, tale etnografia offre la grande possibilità di intendere il sito non come dimensione sociale precostituita, ma come “processo relazionale” e “dispositivo metodologico” (Gallo, in Falzon, 2009).

Il campo della ricerca etnografica diventa un vero e proprio spazio concettuale, i cui significati e confini vengono continuamente negoziati dall’etnografo e dagli informatori. I siti studiati trovano forma nel loro essere collegati e reciprocamente coinvolti, ma anche nel loro essere disconnessi e distanti. In tal senso, la grande forza dell’etnografia sta nell’andare oltre la delineazione di confini e idee e nel dare più voce alle persone, antropologo compreso, come soggetti attivi e portatori di scelte.

Le idee, le strategie, gli strumenti tecnologici, le relazioni interpersonali, il ruolo attivo dei soggetti, le comunicazioni e lo scambio di informazioni sono, ad esempio, gli ingredienti di un’avvincente etnografia *multi-situata* nel campo del lavoro legato alle tecnologie di ultima generazione: le dinamiche oltre gli spazi, la dimensione virtuale, il movimento di persone ed informazioni e la circolazione di idee stimolano una ricerca su più livelli e priva di confini determinati.

L’antropologo partecipa direttamente alla ricerca e non si accontenta più di osservare o riportare realtà e fenomeni ormai lontani da presunte fattezze di stabilità e precisione conoscitiva. Il ricercatore sceglie, si muove, cambia idea, propone, ragiona

insieme ai propri informatori e si mette in discussione. Così come sostiene Marcus, l'antropologo non è più uno studioso distaccato, ma diviene una sorta di "etnografo-attivista" impegnato nell'interpretare e rinegoziare continuamente quello che pensa e che vuole comprendere (Marcus, 1995).

L'etnografia *multi-situata* porta l'antropologo a misurarsi continuamente con se stesso e con l'impossibilità di fornire quadri conoscitivi completi e certi: la consapevolezza della centralità dello studioso impegnato nell'indagare realtà in movimento si presenta come un'altra importante "conquista" dell'etnografia contemporanea.

Tale etnografia offre l'opportunità metodologica di praticare un'"antropologia senza confini", un'antropologia dislocata, sperimentale e aperta alle dinamiche di vita odierna. Lo studioso si muove fra le proprie scelte e le idee condivise e continuamente rivisitate degli informatori entro realtà dove lo spostamento fisico procede di pari passo con il cambiamento umano.

Alla luce di queste "premesse etnografiche", come si può organizzare un'antropologia del lavoro legata all'Information & Communication Technology?

4. Premesse e interrogativi

Premessa 1.

Parlare di *antropologia del lavoro* oggi non è qualcosa di scontato. Dal punto di vista antropologico, infatti, il rapporto tra *soggetto* e *lavoro* nell'attuale dimensione di vita è un terreno ancora molto da esplorare, soprattutto per quanto concerne i legami con il mondo delle tecnologie, contraddistinto da un moto di continuo cambiamento.

Premessa 2.

Il lavoro, legato o meno all'ICT, rappresenta oggi un tema di interesse soprattutto per discipline quali la *sociologia*, l'*economia*, la *psicologia*, il *diritto* e la *medicina* e un confronto con alcune di esse risulta imprescindibile e costruttivo nell'ottica di una comprensione del tema in questione. Tale "sconfinamento disciplinare" non è mosso da presunzione, né mira ad un resoconto "totalizzante", in quanto cerca piuttosto di incoraggiare la collaborazione transdisciplinare e di rintracciare il ruolo che una "nuova" antropologia del lavoro potrebbe oggi ricoprire apportando contributi costruttivi.

Quesiti.

Ecco dunque alcuni interrogativi dai quali far scaturire una discussione costruttiva:

- *Come si inserisce l'antropologia negli studi sul lavoro e le tecnologie oggi?*
- *Quali punti di partenza e quali obiettivi è possibile delineare dalla prospettiva antropologica?*
- *Esistono i presupposti per uno studio interdisciplinare sul lavoro?*

E ancora:

- *Quale ruolo può avere l'etnografia?*
- *Quale futuro per una nuova etnografia del lavoro legato all'ICT?*

5. Le discipline che si occupano di lavoro

Come anticipato poco sopra, il *lavoro* ha stimolato e stimola tuttora la mente di studiosi appartenenti a discipline diverse e, fra queste, visti anche - e soprattutto - i legami con l'antropologia, ci si potrebbe soffermare un momento sulla *sociologia* e sull'*economia*.

Tali discipline risultano molto attente alle dinamiche lavorative e si soffermano prevalentemente sul lavoro “astratto”, valenza che appare subito dominante. Come mette in evidenza il sociologo del lavoro Roberto Rizza², tale nozione presuppone un “legame spezzato” fra attività svolte e tutto quanto concerne la vita, i bisogni e gli obiettivi dei lavoratori. Il *focus* interpretativo si concentra sulla mercificazione del lavoro e sulla specializzazione crescente, soprattutto nell’ambito di lavori strettamente legati alle nuove tecnologie.

Proprio in merito all’innovazione tecnologica, la sociologia e l’economia insistono sulle dinamiche di *occupazione/disoccupazione* e sulla *polarizzazione* crescente: quello che desta maggiore interesse all’interno di tali ambiti disciplinari è l’ampio divario tra mansioni a basso salario ed impieghi molto redditizi e la riduzione di lavori mediamente qualificati, ovvero tutte quelle mansioni più soggette ad essere rimpiazzate dalle tecnologie di ultima generazione.

Sempre sul fronte della tecnologia, Roberto Rizza mette in luce l’importanza che tali discipline attribuiscono alla *qualificazione* e alla *formazione*: il ritmo innovativo molto veloce determina aggiornamenti continui e cresce la corsa all’individualizzazione e alla differenziazione intrapresa dai lavoratori travolti dal turbine del cambiamento.

Sulla scia di queste prime e brevi valutazioni prese in prestito dal pensiero informato del professore Roberto Rizza, prendono campo alcuni nodi critici:

- Il lavoro, concepito in termini “astratti”, corre il rischio di essere “de-umanizzato”. La centralità del lavoro come categoria socio-economica sembra prescindere dal carattere soggettuale del lavoro stesso;

- L’innovazione tecnologica, rapportata ai dati statistici su occupazione/disoccupazione e ai cambiamenti del lavoro, si configura come

² Il punto di vista qui riportato del sociologo Roberto Rizza è stato desunto dal corso di *Sociologia del lavoro* tenuto dal professore medesimo presso l’Università Degli Studi di Bologna (Facoltà di Psicologia-Cesena) nell’A.A. 2011-2012.

“determinante assoluta”, prendendo troppo le distanze da quei processi di costruzione che la determinano;

- La qualificazione e la formazione appaiono come “esigenze” imposte dal mercato del lavoro e come “variabili” aventi un ruolo determinante nel decretare il successo lavorativo, ma vengono raramente presentate a partire dalle strategie e dalle scelte dei lavoratori in quanto soggetti performanti.

Come risultante di tali problematiche, il rischio principale sembra essere quello di operare una cesura netta tra i *soggetti* (i lavoratori) e gli *oggetti* (gli strumenti tecnologici), quasi come si trattasse di due sfere disgiunte e a sé stanti.

Al di là di una valutazione generale circa l’assetto degli studi socio-economici sul lavoro, è opportuno rintracciare i contributi che queste due discipline, prese una ad una, offrono alla riflessione in corso.

5.1. Sociologia

Sociologia del lavoro.

Oggi la sociologia del lavoro si concentra maggiormente su alcune tematiche, quali la *disoccupazione*, la *precarietà*, la *frammentazione*, la *flessibilità* e le *questioni di genere* e, in relazione ai cambiamenti apportati dalle nuove tecnologie - ICT su tutte -, si interroga sulle dinamiche di *dislocazione*, *internazionalizzazione* e *tele-lavoro* (Mingione, Pugliese, 2010).

Ripercorrendo l’*excursus* storico della disciplina, se la sociologia “industriale” si focalizzava sull’“organizzazione scientifica del lavoro” - e dei lavoratori -, nel corso del tempo si sono susseguite svolte disciplinari di notevole importanza: l’avvento delle *Human Relations*, ad esempio, ha decretato la riconsiderazione - all’interno dei luoghi

di lavoro - del sistema socio-culturale, della natura umana, dei bisogni dell'uomo e del rapporto fra lavoratori (La Rosa, 2004).

Gli studi condotti dal *Tavistock Institute* hanno invece contribuito alla riprogettazione del lavoro anche in funzione della soddisfazione del lavoratore e delle attività "umane" in presenza di un fattore tecnologico sempre più "invadente". La sociologia "industriale" ha poi pian piano ceduto il posto ad una sociologia del lavoro più completa ed interdisciplinare, interessata a tutti i settori lavorativi e ai cambiamenti storici (ibidem, 2004).

Nella progressione della disciplina, un momento di svolta "epocale" si ha quando, come sostiene Michele La Rosa, si comincia a prendere in considerazione la *qualità del lavoro* e la *tecnologia* in maniera più attenta: da una parte, viene superata la tradizionale dicotomia fra "qualità del lavoro" (condizioni dei lavoratori) ed "efficienza dell'impresa" (profitti delle aziende) e, dall'altra, la tecnologia intesa come elemento "strutturato e strutturante" si discosta da forme di ottimismo e pessimismo radicali (ibidem, 2004).

La vita dei lavoratori diviene parte integrante della prassi lavorativa e le imprese si interfacciano con i lavoratori stessi in un piano di mutua collaborazione. La tecnologia, invece, non appare più come "miraggio di opportunità" o "mostro dominante", ma come elemento portatore di cambiamenti ed espressione di capacità umana. In altre parole, il lavoratore comincia ad essere visto come *homo construens* portatore di idee e capacità e la tecnologia viene riconsiderata nell'ottica di un coinvolgimento dei soggetti-lavoratori.

Sociologia del lavoro & ICT.

Dalla prospettiva sociologica, la sempre più evidente presenza dell'ICT all'interno della dimensione sociale sancisce un vero e proprio "stravolgimento" della sfera lavorativa. La sociologia del lavoro legata all'ICT dispone oggi di diversi contributi e molte sono le testimonianze dell'interesse verso tale connubio all'interno della disciplina.

Sebbene a distanza da qualsiasi pretesa "generalizzante" e "totalizzante", è possibile individuare alcune linee-guida che delineano l'approccio e l'interesse della sociologia del lavoro nei confronti delle tecnologie dell'informazione/comunicazione. Quello che balza subito all'occhio -grazie anche al supporto di riviste specializzate di sociologia, che in qualche modo rispecchiano le principali tendenze della disciplina nel corso del tempo - è il ricorrere di approfondimenti relativi all'*organizzazione del lavoro*.

L'organizzazione e la gestione del lavoro sono al centro dell'interesse della sociologia: l'innovazione tecnologica decreta e muta il modo di lavorare, di coordinare il lavoro e di gestire gli spazi e ogni riflessione sembra ruotare attorno ai "processi organizzativi" sempre in cambiamento.

Come prova di tale tendenza, qualche esempio delle molteplici trattazioni sulle tematiche sopra citate all'interno dell'*Annual Review of Sociology*:

- B. Wellman, J. Salaff, D. Dimitrova, L. Garton, M. Gulia, C. Haythornthwaite, "Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework and Virtual Community", 1996 (a);

- B. H. Burris, "Computerization of the Workplace", 1998 (b);

- J. K. Liker, C. J. Haddad, J. Karlin, "Perspectives on Technology and Work Organization", 1999 (c).

All'interno di tali contributi è rintracciabile lo sforzo di superare l'idea della tecnologia come "determinante indiscussa di cambiamenti unilaterali", tanto che in

relazione alle dinamiche lavorative si comincia a parlare di “determinazioni e scambi bilaterali e reciproci” fra tecnologia e lavoro (c) , ma la tendenza rimane comunque quella di focalizzare l’attenzione sugli “impatti” che l’innovazione ha sui diversi lavori.

Si cerca soprattutto di vedere “come cambiano i lavori” in riferimento all’organizzazione, alle abilità richieste e alla gestione dei ruoli e delle relazioni (b) e di riflettere sui “nuovi lavori e fenomeni” legati all’ICT, quali il tele-lavoro, la collaborazione multimediale e la creazione di comunità lavorative virtuali (a).

5.2. Economia

Economia del lavoro.

L’economia del lavoro è una disciplina assai specialistica e complessa, ma nel contesto del progetto di ricerca in corso risulta sufficiente capirne un attimo l’impostazione e lo “stato dell’arte”, sempre nell’ottica di quello “sconfinamento disciplinare” che, piuttosto che ricercare alla perfezione libri, autori e pensieri, vuole solo utilizzare alcuni contributi disciplinari come spunti di riflessione a “completamento” della disciplina qui centrale, l’antropologia per l’appunto.

Come messo in luce dall’economista John T. Addison³, a supporto di uno dei principali manuali di riferimento della disciplina che egli stesso rappresenta - *Modern Labor Economics* -, i principali argomenti trattati oggi dall’economia del lavoro sono i seguenti: le dinamiche di *domanda/offerta*, la determinazione dei *salari* (compresa la questione dei “salari minimi”), gli investimenti nell’*educazione* e nella *formazione* del personale (“risorse/capitale umano”), gli andamenti del *mercato del lavoro* e le differenze di *genere-eticità* (Ehrenberg, Smith, 2008).

³ Il pensiero qui citato dell’economista John T. Addison è stato tratto dal seminario “*Topics In Labour Economics*” tenuto dal professore medesimo presso l’Università Degli Studi di Bologna (Facoltà di Economia-Rimini) nell’A.A. 2011-2012.

Il campo delle “risorse umane” è sicuramente uno dei più dinamici e, come pone in evidenza Daniele Boldizzoni, la persona che lavora - la risorsa umana - oggi non può più essere un mero “fattore di produzione”, quindi un costo da ottimizzare e da integrare negli obiettivi dell’organizzazione. Per continuare ad avere successo, la risorsa umana deve essere concepita come *asset*, portatrice di qualità, capacità, competenze e innovazione (Boldizzoni, 2003).

Le risorse umane - che altro non sono che i soggetti - vengono dunque spostate dal piano della gestione a quello della valorizzazione e i lavoratori, da “variabili dipendenti” com’erano concepiti, divengono “fonte del vantaggio competitivo” e “fautori di progresso” (ibidem, 2003).

Economia del lavoro & ICT.

La diffusione dell’ICT ha influenzato enormemente il mercato del lavoro e, sebbene ancora poco esplorati, gli effetti di tali tecnologie stanno oggi destando l’interesse di molti economisti del lavoro. Primo fra tutti David Autor, il quale ha fatto dell’incontro fra economia del lavoro e ICT il nocciolo duro dei suoi studi.

Secondo il contributo dell’economista, sono tre i canali principali attraverso cui si manifesta l’effetto dell’ICT sul mercato del lavoro:

a) i cambiamenti nella *domanda di lavoro*: le imprese richiedono un livello più alto di conoscenze informatiche ai nuovi lavoratori;

b) i mutamenti nell’*offerta di lavoro*: le prestazioni di lavoro possono essere fornite indipendentemente dal luogo in cui ci si trova;

c) i cambiamenti del modo in cui *domanda e offerta* si incrociano: le persone cercano lavoro attraverso i nuovi canali informativi/comunicativi e, sempre tramite gli stessi, le aziende ricercano personale (Autor, 2001).

In riferimento al primo “canale”, David Autor mette in luce come la crescente domanda di “lavoro qualificato” determini un aumento dei salari di quei lavoratori aventi le competenze richieste. A parità di condizioni, una crescita della domanda di lavoro qualificato produce l’aumento della disparità dei salari nei mercati “flessibili” (es. USA) e la diffusione della disoccupazione nei mercati “rigidi” (ibidem, 2001).

Sul fronte invece dell’incrocio fra domanda e offerta, Autor mette in guardia dai problemi di “informazione asimmetrica”: la riduzione dei costi di transazione può condurre ad un eccesso di informazioni difficili da gestire e valutare (ibidem, 2001).

L’importanza delle competenze e le logiche salariali sembrano essere ingredienti indispensabili negli studi di economia del lavoro connessi all’ICT. Solo sfogliando online la celebre rivista *Journal of Labor Economics*, si nota come gli articoli che trattano l’ICT si soffermano su due elementi chiave: *skills* e *wages* (abilità e salari).

Ecco alcuni esempi di riferimento:

- A. P. Bartel, N. Sicherman, “Technological Change and Retirement Decisions of Older Workers”, 1993;

- A. P. Bartel, N. Sicherman, “Technological Change and the Skill Acquisition of Young Workers”, 1998;

- H. Entorf, M. Gollac, F. Kramarz, “New Technologies, Wages, and Worker Selection”, 1999.

In termini sintetici, l’attenzione che l’economia rivolge all’ICT si concentra prevalentemente sul “gioco delle influenze”: gli effetti sulla prassi lavorativa (dislocazione/tele-lavoro ecc.) e le esigenze a livello di competenze (aggiornamento tecnologico/attenzione alle innovazioni ecc.) Sul piano delle abilità, si intrecciano poi due fenomeni importanti:

- la differenziazione fra “vecchio personale” e “nuovi lavoratori”, i quali presentano un più alto livello di adattamento e dinamicità sul fronte tecnologico (Bartel, Sicherman, 1993 et 1998);

- la disparità dei salari fra lavoratori più o meno qualificati (Autor, 2001).

5.3. Lavoro e Terza Rivoluzione Industriale (3RI)

L'economista Jeremy Greenwood, partendo dalla considerazione della 3RI come “rivoluzione della informazione-comunicazione”, affronta la questione del lavoro da una prospettiva precisa: il mondo dell'ICT è soggetto ad un ritmo innovativo velocissimo, crea sempre nuove opportunità lavorative, ma determina anche la richiesta di una continua e sempre aggiornata specializzazione. Questa prerogativa sembra proprio essere la chiave di volta di ogni discorso sulle attività impiegate: lavorare nel contesto della 3RI significa confrontarsi con una realtà tecnologica cangiante che pretende aggiornamenti costanti (Greenwood, 1997).

Questa corsa alla specializzazione crea un clima di competizione continua e porta anche alla disparità, spesso notevole, dei salari: come cerca di spiegare Campa, l'innovazione e l'aggiornamento crescenti determinano con sempre maggiore evidenza il divario fra “chi sa” e “chi non sa” e, conseguentemente, anche gli scarti fra salari. Si tratta di un fenomeno intrinseco alle “grandi rivoluzioni tecnologiche”, soprattutto nelle prime fasi di assestamento, e chi lavora nei campi dell'innovazione scientifico-tecnologica non può prescindere (Campa, 2007).

Sulla stessa linea d'onda si colloca anche Bradford che, cercando di offrire una linea di condotta all'interno del mondo di *internet* - elemento chiave della 3RI -, riflette sui lavori legati a questa realtà attraverso i legami che vengono in essere fra gli specialisti del settore e gli utilizzatori dei servizi. Secondo la personale visione dello

studioso, è necessario che questi rapporti siano sempre più stretti ed espliciti, creando una sorta di “piano lavorativo orizzontale e partecipativo” fatto anche di scambi di idee fra addetti al lavoro e clienti. Le nuove tecnologie informatiche rendono dunque più labili i confini fra chi si adopera per un servizio e chi sceglie di usufruirne e questa dinamica necessita anche di una fitta rete di regolamentazioni giuridiche (Bradford, 2000).

Se la 3RI assume i panni di una “rivoluzione informatica”, così come sostenuto anche da Sennholtz, affrontare la questione del lavoro all’interno di questo scenario significa anche parlare di una grande conseguenza determinata da questa rivoluzione: il *decentramento produttivo*. Le opportunità offerte dall’informatica permettono di espandere la gamma dei servizi vendibili e riescono a gestire le mansioni lavorative decentrate (Sennholtz, 2006, www.mises.org).

Non diversamente da Sennholtz, Romano Molesti nota che un aspetto dell’*economia della partecipazione* può essere rinvenuto proprio nel decentramento produttivo, anche se esso non deve essere limitato al semplice spostamento all’estero delle attività produttive: i ruoli di sempre maggiore responsabilità ed intraprendenza affidati ai lavoratori sanciscono la nascita di “reti di lavoro” che vedono i soggetti e le imprese formare una serie di domini autonomi che interagiscono tra loro. Esistono dunque nuove alternative lavorative, come l’azienda cooperativa, la piccola impresa e il lavoro autonomo, che vanno a contrapporsi alla grande impresa fordista (Molesti, 2006).

Per quanto concerne il rapporto “lavoro-lavoratore”, questa nuova organizzazione degli impieghi vede affidare più responsabilità ai lavoratori, che possono svolgere autonomamente e, anche a domicilio, le loro mansioni: il maggiore grado di

responsabilità porta anche ad un miglioramento generale delle condizioni di lavoro, verso una de-gerarchizzazione delle stesse attività (ibidem, 2006).

La 3RI come rivoluzione collegata all'ICT è dunque vista come contesto di nuove opportunità lavorative, ma c'è anche chi, partendo proprio dai mezzi di comunicazione e informazione, arriva a decretare la morte di un lavoro essenziale per l'uomo, quello intellettuale.

Ercolani si interroga sugli sviluppi del lavoro proprio a partire dalle rivoluzioni industriali, utilizzando come punto di riferimento il pensiero di Kurl Vonnegut: una volta giunti alla fine il lavoro muscolare e quello ordinario in concomitanza con la prima rivoluzione industriale, il primo, e con la successiva, il secondo, la 3RI sembra sancire la morte del lavoro intellettuale. Se grazie alle innovazioni delle prime due rivoluzioni industriali l'uomo vede limitati i propri sforzi fisici e ha più tempo per dedicarsi agli svaghi e all'espressione della creatività, con l'avvento della 3RI perde le proprie potenzialità intellettive a causa del predominio delle nuove tecnologie e dei mezzi di comunicazione (Ercolani, 2007).

Se prendiamo in mano il lavoro di Jeremy Rifkin e torniamo agli anni '90, ci confrontiamo con una visione pessimistica sul lavoro: l'autore parla di una 3RI che modifica in negativo l'essenza del lavoro umano. L'automazione, l'informatizzazione, l'elettronica e Internet sembrano sostituire letteralmente il lavoro umano con quello delle macchine (Rifkin, 1995).

A partire dalle società più avanzate, i lavoratori scompaiono sempre di più come figure sociali, le fabbriche continuano a produrre ma si svuotano di uomini in carne ed ossa e la disoccupazione diventa un nuovo fenomeno di massa. Rifkin osserva l'inesorabile installarsi delle "tecnologie di potenza", nota le loro influenze sul lavoro e comprende quanto questi cambiamenti incidano in modo sostanziale sulla vita degli

individui, che si trovano travolti dall'incubo della perdita generalizzata della propria attività di vita e delle basi essenziali delle proprie risorse economiche (ibidem, 1995).

La fine del lavoro in quanto tale appare presto un epilogo estremo e poco realistico e il grido di preoccupazione che Rifkin lancia per la rottura degli equilibri lavorativi "tradizionali" si stempera in una visione ottimistica sulle opportunità dell'uomo nei suoi testi successivi. Ecco dunque il pensiero che l'autore elabora ne *La civiltà dell'empatia*: Internet e i nuovi mezzi di comunicazione sono posti alla base della possibile unificazione del genere umano su basi migliori e favoriscono l'espressione degli individui. Inoltre, la "coscienza biosferica", con tutto l'apparato delle energie rinnovabili, stimola una condivisione delle problematiche ambientali che può trasformarsi in nuove applicazioni lavorative (Rifkin, 2010).

Anche Richard Florida dedica molto spazio alla riflessione sul lavoro in riferimento alla 3RI e, rifacendosi al ruolo centrale assunto dalla creatività, cerca di presentarne le caratteristiche determinanti: in primo luogo, oggi il lavoro deve rappresentare l'esplosione della forza creativa umana. Attraverso la lettura di dati relativi ad indagini svolte in territorio americano, risulta chiaro il desiderio di svolgere lavori sulla base della passione e degli interessi personali (Florida, 2003).

La ricerca del lavoro sembra declinare la semplice logica del guadagno, oltre il mero conteggio del denaro e il desiderio di diventare ricchi ad ogni costo: il brivido della sfida personale, il senso di gratificazione, la possibilità di esprimere le proprie inclinazioni e il desiderio di raggiungere obiettivi precisi nell'ordine di uno stile di vita soddisfacente sono tutti elementi che concorrono alla ricerca e allo svolgimento di lavori sulla base di chiare esigenze personali (ibidem, 2003).

Florida confida nell'espressione di queste esigenze attraverso le attività lavorative e comincia a presentare quelle che sono le dinamiche maggiormente fattive ed

esemplificative di un mutamento ormai inesorabile: il mercato del lavoro sembra sempre più contraddistinto da un'*ipermobilità orizzontale*, che vede i lavoratori spostarsi da un posto all'altro, piuttosto che cercare di avanzare nella medesima realtà, per ottenere mansioni sempre più vicine alle proprie predisposizioni; il criterio della *flessibilità* risulta determinante nella scelta del lavoro, che deve conciliarsi, oltre che con la creatività, anche con il tempo libero e gli impegni familiari; la *responsabilità* personale è sempre maggiore e si addice a quei lavoratori che desiderano svolgere attività come possibilità per esprimersi e gestirsi (ibidem, 2003).

6. Storia del lavoro e tecnologie

Sulla base di una consapevolezza maturata negli ultimi anni di studio, grazie anche al dialogo interdisciplinare coltivato all'interno del Dottorato, *l'antropologia non può mai dimenticarsi della storia*. All'interno di questo progetto, proprio il contributo della storia è risultato determinante nell'aprire lo sguardo antropologico su lavoro & ICT.

Sul piano storico, lo studioso Aad Blok cerca proprio di indagare il rapporto fra lavoro e tecnologie dell'informazione, suggerendo - insieme al collega Greg Downey - una prospettiva d'indagine molto costruttiva. Innanzitutto, sembrano tre i nodi problematici da sciogliere con urgenza: il *riduzionismo/determinismo tecnologico*, le *cesure storiche* e il *lavoro umano "celato"*, in relazione ai progressi economici e tecnologici (Blok, Downey, 2003).

A fronte di questo, si cerca di incoraggiare un duplice piano interpretativo: il ruolo del lavoro nelle rivoluzioni tecnologiche e le conseguenze delle rivoluzioni stesse sul lavoro. Come è poi possibile intrecciare i due livelli di indagine? Attraverso ricerche su tutto quanto concerne:

- l'invenzione, la costruzione, lo sviluppo e il mantenimento delle infrastrutture informative;

- i contesti, le strutture, la produzione, l'uso, la trasformazione e la trasmissione delle stesse;

- i cambiamenti indotti (ibidem, 2003).

Come mette in chiara luce Greg Downey, esistono delle "convinzioni normative", ancora purtroppo molto frequenti, da smantellare:

a) la produttività legata alle tecnologie dell'informazione è sinonimo indiscusso di progresso;

b) i lavoratori vengono visti come "componenti tecnologici";

c) in relazione all'organizzazione spazio-temporale del lavoro, fenomeni quali il tele-lavoro, la flessibilità e l'*e-commerce* sono sì presi in considerazione, ma partendo raramente dalla prospettiva dei soggetti (ibidem, 2003).

I lavoratori sono i protagonisti del lavoro e, come tali, devono essere posti in primo piano nel loro essere individui che *vivono, creano, scelgono, producono, consumano e progettano*. I lavoratori sono gli attori della scena lavorativa e, insieme ai *managers* e ai consumatori, sono co-autori del mondo tecnologico-informativo che ci circonda quotidianamente. Solo "svelando" nei particolari la piccola, ma articolata, realtà che il lavoratore vive e crea ogni giorno è possibile capire cosa e come sono le tecnologie oggi.

Inoltre, parlare di lavoratori in tale contesto non significa solo prendere in considerazione i "geni informatici" o coloro che, più in generale, lavorano agli alti vertici dell'innovazione tecnologica, ma anche - e soprattutto - capire il lavoro prezioso e costante di tutti i "lavoratori medi" del settore: vale a dire, sottolineare l'importanza del ruolo di tecnici, operatori, giovani apprendisti e tutti quanti contribuiscono a

sostenere l'esistenza del *World Wide Web*, dell'*e-commerce* e del mondo dell'informazione/comunicazione. Come sostiene con convinzione Greg Downey, il nuovo mondo virtuale non può sfuggire da un vecchio fattore "fisico": ci vuole il lavoro umano per far funzionare il *web* (Downey, 2001). E il lavoro umano è soprattutto quello di chi lavora ogni giorno dietro una scrivania e davanti al computer.

In alcuni contesti, la storia è riuscita a "svelare" affascinanti casi di lavoratori-IT rimasti nascosti dietro la narrazione degli eventi, ma, come dice lo storico Downey, in questo campo ancora troppo spesso la storia tende a privilegiare gli "attori dell'innovazione" e/o gli "attori del consumo", trascurando i "lavoratori comuni" (Blok, Downey, 2003).

Volgendo uno sguardo agli articoli di *Technology and Culture* - la rivista forse più importante nell'ambito degli studi di storia della tecnologia - alcuni autori fanno del recupero dei "lavoratori celati" il fulcro delle loro trattazioni. Un esempio fra tutti:

- J. S. Light, "When computers were women", 1999.

In questo articolo viene posta in evidenza la centralità della donne durante la realizzazione dell'ENIAC, il primo computer elettronico americano costruito durante la seconda guerra mondiale. Il riconoscimento dell'importanza delle lavoratrici, oltre che inserirsi all'interno di una più ampia riflessione sulle questioni di genere, diviene un esempio di quanto sia importante dare voce e spazio a tutti coloro che lavorano quotidianamente alla progettazione di strumenti tecnologici.

L'*invisibility* che nasconde i lavoratori è come una coltre di nebbia da dissipare: come suggerisce sempre lo storico Greg Downey, a tal proposito è necessario uno "sforzo di visibilità" e il metodo etnografico può essere un valido sostegno a questo "slancio positivo". Le indagini concrete sul campo danno voce e spazio a persone, luoghi, storie e azioni e, dunque, anche ai lavoratori. Non risulta facile suggerire un

nuovo metodo per studiare il lavoro legato alle tecnologie, ma l'incontro fra *contestualizzazione storica*, *interpretazione etnografica* e *consapevolezza geografica* potrebbe sancire una svolta importante (ibidem, 2003).

Da un punto di vista storico, l'importanza dell'etnografia era già stata sostenuta anche da Philip Scranton, quando parlava dell'indagine empirica come supporto indispensabile per gli studi storici su lavoro e tecnologia (Scranton, 1988).

Due elementi sembrano emergere con forza da quanto fin ad ora presentato da un punto di vista storico:

- a) l'importanza dei *soggetti-lavoratori* (in particolare, i "lavoratori medi");
- b) il valore degli *studi etnografici*.

Sebbene si tratti di un campo di ricerca un po' diverso da quello qui in analisi, il lavoro di Julian Edgerton Orr, riunendo a suo modo proprio questi due elementi, può essere un valido spunto di riflessione: egli compie un'etnografia innovativa sul lavoro dei tecnici che riparano le fotocopiatrici (Orr, 1996). Il lavoro tecnico viene preso come esempio del "rapporto uomo-macchina" e sviscerato in tutta la sua realtà e importanza, a sostegno della tesi dell'autore che vede nei tecnici figure di determinante importanza all'interno di un processo ormai inesorabile che vuole porre le "macchine" come superiori e migliori rispetto al lavoro umano (ibidem, 1996).

L'etnografia va alla ricerca dei lavoratori, dei loro ruoli e delle loro mansioni, cercando di "umanizzare" e raccontare la complessità dell'innovazione tecnologica. Ecco che entra dunque in campo la disciplina qui centrale, l'*antropologia*.

7. Antropologia del lavoro

Come accennato poco sopra, parlare di *antropologia del lavoro* non è cosa semplice. Tale consapevolezza viene sostenuta con forza da Maria Pia Chirinos, che tenta di incrementare la trattazione del lavoro come “categoria antropologica” (Chirinos, 2008).

Oggi l’antropologia del lavoro è poco sviluppata e, ad eccezione dei contributi legati agli studi marxisti, i riferimenti alle attività lavorative sono quasi completamente assorbiti all’interno del più vasto e diffuso ambito dell’antropologia culturale. Se l’economia, il diritto, la sociologia e la medicina possono vantare veri e propri settori completamente riservati al lavoro, l’antropologia deve invece compiere ancora molti passi prima di arrivare ai medesimi risultati (ibidem, 2008).

Secondo il punto di vista della studiosa, oggi la tendenza è quella di concepire il lavoro come esclusivamente associato al *sapere*, un lavoro “scientifico, astratto e intellettuale” che, soprattutto in relazione alle tecnologie avanzate, appare come lavoro “libero, razionale e vero”. La riduzione del lavoro a quello intellettuale e tecnologico determina dunque il rischio di tralasciare il lavoro manuale e quotidiano, ugualmente importante e degno di interesse antropologico. Inoltre, la concezione del lavoro in riferimento ai soli connotati scientifico-conoscitivi porta in sé altri due nodi critici: la riduzione del lavoro ai soli *prodotti* (valori materiali ed economici) e l’attenzione esclusiva per i *risultati* (ibidem, 2008).

L’intento di Chirinos è chiaro: restituire il legittimo valore ai lavori manuali e “comuni”, con uno sguardo particolare sulla materialità e la dimensione di vita quotidiana come fonte di libertà e creatività. Anche se nell’ambito della trattazione qui in corso risulta di centrale importanza l’altra faccia del lavoro, ovvero quella legata al sapere e alla tecnologia, le considerazioni dell’antropologa possono essere di grande aiuto.

I rischi ed i nodi critici messi in luce sono seguiti da interessanti suggerimenti:

- l'uomo è il protagonista delle attività lavorative e il lavoro è anche un mezzo di acquisizione di "beni interni";

- il lavoro è "umano" e nei modi e nelle idee (la creazione) si concentra la forza delle attività lavorative (ibidem, 2008).

Tutto ciò, sebbene qui enfatizzato a sostegno delle grandi potenzialità dei lavori manuali, può essere trasposto anche nella "società tecnologica", dove il lavoro, al di là della coltre di "astrattezza, razionalità e verità", può anche essere fonte di espressione personale e terreno di attività e relazioni "umane".

7.1. Basi e sviluppi della disciplina

Antropologia del lavoro e antropologia dell'impresa.

Da un punto di vista terminologico, gli studi antropologici sul lavoro sembrano aver avuto denominazioni diverse nel corso della storia. Come precisato da Cristina Papa, specializzata in *antropologia dell'impresa*, quello che ora è il suo ambito di studio in passato veniva definito *antropologia dell'industria* o *antropologia del lavoro*. Oggi, la diminuzione del peso dell'industria sul prodotto interno lordo dei cosiddetti paesi industrializzati e la crescita esponenziale del settore terziario hanno reso necessario l'utilizzo di una denominazione più generale - *antropologia dell'impresa* - in grado di comprendere tutto il tessuto dei *servizi*, delle *informazioni* e delle *comunicazioni* (Papa, 1999).

L'antropologia dell'impresa sembra dunque un'evoluzione storica dell'antropologia del lavoro che, nell'interfacciarsi con il complesso sistema dell'informazione e della comunicazione, si discosta dall'attenzione quasi esclusiva che

prima aveva nei confronti del lavoro in fabbrica per estendersi al mondo dei servizi della realtà contemporanea.

Come messo in luce da Papa attraverso un breve *excursus* storico, la nascita dell'antropologia dell'impresa viene fatta risalire ad Elton Mayo, a cui si deve l'applicazione della prospettiva funzionalista allo studio del lavoro in fabbrica. A partire da questa impostazione, ha poi origine dapprima la scuola delle *Human Relations* e, negli anni '40-'50, l'*antropologia applicata*, i cui risultati vengono spesso utilizzati per ridurre o prevenire i conflitti in fabbrica. Negli anni '50 un altro contributo fondamentale viene dalla *Scuola di Manchester*, sia per l'attenzione rivolta al conflitto presente nei rapporti di lavoro, sia per l'introduzione dell'osservazione partecipante degli etnografi accanto agli operai. Negli anni '70, invece, l'attenzione comincia a concentrarsi sul sistema economico mondiale ed è proprio in questo periodo che in Francia nasce l'*antropologia economica marxista* (ibidem, 1999).

Nel corso degli anni '80-'90, in Francia si sviluppa un approccio basato sullo studio dei *saperi tecnici* e del *savoir-faire*, mentre negli Stati Uniti ha origine la *Business Anthropology*, i cui studi vengono finalizzati alla risoluzione dei problemi legati all'interculturalità. La rassegna compiuta da Cristina Papa si conclude poi con Miller ed il recupero della nozione elaborata da Marcus di *multi-sited ethnography*: tale concetto risulta di imprescindibile importanza per lo studio di una realtà sempre più frammentata e multi-situata come quella derivante dal processo di globalizzazione e che ha notevoli influenze e manifestazioni nel mondo del lavoro (ibidem, 1999).

Come si può cominciare a notare, l'interesse dell'antropologia per il lavoro ha avuto evidenti manifestazioni in relazione ai *contesti industriali*, al *lavoro in fabbrica* e alla *condizione degli operai*: si tratta forse della più elevata espressione del contributo apportato dall'antropologia del lavoro.

I fondatori dell'antropologia del lavoro.

Gerd Spittler, professore emerito di antropologia sociale presso l'università di Bayreuth, cerca di individuare le origini dell'antropologia del lavoro e, con esse, i fondatori di una disciplina che deve ancora delineare le proprie fattezze. Partendo dalla convinzione che il lavoro è vitale per la maggior parte degli individui ed in ogni tipo di società, Spittler cerca di stimolare l'interesse degli antropologi che oggi si occupano di lavoro attraverso il recupero dei contributi di scienziati sociali tedeschi del passato (Spittler, 2008).

Proprio studiosi quali Karl Marx, Wilhelm Heinrich Riehl, Karl Bücher, Eduard Hahn, Wilhelm Ostwald e Max Weber sono ancora oggi un esempio e un monito per gli studi contemporanei: mettendo a confronto il lavoro industriale con quello non-industriale, essi hanno posto l'attenzione sul lavoro come *performance*, come attività umana carica di valori etici, sociali e culturali, intrisa di problematiche ma anche ricca di potenziale creativo. A causa dell'assenza di studi etnografici, le basi empiriche delle loro analisi sono rimaste deboli, ma ciò non ha impedito di lasciare indelebili nel tempo i loro contributi teorici (ibidem, 2008).

Una più articolata etnografia del lavoro ha poi cominciato a muovere i suoi primi passi con Karl Weule, Richard Thurnwald e Bronislaw Malinowski che, facendo propri i lavori degli scienziati sociali venuti prima, hanno introdotto nuove prospettive di studio basate sul lavoro di campo, soprattutto in Africa e in Melanesia (ibidem, 2008).

Ecco che risalta la centralità dell'esperienza di campo come nocciolo duro del contributo che l'antropologia del lavoro può offrire: la lente dell'etnografia rivendica la sua specificità nella possibilità di cogliere *in vivo* il lavoro, attraverso l'attenzione alle pratiche quotidiane, ai comportamenti minuti, alle strategie di vita e agli orizzonti di valore che permeano l'esperienza dei lavoratori e delle lavoratrici. L'indagine di campo è il valore aggiunto che l'antropologia può conferire agli studi sul lavoro, è lo sguardo

attento e particolaristico che raccoglie dall'interno le caratteristiche dei lavori e i connotati dei soggetti protagonisti.

Etnografia del lavoro.

Quello che sembra oggi di fondamentale importanza è lo sviluppo di una nuova “*cultura del lavoro*” improntata sull'attenzione per i processi lavorativi come “attività propriamente umane”. Si tratta di una consapevolezza già introdotta da Giorgio Bocca, che ha insistito abbondantemente sulla riconfigurazione del lavoro dalla prospettiva dei lavoratori, sia a livello di pratiche lavorative che sul piano della riflessione teorica (Bocca, 1999).

Bocca parla proprio di una evoluzione antropica e antropocentrica dell'organizzazione del lavoro che potrebbe essere sancita dall'alleanza fra discipline complementari: l'*economia*, l'*etica*, la *pedagogia* e l'*antropologia*. Ogni lavoro deve essere svolto e concepito sulla base di un duplice impegno: stabilire le esigenze di produzione e profitto e, parallelamente, salvaguardare ed incentivare l'interesse individuale alla realizzazione (Bocca, 1998).

Ecco che entra in gioco l'etnografia che, attraverso lo sguardo diretto sul campo, può captare il lavoro in tutta la sua concretezza e presentare il lavoratore da un punto di vista “umano”. Come visto in precedenza in merito agli studi storici, l'importanza dell'etnografia viene sostenuta non solo dagli antropologi, ma anche da altri studiosi che rintracciano in tale prassi un utile strumento di ricerca.

Proprio nel contesto dell' “etnografia al di fuori dell'antropologia”, è interessante l'esperimento etnografico di Gideon Kunda all'interno di un'azienda americana ad “alta tecnologia”: esperto di lavoro e, in particolare, di teorie dell'organizzazione d'impresa, egli compie un vero e proprio lavoro di campo per comprendere “dall'interno” - e

soprattutto attraverso i lavoratori - come viene organizzato e svolto il lavoro nell'azienda (Kunda, 2000).

Questo esempio è qui di duplice aiuto: da una parte, come testimonianza del valore dell'etnografia e, dall'altra, in quanto circoscritto ad un contesto lavorativo strettamente legato all'innovazione tecnologica. Come mette in luce Kunda, l'ottimismo e il positivismo tecnologico all'interno dell'azienda, giustificati da una lunga serie di esempi di successo, innovazione e eccellenza, legittimano ogni decisione presa nell'ambito dell'organizzazione del lavoro. Quello che ne deriva è una "cultura lavorativa forte", un controllo normativo esercitato con l'intento di legare cuore e mente dei lavoratori al bene e agli interessi dell'azienda (ibidem, 2000).

L'alone di positività dell'azienda trova origine nell'alto livello tecnologico che può vantare: proprio l'innovazione giustifica tutto quanto concerne il lavoro al suo interno e i lavoratori, rapiti dall'idea di poter contribuire all'immenso successo tecnologico, svolgono le proprie mansioni con grande impegno, ma senza curarsi troppo delle tattiche messe in atto dai piani dirigenziali per preservare gli interessi e i profitti dell'azienda (ibidem, 2000).

La forza dell'etnografia sta qui nell'esplicitare l'insieme delle dinamiche lavorative, cercando di comprendere i processi che stanno alla base di "impliciti radicati" e mansioni chiari in superficie, ma che in realtà nascondono strategie, scelte e relazioni umane per nulla scontate. L'innovazione tecnologica, unita alle logiche aziendali, rischia di schiacciare la figura del lavoratore e proprio la ricerca etnografica, trasformandosi anche in una sorta di "denuncia", può dare un contributo alla ri-legittimazione dei soggetti-lavoratori.

7.2. Il lavoro nell'antropologia del *cyberspazio*

L'antropologia del *cyberspazio*, intesa come settore della disciplina interessato al mondo di Internet e della comunicazione-informazione digitale, affronta la tecnologia come un innovativo "campo sociale". Il computer, le reti e la "Rete nelle reti" stanno cambiando profondamente il nostro modo di vivere e, dunque, anche quello di lavorare: il mercato delle tecnologie informatiche è tra i più grandi del pianeta in termini di volumi di affari e di occupazione e ciò che concerne il lavoro nel *cyberspazio* non può che rientrare negli interessi dell'antropologia contemporanea.

Come pone in evidenza Giuseppe Gaeta cercando proprio di offrire un quadro dell'antropologia del *cyberspazio*, oggi il lavoro deve essere posto al centro di ogni riflessione interna alla disciplina (Gaeta, 1998). Attenzione particolare viene data al fenomeno del *tele-lavoro*, ossia l'opportunità di lavorare in ogni luogo, compresa la propria casa, che disponga di un computer e di una linea telefonica. La gestione "ubiquitaria" del lavoro porta in sé molte opportunità:

- maggiori possibilità di connessione e movimento di informazioni;
- minori problematiche legate agli spostamenti verso i luoghi di lavoro;
- gestione personalizzata delle mansioni (ibidem, 1998).

I vantaggi sono però accompagnati da una serie di problematiche:

- trasformazione della comunicazione in "ossessione";
- assenza dell' "atmosfera complessiva" propria del luogo fisso di lavoro;
- frenesia e competizione sempre crescenti (ibidem, 1998).

Al di là del fenomeno circoscritto poco sopra riportato, nel contesto generale del lavoro - e della sua gestione - tutte le aziende, le imprese e i luoghi di lavoro nel complesso sembrano percorrere cammini di continua "*re-ingegnerizzazione*": il riconoscimento dell'identità e del valore di un lavoro e del luogo in cui esso viene

svolto sembra passare attraverso l'adeguamento tecnologico e la gestione del piano informativo e comunicativo (ibidem, 1998).

Anche Alessandra Guigoni si addentra nel contesto dell'antropologia del *cyberspazio* e la riflessione che qui ritorna utile è relativa ad un duplice piano di consapevolezza - e indagine - antropologica: oggi l'antropologia fa di Internet e delle nuove tecnologie un vero e proprio terreno di studio (antropologia *della Rete*), ma è anche una disciplina che può rintracciare saperi e risorse proprio all'interno dell'ICT (antropologia *in Rete*). Il *cyberspazio* è dunque, da un lato, materia di studio e, dall'altro, strumento di ricerca (Guigoni, 2007).

Dalla prospettiva della riflessione sul lavoro, ecco che si inserisce un importante tassello: il *lavoro dell'antropologo* che si interessa delle nuove tecnologie e che, contemporaneamente, utilizza le stesse per portare avanti le proprie ricerche. La sensibilità dell'antropologo come studioso - e come uomo - che compie il proprio lavoro sta poi nel mettere in evidenza tutti i soggetti che si trovano *al di là* di queste tecnologie.

7.3. L'antropologia del lavoro attraverso le riviste specialistiche

Capire come l'antropologia si confronta con il lavoro e le tecnologie oggi significa anche, naturalmente, passare attraverso i resoconti che gli antropologi fanno delle proprie ricerche, captare gli interessi e le tendenze della disciplina e cercare di coglierne punti di forza e note dolenti.

Annual Review of Anthropology.

Attraverso una pratica alquanto vicina all' "essenza" della trattazione in corso, se si sfoglia on-line la rivista *Annual Review of Anthropology* - espressione condivisa ed

accettata del panorama degli studi antropologici - si possono individuare alcuni importanti spunti di riflessione. Se la ricerca interna alla rivista si circoscrive all'antropologia del lavoro, alcuni articoli inerenti alla tematica offrono uno scorcio di come l'antropologia si sia mossa e si stia muovendo in direzione della sfera lavorativa.

Se il lavoro si fa protagonista della ricerca antropologica, dal punto di vista della sua *organizzazione* e delle diverse *tipologie* molti sono i contributi dell'*antropologia dell'industria*, di cui di seguito alcuni esempi:

- Buraway M., "The Anthropology of Industrial Work", 1979;

- Holzberg C. S., Giovannini M. J., "Anthropology and Industry: reappraisal and new direction", 1981;

- Ortiz S., "Laboring in the Factories and in the Fields", 2002.

Sul piano invece delle *disuguaglianze* e delle *problematiche* relative al lavoro, molta attenzione viene riposta nelle *questioni di genere* e nello *sfruttamento* (ad esempio, il lavoro minorile). Ne sono testimonianza articoli quali:

- Ong A., "The Gender and Labor Politics of Postmodernity", 1991;

- Mills M. B., "Gender and Inequality in the Global Labor Force", 2003;

- Nieuwenhuys O., "The Paradox of Child Labor and Anthropology", 1996.

Quando si passa invece alla "tecnologia oggi" in termini generali, si notano subito i principali temi su cui la disciplina riversa il suo interesse: *mass media*, *comunità digitali*, *distinzioni di genere* e *conseguenze delle trasformazioni tecnologiche*. In testimonianza di ciò:

- Spitulnik D., "Anthropology and Mass Media", 1993;

- Wilson S. M., Peterson L. C., "The Anthropology of Online Communities", 2002;

- Bray F., "Gender and Technology", 2007;

- Coleman E. G., “Ethnographic Approaches to Digital Media”, 2010.

Fra i meandri degli studi antropologici sulla tecnologia - e sempre in rimando a nuove riflessioni su lavoro e tecnologia - spicca il già citato pensiero elaborato da Bryan Pfaffenberger in:

- Pfaffenberger B., “Social Anthropology of Technology”, 1992.

Proprio la caratterizzazione della tecnologia come risultato di “ processi creativi” intimamente legati ai soggetti è la chiave di volta della trattazione che si sta qui sviluppando: *alla base delle tecnologie si trovano lavori complessi e all'interno del lavoro si muovono i soggetti-lavoratori.*

Per chiudere il cerchio delle trattazioni interne all' *Annual Review of Anthropology* - e come testimonianza dell'incrocio fra lavoro e ICT -, molto interessante è la ricerca di Hakken presentata nell'articolo:

- Hakken D., “Computing and Social Change: New Technology and Workplace Transformation, 1980-1990”, 1993.

Il fulcro della trattazione sta nel mettere in luce l'intersezione fra *l'information technology* e i cambiamenti che essa determina a livello lavorativo e sociale nella prima decade (1980-1990) del grande processo di informatizzazione. Due sono gli aspetti più interessanti e degni di nota positiva:

- *cultural construction of technology;*

- *technology actor networks.*

Infine, ma solo in ordine temporale, è interessante citare il seguente articolo (di cui segue l'*abstract*):

- Greg Urban & Kyung-Nan Koh, “Ethnographic Research on Modern Business Corporations”, 2013.

Ethnographers have approached the modern business corporation (construed as cultural formation) from two directions: (a) the effects of corporations—on workers,

communities, consumers, and the broader environment; and (b) the inner workings of corporations as small-scale (or even large-scale) societies. Although academically based ethnographic research inside corporations has grown only modestly since the 1980s, the number of anthropologists working for corporations has mushroomed. Coupled with the expansion of research on various corporate effects over the past three decades, this development, we argue, positions the discipline to make intellectual advances in theorizing the corporation (synthesizing the internal social group view with the external effects-producing agentive view), as well as practical contributions not only in monitoring harmful impacts but also in suggesting directions to enhance societal benefits. At the same time, we note that questions of access to corporate inner workings pose both practical and ethical challenges.

Emerge con forza, da studi come questo, la necessità di fare ricorso alla preparazione e allo sguardo degli antropologi per rintracciare la complessità delle dinamiche lavorative e per combinare in maniera armoniosa il gioco dei ruoli con quello delle conseguenze.

Una riflessione - a mio avviso importante - da cui parte un interrogativo critico: queste sono le poche testimonianze di ricerca rintracciate come rilevanti in merito alle tematiche qui trattate. *Non è forse giunto il momento di ri-cominciare a presentare la complessità, la varietà e l'importanza del rapporto fra lavoro & ICT?*

Anthropology of Work Review.

Se si passa ad una rivista incentrata sull'*antropologia del lavoro - Anthropology of Work Review* -, si possono rintracciare ulteriori spunti di riflessione circa il rapporto fra lavoro e ICT dal punto di vista antropologico ed etnografico.

Un esempio può essere il contenuto dell'articolo:

- K. L. Michaelson, "Laboring in Cyberspace: Internet Realities and the Future of Work", 2000.

Qui il tentativo è quello di indagare tutti i “grandi cambiamenti” lavorativi legati al mondo di Internet: la diversa gestione della realtà spazio-temporale, la richiesta di nuove conoscenze, le differenze dettate dai diversi “accessi tecnologici” e l’estensione di relazioni e risorse a disposizione.

Molto interessante è poi il resoconto di una vera e propria *ricerca etnografica*, di cui seguono *paper* e *abstract*:

- V. Dirksen, “Socialization and Reputation in Virtual Corporate Spaces: Confirming Identity and Reproducing Practice”, 2005.

- *Abstract*:

Transformative expectations of modern information and communication technologies (ICTs) often do not agree with the reality of their appropriation in context. To investigate the divergence between discourse and praxis of ICTs, I performed an ethnographic study in a large Dutch IT firm where I followed a change project that was aimed at improving the organization's learning capabilities through the concept of virtual community. The research findings illustrate how the virtual community created to serve as an experiential learning exercise is appropriated instead as an arena for the manufacturing and display of status and as a reassurance of belonging.

Infine, un altro spunto di riflessione scaturisce da:

- J. A. English-Lueck, “Rites of Production: Technopoles and the Theater of Work”, 2004.

Come messo in luce dall’autore, il lavoro viene tendenzialmente concepito come “razionale”, ma per comprenderne appieno le fattezze, anche - e soprattutto - nei contesti lavorativi ad alta tecnologia, bisogna recuperarne il carattere “morale, sociale, rituale e performativo”. Il lavoro “intellettuale” legato al mondo dell’innovazione è una mescolanza di tutti questi connotati e proprio l’alone di “intangibilità” che lo rende

complesso ed impalpabile deve stimolare la ricerca e l'esplicitazione di tutto quanto lo contraddistingue come magnificamente "umano".

Proprio la questione dell'"intangibilità del lavoro che si cela dietro l'innovazione tecnologica" ci porta ad aggiungere un altro piccolo tassello.

7.4. Creatività e innovazione

Paolo Legrenzi, professore di Teorie della creatività e innovazione presso l'Università Iuav di Venezia, pone in evidenza la questione del "nascondimento" dei soggetti creativi nel contesto dell'innovazione: rispolverando la teoria dell'evoluzione di Darwin, che sostiene la presenza di meccanismi che creano e distruggono, casi, varianti e selezioni - "il creato senza il creatore" -, egli la associa poi all'innovazione tecnologica. Essa appare come il "prototipo della creazione in assenza di un artefice chiaramente riconoscibile", una creazione determinata da processi complessi e diffusi e che sconvolge la conoscibilità dei soggetti creatori (Legrenzi, 2005).

La complessità dell'innovazione tecnologica "tradisce" in qualche modo i soggetti che la alimentano ogni giorno: proprio perché varia, complicata e in continua trasformazione, la tecnologia finisce col rendere confusi e irriconoscibili i processi e i soggetti che concorrono alla sua progressione costante. La velocità e la semplificazione smorzano paradossalmente tutto il lavoro lento e faticoso che si trova alla base della progettazione e delle realizzazioni di ogni strumento tecnologico e si dimenticano dei soggetti (ibidem, 2005).

Ecco che ritorna a galla il problema che si vuole cercare di risolvere: il mancato - o scarso - riconoscimento dell'importanza del ruolo dei soggetti-lavoratori in relazione alle tecnologie di ultime generazione, ICT su tutte.

La *creatività umana* - nozione alquanto complessa e qui non sottoposta ad una problematizzazione articolata - è anche associabile ai processi creativi che vedono i soggetti impegnati nel mondo delle tecnologie, una creazione che segue studi, regole e passaggi precisi, ma che si avvale anche delle peculiarità, doti, scelte e volontà di tutti i soggetti coinvolti.

Per l'antropologia contemporanea la *creatività* rappresenta uno degli aspetti più interessanti della vita sociale. Nella capacità delle persone di misurarsi con i grandi cambiamenti culturali, tecnologici ed economici è evidente l'esistenza di comportamenti che possiamo vedere come il prodotto di scelte "strategiche" e "razionali", oppure anche come l'esito di scelte "adattive" e di "improvvisazioni".

Il contesto culturale, inoltre, può riconoscere, incoraggiare o anche disincentivare il talento: la creatività appare allora come un "fatto sociale" che trova in determinati contesti le condizioni e le possibilità di svilupparsi. I mezzi di comunicazione e di informazione e l'industria culturale costituiscono i canali di diffusione - ormai globale - di significati, esigenze e prospettive che riguardano l'esistenza umana.

Da questo punto di vista, le interconnessioni sempre crescenti rappresentano uno scenario nel quale trovano posto nuove forme di creatività e gli attuali fenomeni di sviluppo e diffusione dell'ICT possono dunque essere visti come processi capaci di incentivare la creatività nelle sue fattezze più disparate.

Richard Florida sostiene l'ascesa di quella che egli chiama la "classe creativa" e propone la "teoria delle tre t" come strumento per sancire una svolta epocale nell'esistenza dell'uomo: le tre "t" si riferiscono a tre elementi ritenuti fondamentali agli occhi dello studioso, vale a dire il *talento*, la *tecnologia* e la *tolleranza* (Florida, 2003).

Potremmo operare un processo di significazione (e ri-significazione) dei tre elementi cardine sopra citati: il *talento* racchiude l'idea di specializzazione, la

tecnologia fa riferimento all'innovazione scientifico-tecnologica e la *tolleranza* rimanda ad una ormai necessaria propensione all'apertura, ma, oltre a questi significati evidenti, esistono delle sfumature da aggiungere?

Il *talento* è la facoltà che racchiude il mondo delle competenze, delle conoscenze e di tutti quei saperi che vengono aggiornati e rivisitati costantemente: non si tratta di una qualità posseduta dai soli geni e dagli specialisti, ma di una potenzialità umana applicabile anche a semplici contesti di vita quotidiana e domestica. La percezione del talento come “caratteristica di pochi” posseduta dai soli esperti ci riporta al problema della standardizzazione della conoscenza come bagaglio umano imposto e preconfezionato. Con ciò non si vuole sminuire l'importanza della formazione e della specializzazione, indubbi motori umani, ma semplicemente proporre un'accezione complementare come utile contributo per la riflessione in atto.

La *tecnologia*, invece, al di là del chiaro riferimento all'innovazione in corso, potrebbe acquisire un significato più esteso e meno circoscritto ai progressi scientifico-tecnologici “certificati”. Oggi, per antonomasia, la tecnologia rimanda alle applicazioni dell'informatica e della telematica alle diverse attività umane, ma non si riduce a ciò: la tecnologia comprende i materiali, gli strumenti e i procedimenti impiegati nelle più disparate attività umane. Sul modello del termine greco, *technología*, ovvero “trattato relativo a un'arte”, la tecnologia può - e forse deve - essere riconfigurata come l'insieme delle “tecniche umane”.

Infine, la *tolleranza*, oltre il sentimento di apertura che si sforza di incoraggiare, incentiva la produzione e la compartecipazione di novità. La tolleranza non è la semplice accettazione della “diversità” (e poi, diversità da chi o che cosa?), ma anche la predisposizione alla condivisione di nuovi saperi e alla collaborazione fra persone e settori diversificati. La comunicazione transdisciplinare, la mutua implicazione fra “dato

umano” e “dato tecnico” e la compenetrazione di dimensioni di vita, elementi di fortificazione conoscitiva - ed esistenziale -, potrebbero essere esempi di una forma di tolleranza da condividere.

Il *creativity stimulus* sostiene il progetto antropologico di porre l'uomo al centro della scena, un uomo investito da processi piuttosto vasti, sfuggenti e, al contempo, molto coinvolgenti, ma che ritrova nella dimensione soggettiva un punto di riferimento imprescindibile.

La creatività sembra opporsi ad alcuni pericolosissimi rischi: la legge del più forte; lo sviluppo economico illimitato, il consumismo e lo sfruttamento indiscriminato della natura; il materialismo, lo scientismo e la tecnocrazia; l'ego-etnocentrismo e la sfrenata logica del profitto (Cheli, Montecucco, 2009).

Come mettono in evidenza Cheli e Montecucco, i “creativi culturali” sono individui tra loro molto diversi, si rifanno ad idee variegata ed attuano progetti tra loro distanti, ma sembrano tutti condividere alcuni sostanziali punti fermi: la gestione consapevole delle relazioni interpersonali, l'interesse per la crescita personale e la coscienza sociale (ibidem, 2009).

Parlare di creatività significa lasciare molto spazio ai soggetti, ai loro progetti e all'intenzione mutevole che li anima e tutto ciò risulta molto vicino agli sforzi interpretativi dell'antropologia. E' poi importante fare una precisazione: la creatività non deve essere solo fatta coincidere con l'inventiva o la fantasia; la creatività rappresenta la capacità di creare e di costruire, una potenzialità che trova espressione nelle azioni più semplici e apparentemente scontate.

Se Cheli e Montecucco parlano di creatività culturale, l'antropologo Franco Lai si interessa della *creatività sociale*, riuscendo forse a compiere una riflessione più profonda e articolata: egli parla della creatività come dimensione inventiva capace di far

nascere qualcosa di nuovo, ma anche come speciale attitudine combinatoria che rielabora in modo originale elementi preesistenti; la creazione di cose nuove si unisce dunque alla realizzazione di cose già fatte, ma in modo nuovo. (Lai, 2006).

Come mette in luce Lai, per l'antropologia odierna la creatività costituisce un aspetto degno di riflessione nello scenario della vita sociale. Nella capacità delle persone di misurarsi e confrontarsi con i grandi cambiamenti, compresi quelli tecnologici, si concentrano dinamiche uniche ed estremamente interessanti (ibidem, 2006).

La creatività è un vero e proprio “fatto sociale”, un'espressione di scelte, volontà e abilità umane che trova in determinati contesti storici e istituzionali la possibilità di svilupparsi: anche l'innovazione è sintomo di creatività e deve essere dunque presentata con tutta la “connotazione umana” che la caratterizza (ibidem, 2006).

Proprio all'interno dei processi che legano la creatività alle persone ritroviamo il pensiero aggiornato di Florida che, nel suo ultimo libro, cerca di offrire qualche soluzione per risollevarsi dalla corrente crisi economica. Ecco dunque che si prospetta una nuova fase dell'esistenza: *the great reset* (Florida, 2010).

Secondo il punto di vista dell'autore, i grandi momenti di crisi hanno sempre costituito la base per la nascita di nuove opportunità: così come nel 1870 e nel 1930, anche oggi è possibile partire dal sistema economico sfavorevole e dalle difficili condizioni di vita per dare una svolta positiva - e creativa - all'esistenza (ibidem, 2010).

Attraverso la lettura del testo di Florida è possibile rintracciare quelli che per l'autore sono i principi basilari per avviare questo nuovo processo di “creatività rivoluzionaria”: la trasformazione di molti lavori in vere e proprie carriere che considerano i lavoratori come fonte di innovazione; nuove infrastrutture che ottimizzano e stimolano il movimento di persone, beni e idee; la nascita di territori a

maggior densità economica organizzati in macroregioni che favoriscono lo sviluppo di nuovi lavori, attività e stili di vita; il principio secondo cui ogni individuo è creativo e potenziale aiutante per la crescita economica; la necessità di creare nuovi lavori sulla base della conoscenza, della creatività e della professionalità e la correlata urgenza di impostare le condizioni affinché un numero sempre crescente di persone sia in grado di condurre tali lavori (ibidem, 2010).

Florida parte dalla situazione americana e cerca di adottare un certo pragmatismo nel consigliare la condivisione di questi importanti fattori, ma cade inevitabilmente in una forma di idealismo. Questo ultimo libro risulta infatti in molti passaggi un “libro dalla grande idea”, all’interno del quale si cerca ancora una volta di proporre una soluzione generalizzata e utopistica.

La prospettiva creativa ci riporta a prendere in considerazione la già incontrata teoria di Florida: possiamo dunque ripartire dalle “tre t” per continuare il nostro percorso?

Il *talento* inteso come “insieme di competenze e potenzialità”, la *tecnologia* in veste di “complesso di strumenti” e la *tolleranza* concepita come “propensione alla novità e alla collaborazione” potrebbero essere tre ingredienti importanti. I soggetti e i luoghi, nella gestione delle “tre t” in un contesto di connettività su larga scala, potrebbero dunque suggerire le nuove fattezze della rivoluzione in corso.

8. Knowledge Workers

La volontà di intraprendere una ricerca etnografica sul ruolo dei soggetti-lavoratori nell’ambito dell’ICT deve fare i conti - come si è cominciato a vedere nei paragrafi precedenti - con molti elementi teorici e aspetti pratici ed un altro importante tassello deve essere aggiunto a completamento del complesso mosaico del piano di lavoro in

costruzione. Coloro che lavorano in realtà strettamente legate alle nuove tecnologie di informazione/comunicazione svolgendo mansioni nell'ambito della progettazione, della costruzione e della gestione delle tecnologie stesse (es. ingegneri, informatici, tecnici ecc.) vengono fatti rientrare nella categoria dei "*lavoratori della conoscenza*" (*knowledge workers*).

Chi sono dunque questi *knowledge workers*? Come vengono presentati da un punto di vista teorico e di ricerca? Come - e in che termini - è possibile svolgere un'etnografia su di essi?

Come base per rintracciare risposte a tali quesiti, si può partire da alcune definizioni "essenziali":

1) http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_worker:

Knowledge workers are [workers](#) whose main [capital](#) is [knowledge](#). Typical examples may include [software engineers](#), [architects](#), [engineers](#), [scientists](#) and [lawyers](#), because they "think for a living".^[1]

What differentiates knowledge work from other forms of work is its primary task of "non-routine" problem solving that requires a combination of convergent, divergent, and creative thinking (Reinhardt et al., 2011).^[2] Also, despite the amount of research and literature on knowledge work there is yet to be a succinct definition of the term (Pyöriä, 2005).^[3]

The issue of who knowledge workers are, and what knowledge work entails, however, is still debated. Mosco and McKercher(2007) outline various viewpoints on the matter. They first point to the most narrow and defined definition of knowledge work, such as Florida's view of it as specifically, "the direct manipulation of symbols to create an original knowledge product, or to add obvious value to an existing one" (Mosco and McKercher, 2007), which limits the definition of knowledge work to mainly creative work. They then contrast this view of knowledge work with the notably broader view which includes the handling and distribution of information, arguing that workers who play a role in the handling and distribution of information add real value to the field,

despite not necessarily contributing a creative element. Thirdly, one might consider a definition of knowledge work which includes, "all workers involved in the chain of producing and distributing knowledge products"(2007), which allows for an incredibly broad and inclusive categorization of knowledge workers. It should thus be acknowledged that the term "knowledge worker" can be quite broad in its meaning, and is not always definitive in who it refers to.^[4]

Knowledge workers spend 38% of their time searching for information (Mcdermott, 2005). They are also often displaced from their bosses, working in various departments and time zones or from remote sites such as home offices (2005).^[5]

Knowledge workers are employees who have a deep background in education and experience and are considered people who "think for a living." (Cooper, 2006). They include [doctors](#), [lawyers](#), [teachers](#), [nurses](#), [financial analysts](#) and [architects](#).^[6] As businesses increase their dependence on [information technology](#), the number of fields in which knowledge workers must operate has expanded dramatically.

Even though they sometimes are called "gold collars",^[7] because of their high salaries, as well as because of their relative independence in controlling the process of their own work,^[8] current research shows that they are also more prone to burn-outs, and very close *normative control* from organizations they work for, unlike regular workers.^[9]

1. [^](#) Davenport, Thomas H. (2005) *Thinking for a living*, Boston: Harvard Business Press
2. [^](#) Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P., & Drachsler, H. (2011). Knowledge worker roles and actions – results of two empirical studies. *Knowledge and Process Management*, 18.3, 150-174. [doi:10.1002/kpm.378](https://doi.org/10.1002/kpm.378), <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.378/abstract>
3. [^](#) Pyöriä, P. (2005). The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management*, 9.3, 116-127. [doi:10.1108/13673270510602818](https://doi.org/10.1108/13673270510602818)

4. [^](#) Mosco, V. and McKercher, C. "Introduction: Theorizing knowledge labor and the information society". Knowledge Workers in the information society. p. vii-xxiv.
5. [^](#) Mcdermott, Michael. "Knowledge Workers: You can gauge their effectiveness." Leadership Excellence. Vol. 22.10. October 2005, ABI/ Inform Global, p. 15. Retrieved on October 21, 2011. <http://search.proquest.com.myaccess.library.utoronto.ca/docview/204608225/fulltextPDF/13287B92CD243559B98/16?accountid=14771>
6. [^](#) Cooper, Doug. "Knowledge Workers." Canadian Businesses. Vol 79.20. October, 2006, Rogers Publishing Limited, p. 59. Retrieved on October 21, 2011 <http://search.proquest.com.myaccess.library.utoronto.ca/docview/221415046?accountid=14771>
7. [^](#) Kelley, Robert E. (1986) *The gold-collar worker: harnessing the brainpower of the new workforce*, Addison-Wesley
8. [^](#) Cortada, James W. (1998) *Rise of the Knowledge Worker*, Butterworth-Heinemann
9. [^](#) Jemielniak, Dariusz (2012) *The New Knowledge Workers*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing

2) http://it.wikipedia.org/wiki/Lavoratore_della_conoscenza:

Un lavoratore della conoscenza, in inglese *knowledge worker*, è un individuo che, all'interno di un determinato contesto, opera e comunica in modo prevalente con la [conoscenza](#).

Si annoverano in questa categoria: ruoli professionali collegati con le [tecnologie dell'informazione e della comunicazione](#), [docenti](#), [bibliotecari](#), [avvocati](#), [architetti](#), [medici](#), [infermieri](#) e [scienziati](#) ecc. La richiesta di questa specifica tipologia di figura lavorativa è in aumento a causa della crescente domanda del mercato del lavoro.

I soggetti impegnati in mansioni collegate all'ICT sono dunque "lavoratori della conoscenza" che - al di là della non chiara caratterizzazione della categoria - si trovano a *creare, ideare, applicare, costruire e diffondere* quei *saperi*, quegli *strumenti* e quei

servizi che vanno a costituire l'ampio bagaglio della "conoscenza tecnologica". Si tratta di lavori "nuovi", complessi ed articolati che ancora oggi, nonostante la grande attenzione che ad essi si rivolge, devono essere indagati e compresi in maniera approfondita.

Dal punto di vista della ricerca etnografica sui "lavoratori della conoscenza" nel mondo dell'ICT, in aggiunta ai contributi già riportati nel corso della trattazione, risulta molto interessante l'indagine effettuata dall'esperto di *management* Jemielniak Darius e raccontata nel libro *The New Knowledge Workers*. Si tratta di una *ricerca etnografica comparata* sul lavoro *high-tech* all'interno di due realtà lavorative, una americana e l'altra polacca, che cerca di combinare la forza esplicativa dell'etnografia con la varietà delle teorie dell'organizzazione d'impresa.

Di seguito alcune presentazioni del libro:

(http://www.e-elgar.co.uk/bookentry_main.lasso?currency=US&id=13683)

- 'The knowledge worker is a welcome addition to the ethnographic investigation of high-tech work. The author's thoughtful comparative approach, contrasting the oft-studied American knowledge workers with their less familiar Polish counterparts, offers a refreshing take on the post industrial workplace and demonstrates once again the profound changes that high-tech work has made in the nature of work, the worker and the workplace, far beyond Silicon Valley.'

– Gideon Kunda, Tel Aviv University, Israel

- 'The body of research addressing knowledge-intensive and creative work is massive and is quickly growing, but Dariusz Jemielniak manages to bring some new issues and perspectives to the table in his carefully designed study of the Polish and American computer programming community, making concepts such as time, trust, and motivation constitutive elements of contemporary knowledge work. Being able to bring together ethnographic research and organization theory and social science more broadly, *The New Knowledge Workers* is a significant contribution to the

understanding of contemporary working life in the so-called “knowledge society”.’

– Alexander Styhre, University of Gothenburg, Sweden

- ‘Jemielniak’s book combines detailed comparative ethnographic observations with organizational analysis to highlight how little we actually know about the operations of knowledge-intensive organizations. Arguing that ancient commonplaces about a “greener”, more egalitarian, post-Taylorist future rely on ignoring real-time observations of real people in context, Jemielniak’s portrait of the knowledge society of the 21st century shows it to be more like the Fordist society of the 20th century than the utopia so many futurists choose to imagine. His book tells us it is time to begin observing again if we wish to “know” rather than “believe” what the future holds for us.’

– Davydd J. Greenwood, Cornell University, US

Dalla lettura del libro in questione emergono elementi nuovi, questioni importanti trattate con originalità e un approccio etnografico ricco, fresco e ben organizzato. L’aspetto che lo contraddistingue in maniera positiva - e che supporta appieno gli intenti del progetto di ricerca che si sta cercando di articolare - è la centralità occupata dalla “voce dei lavoratori”, dei quali vengono poste in risalto le *aspettative*. I lavoratori sono gli attori principali del campo etnografico così concepito, ottenendo di diritto quel ruolo da protagonisti che viene di solito affidato ai *managers* e ai dirigenti all’interno della maggior parte delle trattazioni che concernono il lavoro e la sua organizzazione (Jemielniak, 2012).

La forza di tale ricerca sta poi nel suo carattere *cross-culturale*, *comparativo* e *interdisciplinare*. La volontà di mettere a confronto due realtà diverse - in questo caso, quella americana e quella polacca - e il ricorso all’etnografia, all’organizzazione di impresa e alle scienze sociali in generale sono due aspetti che concorrono alla creazione di un quadro di ricerca “aperto”, costruttivo ed originale.

Nel corso della narrazione vengono affrontati molti aspetti inerenti i “lavoratori della conoscenza *high-tech*”, ma ad alcuni di essi viene riservata una riflessione più approfondita: si tratta di questioni quali la *gestione del tempo*, *l’organizzazione degli orari*, la *percezione della formalità*, la *fiducia* e la *sfiducia nello sviluppo tecnologico*, *l’identità del lavoratore* e le *motivazioni sul lavoro*. Tutti aspetti sui quali viene costruito un ragionamento “a partire dai lavoratori” (ibidem, 2012).

La grande utilità del lavoro di Darius Jemielniak è anche riscontrabile sul fronte dei “nodi critici” e delle “nuove sfide” da sciogliere, i primi, e da incoraggiare, le seconde. Su due aspetti in particolare è bene volgere uno sguardo critico:

- quando si parla di lavoro legato all’ “alta tecnologia” ci si riferisce quasi automaticamente al *contesto americano* e la maggioranza di studi condotti in tale territorio ne sono una chiara testimonianza. L’attribuzione di importanza ad un contesto diverso da quello americano - nello specifico, quello polacco - è associato allo sforzo di estendere studi simili a realtà differenziate e dotate tutte di grandi potenzialità, sia sul piano strettamente “produttivo” che su quello “speculativo”;

- alcuni luoghi comuni sul mondo del futuro - e dunque anche sullo sviluppo tecnologico - circa una società post-taylorista, più egualitaria e “verde” sono spesso sostenuti ignorando “in diretta” la vita vera di persone reali in contesti particolari.

Il ritratto che Jemielniak offre della “società della conoscenza” del XXI secolo dimostra come essa sia più vicina alla “società fordista” del XX secolo piuttosto che al mondo utopistico che i futuristi scelgono di immaginare basandosi su inutili e fallaci luoghi comuni (http://www.e-elgar.co.uk/bookentry_main.lasso?currency=US&id=13683).

L’autore, ad esempio, mette in guardia dall’ideale che vede i “nuovi lavoratori” come pienamente soddisfatti, indipendenti e dotati di un controllo totale e personale sulla gestione del lavoro: i “lavoratori della conoscenza” - e nel caso specifico da egli

indagato, i lavoratori *high-tech* - sono invece maggiormente predisposti al *burn-out* e sottoposti ad un controllo normativo molto serrato, più accentuato rispetto a quello fronteggiato dai cosiddetti “lavoratori regolari” (Jemielniak, 2012).

Tali lavoratori non sono dunque così “liberi”, felici e appagati come si tende a pensare, o a far credere: sono soggetti-lavoratori dotati di personalità, competenze e aspettative ed inseriti in contesti lavorativi complessi ed articolati. Se si vuole dunque cercare di comprendere il lavoro - e i lavoratori - nella nuova “società della conoscenza”, bisogna imparare ad *osservare la realtà lavorativa*: solo così possiamo tentare di *sapere*, piuttosto che *credere-di-sapere*, com'è e cosa ci riserverà nel futuro il mondo del lavoro.

L'osservazione è dunque uno strumento essenziale e potente e l'etnografia è una grande occasione di ricerca per metterla in atto.

9. Il progetto di ricerca: contributi, riflessioni e propositi

Giunti a questo punto, è necessario cominciare a presentare il *progetto di ricerca* che si è sviluppato nel corso del Dottorato dopo il primo anno nel quale ho cercato di gettare le “basi teoriche” per uno sviluppo concreto e fattivo - etnografico - della tematica posta al centro del mio interesse: *il ruolo dei soggetti-lavoratori nell'ambito dell'ICT*.

Alla luce della ricerca bibliografica condotta e degli intenti del progetto, l'assetto della ricerca ha cominciato a prendere forma sulla base di una sorta di “modello” rintracciato all'interno di pubblicazioni recenti e plasmato secondo le esigenze e gli interessi del percorso *in fieri*: si tratta essenzialmente della *volontà di compiere una ricerca etnografica all'interno di un'azienda IT/ICT italiana con lo scopo di*

rintracciare il ruolo dei lavoratori tra il loro essere “individui” e “soggetti lavoranti”, fra creatività, competenze, aspettative, responsabilità e condizionamenti.

Importanti spunti per l'impostazione della ricerca provengono dal lavoro di campo condotto da tre studiosi poco sopra incontrati: Darius Jemielniak -2012- (esperto di *management*, lavoro e organizzazione d'impresa), Vanessa Dirksen -2005- (esperta di antropologia e sociologia delle organizzazioni e di studi sociali delle scienze e delle tecnologie) e Gideon Kunda -2000- (esperto di *management e labor studies*). Molti nodi critici e chiare consapevolezze derivano invece dallo studio condiviso di Aad Blok e Greg Downey -2003- (storici delle scienze e delle tecnologie). Tali studiosi sono già stati presentati, ma risulta ora necessario coglierne i contributi ai fini del progetto.

In primo luogo, ciò che accomuna il punto di vista di tutti - nonostante le diverse “provenienze formative” - e che sostiene il progetto in corso è l'indiscussa importanza di due elementi:

1) la *centralità dei lavoratori* all'interno delle “ricerche incrociate” su lavoro e nuove tecnologie;

2) la *necessità* di ricorrere all'*etnografia* per cercare di capire la realtà e scoraggiare la credenza in falsi ideali e assiomi.

Dal punto di vista strettamente operativo, i tre “casi etnografici” scelti dai tre autori rappresentano dei buoni modelli da seguire. Ad esempio, la ricerche di Darius Jemielniak e di Vanessa Dirksen - seppure diverse e accostate in questa particolare circostanza - sono costruttive per due validi e comuni motivi:

- la de-mitizzazione del lavoro *high-tech* e la conseguente problematizzazione delle dinamiche lavorative “a partire dai lavoratori” (la differenziazione fra “discorso” e “prassi” sulle nuove tecnologie);

- la capacità di condurre ricerche di campo di notevole spessore oltre il già abbondantemente indagato “contesto americano” (in un’azienda *high-tech* polacca, Jemielniak, e in una IT tedesca, Dirksen) [Dirksen, 2005 et Jemielniak, 2012].

Anche Gideon Kunda - in maniera simile a quanto messo in luce da Jemielniak - all’interno della ricerca etnografica condotta negli USA insiste sulla necessità di “scavare” all’interno della “cultura aziendale *high-tech*”, una cultura forte e che riesce spesso a celare un serrato controllo normativo dietro la positività del successo e dell’innovazione, ai quali prendono parte tutti i lavoratori (Kunda, 2000).

Fra il controllo aziendale e l’aspettativa personale si creano una serie di “spazi interstiziali” nei quali si snoda il lavoro-vero-dei-soggetti-lavoratori: tali soggetti, i lavoratori “medi” - e non più i soli dirigenti o i grandi geni inventori -, hanno bisogno di voce e spazio, di quella “visibilità” che Blok e Downey sostengono come necessaria e svelabile attraverso l’etnografia (Blok, Downey, 2003).

Il lavoro associato alle tecnologie di ultima generazione non è un lavoro impersonale o mosso soltanto da regole esterne, ma piuttosto - come enfatizzato da English-Lueck - un lavoro dal forte carattere rituale, sociale, morale e performativo (English-Lueck, 2004). Il lavoro nei contesti ICT è un vero e proprio teatro dove soggetti, ruoli, idee, scelte e problematiche si intrecciano secondo modalità uniche ed irripetibili: proprio l’unicità di queste mescolanze sottende il profondo carattere “umano” di tale lavoro e ne incoraggia una scoperta attiva e particolaristica.

Alla luce di tutto questo, ecco gli elementi essenziali della ricerca da realizzare:

- Tema: *il ruolo dei soggetti-lavoratori nell’ambito dell’ICT*;
- Metodo: *teorie antropologiche + etnografia* (osservazione partecipante-interviste);
- Campo: *azienda ICT italiana*;

- Obiettivi:

a) dare forma ad una ricerca sui “lavoratori della conoscenza ICT” nel territorio italiano;

b) sostenere l’importanza dell’etnografia come strumento essenziale per gli studi sul lavoro;

c) valorizzare il ruolo di un’antropologia del lavoro fortemente radicata nel quotidiano;

d) “umanizzare” il lavoro strettamente connesso alle tecnologie di ultima generazione;

e) convincere sulla necessità di “partire dai lavoratori” per comprendere il lavoro, anche - e soprattutto - quello ad “alta tecnologia”.

Nel contesto italiano è ancora molto acerbo il ruolo dell’antropologia nelle realtà lavorative contemporanee, e dunque anche in quelle tecnologiche. Molto si sta muovendo, ma ancora tanto deve essere fatto. A titolo di riflessione a sostegno del progetto, ecco il *link* del sito dell’ A.I.S.E.A. (Associazione Italiana per le Scienze Etno-Antropologiche), grazie al quale è possibile leggere la declaratoria (giugno 2012) sulla costituzione di una nuova sezione di studio, “*Antropologia del Lavoro e dei Processi Economici Contemporanei*”:

http://www.aisea.it/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=190

Degno di nota, e terreno di una trattazione più completa a seguire, anche il *panel* “*Antropologia applicata nei contesti del lavoro e dello sviluppo locale*” all’interno del 2° Convegno Nazionale della SIAA (Società Italiana di Antropologia Applicata), tenutosi a Rimini il 12 e il 13 dicembre 2014.

Gli sforzi che si stanno facendo in territorio nazionale per conferire importanza all’applicazione dell’antropologia nei più disparati ambiti di vita quotidiana – e dunque

anche in quello lavorativo – e per allontanare la concezione dell’antropologia come sola “disciplina accademica” fanno da sfondo alla ricerca che si intende qui presentare.

La ricerca a breve presentata si inserisce dunque all’interno della più ampia riflessione circa il ruolo e le difficoltà dell’Antropologia Applicata in Italia: tale settore disciplinare ha avviato una vera e propria battaglia per il riconoscimento di una piena legittimità e sta cercando di dimostrare le sue potenzialità. Una parte della trattazione in corso sarà proprio dedicata alla contestualizzazione del progetto all’interno dell’antropologia applicata e ad una riflessione critica circa lo “stato di salute” di quest’ultima.

A conclusione di questa breve presentazione del lavoro preliminare svolto ai fini della tesi e in prospettiva del racconto dei passi successivi, alcune brevi considerazioni:

- l’attenzione che una disciplina umanistica quale l’antropologia vuole volgere al settore del lavoro *high-tech* non è esente da “divergenze disciplinari”. E’ comunque proprio a partire da questa consapevolezza che si intende insistere sul dialogo interdisciplinare, piuttosto che convincere sulle straordinarie potenzialità della sola disciplina che si rappresenta;

- la ricerca etnografica non è un processo lineare, armonioso e privo di difficoltà: misurarsi con luoghi e persone significa mettere in conto problemi, insuccessi e tempistiche variabili. Alla luce di questa ormai maturata consapevolezza, è mia intenzione presentare lo sviluppo della ricerca *in toto*, “nodi critici” compresi;

- l’antropologia del lavoro deve ancora sprigionare le proprie potenzialità e una nuova attenzione ad essa può stimolare la crescita di validi contributi. Senza alcuna presunzione o volontà di “istruire”, intendo semplicemente dare sostegno e visibilità a ciò a cui tengo.

Questo è un po' lo spirito di un progetto di ricerca edificato con costanza e pazienza e che presenterò nei particolari dal prossimo capitolo.

CAPITOLO SECONDO

ANTROPOLOGIA DEL LAVORO

Esperienza di ricerca presso un'azienda ICT italiana

1. La ricerca in costruzione

La ricerca di un contesto entro il quale condurre una indagine di campo è un processo lungo e delicato che testimonia tutta la sua complessità nell'incontro fra valutazioni personali, dinamiche relazionali e condizioni di fattibilità. Le difficoltà intrinseche in una ricerca di tali fattezze si fanno spesso ancora più accentuate quando il tema e il campo di un interesse di studio prettamente antropologico appartengono ad un contesto - reale e di ricerca - lontano (solo apparentemente) dagli presupposti interessi e metodi ritenuti propri dell'antropologia.

La ricerca in questione testimonia proprio questa "complessità amplificata": il lavoro legato all'ICT e le aziende in cui esso viene svolto sono sì terreno di ricerche, ma, secondo quanto personalmente appurato, l'inserimento di uno studio di antropologia del lavoro in un contesto connesso all'ICT necessita di un lungo percorso di negoziazione e legittimazione, che può anche concludersi con la sola constatazione di difficoltà insormontabili. Gli ostacoli e gli insuccessi sono comunque parte integrante della ricerca e, in quanto tali, devono essere esplicitati e affrontati.

Questi i principali problemi riscontrati:

- Il mancato riconoscimento delle potenzialità dell'*antropologia* in relazione al *lavoro ICT*;

- Le difficoltà pratiche legate all'incontro tra *discipline umanistiche* (e dunque anche l'antropologia) e *scientifiche*, preponderanti nel mondo ICT;

- La diffusa convinzione che la *sociologia* e la *psicologia del lavoro* siano le sole discipline "umanistiche" inseribili in programmi di ricerca aziendali;

- L'ingente investimento di *energie, risorse e tempo* richiesto da una ricerca indiscutibilmente antropocentrica;

- Il timore di *giudizi e pubblicità* negativi.

Queste difficoltà, accennate in termini sintetici ed esemplificativi, sono state incontrate nella lunga ricerca di un contesto nel quale intraprendere l'indagine, ricerca che ho compiuto nel secondo anno del Dottorato muovendomi su diversi fronti e cercando di interfacciarmi con realtà diverse fra loro, ma tutte accomunate dalla forte implicazione nel *mondo ICT* e dal loro inserimento nel *tessuto nazionale*.

Segnalo anche che il percorso esplorativo è stato condotto secondo una ricerca libera ed autonoma (per lo più *online*) con conseguente inoltro di *curriculum* e lettera di presentazione e richiesta di confronto-incontro.

1.1. Enti, agenzie e aziende

La larga diffusione del settore ICT e l'esplorazione di realtà sia aziendali che di ricerca, unite ad una sempre crescente curiosità, mi hanno portato a conoscere contesti interessanti (non nominati singolarmente per una questione di *privacy*), che potrei così raggruppare e riassumere:

- Enti di ricerca e mediazione fra università e aziende: centri di ricerca, innovazione e promozione di impieghi nel mondo ICT.

I diversi confronti con alcuni esponenti di tali enti, seppure stimolanti, non hanno prodotto nulla di concreto in merito al progetto. Ho constatato molta apertura nei

confronti delle ricerche accademiche, ma, per quanto concerne l'ICT, essa rimane comunque circoscritta ai soli circuiti scientifici.

- Agenzie per il lavoro: agenzie specializzate nella ricerca di risorse da inserire in contesti di lavoro legati all'ICT.

Grazie ai contatti rintracciati all'interno di queste agenzie, ho avuto occasione di ampliare la conoscenza del tessuto aziendale.

- Aziende ICT: aziende "strettamente ICT" (es. *software-programmazione*) e aziende in cui il largo utilizzo di ICT è connesso ad altri settori (es. *web-marketing*).

Dietro alla denominazione semplificata di "aziende ICT" si cela un mondo alquanto diversificato che discende direttamente dalla complessità e dalla varietà proprie dell'ICT. Con "ICT" si definiscono l'insieme delle tecnologie che consentono il trattamento e lo scambio delle informazioni, siano esse testuali, visive, sonore, numeriche o combinazioni di esse (contenuti multimediali). L'ICT ha come discipline base l'elettronica, l'informatica e le telecomunicazioni e può essere applicata in numerosi settori: ambiente, energia, automazione, sicurezza, bioingegneria, educazione, *marketing*, etc.

Parlare dunque di aziende ICT significa prendere in considerazione realtà molte diverse le une dalle altre. Proprio all'interno di una simile varietà, dopo molteplici confronti, dimostrazioni di disinteresse e mancate risposte, sono venuta a contatto con l'azienda che sarebbe poi diventata la mia definitiva realtà di studio. Di comune accordo con l'azienda, anche alla luce della regolamentazione sulla *privacy* da essa adottata, procedo con la narrazione mantenendo l'anonimato.

1.2. Azienda

Una breve presentazione dell'azienda in oggetto è necessaria. Si tratta di una società specializzata in progetti di *digital marketing*. Attiva dagli anni '90, ha più sedi nel territorio nazionale.

Da poco più di una decina di anni sviluppa una piattaforma tecnologica per la creazione e gestione di campagne di *direct marketing* multicanale via e-mail, sms e fax, ideale per i più sofisticati progetti di *email marketing*.

L'azienda fornisce servizi a elevato valore aggiunto come la propria consulenza strategica e progettuale, avvalorata da un'esperienza pluriennale e numerosi casi di successo, nonché da una rete di *partner* prestigiosi e un attento servizio di *customer care*. L'azienda collabora anche con importanti università europee e *partner* internazionali di alto livello.

Come viene poco sopra accennato, il principale prodotto dell'azienda è una piattaforma tecnologica che consente di gestire campagne di *direct marketing* multicanale (e-mail, sms, mms e fax).

E' una soluzione applicativa intelligente per il *marketing* diretto: consente di analizzare i dati, segmentare il mercato e apprendere dal *feed-back*, per non perdere mai la sensibilità sul *target*. Oggi la piattaforma non solo è un prodotto professionale per l'*e-mail marketing*, ma un *team* di esperti con dieci anni di esperienza. Il gruppo è composto da sviluppatori, ingegneri informatici, analisti di marketing e creativi.

La forza dell'azienda sta dunque nel saper fornire soluzioni multicanale per il *marketing* e la comunicazione digitale. Ecco di seguito le prestazioni offerte dall'azienda:

- Email Marketing;
- Social Media Management;

- Mobile Marketing;
- E-Learnig;
- E-Commerce;
- Tecnology.

Come visto poco sopra, l'azienda collabora anche con università italiane e internazionali. In particolare, supporta la realizzazione di tesi e progetti *ad hoc*, erogando corsi di formazione e lezioni sui temi del *marketing digitale* e dell'innovazione e offrendo varie possibilità di ricerca. L'operatività strettamente legata al *business* si unisce dunque ad una costante attenzione nei confronti della formazione di studenti e ricercatori che si trovano alla ricerca del delicato equilibrio tra mondo accademico e realtà aziendale.

Ecco cosa fa dunque di questa realtà un'azienda affine al progetto di ricerca in corso: la grande vicinanza al mondo ICT - con l'interessante risvolto del *marketing* - e lo sguardo attento ed aggiornato al mondo della formazione/ricerca.

Come è iniziato il tutto?

1.3. Conoscenza e mediazione

Nel mese di febbraio del 2013 ho inviato all'*HR manager* l'email che ho mandato anche alle molte altre aziende contattate, ovvero una breve presentazione della mia persona e del mio progetto di Dottorato (*curriculum* e lettera di presentazione) a supporto della richiesta di avere la possibilità di conoscere meglio la realtà aziendale.

Sono venuta a conoscenza dell'azienda grazie ad una persona a me vicina che anni fa ha avuto un colloquio di lavoro presso la stessa: la presentazione positiva di

questa persona ha scatenato la mia curiosità e, dopo aver raccolto qualche informazione più precisa sul *web*, ho deciso di muovermi verso il contatto.

L'interesse e l'apertura riscontrati hanno dato inizio ad un processo conoscitivo che si è tramutato in un vero e proprio percorso di collaborazione. Il punto di partenza è stato segnato dalla messa a punto delle reciproche posizioni ed esigenze, momento nel quale ho espresso l'idea di lavoro che mi ero mentalmente costruita sino a quel momento. Riporto di seguito il mio prospetto di lavoro iniziale, frutto dell'indagine teorica sopra riportata e di ciò che ritenevo potesse configurarsi come "etnografia in azienda":

Ipotesi di progetto [febbraio 2013]:

- Tema: *il ruolo dei soggetti-lavoratori nel contesto aziendale* (una riflessione antropologica sul lavoro legato all'ICT);

- Metodologia:

a) *Interviste qualitative semi-strutturate* (temi: formazione, aggiornamento tecnologico, abilità, competenze, ruolo agentivo dei soggetti, costruzione della professionalità, gestione interpersonale del lavoro etc.);

b) *Osservazione partecipante.*

Dalla parte dell'azienda, in termini di attinenza a ciò che poteva avvicinarsi ai miei interessi, è stata invece messa in luce la volontà di realizzare entro la fine dell'anno un'*analisi di clima* interna alla realtà lavorativa: l'azienda voleva indagare in profondità la qualità del lavoro, coinvolgendo tutto il personale. Il mio desiderio di capire il ruolo dei soggetti-lavoratori poteva ben conciliarsi con l'esigenza dell'azienda di comprendere le dinamiche sottese a vari aspetti lavorativi; si trattava di trovare un punto di incontro e di dare vita a qualcosa che includesse le reciproche aspettative.

Che cos'è l'analisi di clima? Quali sono le condizioni, le negoziazioni e i risvolti operativi di un collaborazione sorta da simili elementi?

1.4. Analisi di clima

Prima di affrontare le fattezze dell'analisi, è necessario capire cosa si intende per *clima organizzativo*.

Il *clima organizzativo* indica la percezione di un determinato ambiente, solitamente lavorativo, da parte delle persone che ne fanno parte. Tale percezione è particolarmente forte ed è in grado di condizionare le attività operative che avvengono all'interno del contesto organizzativo ed, inoltre, influenza i vissuti dei membri dell'organizzazione in merito allo stesso ambiente organizzativo di cui fanno parte.

Esistono molte definizioni di *clima organizzativo* che analizzano tale costrutto secondo punti di vista differenti. Al di là delle diverse concettualizzazioni, il clima consiste fondamentalmente nel tentativo di dare senso e ordine a stimoli esterni; è un percorso che viene effettuato a livello individuale in base alle rappresentazioni mentali interne e attraverso il quale vengono ordinati anche gli attributi dell'ambiente di lavoro.

All'interno del *clima organizzativo*, quindi, rientrano tutta una serie di percezioni che sono legate a variabili organizzative come, ad esempio, la struttura organizzativa, il rapporto con i colleghi e con i superiori, il carico di lavoro e gli stili gestionali predominanti all'interno dell'organizzazione.

E' importante sottolineare la specificità del costrutto di *clima organizzativo*: esso presenta numerosi punti in comune con altri costrutti psicologici con i quali spesso ci sono delle relazioni, ma mantiene comunque la propria specificità. In tal senso, il *clima organizzativo* entra di frequente in relazione con altre variabili come la "motivazione" e

la “soddisfazione lavorativa” e, soprattutto, la “cultura organizzativa”, con la quale vi sono delle aree di sovrapposizione e di interscambio.

Per comprendere meglio il concetto in questione, è opportuno partire da quella che è considerata la matrice originaria e comune ai diversi studi sul *clima organizzativo*, ossia la ricerca di Lewin sulle dinamiche di gruppo. Unanimemente, infatti, le prime riflessioni sul *clima organizzativo* si fanno risalire a Lewin, che, attraverso la “teoria di campo”, studiava il comportamento degli individui nei gruppi inseriti in differenti ambienti e situazioni, caratterizzati da diversi stili di leadership (Lewin, Lippit, White, 1939).

La ricerca del 1939 costituisce il primo tentativo di definizione del concetto di clima e di individuazione delle dimensioni climatiche, che ha portato questi studiosi a chiamare clima “qualcosa d’intangibile”, una proprietà della situazione sociale complessiva. Il clima, o “atmosfera psicologica” è quindi quel sistema di percezioni e di attribuzioni di significato che i protagonisti di un campo psicologico giudicano pertinente in uno spazio e in un tempo dato (ibidem, 1939).

A seguito dell’inaugurazione del concetto, la storia degli studi sul *clima organizzativo* si può suddividere in diversi momenti, riassumibili cronologicamente nella seguente maniera (Formisano, 2009):

1. *Introduzione*, ossia la prima fase di studio che comprende il decennio 1964-1974, un periodo di ricerca preliminare ricco di contributi;

2. *Definizione* su base concettuale, periodo durante il quale si tenta di legittimare il costrutto di clima non solo come concetto o oggetto di ricerca, bensì come modello di indagine e lettura delle dinamiche organizzative. Questa fase è collocabile intorno al 1975, anno durante il quale si cerca di definire meglio il clima attraverso la formalizzazione di un modello;

3. *Dibattito*: fase caratterizzata dal consolidamento delle precedenti riflessioni e dominata dal dibattito tra l'orientamento organizzativo e quello psicologico. In questa fase, collocabile negli anni 1976-1980, l'analisi si concentra su diversi aspetti che il concetto in questione comprende, quali: il clima e le strutture, la realtà del clima psicologico, le implicazioni gestionali, il clima e il successo organizzativo;

4. *Impegno intellettuale*, fase caratterizzata dalla consapevolezza della necessità di affrontare il tema del *clima organizzativo* da un punto di vista intellettuale e metodologico. All'incertezza del periodo precedente, a partire dagli anni '80 subentra la consapevolezza della complessità del tema e della difficoltà di elaborare modelli soddisfacenti e completi per affrontarlo. In questo periodo si tenta di pervenire ad un nuovo modello di clima attraverso la proposta di una triplice lettura (individuale, di gruppo ed organizzativa) che sottolinea l'influenza del clima psicologico sul comportamento lavorativo.

Lungo questo asse temporale di indagine, così come presentato e riassunto da Moran e Volkwein (1992), gli approcci teorici più rilevanti circa il costrutto di *clima aziendale* sono quattro:

- *Approccio strutturale*: questo approccio affonda le sue radici in quella corrente di pensiero secondo cui la realtà è il risultato di condizioni oggettive. Ciò che accomuna i modelli elaborati in questa fase è l'idea secondo la quale il *clima organizzativo* è una caratteristica dell'organizzazione, oggettivamente misurabile, che vive autonomamente e indipendentemente dalle percezioni di coloro che ne fanno parte e che, allo stesso tempo, influenza atteggiamenti e comportamenti dei membri che fanno parte dell'azienda.

Secondo l'approccio strutturale, quindi, il clima è autoprodotta in modo originale e ineguagliabile dall'organizzazione stessa e va ad essere semplicemente acquisito dai membri dell'organizzazione.

Nota dolente di questo approccio, l'esclusione dei soggetti e delle loro percezioni, reinseriti di dovere negli approcci successivi.

- *Approccio percettivo*: in maniera del tutto opposta all'approccio strutturale, i modelli appartenenti a questa prassi attribuiscono l'origine del clima a componenti interne alle persone che pensano e agiscono dentro un'organizzazione, interpretando gli stimoli in modo del tutto soggettivo e non più basandosi solo su variabili oggettive.

L'individuo, secondo tale modello, interpreta e crea attivamente delle rappresentazioni che lo guidano nell'adozione dei comportamenti più appropriati da adottare a seconda dei casi. Questa definizione di clima si basa sulla differenza tra *clima organizzativo* e clima psicologico. Quello organizzativo si riferisce ad attributi organizzativi e ai loro effetti principali, mentre quello psicologico è inteso come un insieme di attributi individuali, chiamati "processi psicologici intervenienti", per mezzo dei quali l'influenza tra fattori organizzativi percepiti e caratteristiche individuali è trasformata in una serie di atteggiamenti, aspettative e comportamenti.

Il limite dell'approccio interattivo, così come di quello strutturale, sta nella parzialità di collocare le origini del clima o solo nell'individuo e nelle sue capacità di rappresentarsi l'ambiente o solo nell'organizzazione, tralasciando i processi interattivi che si creano tra persona e ambiente.

- *Approccio interattivo*: il modello interattivo nasce dall'esigenza di colmare le parzialità dei due modelli descritti precedentemente, offrendo una sintesi degli stessi. Secondo tale approccio solo all'interno dello scambio continuo tra organizzazione, colleghi e superiori, gli individui riescono a sviluppare un *clima organizzativo*. I

soggetti, infatti, interagendo gli uni con gli altri si scambiano esperienze e percezioni che vengono confrontate e continuamente riconfermate o modificate. Il clima emerge quindi dall'interazione tra i membri di un gruppo.

All'interno di tale approccio gli individui che fanno parte di un'organizzazione sono visti come elaboratori di informazioni: traggono le informazioni dall'ambiente e le rielaborano, giungendo ad una propria visione del mondo circostante e ad una personale percezione del *clima organizzativo*.

Quello che però l'approccio interattivo non prende in considerazione è che anche la componente culturale, ossia tutta quella serie di valori e norme, influenza le interazioni tra gli individui, regolandone il comportamento all'interno dell'organizzazione.

- *Approccio culturale*: tale approccio, enfatizzando l'importanza delle relazioni interpersonali nel determinare la percezione del clima, è per molti versi simile a quello interattivo. Qui però ci si sposta dal piano "psico" dell'approccio interattivo ad un piano "socio"; infatti la differenza sostanziale tra i due modelli sta proprio nel ruolo fondamentale che l'approccio culturale attribuisce al concetto di cultura organizzativa nella formazione dei processi che producono clima.

All'interno di tale approccio l'attenzione si focalizza sui gruppi, più che sui singoli individui, e in particolare sul modo in cui i gruppi percepiscono e costruiscono la realtà all'interno della quale la cultura diventa un insieme di significati condivisi dai membri del gruppo. L'approccio culturale sottolinea il tipo di relazione che lega il clima con la cultura organizzativa, evidenziandone la reciproca interconnessione, in quanto concetti complessi e multidimensionali, che presentano però delle similitudini.

Preso atto, in termini sintetici, dei caratteri generali del *clima organizzativo* e dei vari approcci ad esso legati, una più approfondita riflessione su clima, cultura e strumenti di indagine viene rimandata al Terzo Capitolo.

Ora è giunto il momento di approfondire il processo di analisi che viene messo in atto per comprendere lo stato del clima lavorativo.

L'*analisi di clima* è uno strumento utilizzato per monitorare la *salute* delle *organizzazioni aziendali* ed indagare la *qualità* di molti aspetti della *vita lavorativa*: essa prevede sostanzialmente la somministrazione ai lavoratori di un questionario entro cui vengono inseriti quesiti con risposte strutturate e domande aperte.

Oggi le organizzazioni si presentano come sistemi complessi definiti dalla combinazione di risorse tecnologiche, finanziarie, materiali ed umane dove il peso della *risorsa-uomo* influisce direttamente sulle dinamiche aziendali (D'Amato, Majer, 2005). Alla luce di tale maturata consapevolezza, la raccolta delle percezioni dei soggetti-lavoratori in merito all'azienda si configura come prassi necessaria: ecco dunque entrare in campo l'*analisi di clima*.

Nel corso del tempo è avvenuto un vero e proprio sviluppo storico del costruito di *clima organizzativo* che, partendo dalla visione oggettiva e strutturale dell'ambiente aziendale propria dello *Scientific Management* dell'inizio del '900, è confluito in approcci antropocentrici, soggettivi e culturali. Oggi infatti risulta necessario valorizzare la dimensione soggettuale, emozionale e motivazionale delle dinamiche lavorative.

Come messo in luce da Majer e D'Amato, la valutazione del clima si inserisce proprio nell'operazione di conferire centralità alla risorsa umana e considerare le organizzazioni non più solo come ambienti oggettivi, tecnici e strutturati, ma come contesti di comportamenti, interazioni, percezioni e sentimenti. Obiettivi principali

dell'analisi: individuare i punti di forza, i nodi critici e i provvedimenti atti a migliorare il clima lavorativo (ibidem, 2005).

Gli strumenti utilizzati per la conduzione dell'*analisi di clima* sono diversi, ma, su indicazione dell'azienda e sulla base di ricerche personali, mi sono trovata ad approfondire la conoscenza di due questionari: il *Majer_D'Amato Organizational Questionnaire (M_DOQ)* e il *Questionario di Soddisfazione Lavorativa (QSO)*.

- ***Majer_D'Amato Organizational Questionnaire (M_DOQ):***

[Majer, D'Amato, 2001]

Si tratta di un *questionario multidimensionale*, composto da *120 item* sotto forma di affermazioni verso i quali si chiede ai soggetti di esprimere il proprio grado di accordo secondo una scala di valori a quattro punti (da “assolutamente falso” a “assolutamente vero”).

Gli *item* fanno riferimento a *13 fattori* di rilevanza:

- 1) TEAM: coesione di gruppo;
- 2) LEADERSHIP: relazioni e comunicazioni con i superiori;
- 3) JOB INVOLVEMENT: coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione;
- 4) AUTONOMIA: autonomia e responsabilità nell'organizzazione del lavoro;
- 5) LIBERTA': libertà di manifestare i propri sentimenti e le proprie idee;
- 6) COERENZA: coerenza fra orientamenti strategici e loro declinazione operativa;
- 7) DINAMISMO: vitalità organizzativa e propensione all'innovazione;
- 8) JOB DESCRIPTION: chiarezza dei ruoli e dei compiti;
- 9) EQUITA': sensibilità sociale e sentimento di imparzialità;
- 10) SVILUPPO: apertura al progresso sociale e personale;
- 11) COMUNICAZIONE: disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni;

12) ENVIRONMENT: ambiente fisico e psicologico;

13) INCENTIVAZIONE: riconoscimento dei meriti e stimolo allo sviluppo professionale.

- **Questionario di Soddisfazione Organizzativa (QSO):**

[Cortese, 2001]

E' un questionario composto da *20 dimensioni* rispetto alle quali i soggetti forniscono risposte secondo una scala a sette punti (da "per nulla soddisfatto" a "completamente soddisfatto"). Tali dimensioni sono riconducibili a *3 fattori*:

a) SODDISFAZIONE GENERALE;

b) SODDISFAZIONE PER IL CONTRATTO;

c) SODDISFAZIONE PER IL CONTESTO.

Sulla base di questi due riferimenti riconosciuti per la conduzione di un' *analisi di clima*, ha preso avvio la definizione della collaborazione.

Di seguito, i passi salienti del progetto di ricerca che ha preso pian piano forma e che ha prodotto alcuni risultati interessanti sui quali è necessario soffermarsi.

2. La ricerca presso l'azienda

Il primo passo che ho compiuto è stato quello di cercare di dare vita ad un' *analisi di clima* - esigenza dell'azienda - che fosse vicina ai miei interessi e alle mie volontà.

L'analisi di clima, in quanto basata sul coinvolgimento attivo dei soggetti-lavoratori chiamati ad esprimere le proprie percezioni, si è dimostrata subito ai miei occhi una valida possibilità per la ricerca e un'occasione di apprendimento.

Questa la prima ipotesi di lavoro da me stilata nel mese di aprile:

Analisi Antropologica del Clima Aziendale

1) METODOLOGIA:

- Individuazione degli *obiettivi* - v. sotto -;
- Delineazione delle *aree di indagine* - v. sotto -;
- Stesura del *questionario* - v. sotto -;
- Compilazione del questionario (modalità da definire);
- Analisi dei dati;
- Reportistica (*case study*);
- Condivisione dei dati;
- Interventi (azienda).

2) OBIETTIVI:

- *Analizzare*: gli aspetti salienti all'interno dell'azienda (V. Aree di Indagine);
- *Rilevare*: i problemi, i bisogni, le proposte, i passi futuri e il ruolo attivo dei lavoratori.

3) AREE DI INDAGINE: ambiente lavorativo, organizzazione del lavoro, identità e valori aziendali, stili manageriali, strutture e ruoli, valori e sistema premiante, formazione e sviluppo professionale, tecnologia, abilità e competenze, motivazione e soddisfazione, ruolo attivo dei lavoratori, comunicazione interna e relazioni interpersonali.

4) QUESTIONARIO:

- a) Domande con risposte strutturate;
- b) Domande con risposte aperte.

5) SPECIFICHE (condizioni necessarie per la ricerca):

- Possibilità per i soggetti intervistati di potersi esporre liberamente attraverso una serie di *domande aperte*;
- Attenzione nei confronti del *ruolo attivo* dei lavoratori e della *tecnologia* in azienda;

6) RICHIESTA:

- *Presenza fisica* (“osservazione partecipante”) in azienda: possibilità di confronto informale con i dipendenti dell’azienda.

2.1. La stesura del questionario

Considerata l’esigenza aziendale di dare forma ad un’*analisi di clima* - sulla base dei modelli poco sopra presentati e giudicati come valido supporto - e visti i miei interessi legati all’attenzione verso i soggetti e la tecnologia da una prospettiva antropologica, ha preso forma una vera e propria *analisi antropologica del clima aziendale*.

Ecco la struttura definitiva da me realizzata e approvata dall’azienda alla fine di luglio:

1) *M_DOQ*: il **Questionario Multidimensionale sull’Organizzazione Aziendale** (nel formato completo e finale, esclusa la presentazione degli *item*, qui raggruppati per “fattore” per una più chiara comprensione, diversamente dall’ordine sparso nel quale sono stati realmente somministrati).

ANALISI CLIMA 2013

ISTRUZIONI COMPILAZIONE

1° PARTE: *Questionario Multidimensionale sull’Organizzazione Aziendale*

Cos’è un’Analisi di Clima?

L’*Analisi di Clima* è uno strumento di ricerca che permette di condurre, attraverso la collaborazione dei lavoratori, un’indagine sulla qualità di molti aspetti del lavoro all’interno di un’azienda. Essa prevede la somministrazione di un *questionario*, entro cui vengono inserite domande con risposte strutturate e domande aperte.

L’OBIETTIVO DI TALE QUESTIONARIO E’ RACCOGLIERE LE TUE PERCEZIONI SU ALCUNI ASPETTI RELATIVI ALLA VITA NELLA TUA AZIENDA. NON ESISTONO DUNQUE RISPOSTE GIUSTE O SBAGLIATE, MA SOLO QUELLE CHE TU RITIENI PIU’ VICINE AL TUO PUNTO DI

VISTA. LEGGI TUTTO ATTENTAMENTE E TIENI PRESENTE CHE, AI FINI DELL'ANALISI, E' IMPORTANTE CHE TU RISPONDA A TUTTO QUANTO RICHIESTO.

LE TUE RISPOSTE SARANNO ELABORATE IN MODO CHE NESSUNO POTRA' MAI COLLEGARLE A TU CHE CE LE HAI FORNITE. NESSUNO SARA' DUNQUE MAI IDENTIFICATO.

IN QUESTA PRIMA PARTE, TI CONFRONTERAI CON UNA SERIE DI *ITEM*, RISPETTO AI QUALI DOVRAI ESPRIMERE IL TUO GRADO DI ACCORDO SECONDO UNA SCALA A 4 PUNTI:

1 = ASSOLUTAMENTE FALSO

2 = ABBASTANZA FALSO

3 = ABBASTANZA VERO

4 = ASSOLUTAMENTE VERO

NON ESISTE UN TEMPO MASSIMO PER LA COMPILAZIONE (tempo stimato per questa parte: 10-15 minuti circa); CERCA DUNQUE DI LAVORARE CON ATTENZIONE SEGUENDO SOLO IL TUO PUNTO DI VISTA.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE E LA COLLABORAZIONE.

BUON LAVORO!

ANALISI CLIMA 2013

Questionario Multidimensionale sull'Organizzazione Aziendale.

1) TEAM (*coesione di gruppo*):

- Nella mia azienda le persone si sostengono e si aiutano reciprocamente.
- Nella mia azienda c'è un clima di collaborazione.
- Nella mia azienda vi è competizione fra le persone.
- Nella mia azienda l'atmosfera lavorativa è tesa.

2) LEADERSHIP(*relazioni e comunicazioni con i superiori*):

- I rapporti lavorativi con i miei superiori sono amichevoli.
- Posso avere facilmente colloqui e confronti personali con il mio capo.
- Il capo è poco presente.

- I miei superiori si disinteressano del mio sviluppo professionale e delle mie opinioni.

3) JOB INVOLVEMENT*(coinvolgimento nel lavoro e nella organizzazione):*

- Il mio lavoro mi appassiona.
- Il mio lavoro mi permette di utilizzare ogni mia capacità e conoscenza.
- Il mio è un lavoro ripetitivo e poco stimolante.
- Il mio lavoro è poco gratificante.

4) DINAMISMO*(vitalità organizzativa e propensione all'innovazione):*

- Nella mia azienda idee e soluzioni innovative sono incoraggiate.
- La mia azienda è dinamica e pronta al cambiamento.
- Nella mia azienda vi è scarsa attenzione per la vitalità organizzativa.
- Nella mia azienda i ritmi innovativi sono lenti.

5) COMUNICAZIONE*(disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni):*

- Nella mia azienda le informazioni circolano rapidamente.
- Nella mia azienda lo scambio di informazioni è libero e diffuso.
- Nella mia azienda è difficile ottenere informazioni chiare e precise.
- Nella mia azienda solo i superiori sembrano sempre ben informati.

6) JOB DESCRIPTION*(chiarezza dei ruoli e dei compiti):*

- Il mio lavoro è definito in modo chiaro e preciso.
- Conosco esattamente le mansioni che devo svolgere.
- Il mio ruolo è poco definito.
- Ricevo direttive contraddittorie da persone diverse.

7) SVILUPPO*(apertura al progresso sociale e personale):*

- Nella mia azienda viene incoraggiato il lavoro di squadra.
- Nella mia azienda l'iniziativa viene promossa.
- Nella mia azienda viene data poca fiducia ai nuovi assunti.
- Nella mia azienda le persone sono portate a vedere il proprio lavoro in una prospettiva a breve termine.

8) **AUTONOMIA**(*autonomia e responsabilità nell'organizzazione del lavoro*):

- Nel mio lavoro sono libero e autonomo.
- Nel mio lavoro vengo costantemente responsabilizzato.
- Il mio lavoro è sottoposto a controlli rigidi.
- Nel mio lavoro tempi e modalità operative sono poco negoziabili.

9) **LIBERTA'**(*libertà di manifestare i propri sentimenti e le proprie idee*):

- Posso manifestare liberamente le mie opinioni, positive e negative, nei confronti dell'azienda, sia nel gruppo dei colleghi che in presenza dei superiori.
- I miei sentimenti e le mie emozioni legati al lavoro vengono sempre ascoltati.
- Nella mia azienda vige un clima inquisitorio e poco leale.
- Nella mia azienda la libertà di manifestare le proprie idee è costantemente osteggiata.

10) **COERENZA**(*coerenza fra orientamenti strategici e loro declinazione operativa*):

- Nella mia azienda i valori dichiarati vengono sempre messi in pratica nelle attività quotidiane.
- Gli obiettivi dell'azienda trovano spesso una loro declinazione operativa.
- Nella mia azienda esiste una forte discrepanza fra orientamenti strategici e praticabilità.
- Nella mia azienda c'è una profonda incoerenza tra i valori sostenuti e il lavoro di ogni giorno.

11) **EQUITA'**(*sensibilità sociale e sentimento d'imparzialità*):

- Nella mia azienda vige equanimità rispetto ai sistemi di valutazione delle persone.
- La valutazione delle persone avviene secondo criteri oggettivi, senza favoritismi.
- Nella valutazione delle persone il sentimento di giustizia è assente.
- Nella mia azienda le persone vengono valutate secondo criteri poco chiari e con scarsa attenzione verso le reali dinamiche lavorative.

12) ENVIRONMENT*(ambiente fisico e psicologico):*

- Nella mia azienda c'è grande attenzione per l'ambiente psico-fisico, al fine di garantire una buona qualità di vita lavorativa.
- Nella mia azienda si respira un'atmosfera diffusa di benessere psico-fisico.
- L'azienda si disinteressa della qualità dell'ambiente di lavoro.
- L'ambiente di lavoro è poco favorevole all'efficacia produttiva.

13) INCENTIVAZIONE*(riconoscimento dei meriti e stimolo allo sviluppo professionale):*

- Nella mia azienda i meriti vengono sempre riconosciuti.
- Nella mia azienda lo sviluppo professionale viene costantemente stimolato.
- Nella mia azienda le opportunità di crescita lavorativa sono scarse.
- Nella mia azienda i meriti vengono raramente riconosciuti e premiati.

14) CREATIVE WORK BEHAVIOR*(ruolo attivo e creativo dei soggetti-lavoratori):*

- Nel mio lavoro posso dare suggerimenti per migliorare il processo lavorativo.
- Nel mio lavoro sento di ricoprire un ruolo attivo.
- Nel mio lavoro ho la possibilità di esprimere inventiva e creatività.
- Nella mia azienda il ruolo agentivo delle persone viene spesso ostacolato.
- Nel mio lavoro sono spesso portato ad agire in maniera passiva.
- Nella mia azienda l'impegno costruttivo del singolo lavoratore viene poco apprezzato.
- Mi capita spesso di avere idee originali riguardo la pratica quotidiana.
- Spesso ho difficoltà a tradurre idee creative in pratica.

15) FORMAZIONE & AGGIORNAMENTO TECNOLOGICO*(visioni e percezioni della tecnologia e della formazione in azienda):*

- Grazie al mio lavoro posso contribuire all'innovazione tecnologica aziendale.
- Nella mia azienda l'aggiornamento tecnologico è di primaria importanza.
- Nella mia azienda la formazione è costante ed aggiornata.
- Mi sento estraneo agli andamenti del progresso tecnologico in azienda.
- Nella mia azienda la gestione dell'innovazione tecnologica viene trascurata.
- Nella mia azienda viene garantita una scarsa formazione ai lavoratori.

16) **IDENTIFICAZIONE CON L'AZIENDA**(*identificazione dei singoli soggetti con l'ambiente di lavoro*):

- Quando qualcuno critica l'azienda lo percepisco come una critica personale.
- I successi dell'azienda sono anche i miei successi personali.
- Gli apprezzamenti nei confronti dell'azienda mi lasciano indifferente.
- Mi interessa poco l'opinione che gli altri hanno dell'azienda.

17) **MANAGEMENT**(*percezione del management aziendale*):

- Gli obiettivi che devo raggiungere sono definiti in modo chiaro e preciso dai miei superiori.
- Le tempistiche a cui devo fare riferimento nello svolgimento delle mie mansioni sono raramente esplicitate.
- Ricevo feedback precisi e strutturati dai miei superiori in merito al mio operato.
- La qualità del mio lavoro viene raramente verificata dai miei superiori.
- Riesco a confrontarmi in maniera aperta con i miei superiori nella gestione/risoluzione di problemi e circostanze inaspettate.

18) **SELF WORK PRACTICE**(*autovalutazione dei soggetti in merito al proprio lavoro*):

- Riesco a raggiungere gli obiettivi del mio lavoro secondo le tempistiche definite.
- Vado sempre incontro alle esigenze del mio lavoro.
- Ricevo spesso valutazioni positive dai miei superiori in merito al lavoro svolto.
- Aiuto volentieri i miei colleghi.
- Collaboro proficuamente con i miei superiori.
- Riesco a gestire senza problemi situazioni difficili ed impreviste.

Note:

a) Riferimento a tutti e 13 i fattori previsti dal questionario;

b) Aggiunta di nuovi fattori:

> *Creative Work Behavior*: ruolo attivo e creativo dei soggetti-lavoratori;

- > *Formazione e aggiornamento tecnologico*: visioni e percezioni della tecnologia e della formazione in azienda;
- > *Identificazione con l'azienda*: identificazione dei singoli soggetti con l'ambiente di lavoro;
- > *Management*: percezione del management aziendale;
- > *Self Work Practice*: autovalutazione dei soggetti in merito al proprio lavoro;
- c) *80 item* (alcuni attinti dal questionario, altri modificati e altri ancora inseriti *ex novo*);
- d) *Valori risposta*: assolutamente falso - abbastanza falso - abbastanza vero - assolutamente vero.

2) **QSO**: il **Questionario di Soddisfazione Organizzativa** (nel formato originale).

ANALISI CLIMA 2013

ISTRUZIONI COMPILAZIONE

2° PARTE: *Questionario di Soddisfazione Lavorativa*

Cos'è un'Analisi di Clima?

L'*Analisi di Clima* è uno strumento di ricerca che permette di condurre, attraverso la collaborazione dei lavoratori, un'indagine sulla qualità di molti aspetti del lavoro all'interno di un'azienda. Essa prevede la somministrazione di un *questionario*, entro cui vengono inserite domande con risposte strutturate e domande aperte.

L'OBIETTIVO DI TALE QUESTIONARIO E' RACCOGLIERE LE TUE PERCEZIONI SU ALCUNI ASPETTI RELATIVI ALLA VITA NELLA TUA AZIENDA. NON ESISTONO DUNQUE RISPOSTE GIUSTE O SBAGLIATE, MA SOLO QUELLE CHE TU RITIENI PIU' VICINE AL TUO PUNTO DI VISTA. LEGGI TUTTO ATTENTAMENTE E TIENI PRESENTE CHE, AI FINI DELL'ANALISI, E' IMPORTANTE CHE TU RISPONDA A TUTTO QUANTO RICHiesto.

LE TUE RISPOSTE SARANNO ELABORATE IN MODO CHE NESSUNO POTRA' MAI COLLEGARLE A TU CHE CE LE HAI FORNITE. NESSUNO SARA' DUNQUE MAI IDENTIFICATO.

IN QUESTA SECONDA PARTE, TI CONFRONTERAI CON UNA SERIE DI *DOMANDE* RISPETTO ALLE QUALI DOVRAI ESPRIMERE IL TUO PUNTEGGIO SECONDO 4 GRADI DI RISPOSTA:

1 = PER NULLA

2 = POCO

3 = ABBASTANZA

4 = DEL TUTTO

NON ESISTE UN TEMPO MASSIMO PER LA COMPILAZIONE (tempo stimato per questa parte: 5 minuti circa) ; CERCA DUNQUE DI LAVORARE CON ATTENZIONE SEGUENDO SOLO IL TUO PUNTO DI VISTA.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE E LA COLLABORAZIONE.

BUON LAVORO!

ANALISI CLIMA 2013

Questionario di Soddisfazione Lavorativa.

Quanto sei soddisfatto di tali aspetti del tuo lavoro?

1. I contenuti del lavoro.
2. L'ambiente fisico di lavoro.
3. La sicurezza sul luogo di lavoro.
4. La definizione dei compiti e delle responsabilità.
5. L'informazione e la comunicazione interna.
6. La programmazione e il controllo delle attività.
7. L'equilibrio tra lavoro e tempo libero.
8. Il livello di retribuzione.
9. I benefit integrativi.
10. Le opportunità di carriera.
11. La sicurezza del posto.
12. L'autonomia e la discrezionalità.
13. Le occasioni di apprendimento/formazione.
14. Il riconoscimento dei meriti individuali.

15. Le relazioni con i superiori.
 16. Le relazioni con i colleghi.
 17. Le relazioni con i collaboratori.
 18. L'immagine e il prestigio dell'azienda.
 19. La trasparenza e l'apertura nell'ambiente di lavoro.
 20. La possibilità di dire con franchezza ciò che si pensa.
-

Note:

- a) Riferimento al *questionario intero* (20 dimensioni);
- b) *Valori risposta*: per nulla – poco – abbastanza – del tutto.

3) DOMANDE APERTE: le **Domande Aperte** somministrate.

ANALISI CLIMA 2013

ISTRUZIONI COMPILAZIONE

3° PARTE: Domande Aperte

Cos'è un'Analisi di Clima?

L'*Analisi di Clima* è uno strumento di ricerca che permette di condurre, attraverso la collaborazione dei lavoratori, un'indagine sulla qualità di molti aspetti del lavoro all'interno di un'azienda. Essa prevede la somministrazione di un *questionario*, entro cui vengono inserite domande con risposte strutturate e domande aperte.

L'OBIETTIVO DI TALE QUESTIONARIO E' RACCOGLIERE LE TUE PERCEZIONI SU ALCUNI ASPETTI RELATIVI ALLA VITA NELLA TUA AZIENDA. NON ESISTONO DUNQUE RISPOSTE GIUSTE O SBAGLIATE, MA SOLO QUELLE CHE TU RITIENI PIU' VICINE AL TUO PUNTO DI VISTA. LEGGI TUTTO ATTENTAMENTE E TIENI PRESENTE CHE, AI FINI DELL'ANALISI, E' IMPORTANTE CHE TU RISPONDA A TUTTO QUANTO RICHIESTO.

LE TUE RISPOSTE SARANNO ELABORATE IN MODO CHE NESSUNO POTRA' MAI COLLEGARLE A TU CHE CE LE HAI FORNITE. NESSUNO SARA' DUNQUE MAI IDENTIFICATO.

IN QUESTA ULTIMA PARTE TROVERAI *DOMANDE APERTE*: PRENDITI TUTTO IL TEMPO PER RISPONDERE, E' UN'OCCASIONE PER ESPRIMERE IL TUO PENSIERO.

NON ESISTE UN TEMPO MASSIMO PER FORNIRE LE RISPOSTE; CERCA DUNQUE DI LAVORARE CON ATTENZIONE SEGUENDO SOLO IL TUO PUNTO DI VISTA.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE E LA COLLABORAZIONE.

BUON LAVORO!

ANALISI CLIMA 2013

Domande aperte.

1) Quali sono oggi i tuoi bisogni in ambito lavorativo?

2) Hai qualche proposta per migliorare e/o cambiare alcuni aspetti della tua azienda e/o del tuo lavoro? Sì No

Se sì, quali proposte avanzi?

3) Fai formazione a livello personale? Sì No

Se sì, di quale tipo?

4) Qual è il tuo rapporto con la tecnologia nel tuo lavoro?

(es. semplice utilizzo come supporto lavorativo/ materia di lavoro/ possibilità di espressione delle mie capacità e conoscenze ecc.)

5) Quali sono i valori aziendali in cui ti riconosci e quelli che invece non condividi?

Valori aziendali:

AUTOFORMAZIONE/COMMITMENT/INNOVAZIONE/MERITOCRAZIA/ORIENTAMENTO-
RISULTATO/QUALITA'/RISPETTO & TEAM WORK.

6) Quali sono oggi le tue aspettative e prospettive nel lavoro?

4) **DATI PERSONALI:** la richiesta di esplicitazione dell'*Area di Lavoro* di appartenenza.

Informazioni socio-anagrafiche.

AREA DI LAVORO:

- Services-Tech
- Services-Pro
- Business-Pro
- Prodotto-Care-IT
- Sales
- Marketing
- AFC

L'organizzazione del questionario, al fine della somministrazione, è stata studiata nei dettagli:

- *Item* in ordine sparso: per non direzionare le risposte;
- *Item* strutturati sia in forma "positiva" che in quella "negativa": per aumentare la soglia di attenzione;
- 4 valori di risposta: per evitare valutazioni mediane e poco rilevanti.

Da evidenziare, nella prima parte, l'inserimento - su mia proposta - di fattori vicini all'espressione della soggettività lavorativa (*Creative Work Behavior e Self Work Practice*) e al rapporto con la tecnologia e la formazione (*Formazione e aggiornamento*

tecnologico), ovvero elementi legati al mio progetto di ricerca. L'aggiunta dei fattori "Identificazione con l'azienda" e "Management" è stata invece dettata dalla volontà di ampliare la panoramica delle percezioni dei soggetti in merito al lavoro in azienda. Tutti e cinque i fattori vogliono nel complesso rendere più completa l'analisi di clima aziendale.

Sempre sulla base dei miei intenti di studio e della volontà di mantenermi il più vicina possibile a quanto ipotizzato nei primi momenti di conoscenza con l'azienda, ho suggerito l'aggiunta di *domande aperte*, che, oltre ad indagare i rapporti con la tecnologia, la formazione e l'azienda, vogliono offrire l'occasione ai singoli di esprimersi in merito ai bisogni personali, alle proposte e alle aspettative future.

Le *analisi di clima* "standard" consistono solitamente in questionari brevi e strutturati, al termine dei quali vengono a volte inserite domande aperte del genere "Hai qualcosa da aggiungere?", mentre nelle indagini di clima più approfondite (poco utilizzate perché molto dispendiose a livello di tempo e risorse) vi è anche la possibilità di somministrare questionari personalizzati ed effettuare interviste individuali.

Vista l'impossibilità di condurre interviste - così come inizialmente pensato - per motivi legati al tempo (per l'azienda, troppo in termini di investimento personale) e alla gestione della *privacy*, ho trovato nell'aggiunta di domande aperte - da me elaborate - un buon compromesso metodologico per l'organizzazione di un'indagine il più possibile "antropocentrica".

2.2. La somministrazione del questionario

Per quanto concerne la somministrazione del questionario, dopo una serie di valutazioni tecniche, alla fine abbiamo optato per l'utilizzo della *piattaforma*. Dal punto di vista operativo, l'uso del prodotto aziendale, avvalendosi della familiarità che tutti hanno con

il mezzo, facilita non poco il percorso gestionale, mentre, dalla prospettiva della mia indagine, rappresenta una scelta di duplice interesse: da una parte, si apre la possibilità personale di prendere confidenza con un nuovo strumento e, dall'altra, prende avvio un progetto ancora più interessante nel quale la tecnologia è contemporaneamente “terreno e strumento” di ricerca.

Tale opportunità è stata proposta dall'azienda e da me subito accolta con piacere: come presenterò nel dettaglio nel prossimo capitolo, l'utilizzo della piattaforma tecnologica non è sempre stato facile e talvolta c'è stata la tentazione – da parte dell'azienda – di ripiegare sul supporto cartaceo, ma la mia tenacia e la voglia di mettere in discussione anche la stessa tecnologia hanno fatto sì che tale possibilità fosse sfruttata pienamente.

Le caratteristiche del *software* di proprietà dell'azienda risultano efficienti per l'inoltro del questionario ai dipendenti (che sono circa 70):

- Creazione *ad hoc* di un *database*: raccolta di tutti gli *indirizzi e-mail*, attraverso i quali inviare il *link* per la compilazione, e suddivisione del personale sulla base dell'*area di lavoro* di appartenenza;

- Impostazione *ad hoc* di un *survey*: stesura ed importazione del *questionario* elaborato grazie alle applicazioni tecniche del sistema;

- Realizzazione *ad hoc* di un *template*: creazione di una *comunicazione/presentazione*, comprensiva di collegamento alla compilazione;

- Elaborazione (automatica) di un *report*: sviluppo dei *dati* su base percentuale e in riferimento alle *aree di lavoro*.

Tramite dunque una comunicazione via e-mail, tutti i destinatari ricevono:

- Spiegazione generale dell'*analisi di clima* (che cos'è, il perché della somministrazione, la decisione aziendale, etc.);

- Presentazione della mia *persona* (chi sono, il mio progetto di Dottorato, la collaborazione con l'azienda etc.);

- *Istruzioni* per la compilazione;

- *Link* al questionario.

Alcune importanti specificazioni:

- Date la lunghezza e la varietà del questionario, si è optato per una *somministrazione tripartita* (M_DOQ, QSO, DOMANDE APERTE). Ogni settimana (a cavallo fra il mese di ottobre e quello di novembre), nell'arco dunque di tre settimane complessive, tutti ricevono una parte e hanno un numero prestabilito di giorni per ultimare la compilazione. In questo modo si cerca di incoraggiare il massimo impegno e di eliminare il problema dell'investimento temporale "circoscritto" ed imposto. Una nota dolente all'interno dell'azienda è proprio il tempo, risorsa preziosa a fronte di ritmi impegnativi e veloci, e forse la possibilità di prendersi "cinque minuti ogni tanto" non incide troppo sulla gestione temporale del lavoro;

- L'applicazione alla piattaforma di impostazioni a tutela della *privacy* tranquillizza i soggetti, che si sentono forse più liberi di esprimere sinceramente le proprie idee rispetto ad interviste *vis-à-vis* (all'interno di in un'azienda nella quale la percezione del *controllo* è molto accentuata).

La piattaforma presenta dunque aspetti utili e positivi:

- velocizza l'elaborazione delle risposte alle domande strutturate;

- permette la ricongiunzione dei dati all'area di lavoro di coloro che hanno risposto (aggregazione per "area di lavoro");

- fornisce *report* in automatico;

- raccoglie tutte le risposte alle domande aperte;

- tutela la *privacy*;
- è conosciuta da tutti, è pratica, intuitiva e permette ad ognuno di gestire il questionario sulla base dei propri momenti.

2.3 L'elaborazione dei dati

Grazie ai *report* offerti dalla piattaforma, è stato possibile ottenere i risultati delle prime due parti associati all'*area di lavoro* dei soggetti che hanno preso parte alla compilazione. I dati ottenuti sono poi stati esportati in Excel, dove tutti gli *item* sono stati aggregati per "*positività-negatività*" (per ottenere valori di risposta uniformi) e per *fattore* di appartenenza. Il lavoro di elaborazione è stato da me condotto nei mesi di novembre e dicembre, avvalendomi della formazione offerta dall'azienda in merito all'uso della piattaforma e grazie all'aiuto di tecnici.

I dati così elaborati hanno permesso di effettuare le aggregazioni di interesse:

- Risultati per *fattore*;
- Risultati per *area di lavoro*;
- Risultati incrociati – *fattore e area di lavoro*.

I dati sono stati esplicitati attraverso il supporto di grafici, con annesse brevi descrizioni.

N.B.

Al fine di fornire una visione la più chiara possibile, è stata stabilita una "*soglia di soddisfazione*" pari al 2.5 (corrispondente a "né falso, né vero"-*"una via di mezzo"*), valore oltre il quale i risultati possono ritenersi - come di prassi in questi casi - soddisfacenti: l'utilizzo di soli 4 valori di risposta (i primi due "negativi" e gli altri due

“positivi”) permette di evidenziare, secondo logica, la positività (o la negatività) dei dati sulla base del valore intermedio.

Tale scelta, utile e di impatto nella reportistica, lascia comunque spazio a qualsiasi tipo di riflessione e non limita o condiziona analisi più particolareggiate.

Per quanto concerne le *domande aperte*, tutte le risposte ottenute sono state lette con attenzione, analizzate e raccolte (sulla base delle domande e delle aree di lavoro).

2.4. Il report

A seguire, il risultato dell'elaborazione, ovvero il *report* finale (22 gennaio 2014), la base di ogni riflessione per la ricerca e per i provvedimenti aziendali.

REPORT

- 1° PARTE: *Questionario Multidimensionale sull'Organizzazione Aziendale.*

(questionari completati: 60/63)

In questa Prima Parte, tutti i soggetti sono stati chiamati a confrontarsi con 81 item (sotto forma di affermazioni) rispetto ai quali hanno dovuto esprimere il proprio grado di accordo secondo una scala a 4 punti:

- 1 = assolutamente falso;
- 2= abbastanza falso;
- 3 = abbastanza vero;
- 4 = assolutamente vero.

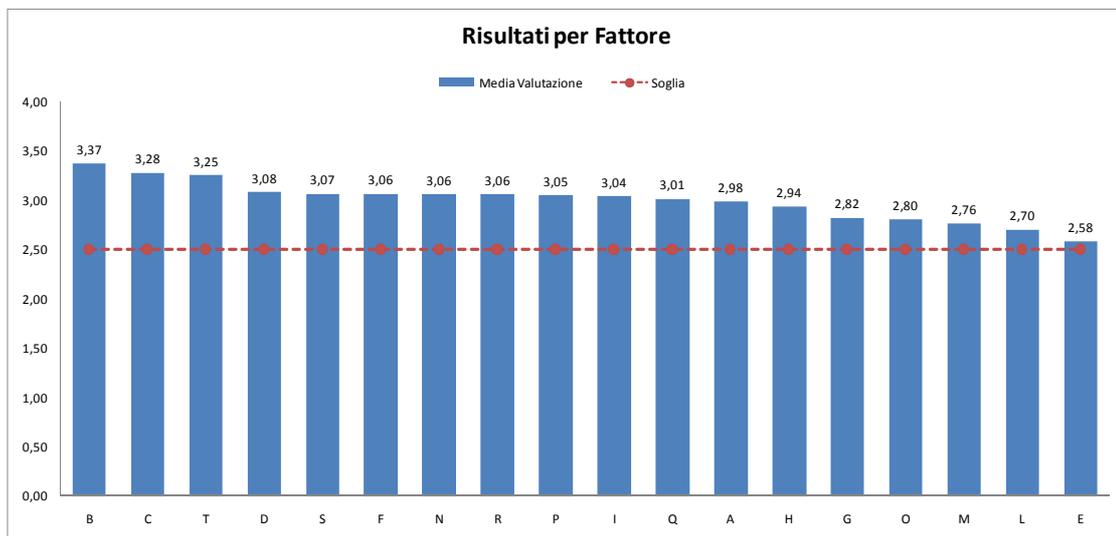
Gli item contenuti in questa parte sono riconducibili a 18 fattori di interesse:

- **TEAM**: coesione di gruppo (**A**);
- **LEADERSHIP**: relazioni e comunicazioni con i superiori (**B**);
- **JOB INVOLVEMENT**: coinvolgimento nel lavoro e nella organizzazione (**C**);
- **DINAMISMO**: vitalità organizzativa e propensione all'innovazione (**D**);
- **COMUNICAZIONE**: disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni (**E**);
- **JOB DESCRIPTION**: chiarezza dei ruoli e dei compiti (**F**);
- **SVILUPPO**: apertura al progresso sociale e personale (**G**);

- **AUTONOMIA:** autonomia e responsabilità nell'organizzazione del lavoro (**H**);
- **LIBERTA':** libertà di manifestare i propri sentimenti e le proprie idee (**I**);
- **COERENZA:** coerenza fra orientamenti strategici e loro declinazione operativa (**L**);
- **EQUITA':** sensibilità sociale e sentimento di imparzialità (**M**);
- **ENVIRONMENT:** ambiente fisico e psicologico (**N**);
- **INCENTIVAZIONE:** riconoscimento dei meriti e stimolo allo sviluppo professionale (**O**);
- **CREATIVE WORK BEHAVIOR:** ruolo attivo e creativo dei soggetti-lavoratori (**P**);
- **FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO TECNOLOGICO:** visioni e percezioni della tecnologia e della formazione in azienda (**Q**);
- **IDENTIFICAZIONE CON L'AZIENDA:** identificazione dei singoli soggetti con l'ambiente di lavoro (**R**);
- **MANAGEMENT:** percezione del management aziendale (**S**);
- **SELF WORK PRACTICE:** autovalutazione dei soggetti in merito al proprio lavoro (**T**).

Attraverso l'aggregazione degli *item* per fattore di appartenenza, è stato possibile elaborare i risultati al fine di ottenere una *visuale complessiva e multidimensionale sull'organizzazione aziendale*.

• Ecco dunque i **Risultati per Fattore**:



Come è possibile notare, tutti i Fattori hanno ottenuto una valutazione media al di sopra del 2.5 (soglia stabilita), dimostrando dunque una percezione generalmente positiva dei vari aspetti del lavoro in azienda da parte dei lavoratori.

I Fattori che hanno ottenuto le valutazioni più positive sono:

- **LEADERSHIP:** relazioni e comunicazioni con i superiori;

- **JOB INVOLVEMENT:** coinvolgimento nel lavoro e nella organizzazione;
- **SELF WORK PRACTICE:** autovalutazione dei soggetti in merito al proprio lavoro;
- **DINAMISMO:** vitalità organizzativa e propensione all'innovazione.

I Fattori che hanno invece ricevuto le valutazioni meno positive sono:

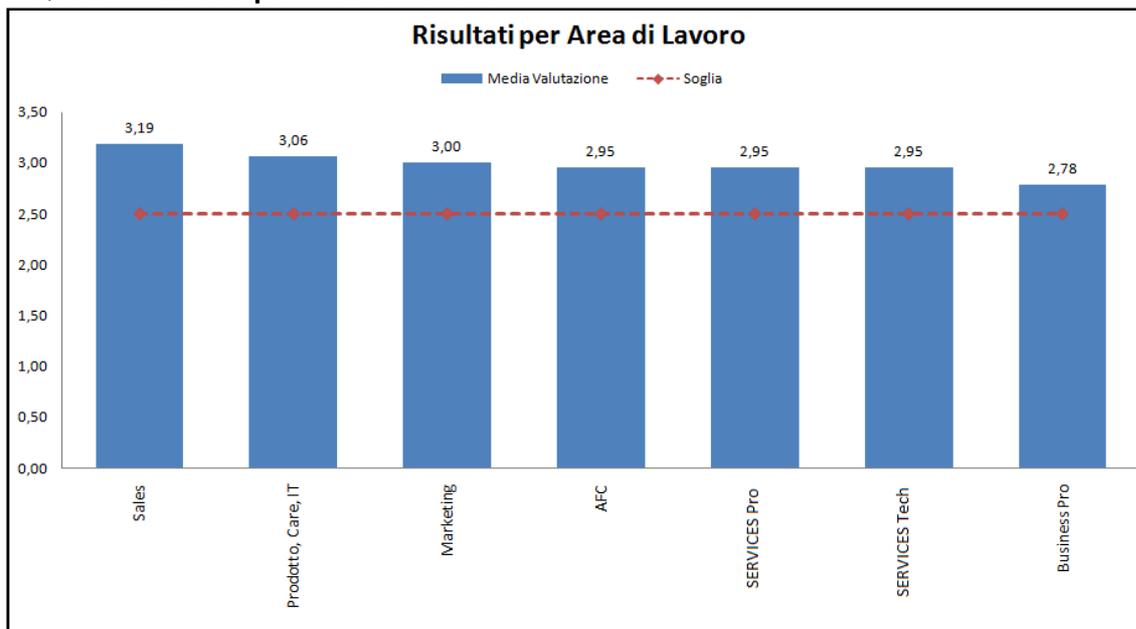
- **INCENTIVAZIONE:** riconoscimento dei meriti e stimolo allo sviluppo professionale;
- **EQUITA':** sensibilità sociale e sentimento di imparzialità;
- **COERENZA:** coerenza fra orientamenti strategici e loro declinazione operativa;
- **COMUNICAZIONE:** disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni.

Dopo aver ottenuto una visione generale sul lavoro in azienda, è stato necessario *carpire le percezioni in base al settore lavorativo di appartenenza.*

A tutti i soggetti era stato chiesto di specificare la propria area di lavoro, secondo la seguente suddivisione:

- **AFC;**
- **BUSINESS PRO;**
- **MARKETING;**
- **PRODOTTO, CARE, IT;**
- **SALES;**
- **SERVICES PRO;**
- **SERVICES TECH.**

• Questi i Risultati per Area di Lavoro:



Numero compilazioni:

- Sales: 11
- Prodotto, Care, IT: 13

- Marketing: 3
- AFC: 3
- Services Pro: 7
- Services Tech: 18
- Business Pro: 5

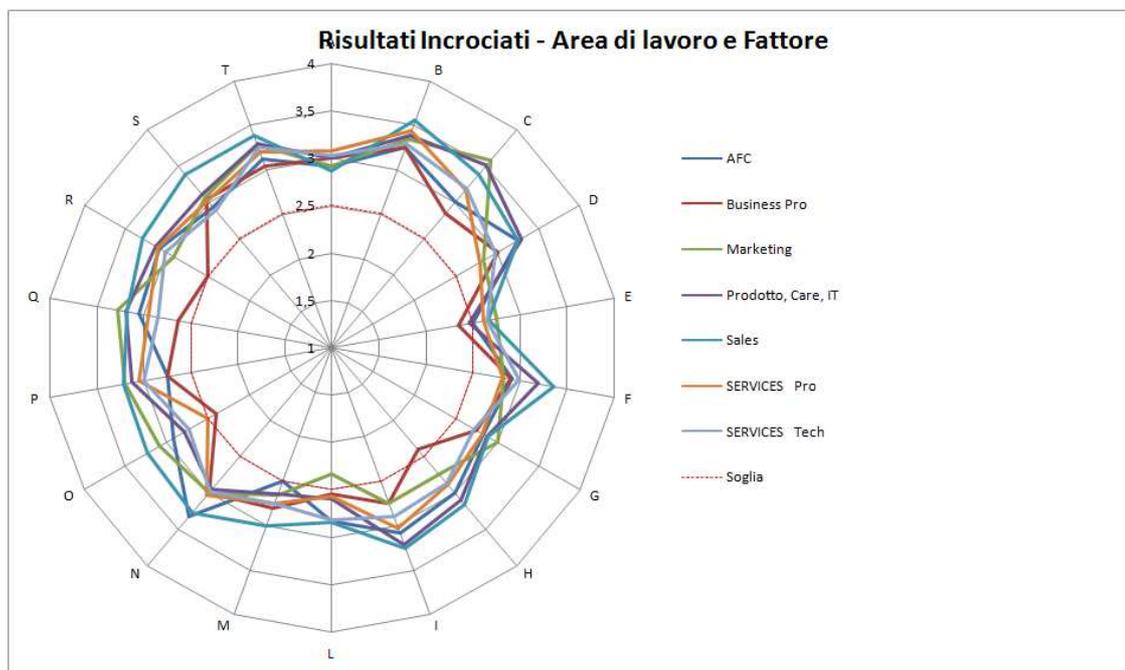
Come emerge chiaramente dal grafico, anche in questo caso tutte le valutazioni sono superiori alla soglia.

L'Area **SALES** è quella che ha fornito la valutazione più positiva.

L'Area **BUSINESS PRO** ha espresso invece la valutazione meno positiva.

Effettuate le aggregazioni per Fattore e Area di Lavoro, i risultati ottenuti sono stati fra loro incrociati.

- Questi i **Risultati Incrociati – Area di lavoro e Fattore:**



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
AFC	2,9	3,3	3	3,3	2,5	2,9	2,8	3	3,1	2,8	2,5	3,3	2,9	2,8	3,1	3,1	2,9	3,1
Business Pro	3	3,3	2,9	3	2,4	2,9	2,8	2,4	2,8	2,6	2,8	3	2,4	2,8	2,6	2,5	3	3
Marketing	2,9	3,3	3,6	2,8	2,8	2,8	3	2,8	2,8	2,3	2,7	3	3,1	3,2	3,3	2,9	3,1	3,3
Prodotto, Care, IT	3	3,4	3,5	3,3	2,5	3,2	2,9	3,1	3,2	2,6	2,7	3	2,8	3,1	3,2	3,1	3,1	3,3
Sales	2,9	3,5	3,4	3,3	2,7	3,4	2,9	3,2	3,3	2,8	3	3,3	3,2	3,2	3,2	3,3	3,4	3,4
SERVICES Pro	3,1	3,4	3,2	2,8	2,6	2,8	2,8	2,9	3	2,6	2,8	3	2,5	3,1	3	3,1	3	3,2
SERVICES Tech	3	3,3	3,2	3	2,7	3	2,7	2,9	2,9	2,8	2,8	3	2,7	3	2,9	3	2,9	3,3

Alcune note:

- Il valore più basso, inferiore alla soglia, è stato dato dall'area **MARKETING** in merito al fattore *Coerenza (2,3)*;

- Gli altri valori bassi, sempre inferiori alla soglia, sono stati espressi dall'area BUSINESS PRO (quella che abbiamo già visto aver fornito la valutazione meno positiva per Area): *Comunicazione* (2,4) – *Autonomia* (2, 4) – *Incentivazione* (2,4);
- Il valore più alto è stato dato dall'area MARKETING in relazione al fattore *Job Involvement* (3,6).

- 2° PARTE: Questionario di Soddisfazione Lavorativa.
(questionari completati: 57/63)

In questa Seconda Parte, tutti i soggetti sono stati chiamati a confrontarsi con 20 item rispetto ai quali hanno dovuto esprimere il proprio grado di soddisfazione secondo una scala a 4 valori:

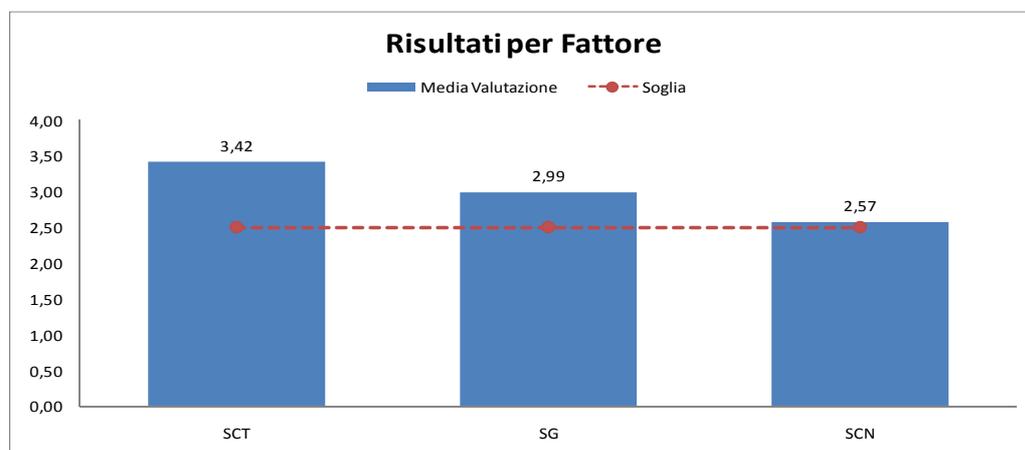
- 1 = per nulla;**
- 2= poco;**
- 3 = abbastanza;**
- 4 = del tutto.**

Gli item contenuti in questa parte sono riconducibili a 3 fattori di interesse:

- **SODDISFAZIONE GENERALE:** autonomia, discrezionalità, carriera, comunicazione interna, crescita, immagine, prestigio, organizzazione, relazioni interne, riconoscimento, tipologia attività (**SG**);
- **SODDISFAZIONE PER IL CONTRATTO:** retribuzione, benefit, sicurezza del posto, equilibrio lavoro/tempo libero (**SCN**);
- **SODDISFAZIONE PER IL CONTESTO:** sicurezza, funzionalità ed estetica del luogo di lavoro (**SCT**).

Attraverso l'aggregazione degli *item* per fattore di appartenenza, è stato possibile elaborare i risultati al fine di ottenere una *visuale articolata sulla soddisfazione lavorativa*.

- Ecco dunque i **Risultati per Fattore**:

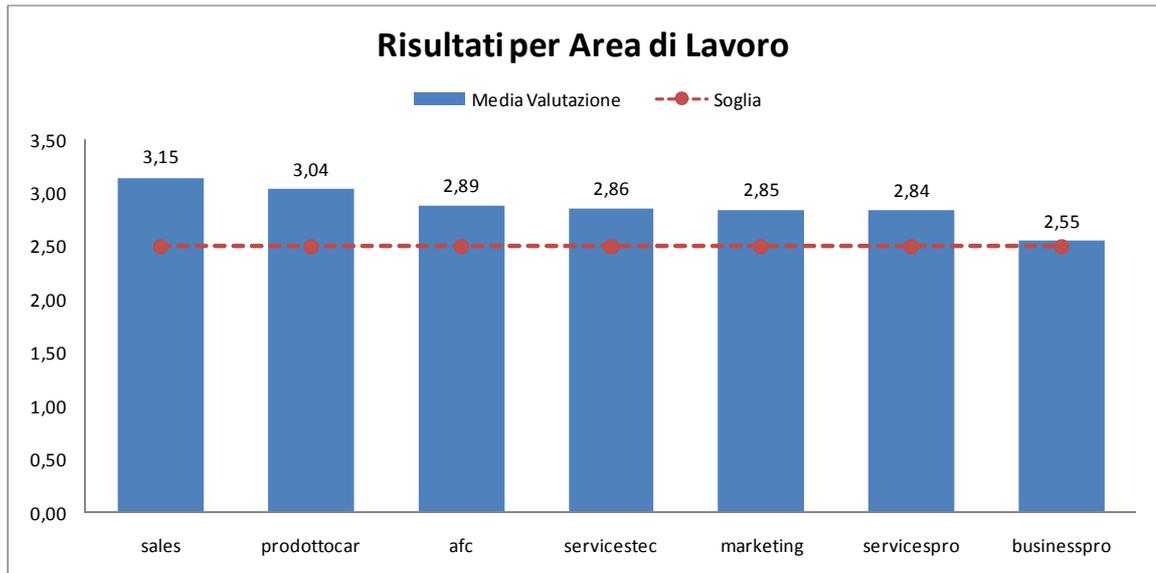


Come è possibile notare, tutti i Fattori hanno ottenuto una valutazione media al di sopra della soglia, a testimonianza di una generale soddisfazione dei lavoratori.

Primeggia la **SODDISFAZIONE PER IL CONTESTO**, segue quella **GENERALE** e infine troviamo quella per il **CONTRATTO**, con un valore vicinissimo alla soglia.

Come nella prima parte dell'Analisi di Clima, anche in questa i dati sono stati poi aggregati per area di lavoro.

- Questi i **Risultati per Area di Lavoro**:



Numero compilazioni:

- Sales: 12
- Prodotto, Care, IT: 13
- Marketing: 2
- AFC: 4
- Services Pro: 7
- Services Tech: 17
- Business Pro: 2

Anche in questo caso, tutte le valutazioni sono superiori alla soglia.

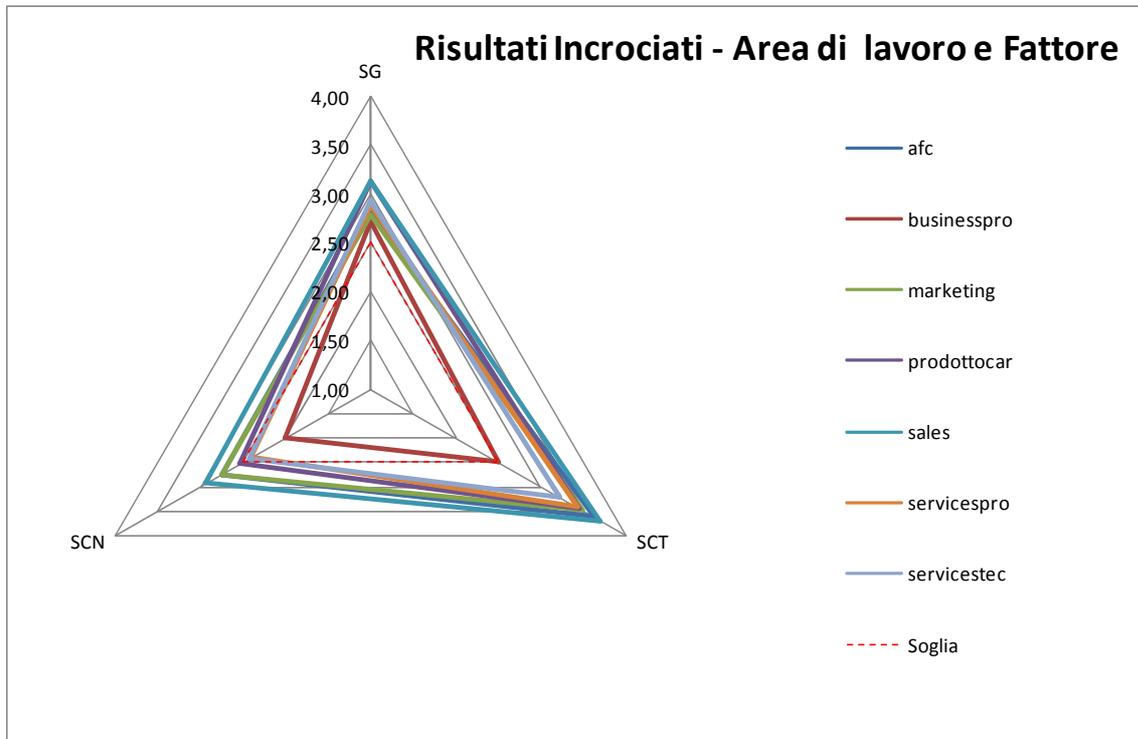
L'Area **SALES** è quella che ha fornito la valutazione più positiva.

L'Area **BUSINESS PRO** ha espresso invece la valutazione meno positiva.

Si riconferma dunque l'esito riscontrato nella prima parte.

Effettuate le aggregazioni per Fattore e Area di Lavoro, i risultati ottenuti sono stati fra loro incrociati.

- Questi i **Risultati Incrociati – Area di lavoro e Fattore:**



	SG	SCT	SCN
Afc	2,82	3,63	2,75
Businesspro	2,71	2,50	2,00
Marketing	2,79	3,50	2,75
Prodottocar	3,12	3,46	2,54
Sales	3,13	3,71	2,94
Servicespro	2,88	3,43	2,39
Servicestec	2,93	3,24	2,43

Alcune considerazioni:

- Il valore più basso, inferiore alla soglia, è stato dato dall'area BUSINESS PRO in merito alla *Soddisfazione per il Contratto* (2,00);
- Gli altri valori inferiori alla soglia sono stati espressi sempre per la *Soddisfazione per il Contratto* dall'area SERVICESPRO (2,39) e da quella SERVICESTEC (2,43);
- Il valore più alto è invece stato dato dall'area SALES in relazione alla *Soddisfazione per il Contesto*(3,71).

- 3° PARTE: Domande Aperte.
(questionari completati: 53/63)

In questa Terza Parte, tutti i soggetti sono stati chiamati a confrontarsi con 6 domande aperte, rispetto alle quali hanno potuto esprimere liberamente il proprio pensiero.

A seguire, le risposte ottenute.

Numero compilazioni:

- Sales: 12
- Prodotto, Care, IT: 11
- Marketing: 2
- AFC: 3
- Services Pro: 7
- Services Tech: 15
- Business Pro: 3

1) Quali sono oggi i tuoi bisogni in ambito lavorativo?

AFC:

Sinergia fra risorse; riscontro sul lavoro eseguito; maggiore formazione; crescita professionale; prestigio aziendale.

BusinessPro:

Ambiente sereno e organizzato; sicurezza e stabilità contrattuale (stipendio più alto); flessibilità.

Marketing:

Espressione personale; sicurezza economica; crescita professionale; flessibilità di orario.

Prodotto, Care, IT:

Orario flessibile; maggiore formazione; maggiore definizione della responsabilità/libertà d'azione; crescita professionale; obiettivi chiari; più considerazione dell'operato (riconoscimenti); assunzione di un ruolo più strategico; realizzazione; compenso adeguato; più tempo per la gestione del lavoro.

Sales:

Aumento; riconoscimento dell'impegno; più tempo per i clienti e calma nel lavoro; formazione; collaborazione fra risorse; fiducia; soddisfazione; decisioni trasparenti; entusiasmo; flessibilità; crescita professionale; strumenti di gestione dei clienti/progetti condivisi tra aree; obiettivi chiari; ambiente proattivo.

Services Pro:

Flessibilità di orario; crescita (lavorativa e remunerativa); serenità; buoni pasto; maggiore collaborazione; maggiore visibilità degli obiettivi strategici; più flessibilità nel lavoro; più tempo; maggiore retribuzione.

Services Tech:

Flessibilità di orario; coerenza fra mansioni; maggiore gratificazione economica; più tempo per formazione/aggiornamenti; planning meno soffocante; migliore coordinamento fra PM e planning; sperimentazione di nuove tecnologie; buoni pasto; migliore gestione tempo personale-permessi; migliori condizioni contrattuali; più tempo per i progetti; crescita professionale; meno inquinamento acustico; meno stress; più organizzazione nel lavoro.

2) Hai qualche proposta per migliorare e/o cambiare alcuni aspetti della tua azienda e/o del tuo lavoro?**AFC:**

Obiettivi più chiari; più comunicazione; migliore organizzazione.

BusinessPro:

Meno burocrazia; organizzazione più chiara e meno caotica (es. cambiamenti all'ultimo); meno turnover delle risorse; più flessibilità.

Marketing:

Migliore comunicazione interna; meno diffidenza.

Prodotto, Care, IT:

Migliore comunicazione/coesione fra aree; circolazione delle informazioni più fluida; più risorse; più formazione; colloqui più frequenti con i responsabili; gestione ferie più curata; maggiore apertura verso nuovi orizzonti di conoscenza.

Sales:

Telelavoro; orario flessibile; più coerenza; maggiore condivisione degli obiettivi (su più livelli e fra aree); maggiore trasparenza/chiarzza.

Services Pro:

Formazione; flessibilità di orario; migliore comunicazione fra aree e risorse; utilizzo di un metodo definito per la gestione dei progetti; più chiarezza nei ruoli da svolgere; più regole condivise (e più chiare).

Services Tech:

Dialogo fra risorse diverse; flessibilità di orario; possibilità di prendere permessi con più facilità; più collaborazione fra aree; più trasparenza nelle strategie aziendali; più tempo per una maggiore cura della qualità dei progetti; più formazione tecnica;

riconoscimento dei sacrifici e dei meriti; riconoscimento delle capacità creative del singolo.

3) Fai formazione a livello personale?

- Assoluta preponderanza di risposte affermative;
- Studio “domestico”;
- Canali: web, colleghi, libri, ricerche, blog;
- Desiderio condiviso di volerne fare di più (ostacoli: poco tempo e denaro);
- Volontà di conseguire certificazioni;
- Formazione in azienda: poca offerta.

4) Qual è il tuo rapporto con la tecnologia nel lavoro?

(es. semplice utilizzo come supporto lavorativo/materia di lavoro/possibilità di espressione delle capacità e conoscenze etc.)

Supporto; possibilità di miglioramento; stimolo; materia di lavoro; espressione di capacità/conoscenze personali; attenzione all’innovazione; passione; possibilità di creare nuove strategie comunicative; necessità di più formazione e continui aggiornamenti; opportunità di crescita professionale e creazione di nuovo business; espressione di creatività; fattore di “insuccesso”; possibilità di imparare; “materia del futuro”; fondamento della carriera; mezzo per raggiungere obiettivi; possibilità di velocizzare il lavoro di ogni giorno; apertura di nuove prospettive (telelavoro, mobilità); motivo di confronto; maggiore efficienza; frustrazione per il poco tempo disponibile per acquisire in maniera costante.

5) Quali sono i valori aziendali in cui ti riconosci e quelli che invece ritieni poco valorizzati?

Valori aziendali:

Autoformazione, Commitment, Innovazione, Meritocrazia, Orientamento-Risultato, Qualità, Rispetto & Team Work.

AFC:

Valori in cui ci si riconosce:

Rispetto; Commitment; Qualità; Innovazione.

Valori poco valorizzati:

Meritocrazia; Orientamento-Risultato.

BusinessPro:

Valori in cui ci si riconosce:

Rispetto & Team Work; Qualità; Autoformazione; Commitment.

Valori poco valorizzati:

Meritocrazia; Orientamento-Risultato; Qualità; Rispetto.

Marketing:

Valori in cui ci si riconosce:

Qualità; Orientamento-Risultato.

Valori poco valorizzati:

Team Work.

Prodotto, Care, IT:

Valori in cui ci si riconosce:

Autoformazione; Qualità; Rispetto & Team Work; Innovazione; Orientamento-Risultato; Commitment.

Valori poco valorizzati:

Meritocrazia.

Sales:

Valori in cui ci si riconosce:

Commitment; Qualità; Rispetto; Innovazione; Orientamento-Risultato; Autoformazione; Meritocrazia.

Valori poco valorizzati:

Autoformazione; Innovazione; Meritocrazia; Commitment; Qualità; Rispetto & Team Work.

Services Pro:

Valori in cui ci si riconosce:

Autoformazione; Commitment; Orientamento-Risultato; Qualità; Rispetto & Team Work; Meritocrazia; Innovazione.

Valori poco valorizzati:

Innovazione; Meritocrazia; Team Work; Commitment; Orientamento-Risultato.

Services Tech:

Valori in cui ci si riconosce:

Autoformazione; Meritocrazia; Qualità; Orientamento-Risultato; Commitment; Innovazione; Rispetto & Team Work.

Valori poco valorizzati:

Autoformazione; Meritocrazia; Qualità; Innovazione; Rispetto & Team Work; Orientamento-Risultato.

6) Quali sono oggi le tue aspettative e prospettive nel lavoro?

AFC:

Raggiungere gli obiettivi con puntualità e chiarezza; formazione; crescita professionale; espressione capacità personali.

BusinessPro:

Stabilità; remunerazione adeguata; alto livello professionale.

Marketing:

Crescita professionale; aumento retributivo.

Prodotto, Care, IT:

Crescita professionale; formazione; miglioramento capacità/competenze personali; cambiamento ruolo ("salire di livello"); riconoscimento economico; innovazione continua dell'azienda; maggiore riconoscenza-gratificazione.

Sales:

Crescita dell'azienda; apertura di nuovi scenari; riconoscimenti; maggiori stimoli; crescita personale; lavoro fisso; soddisfazione.

Services Pro:

Crescita (professionale e dell'azienda); serenità; avanzamento di carriera; maggiore remunerazione.

Services Tech:

Soddisfazione; innovazione dell'azienda; maggiore riconoscenza; ampliamento delle esperienze/conoscenze personali; aumento retributivo; posizioni più strategiche; crescita professionale.

A conclusione della visione offerta dalle risposte alle domande aperte, l'individuazione dei fattori che emergono come terreno di necessarie migliorie (e dai quali poter dunque partire per strategie future):

- TEMPO-FLESSIBILITA';
 - FORMAZIONE-AGGIORNAMENTO;
 - COMUNICAZIONE (soprattutto fra Aree) E CHIAREZZA;
 - MERITOCRAZIA-RICONOSCIMENTI;
 - ESPRESSIONE PERSONALE.
-

Il *report*, riportato qui sopra nella forma originale, è stato inviato a tutte le persone coinvolte (insieme alla descrizione delle scelte metodologiche in merito alla stesura e alla somministrazione dell'analisi e all'elaborazione dei dati), al fine di rendere fruibili, trasparenti e condivisi gli esiti dell'analisi, favorendo dunque il coinvolgimento di tutti, la soddisfazione di semplici curiosità e l'avvio di provvedimenti da parte dei manager di area.

Dopo l'elaborazione del *report*, proprio l'organizzazione di "incontri per area di lavoro" è stata di prioritaria importanza e, anche in questa circostanza, ho potuto partecipare attivamente.

3. Incontri per area di lavoro

Fra la fine di gennaio e il mese di febbraio sono state organizzate delle riunioni per "area di lavoro", delle vere e proprie tavole rotonde nel corso della quali tutti i soggetti hanno potuto nuovamente esprimere i propri pareri e confrontarsi con il *manager* di area sui vari risultati emersi dall'analisi di clima, col fine di condividere ed esplicitare lo "stato di salute" della propria area di appartenenza, individuandone i punti di forza ed i nodi critici, sia come "micro-realtà" che come "parte del tutto".

Su indicazione dell'azienda ed in base ai miei interessi, ho preso parte a quattro di questi incontri: *Services Tech*, *Services Pro*, *Business Pro* e *Prodotto-Care-IT*. Grazie al supporto del *manager* di ogni singola area e attraverso l'utilizzo di *slides* contenenti i dati per settore di lavoro e quelli dell'azienda nel complesso ho cercato di presentare nel dettaglio quanto emerso e di favorire un dialogo diretto e "alla pari" fra tutti i presenti, *manager* compreso.

Sono riemersi con forza gli stessi fattori individuati in fase di reportistica, ovvero tutte le necessità di miglioramento e cambiamento che, con il potere delle parole e del

dialogo, hanno stimolato una prima costruzione corale di possibili provvedimenti e soluzioni. Condivisi da tutti i soggetti alcuni improrogabili miglioramenti circa la gestione del *tempo* (in particolare, in merito alla flessibilità di orario), della *comunicazione* (soprattutto fra le diverse aree, viste spesso come “micro-aziende” autonome), della *formazione* e dell’*aggiornamento* (“tecnologico”).

La necessità e la voglia di investire tempo ed energie nel rapporto con i colleghi e nel miglioramento delle proprie competenze fanno da cornice al desiderio diffuso di *espressione personale* e sottendono la delicata questione della *meritocrazia*, la “giusta” ricompensa per l’impegno dimostrato e la chiave di volta della più completa realizzazione di ogni soggetto che lavora bene e che vuole vivere al meglio il proprio privato.

Tutte le riunioni si sono svolte in maniera informale, a volte gli animi si sono accesi, ma alla base di tutti i confronti, anche quelli più animati, c’è sempre stato rispetto ed apertura all’ascolto. La scelta dell’azienda di somministrare un’analisi di clima - e dunque l’interesse a capire realmente la qualità delle dinamiche lavorative -, il coinvolgimento diretto e costante di tutti i soggetti, insieme al buon proposito di prendere seri e concreti provvedimenti - così come esplicitato in fase di incontro per area - hanno conferito importanza ai “lavoratori in quanti individui” e, conseguentemente, hanno caricato questi ultimi di aspettative.

La centralità dei “lavoratori in quanto soggetti” è sempre stata al cuore della ricerca e di tutti quei momenti nei quali sono stata fisicamente in azienda. Merita dunque uno spazio, prima di procedere verso le prime considerazioni e una più profonda riflessione circa il lavoro svolto, la condivisione di tutte quelle piccole strategie metodologiche utilizzate - e rivisitate - durante la collaborazione con l’azienda, sempre con il fine di “fare-ricerca-con-le-persone”.

4. Osservazione partecipante, confronti informali e diario di campo

Il progetto di ricerca si è sviluppato lungo l'arco temporale di circa un anno, periodo nel quale ho avuto occasione di trascorrere del tempo in azienda, ore preziose che si sono trasformate in occasioni di confronto e che hanno decretato i passaggi salienti della ricerca.

La presenza fisica in azienda si è prevalentemente concentrata in alcune fasi determinanti: la *strutturazione della collaborazione* ragionata insieme ai responsabili HR, la *formazione sulla piattaforma* ricevuta dagli addetti del settore e le *riunioni per area* organizzate con i *manager* di area e svolte insieme a tutte le persone coinvolte.

In questi momenti ciò che più ho apprezzato - e cercato sempre di stimolare - è stato il confronto informale, spontaneo e alla pari. I vari passaggi sono stati organizzati e ragionati con cura, ma senza seguire idee o concetti prestabiliti. Ho assunto, e riscontrato anche da parte dell'azienda, un atteggiamento propositivo e collaborativo, senza rinunciare ai miei obiettivi precisi, ma abbandonando la sterile e illegittima pretesa di "osservare dall'alto" le dinamiche di lavoro.

La logica del "dare-avere" posta alla base della ricerca ha favorito questo spirito collaborativo: l'azienda mi ha dato l'opportunità di fare un'esperienza di campo e di formarmi e io ho aiutato l'azienda nel dare forma ad un'analisi di clima. Insieme abbiamo raccolto risultati e ci siamo supportati vicendevolmente.

I momenti trascorsi in azienda hanno dunque segnato i passaggi cruciali del progetto, ma si sono anche rivelati come occasioni piacevoli - ed inaspettate - per fare semplicemente "due chiacchiere", per condividere i pensieri del momento e per conoscere meglio le persone. Penso che a volte sia più interessante una chiacchierata non programmata che un'intervista organizzata: la spontaneità della prima spesso si trasforma in rigidità nella seconda.

I momenti interstiziali e i cinque minuti per un caffè hanno concorso alla comprensione delle dinamiche lavorative e del pensiero dei soggetti e si sono mescolati armoniosamente con le fasi più “formali” della mia presenza in azienda.

Mi piace pensare di aver partecipato alla costruzione di una ricerca - piuttosto che aver imposto un progetto - e credo fermamente nella necessità da parte dell’antropologo di “offrire qualcosa” - piuttosto che “pretendere di capire” - davanti ad un contesto di ricerca, e sempre comunque di vita, disposto ad aprirsi.

Ho osservato, partecipato, parlato, ascoltato e vissuto una parte di vita dell’azienda e mi sono lasciata guidare dalle opportunità dei momenti, consapevole di essere a mia volta “osservata” e di partecipare, come gli altri, alla costruzione di qualcosa di condiviso.

Ho raccolto le mie riflessioni nell’agenda e nel *pc* che sempre porto con me e ho cercato di annotare quanto più mi colpiva e stupiva. Ho scritto semplici parole, ho riportato frasi sentite e ho anche appuntato ciò che pensavo di sbagliare, o di fare bene.

Queste strategie metodologiche, che sono poi semplici modi di condividere spazi e tempi con altre persone, sono stati importanti strumenti di ricerca, così come la piattaforma tecnologica o i questionari.

5. Valutazioni conclusive

Visti e considerati i passi compiuti, ci sono già elementi importanti sui quali riflettere:

- Se una disciplina quale l’*antropologia* vuole interfacciarsi con il mondo del *lavoro* legato alle *tecnologie* di ultima generazione all’interno di *aziende* strutturate, deve riuscire a negoziare i propri interessi ed obiettivi con soggetti ed aree di studio molto affini al “mondo scientifico-tecnologico ed economico-manageriale” e spesso poco aperti al contributo antropologico. La mediazione delle idee e il riconoscimento

delle reciproche potenzialità sono passaggi lunghi e delicati, che presuppongono grande apertura e buona volontà;

- La *metodologia*, come le idee, deve essere vista come un processo *in fieri*, non troppo legato ad assunti prestabiliti: accantonata la possibilità di poter fare interviste (strumento tradizionalmente importante per le ricerche di campo), non si deve necessariamente escludere l'eventualità di una ricerca antropologica;

- All'interno delle aziende, il *tempo* (poco e prezioso) e la *privacy* (fondamentale) sono aspetti importanti, da curare e gestire sulla base delle necessità di tutti.

Esplicitate queste brevi riflessioni e considerato il lavoro svolto presso l'azienda, posso cominciare ad individuare diversi aspetti costruttivi e per me molto utili:

- L'apertura dell'azienda nei confronti della mia ricerca sulla base di una conoscenza spontanea e priva di condizionamenti;
- La possibilità di mettermi in gioco in processi di mediazione e costruzione di un progetto;
- L'opportunità di creare personalmente un'analisi "antropologica" di clima, cercando di mettere insieme i miei interessi e le necessità aziendali;
- La possibilità di fare "formazione in azienda";
- L'opportunità di mettere in campo l'antropologia all'interno di un luogo di lavoro a forte carattere tecnologico.

Quali riflessioni scaturiscono da questa esperienza? Nel prossimo capitolo, considerazioni e prospettive per una "nuova" antropologia applicata al lavoro in azienda, con l'importante sfumatura della componente tecnologica.

CAPITOLO TERZO

NUOVI SCENARI PER UN'ANTROPOLOGIA APPLICATA AL

LAVORO IN AZIENDA

Riflessioni e prospettive

1. Un'antropologa in azienda: auto-intervista sull'esperienza di ricerca

Fare ricerca di campo significa confrontarsi quotidianamente con altre persone, ma comporta anche una delicata e costante gestione del rapporto con se stessi. Molti interrogativi attraversano i pensieri del ricercatore e le risposte ad essi sono parte integrante dei risultati raccolti: chi fa ricerca si auto-indaga e lascia che i “soggetti studiati” e la realtà coinvolta gli offrano suggerimenti in merito alla propria esperienza.

Anche nel mio caso, molte sono state le domande che mi sono poste e che ho rivolto alle persone a me vicine (nella ricerca e per affinità di interessi), col fine di comprendere - seppure in maniera parziale e a volte caotica - i passi, i contributi e le note dolenti della ricerca di campo. Fra questi interrogativi, ritengo che alcuni risultino alquanto incisivi per una più chiara comprensione di tutta l'esperienza e ho deciso di esplicitarli rivolgendo un'auto-intervista a me stessa, ripercorrendo dunque il flusso dei pensieri così come hanno attraversato la mia mente.

1) Secondo il tuo punto di vista, quali possono essere il ruolo e i contributi dell'antropologo in azienda?

A mio avviso, l'antropologo può ricoprire ruoli di rilevanza all'interno del dipartimento delle risorse umane (HR) nelle aziende e può offrire contributi importanti

ponendo al centro delle proprie mansioni la sensibilità verso le *questioni antropologiche* e gli *aspetti qualitativi*, attenzione maturata nel corso della propria formazione.

2) Quali sono le differenze e le somiglianze rispetto al ruolo svolto dall'esperto di risorse umane, figura riconosciuta all'interno delle aziende e che in rari casi, in Italia, dispone di una formazione antropologica?

Le mansioni HR vengono condotte da figure dai profili eterogenei: diversamente da quanto comunemente pensato, la percentuale di psicologi e sociologi all'interno delle realtà HR aziendali è molto bassa e si trovano principalmente laureati in economia, giurisprudenza e comunicazione.

Fatta questa precisazione, ritengo dunque con ancora maggiore convinzione che sia difficile definire a priori il profilo standard dell'esperto di risorse umane e che sia quindi impossibile stabilire cosa lo distingua dall'antropologo. Ritengo semplicemente che l'antropologo, così come chi ha i titoli sopra citati, si possa occupare della gestione delle risorse umane adottando un approccio interdisciplinare e collaborativo.

3) All'interno dell'azienda è stata percepita la "specificità antropologica" del tuo contributo? Se sì, quali apporti sono stati notati?

Essere "antropologa" mi ha spesso portato a fornire lunghe delucidazioni circa la mia formazione e le mie capacità e devo ammettere che anche in azienda ho dovuto talvolta spiegare la disciplina che umilmente rappresento.

A ricerca finita, penso che le peculiarità dell'antropologia non siano state del tutto comprese, per due motivi principali: primo, perché in Italia antropologia ed azienda sono ancora due mondi lontani e, secondo, perché l'ambito delle risorse umane (come detto nella precedente risposta) è oggi talmente variegato e saturo da non riuscire spesso

a cogliere le specificità di discipline “in movimento e contaminanti”. La stessa antropologia è oggi “ibrida” e definirne i caratteri peculiari non è nemmeno facile per noi antropologi.

Con mio grande piacere, mi sono state riconosciute alcune doti - che io ritengo possano essere di tutti, formazione a parte, ma che il *background* antropologico di certo favorisce: l’“intelligenza emotiva”, la “capacità di cogliere le sfumature” e l’“attenzione per il pensiero altrui”. Si tratta di valutazioni espresse dall’*HR manager*, ovvero la persona con la quale ho principalmente collaborato all’interno dell’azienda.

4) Durante l’esperienza in azienda quali contributi pensi di aver dato nella realizzazione dell’analisi di clima aziendale?

Ritornando alla questione sull’apporto antropologico - difficoltà di caratterizzazione a parte -, penso di aver dato qualche piccolo contributo partendo proprio dal mio essere “antropologa”: ho insistito sull’aggiunta di domande aperte e di fattori di indagine vicini alla soggettività e alla creatività dei singoli, notando poi con piacere quanto proprio le risposte a tali domande e i pareri relativi ai nuovi fattori siano stati di centrale importanza in fase di reportistica e provvedimenti.

Ho dato piena disponibilità nella coordinazione delle riunioni per area e ho partecipato con piacere a momenti informali di vita aziendale, collaborando sempre in parallelo con l’*HR manager*. Ho inoltre investito tempo ed energia nella comprensione e nell’utilizzo della piattaforma aziendale, mettendomi in gioco in maniera non scontata ed imprevista.

5) Questa esperienza può essere considerata un esempio di antropologia applicata (al lavoro)?

Tale ricerca è stata un vero e proprio “esercizio di applicazione” dell’antropologia all’interno di un contesto lavorativo. In Italia l’antropologia è ancora molto (troppo) legata al solo mondo accademico e la sua applicazione in altri ambiti vanta purtroppo pochi esempi. Uno dei miei intenti è stato proprio quello di farmi “portavoce” dell’importanza di investire tempo ed energia per favorire l’ascesa dell’antropologia applicata come settore inscrivibile all’interno di contesti di vita quotidiana, come in questo caso quello lavorativo.

Tutte queste domande, legate all’esperienza particolare da me condotta, sono sempre state contornate da un quesito più ampio, che riguarda il settore specifico a cui sono interessata – l’*antropologia del lavoro* - e che ho anche condiviso con alcuni “collegi del settore” attraverso semplici scambi di mail e chiacchierate:

6) *Qual è il posto ricoperto oggi dall’antropologia del lavoro nel mondo accademico e nelle aziende in Italia?*

Riporto di seguito due considerazioni espresse da professoressa che si occupano di antropologia del lavoro e con le quali ho avuto comunicazioni via email. Considero personalmente questi punti di vista alquanto esemplificativi delle fattezze che questo settore disciplinare sembra avere in Italia.

- «Per quanto riguarda l’antropologia del lavoro, in Italia possiamo dire che non esiste una categoria così costituita, almeno negli insegnamenti accademici. Ci sono stati molti studi sui lavori cosiddetti tradizionali, ma anche sulla trasformazione di forme di produzione e relativi mestieri. Per quel che mi riguarda, mi sono occupata di operai Fiat. Quanto all’antropologia del lavoro nel quadro di un’antropologia applicata, ho forti perplessità sullo sviluppo di quest’ultima, che in Italia non ha avuto una precisa

configurazione finora, se si eccettuano sforzi recenti» [Prof.ssa Fulvia D'Aloisio, Antropologia culturale/Antropologia delle società complesse, Dipartimento di Psicologia, Seconda Università di Napoli. Email_giugno 2014].

- «Il campo dell'antropologia del lavoro è molto vasto e dipende anche da quali sono i punti di interesse. Noi in Bicocca lavoriamo su lavoro/disagio e lavoro/illegalità, ma stiamo anche considerando il momento critico dell'entrata e dell'uscita dal mondo del lavoro (modi di definire cos'è il lavoro in una vita). Collaboriamo con alcune parti della CGIL e stiamo strutturando vari progetti fra ricercatori, dottorandi e anche studenti di magistrale e triennio» [Prof.ssa Silvia Vignato, Antropologia culturale, Dipartimento di scienze umane per la formazione, Università di Milano-Bicocca. Email_agosto 2014].

Procedendo per gradi di specificazione, se uno dei miei intenti è stato quello di favorire l'ascesa dell'*antropologia applicata* e, in particolare, la legittimazione di un'*antropologia del lavoro* in Italia, la sfumatura precisa che ho voluto attribuire a tutto il mio percorso di ricerca è stata quella della relazione fra lavoro e Information & Communication Technology (ICT). Parlare di antropologia del lavoro significa affrontare dinamiche vastissime, così come trattare il rapporto tra lavoro e tecnologia di ultima generazione comporta la scelta di prospettive di riflessione precise.

Portando avanti la modalità dell'auto-intervista, forse anomala ma a mio avviso efficace, cercherò dunque di svelare l'approccio e i risultati relativi al "lavoro ICT in azienda".

7) *Come hai cercato di indagare il rapporto fra lavoro e tecnologia, rispetto alla dimensione aziendale e alle dinamiche del progetto?*

Per quanto riguarda l'indagine relativa al rapporto che i soggetti hanno con la tecnologia in azienda, ho aggiunto nella prima parte dell'analisi di clima il fattore "Formazione e aggiornamento tecnologico", mentre nella terza ho aggiunto la domanda "Qual è il tuo rapporto con la tecnologia nel tuo lavoro?". Queste decisioni, come un po' tutta l'impostazione della ricerca, sono state prese a seguito dell'impossibilità di fare interviste (durante le quali avrei posto i sopracitati quesiti) e alla seguente opportunità di impostare i questionari, rimaneggiando i formati standard di analisi.

Possibilità inattesa e impreveduta è stata poi quella di ricevere una formazione sulla piattaforma tecnologica utilizzata in azienda, che è divenuta parallelamente "terreno e strumento" della ricerca: da una parte, ho appurato nella pratica le caratteristiche della piattaforma e la gestione del rapporto con essa e, dall'altra, ho potuto fare della piattaforma un mezzo attraverso il quale organizzare, somministrare ed elaborare tutta l'analisi.

8) Quali elementi interessanti pensi siano emersi dai risultati ottenuti?

Per quanto riguarda il pensiero espresso dai soggetti-lavoratori, emergono con forza alcune valutazioni interessanti. In merito al *rapporto stretto* che viene in essere con la tecnologia-nel-lavoro, molte persone rintracciano negli strumenti tecnologici di utilizzo una *possibilità di espressione personale* e un *supporto alla propria creatività/passione*. Nota dolente, sottolineata da quasi tutti, in questa relazione personale è la *frustrazione* (a seguito di necessità spesso poco soddisfatte in ambito aziendale) per i *mancati aggiornamenti e percorsi formativi in materia tecnologica*: la tecnologia è una corrente velocissima e l'impossibilità di ricevere gli strumenti idonei per stare al passo costituisce un forte limite per i successi nel lavoro.

Tale aspetto si lega ad un'altra problematica, che si inserisce invece nella *gestione della tecnologia in azienda*: molte persone si lamentano del *poco tempo* a disposizione (problema riscontrato nel lavoro in generale) per la coordinazione e la cura degli aggiornamenti tecnologici. Dunque, poche risorse e poco tempo offerti dall'azienda per garantire un adeguato allineamento al "progresso tecnologico".

Molti sono anche i punti di vista espressi in merito alla propria *concezione di "tecnologia nel lavoro"*, a prescindere dall'azienda: la tecnologia oggi - e verosimilmente nel futuro - stimola ottimismo verso una maggiore *efficienza*, un'*innovazione* in crescita continua e l'apertura di nuove possibilità in materia di *telelavoro e mobilità*. La tecnologia nel mondo del lavoro è anche motivo di grande *competitività*, all'interno di un mercato alquanto variegato e sempre in movimento. Tutta questa corsa verso il miglioramento e la capacità di differenziarsi porta la tecnologia stessa ad essere vista anche come "*fattore di insuccesso*": è proprio questa tensione costante che rende labile il confine tra la soddisfazione per il successo e l'amarezza per il fallimento.

9) *Sempre a proposito di tecnologia e lavoro in azienda, quali sono state invece le tue impressioni? Cosa hai notato e pensi sia degno di riflessione?*

La mia presenza in azienda, il contatto con molti lavoratori e l'utilizzo della piattaforma informatica dell'azienda mi hanno permesso di percepire dinamiche e fattori che ritengo di determinante importanza. Cercherò di soffermarmi su alcuni di essi:

- Tecnologia e controllo: come già detto nel secondo capitolo, la scelta di utilizzare la piattaforma per somministrare l'analisi di clima è stata presa proprio perché conosciuta da tutti, di aiuto nella gestione dei questionari e

dotata di un sistema di tutela della *privacy*. Tutti hanno realmente compilato le varie parti dell'analisi in totale anonimato, ma in alcuni momenti è emersa la percezione di una forma di "controllo aziendale". In particolare, all'inizio della formattazione della piattaforma per l'analisi di clima l'addetto a tale mansione, in maniera del tutto involontaria, non ha "nascosto" il collegamento fra la compilazione e l'indirizzo mail degli utenti, cosa subito "scoperta" al principio della somministrazione e immediatamente bloccata. Questo sbaglio, che ripeto essere stato non volontario ma semplicemente legato ad un disagio tecnico, ha comportato una fase nella quale io e i miei collaboratori abbiamo dovuto far capire la reale entità del misfatto, cercando di riconquistare la fiducia di tutti, già forse scettici verso l'utilizzo di un sistema interno per la raccolta del pensiero dei lavoratori.

La tecnologia, da strumento positivo di supporto, si è trasformata dunque in limite per la buona conduzione della ricerca, all'interno di un'azienda nella quale gli strumenti tecnologici - piattaforma su tutti - sono motivo di vanto, distinzione e successo. Freno per il progetto e stimolo di sfiducia da parte dei lavoratori verso i vertici aziendali: ecco l'altra faccia della medaglia, il lato negativo della tecnologia.

La messa in discussione dell'utilizzo della piattaforma, seppure motivo di malcontento e rallentamento della ricerca, è stata un momento di riflessione per me importantissimo: la tecnologia non è un bene supremo, né un elemento che può prevaricare sul pensiero delle persone, ma è piuttosto un artefatto antropico sottoposto a limiti, problemi e gestioni caotiche, tutti splendidamente umani.

- Piattaforma fra limiti e pregi: il ricorso alla piattaforma ne ha messo in luce alcuni limiti; oltre allo sbaglio compiuto e raccontato sopra, la cosa che più mi ha stupito - a fronte di una presentazione della stessa come “strumento completo ed efficace” - è stata la necessità di ricorrere ad altri supporti (vedi Microsoft Excel) per elaborare i dati raccolti. Spesso l’approccio alla tecnologia è carico di aspettative e si danno per scontati risultati certi, ma ciò che si impara da esperienze come questa è la grande fragilità e malleabilità degli strumenti tecnologici: io e il referente tecnico del progetto ci siamo confrontati, abbiamo ragionato sugli errori compiuti ed agito con l’intento di migliorare.

La piattaforma (come già descritto nel secondo capitolo) è stata comunque di grande aiuto per la gestione pratica dell’analisi di clima aziendale e mi ha dato la possibilità - che tengo a ribadire - di calarmi nella dimensione tecnologica in termini fattivi, potendo elaborare tutte quelle preziose riflessioni che sto ora condividendo.

- Tecnologia e percezioni “dall’alto”: il fattore “tecnologia”, come già detto in varie occasioni, non era contemplato nel modello di analisi da cui l’HR *manager* era partita; la sua introduzione è stata solo ed unicamente dettata dalle linee guida del mio progetto. Se tale settore di indagine poteva inizialmente interessare solo a me, la speranza che anche chi di dovere in azienda cominciasse ad esserne incuriosito non mi ha mai abbandonato: a dispetto dell’aspettativa, ho invece dovuto prendere atto di un generale disinteresse da parte dell’HR manager e dei responsabili di area verso i risultati relativi alla tecnologia.

In fase di reportistica, riunioni e provvedimenti, tali risultati non sono stati considerati (le risposte alla domanda aperta “*Qual è il tuo rapporto con la tecnologia nel tuo lavoro?*” non sono state nemmeno menzionate) e tale scelta (non-scelta) si è inserita all’interno di un approccio condiviso “ai piani alti”: la tecnologia in azienda è un dato di fatto e non un elemento su cui riflettere (ma sul quale piuttosto agire).

Se dunque sono riuscita ad avvicinare - in maniera quasi paradossale - i soggetti coinvolti nell’indagine alla tecnologia, non ho avuto invece la capacità di far riflettere pienamente su di essa tutti i membri dell’azienda.

- Tecnologia e linguaggio: all’interno dell’azienda viene generalmente utilizzato un linguaggio semplice e colloquiale, in armonia con il clima molto informale che contraddistingue l’ambiente di lavoro, ma per i discorsi relativi alla tecnologia una particolarità colpisce subito l’orecchio: il ricorso continuo - e talora esasperato - alla terminologia inglese del settore.

Posso dire certamente di aver imparato molti termini nuovi, ma tante sono state anche le occasioni nella quali l’artificialità del linguaggio ha reso difficile e fredda la comunicazione. Ritengo che tutto ciò sia riconducibile all’esigenza di mantenere uno *status quo* preciso: aggiornamento continuo ed inserimento all’interno del contesto internazionale. L’azienda in questione gode infatti di riscontri positivi in Italia e sta curando contatti e progetti per inserirsi nel mercato al di fuori dei confini nazionali.

- Tecnologia e ritualità: il discorso relativo al linguaggio si inserisce all’interno di una riflessione più ampia, che verte sulla percezione della tecnologia come

“micro-cosmo” dotato di una propria ritualità. In azienda si utilizza un linguaggio “tecnologico” specifico, la piattaforma è una sorta di *golem* attorno al quale si dispiegano le dinamiche lavorative e la tensione continua verso gli aggiornamenti e i miglioramenti muove idee, persone e rapporti.

Tali riflessioni personali possono essere seguite da alcune considerazioni elaborate in merito al contesto aziendale: indagare i processi lavorativi e il rapporto con la tecnologia all’interno di un’azienda significa anche - e soprattutto - interrogarsi sulle caratteristiche, sulle esigenze e sulla vita dell’azienda stessa.

10) Cosa pensi dell’azienda? Quali aspetti hai notato e ritieni interessante condividere?

Quattro sono gli elementi che credo opportuno affrontare:

- Tempo: si tratta di una variabile attorno alla quale ha ruotato un po’ tutta la ricerca. Il tempo è una risorsa preziosissima all’interno dell’azienda e proprio per la sua costante carenza sono state prese - insieme ai dirigenti e all’HR *manager* - alcune importanti decisioni: l’aggiunta di domande aperte nell’analisi di clima aziendale al posto delle interviste (troppo “vincolanti e lunghe”) e l’utilizzo della piattaforma (“conosciuta da tutti e gestibile in autonomia”).

Come detto poco sopra, l’assenza di tempo è poi motivo di lamentele per quanto concerne la troppo frequente impossibilità di curare il proprio lavoro, di formarsi ed aggiornarsi. Il tempo è dunque un problema per tutti in azienda, per chi dirige e per chi svolge qualsiasi tipo di altra mansione: la questione del tempo è “democratica” ed unisce tutte le persone che vivono l’azienda.

La sensazione che ho avuto è che tale percezione condivisa sia una conseguenza della corsa verso l'adeguamento ai progressi del *digital marketing*: il tempo è sempre poco e mai sufficiente per inventare qualcosa di nuovo e proporlo all'interno di un mercato in continua crescita.

- Privacy: si tratta di un'altra esigenza "democratica". Dal punto di vista dei vertici aziendali, è sempre necessario tutelarla (soprattutto in merito alla circolazione di dati personali), mentre per tutti è prioritario preservare la propria (sulla base anche del timore di subire controlli da parte dell'azienda). Insomma, una sorta di circolo vizioso fra necessità, impegno e paura.
- Esigenze "quantitative": il punto fermo stabilito dall'azienda all'inizio del progetto. La necessità di ottenere dati, risultati e percentuali è stata il motore che ha acceso la volontà di realizzare un'analisi di clima aziendale. Un'impronta più "qualitativa" ed incentrata sui soggetti-lavoratori mi è stata inizialmente concessa solo per soddisfare le esigenze della ricerca - e per ripagarmi dell'aiuto offerto nella stesura complessiva dell'analisi -, ma poi l'importanza assunta in fase finale dalle dichiarazioni libere delle persone ha sorpassato notevolmente l'esigenza "quantitativa" e ha portato i *manager* di area a focalizzarsi di più sulle risposte alle domande aperte che sui grafici.
- Pubblicità e visibilità: la chiave del successo nel mondo del *marketing*. Visto l'ambito nel quale l'azienda lavora, sin dall'inizio la mia collaborazione è stata anche vista come un'occasione in più per fare conoscere la realtà

lavorativa, i prodotti proposti e le soluzioni vincenti. Insomma, possibilità di ricerca ed esperienza per me e analisi di clima e pubblicità per l'azienda.

N.B. A causa dei recenti cambiamenti a livello dirigenziale e dei conseguenti mutamenti anche sul piano della regolamentazione della privacy aziendale, la mia tesi non è poi divenuta occasione di pubblicità e si è optato per l'anonimato.

La vita lavorativa dell'azienda è stata al centro della ricerca effettuata e, dopo aver riportato il pensiero dei lavoratori in merito al rapporto fra lavoro e tecnologia, è anche necessario soffermarsi su quanto espresso dai soggetti coinvolti a proposito delle dinamiche lavorative in senso lato.

Dunque:

11) Come viene percepito il lavoro in azienda? Quali aspetti emergono con forza?

Per quanto concerne tale aspetto, mi vorrei soffermare su quelle che sono le *esigenze* condivise da molti riguardo al lavoro in azienda. Si tratta di cinque aspetti tutti accomunati dalla necessità di essere maggiormente considerati, sollecitati e garantiti. Alcuni rimandano a quanto già precedentemente fatto presente, ma quelle che possono sembrare piccole ripetizioni rispondono semplicemente alla volontà di rendere tutti i risultati chiari ed espliciti.

Ecco dunque i fattori di rilevanza:

- Tempo: risorsa necessaria e spesso mal gestita. Il tempo per lavorare bene, formarsi ed aggiornarsi dovrebbe essere sempre garantito, così come dovrebbe essere prestata maggiore attenzione al rapporto fra “tempo del lavoro” e “tempo della vita” (il *work-life balance*);

- Formazione: ingrediente fondamentale per la buona riuscita del lavoro, ma spesso poco incentivato dai vertici aziendali. La formazione è la chiave di volta dei successi lavorativi;
- Comunicazione: base dei buoni rapporti interpersonali, ma talvolta posta in secondo piano (soprattutto per quel che riguarda le comunicazioni fra aree di lavoro, così chiuse in sé stesse da apparire come dei piccoli nuclei aziendali). Senza una comunicazione sincera, chiara e trasparente tra colleghi è impossibile gestire le attività in azienda.
- Meritocrazia: riconoscimento indispensabile dei meriti dei singoli, ma non sufficientemente garantito. La soddisfazione di essere gratificati e di vedere riconosciuto il proprio impegno è il motore dell'investimento personale nel lavoro; senza meritocrazia il lavoro viene de-umanizzato e disincentivato;
- Manifestazione personale: esigenza di esprimersi nel lavoro, un diritto che dovrebbe essere sottoposto a maggiore attenzione da parte di tutti. Il lavoro è condotto da persone ed è ad esse che bisogna garantire le condizioni idonee per potersi manifestare come soggetti-che-lavorano.

A conclusione di questa auto-intervista, che vuole essere un modo diretto e trasparente (e forse anche meno noioso della semplice narrazione) per far emergere alcuni elementi cardine della ricerca svolta, una domanda conclusiva che, più che chiudere il cerchio dell'esperienza, vuole introdurre nuove riflessioni:

12) Cosa ti piacerebbe aggiungere e condividere?

Parto da una citazione, lunga ma necessaria:

Il Clima aziendale, a differenza della Cultura (la cultura è per la società quello che la memoria è per gli individui: Kluckhohn, 1954), è caratterizzato da una maggiore

predisposizione al cambiamento, è quindi maggiormente dinamico e soggetto a modifiche più veloci, ma controllabili, di quelle della Cultura aziendale, attraverso analisi mirate. Mentre l'analisi del clima nelle organizzazioni nasce dal desiderio di inquadrare le influenze ambientali sulla motivazione e il comportamento, la cultura è un concetto ricevuto a prestito dall'antropologia e trasferito nell'ambito degli studi organizzativi. La Cultura aziendale è, infatti, l'espressione dei modi di percepire, sentire e decidere che sono stati usati nel passato e sono stati istituzionalizzati in procedure standard, script e assunzioni che guidano il comportamento. **Con il termine cultura si intende, in sintesi, come un'azienda vede le cose, il punto di vista da cui l'impresa osserva i problemi e gli eventi, come questa prospettiva influenza il lavoro e le relazioni interne all'azienda stessa.** La cultura determina i valori, la mission, la vision (Goi, 2008, p.18).

Questo passaggio di Antonello Goi si inserisce all'interno dell'approfondimento circa la distinzione fra *cultura aziendale*, intesa come insieme di assunti e ritualità radicati e rintracciabile dall'antropologia con il supporto dell'indagine qualitativa, e *clima aziendale*, concepito invece come aggregato di momenti, relazioni e comportamenti ed esplorabile dalla psicologia sociale attraverso un'analisi quantitativa (ibidem, 2008).

Dal mio punto di vista, all'interno di questa distinzione si racchiudono alcuni nodi critici:

- la netta cesura fra clima e cultura;
- la sottesa concezione della cultura come qualcosa di certo, dato ed ereditato;
- la chiara distanza fra discipline (in questo caso, tra antropologia e psicologia);
- la celata esclusione dell'antropologia dalle indagini relative al clima aziendale.

Partendo dall'ormai nota difficoltà - ed inutilità - di definire cosa si nasconde dietro il concetto di cultura, ritengo piuttosto interessante considerare il clima e la cultura come elementi che si *confondono*: è legittimo fare ricorso a tali termini nel contesto delle analisi aziendali, ma non è produttivo focalizzarsi sulle caratterizzazioni precise di ciò che essi intendono rappresentare. Comprendere il lavoro all'interno di un'azienda significa indagare dinamiche complesse che vedono come protagonisti attivi i soggetti e non tanto classificare le dinamiche stesse sulla base di assunti aziendali o fattori contingenti.

L'azienda, così come gli altri contesti di vita condivisa, è una realtà in movimento, dotata sicuramente di radici, ma sempre investita da cambiamenti ed indagabile nelle sue fasi di esistenza, senza chissà quale cultura che ne governa le dinamiche. A cosa porta la delineazione di una cultura aziendale forte alla quale contrapporre i fatti contingenti? A mio avviso, a nulla, se non al pericolo di perdere di vista la vita-vera dell'azienda.

Perché attribuire rigidamente campi di indagine precisi a discipline diverse? La forza delle ricerche in azienda sta proprio nella collaborazione e nell'interdisciplinarietà. E perché il clima aziendale - inteso come insieme di comportamenti e relazioni legati al momento - deve essere selettivamente rintracciato attraverso gli strumenti quantitativi? Affidare ai soli dati quantificabili la potenza dei pensieri e dei rapporti umani è indubbiamente riduttivo, così come è del tutto ingiustificata l'esclusione dell'antropologia da simili indagini. L'antropologia può essere un valido aiuto e la ricerca da me presentata ne è forse una piccola dimostrazione.

Un'altra tendenza sembra allontanare l'antropologia dallo studio delle dinamiche lavorative: ho spesso la sensazione che in Italia la *cultura* - tematica antropologica per eccellenza - sia completamente scissa dal *lavoro*. La cultura è di frequente vista come

qualcosa di lontano dal lavoro ed esso, a sua volta, non sembra far parte di una “cultura lavorativa nazionale”.

La cultura viene erroneamente posta al di sopra della quotidianità come se fosse un’entità - spesso misteriosa - che dirige le azioni umane e che può essere intellettualmente indagata lungo un complesso dispiegamento di caratteristiche. Il lavoro è invece spesso concepito come un’attività quasi scontata nelle sue connotazioni e problematiche, un’azione inserita nella vita di tutti i giorni che può essere sì studiata, ma che riesce a stento ad occupare un posto d’onore tra i meandri della cosiddetta “cultura nazionale”.

Il lavoro, soprattutto oggi, è *manca di lavoro, ricerca, difficoltà, esigenza e mansione finalizzata alla sopravvivenza*. Lo sforzo di andare oltre questi connotati (comunque reali e non trascurabili), la percezione del lavoro come attività umana complessa e l’inserimento dello stesso fra le tante attività che intendono contraddistinguere la “cultura” della nostra nazione potrebbero sanare la cesura prima accennata e ricollocare insieme cultura e lavoro nel piano della vita di ogni giorno.

Le difficoltà e le opportunità legate al ruolo dell’antropologia nei contesti lavorativi inaugurano una lunga serie di riflessioni circa i possibili nuovi scenari per un’*antropologia applicata al lavoro in azienda*.

2. Clima, cultura ed etnografia

Come visto poco sopra ed in ottica di riprendere ed approfondire le flessioni circa il *clima* e la *cultura* aziendali accennate nel Capitolo Secondo, è necessario soffermarsi su queste tematiche, soprattutto per quel che riguarda i risvolti metodologici in ambito di ricerca.

Sul piano organizzativo, clima e cultura sembrano appartenere a due mondi separati e, come presenta Daniel R. Denison, molti sono i livelli in riferimento ai quali si è venuta nel tempo a costituire questa distinzione:

- Epistemologia: contestualizzata ed idiografica (cultura), comparativa e nomotetica (clima);
- Punto di vista: emico (cultura) ed etico (clima);
- Metodologia: osservazione di tipo qualitativo (cultura), analisi di dati quantitativi (clima);
- Livelli di analisi: ricerca di valori e assunti (cultura), analisi di manifestazioni a livello superficiale (clima);
- Orientamento temporale: evoluzione storica dell'organizzazione (cultura), analisi longitudinali a-storiche (clima);
- Fondamenta teoriche: costruzione sociale – teoria critica (cultura), teoria “del campo” di Lewin (clima);
- Discipline di riferimento: antropologia (cultura), psicologia (clima).

[Denison, 1996]

Appare chiaro come cultura e clima siano due modi differenti di “leggere” gli ambienti organizzativi. Quello che non è chiaro, a questo punto, è se nella realtà questi due campi della ricerca organizzativa analizzino o meno fenomeni chiaramente distinti. Partendo dalla ricerca svolta e dalle riflessioni che ne sono scaturite, sembra piuttosto che le due prospettive di ricerca si sovrappongano. Alla luce di queste premesse sembra lecito chiedersi se cultura e clima siano realmente due fenomeni differenti o se si tratti solo di due diversi modi di analizzare il medesimo fenomeno: *l'agire organizzativo*.

Come continua Denison, molte sono le convergenze tra le letterature sulla cultura e sul clima organizzativi ed esistono esempi di ricerca che testimoniano tale inaspettata vicinanza (ibidem, 1996):

- Definizione del fenomeno: entrambe focalizzano l'attenzione sull'ambiente socio-psicologico interno come contesto sociale olistico e definito collettivamente;
- Problematiche teoriche fondamentali (dilemmi condivisi): le interazioni creano il contesto, che a sua volta determina il carattere delle interazioni – la definizione del dominio del campo di ricerca varia molto a seconda degli autori – l'importanza delle dinamiche tra il “tutto e le sue parti” è ineludibile;
- Epistemologia e Metodologia: sono validi ed interessanti “studi quantitativi sulla cultura” ed “indagini qualitative sul clima”.

Questo punto di vista si pone all'inizio di una nuova fase di studi che vede piano piano mutare l'approccio verso la cultura e il clima aziendali, che cominciano a confondersi sia come contenuti che come strategie metodologiche.

Fra gli altri, un esempio interessante di tale tendenza è la ricerca condotta da Charles Glisson e Lawrence R. James all'interno di gruppi di lavoro che si occupano della gestione di casi di giustizia minorile e di assistenza ai minori (Glisson, James, 2002).

Questo lavoro di ricerca risulta degno di nota in quanto dimostra:

- come è concretamente possibile studiare clima e cultura insieme;
- come sono utilizzabili metodologie quantitative e qualitative per uno studio combinato della cultura e del clima;
- come non solo clima e cultura esistono e sono due costrutti distinti, ma anche che tra di essi intercorrono relazioni;

- come affiorano relazioni “*cross-level*” tra cultura e clima.

Anche in questo caso persistono distinzioni fra cultura e clima, ma si comincia a volgere lo sguardo alle organizzazioni lavorative come realtà complesse indagabili nelle loro dinamiche quotidiane, al di là di rigidi paradigmi metodologici e concettualizzazioni.

I costrutti di “cultura” e “clima” possono essere utili ad un livello teorico-speculativo e, come già detto, è indubbio quanto la vita all’interno di contesti lavorativi sia scandita dalla relazione fra “regole di lavoro” (cultura) e “prassi del momento” (clima). E’ nella concretezza della ricerca che risulta sterile agire focalizzandosi su quanto tali concetti intendono richiamare. Il fulcro di indagini sul lavoro dovrebbe essere piuttosto l’*operato organizzativo*: quello che accade semplicemente ogni giorno, le relazioni interpersonali, la gestione delle mansioni, le difficoltà quotidiane, lo scarto tra i progetti e l’azione, i successi e le delusioni e tutto quanto risulta rilevante ai fini di comprendere ciò che succede in un determinato contesto lavorativo nel periodo preciso della ricerca.

Come si inserisce l’*etnografia* all’interno di tali dinamiche?

L’etnografia è una modalità di indagine che consente al ricercatore di immergersi nella vita quotidiana di una particolare realtà e che lo obbliga ad affrontare l’interrogativo etnografico fondamentale: che cosa significa essere un membro di quel contesto, piuttosto che guardare e tentare di interpretare dall’esterno il vissuto dello stesso.

Nel contesto dello studio di organizzazioni, una ricerca di tipo etnografico parte dal presupposto fondamentale - proprio di una parte delle teorie sulla cultura organizzativa - che ogni organizzazione costituisca un *unicum* e, in quanto tale, vada studiata nel profondo delle sue caratteristiche.

Tali premesse rendono lo studio di una realtà organizzativa un evento unico e spesso irripetibile, che impegna i ricercatori per un periodo piuttosto lungo e che prevede la possibilità di osservare, descrivere ed interpretare gli eventi organizzativi. Spesso tali obiettivi escludono direttamente la possibilità di intervenire sulla prassi indagata, come invece accade nelle “ricerche-intervento” di stampo quantitativo.

L’*etnografia organizzativa*, nello specifico, fa spesso riferimento a due concetti:

- l’esplorazione di un particolare fenomeno sociale all’interno di una realtà organizzata, piuttosto che la verifica di ipotesi (tale esplorazione è realizzata dal ricercatore che partecipa in prima persona alla vita e alle attività dell’organizzazione in esame);

- la ricerca esplicita dell’interpretazione dei significati e delle funzioni delle azioni umane più che della loro quantificazione e analisi statistica.

Una ricerca etnografica così impostata mira dunque principalmente a cogliere le dinamiche di una realtà precisa, senza possibilità di porsi come principio di *cambiamento*, *riflessione* ed *intervento* all’interno del contesto indagato. Anche l’opportunità di fare confronti fra diverse realtà organizzative e la capacità di offrire spunti per altre ricerche non vengono spesso contemplate, sempre a fronte della logica particolaristica che generalmente sottende il lavoro etnografico.

Quello che invece oggi, a mio parere, l’etnografia può fare, compiendo un passo in avanti, è calarsi totalmente nei contesti organizzativi di indagine:

- vivere dall’interno il campo di ricerca non significa solo capire cosa lo caratterizza, quali sono le dinamiche di ogni giorno e cosa pensano i soggetti coinvolti. Fare etnografia significa anche co-costruire il campo insieme agli attori coinvolti, accompagnare questi ultimi nella comprensione della realtà

che vivono e, se richiesto, collaborare alla gestione di riconfigurazioni e cambiamenti organizzativi. L'indagine etnografica non serve solo a soddisfare la curiosità o gli intenti di ricerca dell'antropologo, ma può anche divenire uno strumento utile all'organizzazione stessa: per verificare ipotesi, fare interventi e raggiungere obiettivi;

- all'etnografia interessa condurre un'indagine dalla prospettiva della "qualità" e, per fare questo, si avvale dell'utilizzo di strumenti qualitativi, ma ciò non deve escludere a priori il ricorso a supporti quantitativi: ad esempio, capire "quanti" soggetti condividono le stesse idee, "quante" - e non solo "quali"- difficoltà attraversano la realtà organizzativa e "quanti" obiettivi quest'ultima si pone è un inconfutabile valore aggiunto. Per l'etnografia "quantificare" non deve significare "sminuire" la profondità o la peculiarità dell'indagine, ma arricchire la comprensione.

L'etnografia organizzativa è dunque azione, impegno e cambiamento.

Dopo questo approfondimento, che va a chiudere il cerchio di un discorso qui necessario, è ora opportuno ritornare sul piano aziendale, cercando di rintracciare gli *effetti* e gli *interventi* scaturiti dalla collaborazione e dalla somministrazione dell'analisi di clima.

3. Risultati e interventi

La mia collaborazione con l'azienda, durata circa un anno, si è conclusa - come già accennato - con la condivisione dei risultati emersi dall'analisi di clima aziendale. Ho dunque lasciato il contesto di ricerca con l'onere di mettere in atto i buoni propositi e i provvedimenti finalizzati al miglioramento e al cambiamento degli aspetti più critici

relativi al lavoro in azienda. Non ho più partecipato attivamente alla vita interna, ma ho mantenuto un costante ed informale filo comunicativo. Anche se da fuori e non più come soggetto coinvolto, ho visto l'azienda attraversare cambiamenti e mettere in campo nuove sfide.

L'azienda è sempre stata attenta al benessere e ai bisogni dei propri dipendenti, dando vita ad uno spazio di lavoro innovativo e su misura per i propri lavoratori: quello in cui mi sono trovata a fare ricerca è un ambiente dotato di spazi verdi e di *open space* nei quali, oltre alle attività lavorative di ogni giorno, si praticano anche attività di svago, relax e compartecipazione. Quello che mi ha subito colpito dell'azienda è stata la presenza di spazi molto luminosi e condivisi, resi ancora più piacevoli da piante, quadri e opere d'arte. Come già detto, si tratta anche di un luogo molto informale e "orizzontale", dove i lavoratori non sono semplici dipendenti, ma prima di tutto persone.

L'idea che lavorare in un ambiente confortevole, bello, curato e sereno contribuisca a migliorare la *performance* dei dipendenti è sempre stata abbracciata dall'azienda e questa consapevolezza, non scontata, ha subito catturato positivamente la mia attenzione. Faccio questa breve considerazione non per elogiare l'azienda (nemmeno menzionata e dunque non pubblicizzata), ma per condividere il riconoscimento dell'importanza della buona qualità del lavoro che essa mi ha dato occasione di riscontrare chiaramente ancor prima dell'inizio della ricerca.

Questo è quindi un po' il punto di partenza, quell'attenzione ai soggetti-lavoratori che ha anche stimolato la volontà di capire in profondità il loro pensiero attraverso l'analisi di clima aziendale, cercando di migliorare la vita lavorativa interna e la soddisfazione di tutti. Perché si sa, al successo di un'azienda contribuiscono soprattutto il lavoro e l'entusiasmo dei dipendenti.

L'azienda ha sempre puntato sul *benessere psico-fisico* di tutti e, di recente, ha introdotto nuovi accorgimenti:

- dato che le persone trascorrono l'interna giornata seduti nelle loro scrivanie, sono state acquistate delle *fitness ball*, ovvero quelle grandi sfere presenti in palestra che, se utilizzate in sostituzione alle sedie, possono offrire un valido aiuto per adottare una postura corretta durante il lavoro, rilassarsi e fare ginnastica passiva;
- sul fronte delle attività fisiche, sono state organizzate delle attività sportive interne.

Sul fronte "benessere" sono in cantiere altre idee per il futuro:

- l'organizzazione di nuovi corsi ludico-sportivi interni;
- l'introduzione di nuove postazioni che offrano l'opportunità di lavorare anche in piedi, arginando i problemi di salute legati alla troppa sedentarietà.

L'attenzione ai dipendenti è costante e, al di là del benessere psico-fisico, oggi l'azienda sta mettendo in atto nuovi interventi, alcuni già applicati e altri in fase di concretizzazione :

- ogni settimana a tutti viene sottoposto un questionario per monitorare le condizioni dell'ambiente di lavoro e, se il livello non è soddisfacente, si cerca di intervenire tempestivamente;
- c'è molta attenzione nei confronti dell'equilibrio fra vita privata e lavorativa (il cosiddetto *work-life balance*) e l'azienda sta lavorando a progetti di telelavoro (soprattutto per donne in gravidanza e neomamme) e sta dando l'opportunità, a chi può, di godere di un orario flessibile in entrata e in uscita, sulla base delle personali esigenze di vita quotidiana;

- un altro progetto, molto ambizioso, è rivolto all'introduzione di nuove figure che affiancherebbero i lavoratori nella gestione delle attività extra-lavorative di tutti i giorni, come la spesa al supermercato o il pagamento delle bollette.

In tali interventi e progetti ho rintracciato con piacere una risposta concreta ad alcuni fattori emersi dall'analisi di clima aziendale e rivolti ad una migliore gestione del lavoro sulla base delle esigenze soggettive. Il monitoraggio costante - tramite questionari - del pensiero di tutti in merito al luogo di lavoro si pone come una sorta di "evoluzione nella quotidianità" dell'analisi di clima, somministrata di norma a scadenza annuale o biennale e spesso vista come strumento di eccezionale utilizzo. La cura dei dipendenti non è - e non dovrebbe essere mai - attenzione di un momento, dimostrazione ragionata di interesse o esigenza legata a fasi particolari della vita aziendale; il benessere dei lavoratori è una costante delle dinamiche lavorative e, come tale, deve trovare spazio e riconoscimento quotidianamente.

Come visto, il problema del *tempo* ha accompagnato l'intera ricerca, così come sembra assillare la vita di tutti i lavoratori ogni giorno: il tempo è sempre poco per fare bene il proprio lavoro, formarsi ed aggiornarsi, così come spesso è poco (e non ben bilanciato con il lavoro) quello per fare tutto ciò che non è attività lavorativa; il tempo della vita privata, da dedicare a sé stessi, alla famiglia e al divertimento. A fronte di questo problema, molto sentito in azienda, la possibilità di usufruire di un orario di lavoro flessibile si pone come un vero e proprio aiuto alla gestione della vita, contribuendo ad una maggiore soddisfazione dei soggetti, più contenti non solo nel privato, ma anche sul lavoro.

Questa flessibilità, legata a condizioni di lavoro che ne permettono l'applicazione, richiama anche l'opportunità del *telelavoro*, una modalità menzionata ed incoraggiata

dai soggetti stessi quando chiamati ad esprimersi in merito alla tecnologia. In questo caso, gli strumenti tecnologici mettono in campo una possibilità per le persone al di là del lavoro in senso stretto: la messa in discussione della prassi lavorativa parte da una rivisitazione delle opportunità offerte dalla tecnologia, che diventa strumento su cui riflettere ed applicarsi per nuovi scopi. Una tecnologia al servizio del miglioramento della vita e non solo più mero strumento di lavoro.

Non sono nella condizione di poter giudicare la qualità e la fattibilità dei sopracitati interventi e progetti, né sono stata direttamente coinvolta nella vita aziendale dopo la conclusione della collaborazione, ma riferire - da “osservatrice esterna” - quello che l’azienda ha fatto e sta facendo risulta a mio parere necessario per cercare di constatare gli effetti dell’analisi di clima e per concludere la riflessione in corso, con la speranza di aver dato qualche utile contributo.

L’antropologia applicata al lavoro può essere un valido supporto e si può tradurre in contributi concreti. Cosa può fare l’antropologia applicata? Come si inserisce nel contesto italiano?

CAPITOLO QUARTO

ANTROPOLOGIA APPLICATA

Due esperienze parallele

1. Antropologia applicata al lavoro: due fronti di ricerca

Il lavoro di ricerca presso l'azienda - piccolo esempio di antropologia applicata - mi ha inevitabilmente portata a fare confronti e parallelismi con un'altra esperienza da me condotta sempre all'interno del percorso accademico e conclusasi proprio in concomitanza con il progetto qui presentato.

E' allora necessario fare un passo indietro e ritornare alla Laurea Magistrale, momento di formazione che ha profondamente segnato le scelte di ricerca maturate poi durante il Dottorato e che ha visto prendere forma un'altra importante avventura.

Le lezioni universitarie scandiscono la quotidiana *routine* degli studenti e le aule divengono prevalentemente luoghi di apprendimento e di conoscenza. A volte, ma purtroppo non di frequente, le lezioni si possono poi trasformare in occasioni di dialogo e confronto fra studenti e docenti. Quando la condivisione di idee e riflessioni costruite coralmemente acquista lo spessore di matura consapevolezza, allora anche la realizzazione di un nuovo progetto di ricerca diviene una stimolante possibilità di studio.

Queste potenzialità creative hanno trovato una loro concretizzazione durante le lezioni di "Antropologia Applicata nei contesti educativi" tenute dalla professoressa Roberta Bonetti durante l'A.A. 2009/10 all'interno del corso di Laurea Magistrale in Antropologia Culturale ed Etnologia della allora Facoltà di Lettere e Filosofia di Bologna, corso da me frequentato. Quello che io ed altri ragazzi abbiamo sperimentato è

stato un nuovo modo di fare didattica: non più mera assimilazione di idee, concetti e metodi, ma costruzione condivisa e corale di un percorso dettato da più voci ed organizzazione di un progetto comune. Progetto raccontato e condiviso nel libro “*La trappola della normalità. Antropologia ed etnografia nei mondi della scuola*” curato dalla stessa Roberta Bonetti - con la partecipazione attiva di tutti noi - e pubblicato da SEID nel 2014.

Ognuno di noi, da solo o in gruppo, ha avuto occasione di svolgere una breve ricerca sul campo inerente il tema del corso, confrontandosi con gli altri studenti e con la docente. Per quanto concerne il corso, una parte consistente delle lezioni è stata dedicata all’*antropologia dell’educazione*: in particolare, l’attenzione è stata focalizzata sul tentativo di cogliere le dinamiche e le complessità insite nelle cosiddette “pratiche interculturali” e un attento sguardo è stato volto alle metodologie di indagine e di intervento nei contesti educativi formali e informali.

L’idea del progetto è nata in maniera quasi del tutto spontanea e ha visto sin dall’inizio la centralità del lavoro di gruppo. L’esperienza è stata vissuta come una vera e propria sfida che, partendo dall’inaspettata offerta formativa, è diventata una vera e propria opportunità all’interno di una cornice internazionale nell’arco di un percorso universitario che si è deciso di sfruttare in tutta la sua potenzialità.

Fatta questa breve presentazione e tralasciati riferimenti più precisi circa i temi e gli obiettivi del progetto - qui non del tutto pertinenti -, ritengo interessante soffermarmi sull’aspetto metodologico. Nell’intraprendere questa esperienza abbiamo fatto riferimento alla letteratura antropologica ed interdisciplinare che ruota intorno alla modalità di studio della *ricerca-azione*: si tratta di un metodo di indagine che vuole privilegiare il “carattere umano” della ricerca e dei contesti studiati.

Il termine “*ricerca-azione*”, coniato da Kurt Lewin negli anni '70, racchiude diversi aspetti di una nuova prassi di ricerca: il rapporto di mutua collaborazione fra gli attori coinvolti; la connessione fra teoria e pratica; la figura del “ricercatore collettivo”; la ricerca non più come strumento neutrale di indagine, ma come agente di cambiamento; la risoluzione pratica dei problemi come uno degli obiettivi della ricerca; il riferimento all'unicità del contesto e l'attenzione alla prospettiva ecologica di analisi e al quadro storico (Barbier, 2007).

Quello che abbiamo fatto, adottando questo metodo di indagine, è stato dunque privilegiare la centralità dei soggetti, con l'obiettivo di favorire l'espressione degli stessi e la circolarità dei rapporti. Questa “attenzione all'altro” è stata messa in pratica nei vari contesti educativi di ricerca e all'interno del gruppo di lavoro, ovvero l'aggregazione collaborativa formata da tutti noi studenti e dalla docente.

Come si dispiega il mio ruolo all'interno di questo progetto?

Grazie alla fiducia e all'amicizia di tutti, il mio contributo è stato quello di raccontare il *lavoro di gruppo*, ovvero quel lavoro costante e trasversale che si è trasformato in parte integrante della ricerca stessa. Mi sono trovata a vivere (e rivivere), osservare e narrare la nostra storia, le nostre esperienze e i nostri rapporti: anche in questo caso, quindi, ho cercato di portare avanti un'indagine sulle dinamiche di un gruppo di lavoro. Ecco dunque che risulta spontaneo inscrivere tale esperienza all'interno della più ampia riflessione antropologica sul lavoro, che non vede più la presenza della sola ricerca in azienda.

1.1. Gruppo e azienda: un confronto

Il *gruppo* di lavoro costituito da noi ragazzi e dalla docente, in fase di ricerca e di scrittura, è stato il vero campo della mia indagine: i soggetti coinvolti (compresa me

stessa) sono stati la preziosa base del mio contributo. La collaborazione, le difficoltà relazionali, le aspettative e i fallimenti sono stati gli ingredienti principali di quella che è divenuta una vera e propria ricerca sul lavoro di gruppo.

In maniera analoga, l'*azienda*, intesa come gruppo di persone che lavorano, collaborano e comunicano, è stata il campo della mia ricerca di Dottorato: la centralità dei soggetti-lavoratori è stata la chiave di volta di tutto il progetto e anche in questo caso, seppure in modalità diverse, ho messo in discussione me stessa.

In entrambi i casi, dunque, ho fatto delle dinamiche lavorative il campo delle mie ricerche. Due attività lavorative diverse per genere ed organizzazione, ma accomunate dal loro essere svolte da una comunità di persone che producono, interagiscono e condividono.

L'indagine relativa al *gruppo* si è trasformata in un'"etnografia del gruppo di lavoro e del lavoro di gruppo" e l'approccio etno-antropologico ha fatto sempre da sfondo alla volontà di far rivivere nelle parole il vissuto del gruppo.

Anche in *azienda*, nonostante le difficoltà e la sperimentazione di un approccio nuovo e mediato, ho cercato di dar vita ad un'"etnografia del *team* di lavoro e del lavoro in azienda", rintracciando nell'antropologia uno strumento efficace per catturare il lato umano e soggettivo del lavoro all'interno di un contesto così strutturato.

In tutti e due i campi l'etnografia è stata quindi la base metodologica dalla quale ha poi preso forma tutto il lavoro di ricerca.

Uno sguardo antropologico è stato dunque volto a due realtà di lavoro: l'*azienda* presso cui ho portato avanti l'analisi di clima aziendale e il *gruppo* di lavoro che è stato contesto di ricerca attiva all'interno del progetto curato dalla professoressa Roberta Bonetti. In entrambi i casi, si tratta di esempi di *antropologia applicata*, o meglio di

tentativi di attualizzazione della stessa in Italia sia dentro che fuori il mondo accademico.

Sempre in ottica di porta avanti il parallelismo fra le due esperienze, mi vorrei soffermare su un paio di aspetti che ritengo utili non solo ai fini del confronto, ma anche - e soprattutto - in prospettiva di approfondire le tematiche di mio interesse.

Il primo aspetto mi piace chiamarlo “*insuccesso creativo*”.

Come sostengo nella premessa del libro che racconta l’esperienza del *gruppo* di lavoro, «Non tutti i progetti iniziali si sono comunque concretizzati. E questo ci ha permesso di capire che anche i piccoli “insuccessi” arricchiscono e, nel nostro caso, ci hanno reso più consapevoli della complessità del lavoro. Io mi sono confrontata con l’impossibilità di portare avanti la ricerca, ma non per questo ho ritenuto concluso il mio percorso all’interno del progetto» (Balella, p. 19, in Bonetti, 2014).

Proprio a seguito dell’impossibilità di portare avanti una mia ricerca di campo all’interno di un contesto educativo, e grazie al supporto di tutti, ho fatto del lavoro di gruppo il mio campo speciale. Da un piccolo dispiacere è sorta quindi una grande possibilità, insieme ad una importante certezza: «la ricerca di campo, così come il lavoro di gruppo, è fatta anche di piccoli fallimenti. Misurarsi con essi è indispensabile. Si impara ad essere meno ingenui, più attenti e consapevoli della portata costruttiva – e non sempre destabilizzante – degli insuccessi» (Balella, p. 19, in Bonetti, 2014).

Così come nel progetto della professoressa Bonetti la non partecipazione ad una ricerca etnografica “in senso stretto” mi ha poi permesso di fare un’etnografia del lavoro di gruppo - che è divenuta parte importante ed integrante di tutta l’avventura - e di scrivere la premessa del libro che racconta l’esperienza, anche in *azienda* ho dovuto fronteggiare ostacoli iniziali che si sono poi tramutati in nuove occasioni.

Come detto nel Secondo Capitolo, ho dovuto ben presto abbandonare l'idea di fare interviste in azienda e di condurre un'osservazione partecipante in senso classico. In poche parole, ho lasciato da parte l'assetto di ricerca più comune per l'etnografia e mi sono messa in discussione, sia come persona che come antropologa. La negoziazione di una metodologia condivisa in territorio aziendale e la mediazione fra le varie esigenze mi hanno poi fatto trovare in una posizione privilegiata ed aperta ad opportunità inattese: ho conosciuto nuovi strumenti di ricerca, ho imparato ad utilizzare una piattaforma tecnologica e ho appreso la produttività di impostare una metodologia flessibile, "contaminata" e calata nel campo della ricerca.

Il secondo aspetto riguarda invece il *fattore tecnologico*, una costante del mio percorso di studi.

Arrivati a questo punto, è ormai chiaro quanto la tecnologia - nella sua duplice veste di "terreno e strumento di ricerca" - sia stata al centro dell'esperienza in *azienda*: tutto il mio interesse è ruotato intorno al rapporto fra azienda, soggetti-lavoratori e strumenti tecnologici, che sono anche divenuti supporto concreto per la gestione dell'analisi di clima aziendale.

Anche sul fronte del lavoro di *gruppo* la tecnologia ha giocato un ruolo fondamentale: i singoli partecipanti o i piccoli gruppi hanno intrapreso diverse ricerche di campo, ma, come già accennato, hanno contemporaneamente portato avanti rapporti e confronti con l'intero *team* di lavoro, che si è trovato ad interagire attraverso un *google group* (*siamotuttidiversi*) costituito appositamente.

Sul piano operativo questo strumento ci ha permesso di comunicare oltre la lontananza fisica ed è divenuto un vero e proprio bacino di raccolta dei punti di vista, delle richieste di aiuto, degli sfoghi e degli aggiornamenti di tutti. Io stessa ho utilizzato

i messaggi per ripercorrere il nostro percorso e per dare voce ai vari pensieri anche in fase di scrittura.

Il lavoro di gruppo è diventato una vera e propria occasione di confronto, fatta di impegno, interattività e partecipazione. Le idee sono sempre state espresse senza timore, suscitando anche piccole discussioni ed incomprensioni, e le conduzioni dei lavori di campo sono state condivise in maniera estesa. Come ho voluto sottolineare nella premessa del libro, «Il dialogo vis-à-vis rafforza la costruzione della ricerca e la costante linea del dialogo telematico intensifica i rapporti di mutua collaborazione» (Balella, p. 16, in Bonetti, 2014).

In maniera simile all'utilizzo della piattaforma in azienda, anche in questo caso ho fatto di uno strumento tecnologico un supporto indispensabile per ripercorrere e raccogliere il pensiero di tutti i soggetti coinvolti.

Verso la conclusione del confronto, un altro aspetto rende vicine le due esperienze: la *ricerca condivisa*.

Nell'ambito del *gruppo*, “lavorare insieme” è stata sin da subito prerogativa essenziale per la partecipazione al progetto. La compartecipazione, oltre che essere requisito fondamentale, è divenuta un vero e proprio esercizio di ricerca, un fattore da esplorare e coltivare: le valutazioni, le decisioni e i metodi di indagine sono stati i passi di un *modus operandi* unanime. Il lavoro collettivo è diventato dunque un'importante sfumatura del lavoro di ricerca nel complesso: grazie alla condivisione, tutti hanno dato vita ad indagini di campo “arricchite”, così come io stessa, attraverso il forte legame esistente fra tutti i partecipanti, sono riuscita a ricostruire tutti i passaggi dell'esperienza.

Ecco dunque che si concretizza l'idea prima accennata di “ricercatore collettivo”: chi indaga si avvale del ruolo attivo dei soggetti al centro della ricerca. Tutti i miei

colleghi, nelle indagini particolari, hanno potuto giovare dell'aiuto di coloro che componevano i campi di ricerca, così come di quello ricevuto dagli altri partecipanti al progetto. Io stessa ho raccontato il lavoro-di-gruppo solo ed unicamente grazie al gruppo-di-lavoro; anzi, posso sostenere con assoluta convinzione di aver condotto la mia "ricerca sul gruppo *con* il gruppo stesso".

Anche all'interno dell'*azienda* ho costruito la ricerca *con* i miei collaboratori e *con* tutti i soggetti coinvolti: lasciando gradualmente da parte le mie iniziali idee, ho dato vita ad una collaborazione negoziata e mediata dalle esigenze di tutti, e dunque anche di coloro che dovevano essere semplicemente i "soggetti indagati".

Questo approccio condiviso concorre poi alla concretizzazione di un obiettivo posto all'inizio di entrambe le esperienze: fare ricerca partecipata, attiva e applicata con l'intento di raggiungere *risultati* fattivi e possibilmente proiettati verso *cambiamenti* positivi. Credere nel *gruppo* per dimostrare la produttività di un nuovo modo di fare antropologia e per offrire nuovi contributi all'interno del settore dell'educazione e fare ricerca all'interno di un'*azienda* per facilitare la strada dell'antropologia applicata al di fuori del mondo accademico e per contribuire al miglioramento della condizione lavorativa delle persone.

Obiettivi forse troppo ottimistici, ma comunque privi di presunzione e mossi dal buon proposito di applicare l'antropologia all'interno di contesti di vita quotidiana, nel nostro Paese e alla ricerca delle più semplici - e forse proprio per questo più scontate - esigenze umane.

Al di là dei risultati effettivamente raggiunti - la cui valutazione, anche ora in corso, non dovrebbe mai essere troppo autoreferenziale -, il confronto fra le due attività che mi hanno visto ricoprire un ruolo attivo è stato frutto di lunghe riflessioni personali,

che hanno rintracciato, in maniera anche inaspettata, una sorta di *fil rouge* nel corso dei miei interessi di ricerca.

E' proprio la volontà di fare dell'antropologia una disciplina applicabile ovunque e riconosciuta come legittima nel campo del lavoro che ha direzionato il mio percorso di indagine, a partire dalla Laurea Magistrale fino al Dottorato.

La presentazione di queste esperienze personali introduce dunque una riflessione più ampia, da affrontare come ineludibile cornice della trattazione in corso:

Qual è la situazione oggi in Italia dell'antropologia applicata?

2. Società Italiana di Antropologia Applicata (SIAA)

La SIAA è un'associazione no-profit costituitasi a Lecce il 12 dicembre 2013 in occasione del Primo Convegno Nazionale della società stessa. Ha sede a Verona presso il Centro di Ricerche Etnografiche e di Antropologia Applicata "Francesca Cappelletto" (Dipartimento di Filosofia, Pedagogia e Psicologia – Università di Verona). Si tratta di una libera associazione di fatto, apartitica e apolitica, con durata illimitata nel tempo e senza scopo di lucro.

La società riunisce docenti universitari, ricercatori del settore M-DEA/01 (discipline demo-etno-antropologiche) che lavorano presso enti privati e pubblici ed esperti che studiano con fini applicativi le realtà culturali, sociali, religiose e ambientali della contemporaneità. I soci della SIAA privilegiano e sviluppano studi di ordine qualitativo utilizzando principalmente metodologie di stampo etnografico, ma cercano anche di incoraggiare dialoghi costruttivi con le metodiche quantitative.

Il presidente della SIAA è Leonardo Piasere, quello onorario è Antonino Colajanni, mentre il soci fondatori – insieme ai presidenti – sono Roberta Bonetti,

Massimo Bressan, Antonio Palmisano, Giovanni Pizza, Bruno Riccio, Alessandro Simonicca e Sabrina Tosi Cambini.

Gli *scopi* principali dell'associazione sono:

(http://profs.formazione.univr.it/creaa/files/2014/05/Statuto-Societa_-Italiana-di-Antropologia-Applicata.pdf)

- aumentare la visibilità e la riconoscibilità del distintivo contributo dell'antropologia e della sua rilevanza pubblica;
- sostenere il processo di professionalizzazione dell'antropologia negli ambiti accademici ed extrauniversitari;
- promuovere gli aspetti applicativi della ricerca antropologica, capaci di generare trasformazioni nel contesto pubblico;
- promuovere l'antropologia applicata nel contesto istituzionale, universitario ed extrauniversitario;
- rafforzare il contributo antropologico nell'analisi e nell'indirizzo dei processi decisionali delle organizzazioni e delle istituzioni;
- rappresentare un punto di contatto per gli antropologi impegnati nella società, nelle istituzioni e negli organismi italiani e internazionali, recuperando e rafforzando le esperienze professionali;
- costituire un luogo di interconnessione e continuo confronto fra i soci capace di facilitare la comunicazione con gli interlocutori istituzionali e nello spazio pubblico.

Come esplicitato nello Statuto della società, molteplici sono le *attività* previste:

La SIAA svolge attività di ricerca, studio, documentazione, progettazione, formazione, trasferimento e consulenza rispetto ai suoi specifici ambiti di interesse. Nello svolgimento delle sue attività, la Società collabora con soggetti pubblici e privati per la promozione di un sapere critico ed eticamente orientato.

La SIAA può produrre, distribuire e diffondere prodotti culturali e pubblicitari in Italia e all'estero, oltre che esercitare le attività editoriali connesse o comunque affini all'oggetto sociale, in collegamento con enti pubblici e privati, e società in genere.

La SIAA, inoltre, ha come scopo la promozione di incontri, seminari, percorsi formativi, convegni e campagne di sensibilizzazione sulle tematiche di suo interesse. Per lo stesso fine ha per scopo anche lo svolgimento di iniziative culturali ed espositive per il coordinamento delle attività nel campo dei servizi culturali e della formazione attraverso forme partecipative di ricerca, di produzione, di distribuzione e di coordinamento delle suddette attività.

Per il raggiungimento di dette finalità l'Associazione potrà poi collaborare con qualsiasi ente pubblico e privato, nazionale o internazionale, nonché con organismi, movimenti o associazioni con i quali ritenga utile avere collegamenti; potrà inoltre costituire sezioni locali, laboratori, osservatori o centri di ricerca con finalità specifiche.

http://profs.formazione.univr.it/creaa/files/2014/05/Statuto-Societa_-Italiana-di-Antropologia-Applicata.pdf

2.1. Primo Convegno Nazionale SIAA

Il 13 e il 14 dicembre 2013 si è tenuto a Lecce il Primo Convegno Nazionale della SIAA, occasione che, come precedentemente accennato, è stata anche il momento ufficiale di costituzione della società stessa.

Lo spirito del comitato promotore è stato sin da subito chiaro ed esplicito: creare una nuova opportunità di incontro fra “addetti ai lavori”, soddisfare il “bisogno di antropologia” che la società di oggi manifesta e cercare di far uscire l'antropologia dalle strettoie esclusive (e talvolta opprimenti) dell'ambito accademico, portandola di diritto nello spazio pubblico e all'interno delle dinamiche di vita quotidiana attraverso persone competenti, formate e appassionate.

Nel contesto del Primo Convegno sono state discusse *quattro tematiche*, curate da diversi esperti :

- *Antropologia dell'educazione* (Roberta Bonetti e Alessandro Simonicca);
- *Antropologia e salute* (Giovanni Pizza e Ivo Quaranta);

- *Antropologia delle migrazioni e antropologia urbana* (Bruno Riccio e Sabrina Tosi Cambini);
- *Antropologia della cooperazione internazionale* (Antonino Colajanni e Antonio Palmisano).

All'evento hanno partecipato liberamente tutti i soggetti interessati, con la possibilità di esporre le proprie ricerche, previa valutazione positiva dei contributi da parte degli organizzatori. Attraverso una *call for papers* è stata infatti data la possibilità di inviare ai curatori brevi presentazioni di lavori e ricerche in forma di *abstract*.

A partire da questo Primo Convegno la SIAA ha cominciato a costruire la sua storia e a delineare il suo percorso, incoraggiando l'incontro fra persone, lo scambio di idee e la costruzione condivisa di una nuova antropologia applicata, più forte e consapevole.

Io non ho personalmente partecipato a tale evento inaugurale, ma ho seguito con curiosità e ammirazione i passi della neonata società, fino alla possibilità di prendere attivamente parte alle sue attività in occasione del Secondo Convegno Nazionale.

2.2. Secondo Convegno Nazionale SIAA

Il 12 e il 13 dicembre 2014 si è tenuto presso la Scuola di Psicologia e Scienze della Formazione di Rimini il Secondo Convegno Nazionale della SIAA. Questa seconda occasione di incontro ha testimoniato l'importanza degli obiettivi della SIAA: molte sono state le tematiche proposte e discusse e notevole è stata l'affluenza, sia di partecipanti che di spettatori.

In ottica di presentare i contenuti e la varietà del programma del Convegno, queste le *sessioni tematiche* organizzate:

- *Antropologia applicata nei contesti del lavoro e dello sviluppo locale;*

- *Processi di patrimonializzazione;*
- *Antropologia, industrie culturali, “creative class” e mondo dell’arte;*
- *Antropologia e servizi sociali;*
- *Ricerca-azione, advocacy e altri metodi interattivi e collaborativi nell’antropologia;*
- *Esperienze dell’attesa e retoriche del “tempo che manca”. Il contributo operativo dell’antropologia;*
- *Antropologia e marginalità urbane. Le ricerche in Italia;*
- *Antropologia applicata e rifunzionalizzazione degli spazi urbani;*
- *Culture e gestione delle risorse comuni;*
- *Antropologi nei disastri. “Engagement” e applicazione nello studio delle catastrofi;*
- *Progetti applicativi contro l’antiziganismo;*
- *Dall’applicazione all’implicazione;*
- *Antropologia applicata, servizi e migrazioni.*

Mi vorrei ora soffermare proprio sulla prima sessione, in quanto richiama la mia ricerca e mi ha visto prendere parte attiva grazie alla presentazione di un contributo relativo al mio progetto di Dottorato. Un’occasione preziosa per conoscere da vicino lo stato degli studi di settore in Italia e per tessere nuovi rapporti professionali.

Il punto di partenza da cui è scaturita la mia attenzione (e, conseguentemente, l’intenzione a partecipare) è stato quando ho preso visione della *call for papers* del Secondo Convegno Nazionale: ho notato con piacere – e stupore – la presenza di un settore di indagine interamente dedicato all’antropologia applicata al lavoro. I coordinatori della sessione, Massimo Bressan (IRIS) e Sebastiano Ceschi (CESPI),

hanno così voluto inquadrare la tematica, che riporto volutamente di seguito utilizzando le loro stesse parole:

La progressiva integrazione dei sistemi economici locali e regionali all'interno di un sempre più integrato mercato globale della produzione industriale, dei flussi finanziari e del lavoro (migrazioni) ha innescato nei territori italiani ed europei processi di mutamento che hanno investito la capacità di regolare i mercati particolari di lavoro e di subfornitura, le relazioni tra i lavoratori e di questi con le imprese. Forze esterne disaggreganti tendono a sconnettere i sistemi economici locali dai loro territori e allo stesso tempo introducono nuovi saperi (abilità e tecniche) e nuove reti di relazioni; unitamente alla "fine del lavoro" di matrice novecentesca, e alla sua ri-articolazione complessa nei contesti contemporanei, tali forze spingono a una nuova tematizzazione del lavoro e dello sviluppo locale. Da una parte, il lavoro perde centralità sociale e si frantuma nelle più diverse forme, modalità e nazionalità dei lavoratori, ma resta una componente imprescindibile delle relazioni sociali, della coesione comunitaria e dell'identità personale. Dall'altra, lo sviluppo locale si arricchisce di nuove dimensioni ed attori, viene coinvolto in nuove reti e relazioni transnazionali ed è oggetto di politiche che si collocano esse stesse su diversi piani istituzionali (regionale, nazionale ed europea).

La sessione intende contribuire al riposizionamento dello sguardo antropologico rispetto a questi temi, favorendo il confronto tra antropologi che hanno sviluppato lavori ed esperienze di ricerca, applicati all'analisi di due dimensioni distinte ed al tempo stesso integrate e complementari: a) quella del lavoro nelle sue diverse forme e scale dimensionali; b) quella dello sviluppo locale e delle sue diverse declinazioni economiche e sociali.

a) Il primo ambito tematico può includere l'analisi:

- delle modalità di funzionamento e delle forme di strutturazione del mercato del lavoro dipendente ed autonomo (istituzioni e sistemi di collocamento, reti di attori, meccanismi di discriminazione/segregazione);
- delle forme contrattuali e delle implicazioni sulle persone e sulle loro sfere di vita (meccanismi di transito, dimensioni della flessibilità, diversità tra cittadini italiani e stranieri);

- dei margini e delle modalità di negoziazione tra lavoratori e imprese/datori e del grado di autonomia dei lavoratori (negoziazione del salario e del contratto, partecipazione sindacale, accordi formali ed informali, forme di sottrazione dal lavoro nuove forme di mutualismo e di autogestione, nuovi saperi, capacità e modalità organizzative);
- delle forme di lavoro autonomo e imprenditoriale (imprese italiane/immigrate, imprese con mercati locali/transnazionali, profili dell'imprenditore, del consulente, immaginari della mobilità sociale);
- dei luoghi, delle relazioni di lavoro e delle dimensioni soggettive del lavoro (relazioni organizzative, rapporti personali sociali e interculturali, valenze simboliche del lavoro, carriere e progettualità, socialità dentro e fuori del posto di lavoro).

b) Il secondo ambito tematico può includere l'analisi:

- delle relazioni e del radicamento delle realtà e delle reti produttive nelle società locali, nei territori e nei contesti di vita;
- del funzionamento delle politiche dello sviluppo locale/regionale e delle risposte dei diversi soggetti in termini di innovazione, servizi, creatività, contratti etc.
- delle diverse concezioni e modelli dello sviluppo locale detenute dai diversi attori in gioco.

Sono ben accetti lavori applicati di antropologia delle istituzioni, delle organizzazioni, delle relazioni industriali e delle policy di sviluppo locale; lavori di taglio più etnografico di antropologia nei luoghi di lavoro, delle relazioni di lavoro e di antropologia del lavoro migrante; analisi esplorative sugli spazi di ricerca e azione dell'antropologia sui temi della call.

[Call for Papers_Secondo Covegno Nazionale SIAA_2014]

Si tratta di una visione d'insieme offerta dai coordinatori di come l'antropologia può interfacciarsi con il mondo del lavoro, una realtà oggi molto complessa che

custodisce dinamiche umane che devono essere necessariamente indagate, esplicitate e vissute insieme ai soggetti che ne sono protagonisti.

Due parole sui coordinatori: Massimo Bressan, antropologo e docente universitario, è presidente dell'IRIS (Strumenti e Risorse per lo Sviluppo Locale) e lavora da molti anni nella programmazione e valutazione dei progetti regionali di sviluppo economico. Le sue specializzazioni settoriali riguardano, in particolare, il capitale umano, l'istruzione superiore e tecnica, i processi di innovazione tecnologica nelle imprese e le politiche urbane. In questi ambiti ha svolto attività di studio e valutazione in numerose regioni italiane ed europee.

Sebastiano Ceschi, antropologo, è ricercatore presso il CeSPI (Centro Studi di Politica Internazionale) sui temi delle migrazioni internazionali, dei fenomeni della diaspora e del transnazionalismo, dei processi di co-sviluppo e di integrazione e sulle rimesse e l'inclusione finanziaria dei migranti.

La sessione tematica ha visto la partecipazione, oltre i due coordinatori, di cinque relatori – me compresa – fra studenti, dottorandi e professori:

- *Antropologia del lavoro e analisi di clima aziendale.*

Chiara Balella (Università di Bologna);

- *La Corporation come promotrice di processi identitari. Lavoro, trasferimento delle competenze e dimensione globale dell'appartenenza.*

Elena Bougleux (Università di Bergamo);

- *Un'eredità intrasmissibile? Inchiesta sulle generazioni operaie alla Piaggio di Pontedera.*

Angelo Moro (École Normale Supérieure, Paris);

- *Il caso della mitilicoltura nella laguna di Venezia: il passaggio dalla pesca all'allevamento artigianale e industriale e le sue implicazioni socio-culturali.*

Rita Vianello (Università di Brest);

- *Le Grand Ghetto, pomodori, “lavoro nero” e prospettive.*

Antonella Rizzello (Università di Torino).

Antropologia del lavoro in Italia.

Come è possibile notare dai titoli delle esposizioni, e come ho potuto appurare durante gli interventi veri e propri, le tematiche affrontate rispecchiano molto l’approccio “italiano e accademico” dell’antropologia al mondo del lavoro: fatta eccezione della ricerca etnografica condotta dalla professoressa Bougleux nell’ambito di una *corporation* della città di Bangalore attiva nel settore della produzione energetica e meccanica, gli altri studi riguardano il *lavoro in fabbrica* (Moro), il *lavoro “tradizionale” e locale* (Vianello) e le *problematiche relative alla gestione illegale del lavoro* (Rizzello).

Sostengo questo sulla base di una percezione del tutto personale, ma convalidata dai molti studi esistenti su tali tematiche e dal pensiero condiviso di altri antropologi: come già visto nel Terzo Capitolo e sostenuto dalla professoressa D’Aloisio, in Italia gli studi di antropologia del lavoro sono stati (e sono) essenzialmente incentrati sui *lavori cosiddetti “tradizionali”* e su altre *forme di produzione*, come il *lavoro in fabbrica*. Fulcro delle indagini è spesso stato – e continua ad essere – il tentativo di raccontare (e quasi custodire) i “mestieri di una volta” e le attività delle fabbriche che hanno segnato la storia del nostro Paese, fra vecchie connotazioni, cambiamenti, nuove sembianze e tutte quelle dinamiche racchiuse nel rapporto fra “locale” e “globale”.

Anche l’impegno della professoressa Vignato, sempre menzionata per il suo contributo nel Terzo Capitolo, circa l’indagine relativa al *rapporto fra lavoro, disagio e illegalità* conferma un’altra tendenza dell’antropologia ritrovata anche nel contesto del

Secondo Convegno della SIAA: l'attenzione verso "ciò che non funziona" nel mondo del lavoro, le problematiche, lo sfruttamento, il "lavoro nero" e la cattiva gestione delle attività lavorative in generale.

Nei pochi contributi offerti nell'ambito della sessione tematica "*Antropologia applicata nei contesti del lavoro e dello sviluppo locale*" ho dunque ritrovato con stupore proprio quelle tematiche su antropologia e lavoro che erano emerse durante passati confronti con docenti del settore: una conferma di come appare lo stato dell'arte della disciplina nel tessuto nazionale.

Questo piccolo scenario - partendo dal titolo della sessione, dagli studi condotti da Massimo Bressan, dai temi emersi durante le presentazioni e dai confronti con professionisti - rimanda inevitabilmente ad una tradizione di studi ormai consolidata in Italia e profondamente legata al mondo del lavoro: l'*antropologia del "locale"*. Sulle varie iniziative varate dall'UE sulla tutela della "località" ha influito non poco il dibattito sullo sviluppo locale nell'ambito della ricerca sociale: l'idea guida, come sostiene l'antropologo Franco Lai, è quella di partire dalla grande diversità regionale e locale, ritenuta una caratteristica forte della storia sociale europea (Lai, 2006).

Si tratta di una storia fatta di grande diversità ambientale, culturale e *lavorativa*, che spesso non si è del tutto dissolta con l'emigrazione e con lo spopolamento delle campagne, con l'industrializzazione e con l'espansione di stili di consumo basati sulla produzione di massa. Il legame con territori, storia e cultura è ancora oggi forte e il clamore dei particolarismi viene sempre più supportato da coloro che ancora vogliono parlare il linguaggio della terra e delle radici. I luoghi sono vere e proprie riserve di identità, storia, *mestieri* e tradizioni e, in quanto tali, mirano a custodire ciò che li differenzia. I saperi e i prodotti locali costituiscono un importante sostegno per i

progetti di valorizzazione e divengono il punto di partenza per una chiara risposta all'omologazione culturale (ibidem, 2006).

La Commissione Europea promuove sempre più la qualità della vita e delle produzioni delle realtà locali, facendo leva sulle risorse e sul valore aggiunto che esse vantano rispetto ai prodotti di massa. Le zone “periferiche”, rurali e portatrici di lunghe tradizioni trovano allora un posto distintivo sul mercato e acquisiscono la piena consapevolezza dei loro patrimoni. Il paesaggio locale è divenuto così il comune terreno di studio di antropologi, economisti, sociologi e tecnici dello sviluppo i quali, unendo le conoscenze e le prerogative delle rispettive discipline, hanno dato avvio a progetti di sviluppo sostenibile e partecipativo. Le realtà locali, preziosi bagagli di conoscenze, “vecchi” mestieri e pratiche artigianali e agro-alimentari, sono così state progressivamente coinvolte in politiche di sviluppo ben organizzate e attente alle diverse esigenze, senza alcun ricorso a decisioni invasive o rigidamente imposte dall'alto.

Se volgiamo uno sguardo alle regioni del nostro Paese veniamo automaticamente travolti da una miriade di prodotti alimentari e artigianali che, in nome di lunghe “tradizioni”, custodiscono gelosamente le conoscenze e le pratiche che hanno dato loro forma. L'antropologia di Lai ha dedicato molti dei suoi studi al rapporto tra la località e il mondo globale ed ha cercato di mostrare le dinamiche ad esso connesse: in Italia risulta evidente la sopravvivenza di saperi locali che, nella dinamicità di oggi, oltrepassano i confini regionali e italiani per farsi conoscere ed apprezzare in tutto il mondo attraverso complesse dinamiche di conservazione, ridefinizione ed innovazione (ibidem, 2006).

In tale contesto, molto spazio è stato - e continua ad essere - dato alle attività lavorative “di una volta”, alla re-invenzione di lavori “tradizionali” e alla creazione di

prodotti “tipici”. Un settore di studi molto diffuso che mira a scovare realtà uniche e particolari; un’indagine rivolta al lato intimo - e quasi segreto - del lavoro in Italia, quel lavoro di pochi che affascina e alimenta speranza nei confronti del futuro lavorativo di tutto Paese.

Questa breve, ma necessaria, digressione porta poi ad un inevitabile quesito: *e gli altri lavori che posto trovano fra i meandri dell’antropologia in Italia?*

In merito agli studi di antropologia del lavoro, dal punto di vista della già citata Associazione Italiana per le Scienze Etno-Antropologiche (A.I.S.E.A.), gli ambiti di interesse per una indagine sul “lavoro contemporaneo” possono essere:

- Modelli dominanti e modelli alternativi di economie;
- Antropologia della finanza;
- Impresa, imprenditorialità e modelli organizzativi;
- Etnografia dei nuovi processi produttivi e di nuovi ambiti di lavoro, flessibilità;
- Trasformazione dei mestieri “tradizionali” e del lavoro artigianale;
- Etnografie di economie regionali e distrettuali con particolare riferimento alla imprenditorialità diffusa e alla cultura del lavoro, alla produzione di localismi ecc.;
- Ripresa del dibattito sul concetto di classe;
- Le economie informali;
- Antropologia dei nuovi processi economici in agricoltura (i nuovi contadini, lo sfruttamento, l’agro-industria, l’immigrazione, la sostenibilità, la filiera corta, i gruppi di acquisto solidale, ecc.).

http://www.aisea.it/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=190

All’interno di un quadro tematico vasto, ritorna la centralità dei “contesti locali”, ma viene comunque rivolta attenzione verso una panoramica che si sforza di inquadrare il “lavoro oggi” in tutta la sua varietà e complessità.

Interessante è poi lo sguardo che Sara Roncaglia rivolge all'*etnografia d'impresa*, raccontando casi di etnografia presso le Ferrovie dello Stato e la Barilla e ricordando due convegni importanti dedicati proprio al ruolo dello strumento etnografico all'interno delle imprese (a Poggibonsi nel 2010 e a Venezia nel 2011). Sulla base di esperienze dirette, essa enfatizza l'importanza di penetrare le realtà lavorative dal punto di vista antropologico: l'etnografia «mette una certa quota di potere nelle mani dell'attore sociale» e permette ai soggetti lavoratori di esprimere il loro pensiero (Roncaglia, 2013, <http://www.avoce.eu/avoce/altrevoci/perche-per-parlare-di-etnografia-dimpresa-dobbiamo-parlare-di-antropologia-del-lavoro-sara-roncaglia/>).

Preso atto di questa breve fotografia, concludo la presentazione dell'esperienza durante il convegno facendo riferimento a come è stata vista - e anche da me vissuta - la mia partecipazione.

Il mio contributo è stato apprezzato dai coordinatori per alcune ragioni che credo opportuno segnalare:

- la ricerca condotta presso l'azienda rappresenta l'esplicita volontà di coniugare la vera applicazione dell'antropologia con il mondo del lavoro;
- la conduzione di una ricerca abbinata all'organizzazione di un'analisi di clima aziendale è la prova di come l'antropologia possa anche agire e contribuire all'interno di un contesto lavorativo, e non soltanto offrire una fotografia della realtà indagata;
- una ricerca dalle simili fattezze incoraggia la presa in considerazione dell'antropologia come strumento conforme all'offerta di consulenze, progetti ed interventi all'interno di realtà lavorative che intendono investire sul capitale umano partendo dai soggetti stessi;

- la messa in discussione dell'etnografia in senso stretto e la costruzione di una metodologia interdisciplinare e mediata dalle esigenze della ricerca concorrono allo sviluppo di un'antropologia non più legata ai soli precetti accademici, ma realmente calata nei contesti di vita quotidiana.

[Valutazioni espresse da Massimo Bressan e Sebastiano Ceschi e condivise nel corso di una chiacchierata il 12 dicembre 2014, al termine della sessione]

La partecipazione al Secondo Convegno SIAA mi ha dunque permesso di conoscere persone interessate alla mia ricerca e mi ha fatto sentire parte di un progetto nuovo, condiviso e carico di buoni propositi: *l'ascesa dell'antropologia applicata in Italia*. L'attività della SIAA e le sessioni tematiche dei due convegni non hanno la pretesa di rispecchiare *in toto* lo stato dell'arte degli studi di antropologia applicata esistenti, ma, a mio avviso, offrono un quadro fedele ed abbastanza esaustivo di quello che è – e dovrebbe/vorrebbe essere – tale settore disciplinare nel nostro Paese.

Nel particolare, per quanto concerne l'antropologia applicata al mondo del lavoro, la creazione di una sessione *ad hoc* nel secondo convegno dimostra forse la maturata esigenza di considerare tale settore, o comunque incoraggia la mia volontà di farlo emergere, a fronte di presupposti ancora poco soddisfacenti.

Tanti salti in avanti deve ancora compiere l'antropologia applicata e, facendo invece un passo indietro, la stessa antropologia “in generale” deve ancora trovare una più consona collocazione in Italia, sia dentro che fuori il mondo accademico.

3. Antropologia e applicazione fra difficoltà e prospettive

Se penso all'antropologia oggi in Italia mi vengono in mente due scenari contrapposti:

- il primo mi porta alla visione dell'antropologia come disciplina prettamente accademica che vive (e sopravvive) soltanto all'interno dei dipartimenti, nelle aule e fra le righe dei libri;
- il secondo mi conduce invece ai tanti sforzi che l'antropologia compie, non ottenendo spesso i risultati sperati, per inserirsi nel mondo fuori dalle mura accademiche, alla ricerca di contesti nei quali la formazione antropologica possa trovare concreti sbocchi lavorativi.

All'interno delle università italiane l'antropologia trova sì ancora rifugio e protezione, ma nell'ultimo periodo stiamo assistendo ad un forte indebolimento accademico delle discipline demo-etno-antropologiche nel nostro Paese. Le varie fasi di tale crisi, così come sostenuto da Berardino Palumbo in un saggio molto esplicito (*"Messages in a bottle. Etnografia e autoetnografia del campo accademico antropologico in Italia"*) e la portata sempre più ingombrante del fenomeno hanno portato alla luce un'organizzazione politico-accademica rigida e poco adatta alla costruzione di un moderno sistema di produzione e riproduzione del sapere scientifico (Palumbo, 2014, <http://www.fareantropologia.it/>).

Al di là delle polemiche e delle critiche che scaturiscono con facilità da questa situazione - e che non sono di interesse in questo contesto -, quello che a mio parere deve far riflettere è la *fragilità* che contraddistingue la disciplina oggi in Italia, una fase di insicurezza che deve far necessariamente spazio ad un momento di rinascita.

Se volgiamo invece lo sguardo fuori dalla realtà accademica, si aprono una serie di strade, tutte impervie, che vedono gli antropologi alla ricerca di impieghi, riconoscimenti e soddisfazioni. Nel mondo della scuola, ad esempio, è ormai nota l'impossibilità degli antropologi di accedere ai concorsi per l'insegnamento della materia "scienze umane" nei licei delle scienze umane (ex socio-psico-pedagogici),

disciplina che prevede lezioni di antropologia, pedagogia, psicologia, sociologia e metodi della ricerca. Noi antropologi siamo esclusi e non possiamo insegnare quello che abbiamo studiato per anni.

In altri contesti lavorativi, come ho potuto personalmente appurare nella ricerca di un'azienda a cui presentare il mio progetto, la formazione antropologica viene spesso vista come poco "edificante" in prospettiva di assunzioni in realtà strutturate. La laurea in antropologia, fra quelle umanistiche, è un po' di "serie B". Una dequalificazione che, sempre a mio avviso, deriva anche dalla coltre di incertezza e ignoranza che copre la disciplina in Italia: *cosa fa un antropologo? Se studi antropologia cosa diventi? L'antropologo non è quello che studia le "altre culture"?* Tutti quesiti ai quali ho spesso dovuto rispondere - anche di recente e nel corso della ricerca - con un po' di amarezza, insieme a tanti altri miei colleghi.

Credo fortemente nelle doti della disciplina che umilmente rappresento e la battaglia che porto avanti individualmente è parte integrante di una convinzione più generale: l'antropologia è una scienza in grado di fornire una lettura qualitativa della realtà sociale, visione indispensabile per comprendere i fenomeni complessi e problematici che viviamo ogni giorno. Deve essere dunque un impegno prioritario quello di aprire maggiori spazi all'antropologia: tale possibilità rappresenterebbe il giusto riconoscimento della figura dell'antropologo e arricchirebbe la società tutta.

La stessa antropologia deve per prima mettersi in gioco, non aspettando semplicemente la giusta considerazione, ma dimostrando quello che sa fare. In primo luogo dovrebbe liberarsi dal legame viscerale ed esclusivo con il mondo accademico: l'antropologia, proprio per essere insegnata e per suscitare interesse, dovrebbe uscire dall'università e dare prova delle proprie potenzialità in contesti diversificati.

L'antropologia deve farsi "applicabile" per dar prova delle proprie capacità: ecco che ritorna in primo piano l'importanza dell'antropologia applicata per decretare una riconfigurazione della disciplina nel complesso. Un'antropologia applicata che, a fronte della mia esperienza, dovrebbe basarsi su alcuni elementi fondamentali. Sul fronte della ricerca, questi sono alcuni importanti fattori a livello metodologico:

- fare della ricerca etnografica una "*ricerca-azione*", sul modello del già citato Lewin: unire teoria e pratica; posizionarsi sullo stesso piano dei "soggetti studiati" dando vita a rapporti di mutua collaborazione; porsi obiettivi pratici e concreti, oltre il semplice apporto teorico (Barbier, 2007);
- la ricerca è *impegno*: nella costruzione di rapporti, nell'offerta di contributi ragionati, nella gestione di dinamiche quotidiane e nella valutazione dei risultati conseguiti. Non esiste una ricerca pura, bensì una ricerca che assume forma, con responsabilità, nello stesso momento in cui viene prodotta;
- i *rapporti interpersonali* sono la base della ricerca, che viene in essere *con* le persone che ci circondano. Come sostiene Leonardo Piasere, i luoghi della ricerca sono spazi condivisi, scanditi da momenti nei quali l'etnografo, insieme alle altre persone coinvolte, trasforma e produce significati (Piasere, 2002);
- l'etnografia non è solo interviste e osservazione partecipante, ma *sperimentazione e mediazione di metodologie in movimento*: è necessario, e utile, aprirsi ad una metodologia interdisciplinare fatta anche di supporti tecnologici e metodi quantitativi. Questi ultimi possono completare l'approccio qualitativo, che, a sua volta, può andare in aiuto agli stessi;
- per applicare l'antropologia bisogna *mettere in discussione*, oltre la disciplina, anche *se stessi*: non esiste un modello di ricercatore; bisogna piuttosto

“mettersi in gioco” ed essere disposti a rivedere le proprie idee, abbandonare alcune convinzioni e aprirsi anche all’imprevisto.

Questi propositi valgono per la conduzione di ricerche, ma anche per qualsiasi altro lavoro o consulenza che l’antropologo si trova a fronteggiare sulla base delle proprie competenze specifiche e al di là di legami con progetti di ricerca in senso stretto. Le basi di una ricerca sono spesso quelle del lavoro: si hanno degli obiettivi, si collabora con altre persone e si attendono dei risultati.

Per quanto riguarda la mia esperienza in azienda, ho portato avanti una ricerca per il dottorato che si è poi andata a confondere con l’offerta di una sorta di consulenza nell’ambito delle risorse umane. Il progetto che ho impostato potrebbe essere benissimo anche un vero e proprio lavoro che un antropologo si trova a svolgere per un’azienda interessata a produrre un’analisi di clima aziendale.

Questo è solo un piccolo esempio che non può abbracciare l’intera spendibilità lavorativa dell’antropologo, ma che riesce forse ad offrire uno spunto per sollecitare la creazione di nuove possibilità nel mondo del lavoro.

CONCLUSIONI

Vorrei partire da una considerazione personale: *oggi l'antropologia deve avere il coraggio - e la possibilità - di studiare il mondo-della-vita-reale "a casa"*; non solo più un'antropologia rivolta prevalentemente ai margini, alle difficoltà e alle fratture o un'"antropologia lontana" che si disinteressa di ciò che la riguarda da vicino. In Italia l'antropologia deve nutrirsi di ciò che il Paese le offre quotidianamente, senza una ricerca spasmodica per il particolare, ma con un approccio concreto e appassionato verso ciò che contraddistingue la vita di ogni giorno. E' un po' quello in cui crede anche Latour e che, a mio parere, è bene condividere in questo momento storico: la necessità di ripristinare un contatto più realistico con la realtà (Latour, 1995).

Sulla base di questa prassi potenziata, *l'antropologia italiana deve sapersi confrontare con il mondo del lavoro*, una realtà complessa e diversificata dalla quale è necessario far emergere la centralità dei soggetti-che-lavorano. Se poi si decide di indagare il lavoro associato alle tecnologie di ultima generazione, allora l'attenzione per le persone deve essere ancora più forte: riflettere sulle attività di questo genere significa soprattutto parlare dei lavoratori che, oltre a vivere direttamente le conseguenze dei cambiamenti, delle opportunità e delle difficoltà, sono essi stessi fautori di un processo tecnologico sempre più vicino a dinamiche fattive, piuttosto che a caratteri certi (Blok, Downey, 2003).

La dimensione lavorativa è sempre contraddistinta da fattezze creative, nel senso della "creazione vera e propria": la percezione del lavoro come attività svolta da persone-che-creano potrebbe forse maggiormente stimolare l'attenzione verso la passione, il pensiero, i bisogni e le aspirazioni di coloro che fanno del lavoro - anche

“tecnologico” - un’operazione splendidamente umana. *Sono le persone che fanno funzionare la tecnologia.*

Preso atto di questa ineludibile realtà, l’antropologo deve indagare le dinamiche lavorative non più come studioso distaccato, ma trasformandosi in una sorta di “*etnografo attivista*” che, come suggerito da Marcus, si mette in discussione insieme a coloro che vivono il campo di ricerca e con essi ragiona e cerca di capire (Marcus, 1995). Un etnografo che mette in gioco sé stesso e l’etnografia tutta per cercare di comprendere realmente cosa accade: antropologo, luoghi e soggetti si mescolano, arrivando quasi a confondersi e a svelarsi vicendevolmente.

Queste brevi considerazioni animavano il mio pensiero già prima della ricerca di campo svolta e della scrittura della tesi di dottorato, ma ora, giunta alla conclusione di questo percorso, si fanno ancora più solide e concrete. E’ nell’esperienza diretta, fatta di speranze, fallimenti, mediazioni, successi e passaggi delicati, che trova spazio una più matura consapevolezza delle qualità dell’antropologia. Dunque: *da dove sono partita e dove sono arrivata?*

Come detto all’inizio della tesi, ho impostato la ricerca partendo da tre casi etnografici diversi che ho utilizzato come modelli, facendo anche un po’ mie un paio di linee guida condivise dai fautori delle etnografie stesse: la centralità dei lavoratori all’interno delle ricerche incrociate relative al lavoro e alle nuove tecnologie e la necessità di ricorrere all’etnografia per cercare di capire la realtà e scoraggiare la credenza in falsi ideali e assiomi (Dirksen, 2005; Jemielniak, 2012; Kunda, 2000). Queste sono le direttive che mi ero inizialmente imposta e che, quasi naturalmente, hanno fatto da cornice a tutta la ricerca: la voce dei lavoratori e i metodi etnografici – rivisitati e co-costruiti – sono stati i veri protagonisti della mia esperienza.

Quello che volevo dimostrare era la “caratterizzazione umana” del lavoro *hi-tech* e penso di essere riuscita a far emergere, almeno in parte, il pensiero dei lavoratori in un contesto aziendale nel quale si tenta di non mettere la tecnologia prima del pensiero umano. Lo sforzo di condurre un’indagine qualitativa sul lavoro ha fatto sì che anche in un ambiente dove primeggia la necessità di numeri e statistiche i soggetti siano comunque sempre stati al centro dell’attenzione con i loro punti di vista, bisogni e consigli. Si tratta di un impegno che si iscrive all’interno di una diffusa demitizzazione del lavoro strettamente legato alle tecnologie di ultima generazione (Dirksen, 2005 et Jemielniak, 2012).

Tale caso di studio vuole anche essere un esempio di etnografia presso un’azienda ICT italiana cercando, nel suo piccolo, di incoraggiare e stimolare ricerche simili nel nostro Paese, oltre il già abbondantemente indagato contesto americano e alla scoperta di realtà vicine. Un intento che richiama lo spirito che molto probabilmente ha anche animato Dirksen nella sua ricerca in un’azienda tedesca e Jemielniak in una polacca (ibidem, 2005 et 2012). Dunque, un’antropologia applicata al lavoro in Italia come lente di ingrandimento dei processi lavorativi quotidiani e come occasione per dimostrare la validità del contributo antropologico.

Ci sono alcune convinzioni, per me molto importanti, che ho subito incorporato e cercato di dimostrare attraverso la pratica. L’antropologia e l’etnografia devono avere come sottofondo poche, ma necessarie, linee guida:

- Il *dialogo interdisciplinare* è fondamentale: nessuna disciplina basta a sé stessa, né appare esaustiva da punti di vista esterni;
- La *mediazione* (di idee, progetti, obiettivi etc.) è un’operazione dalla quale non ci si può mai sottrarre: la rigidità di pensiero è sempre poco produttiva;

- Gli *insuccessi* sono parte integrante - e fondamentale - di ogni percorso di indagine e da essi derivano non solo delusioni, ma anche nuove opportunità;
- La *metodologia* non è un insieme di regole, ma un processo di sperimentazione in movimento, che va a braccetto con il dialogo interdisciplinare e la mediazione;
- I *rapporti interpersonali* sono difficilissimi, ma indispensabili e bisogna prendersene cura con pazienza e dedizione;

L'antropologia deve farsi applicata e mai rinunciare alla propria sete di conoscenza. Per fare questo al meglio, anche nell'ambito di studi sul lavoro, è utile ricordarsi che:

- La ricerca è sempre *azione* e mai mera indagine oggettiva o impersonale;
- Alla base di ogni progetto ci può essere l'*impegno* verso la costruzione di qualcosa di concreto;
- Ogni campo è il terreno per *co-costruire* e non per imporre le sole proprie idee;
- La ricerca è anche *intervento* e offerta di *contributi* fattivi;

Quello che penso di essere riuscita a fare, sulla base di tali presupposti, è ciò che oggi sento di riconoscere a me stessa anche grazie al riscontro di quelle persone che mi hanno accompagnato in questo lungo percorso: attraverso l'esperienza concreta presso l'azienda, ho avvicinato l'antropologia al mondo del lavoro; mi sono messa in gioco sia come persona che come antropologa (metodologia etnografica compresa); ho indagato ciò che più mi interessava offrendo anche un contributo concreto attraverso l'elaborazione di un'analisi di clima aziendale e ho cercato, con umiltà, di offrire consigli su come meglio carpire la qualità della vita dei lavoratori.

E' come se avessi indossato i panni di una sorta di “antropologa-dottoranda-consulente”, confrontandomi con le possibilità e le difficoltà che questa triplice veste comporta. Un ruolo non sempre facile, costruitosi gradualmente e senza troppe aspettative: ho solo cercato di rendere interessante il mio progetto offrendo disponibilità affinché esso potesse anche divenire utile per qualcun altro. E' solo mediante una reale attenzione verso gli altri che si riesce a costruire qualcosa.

Sul fronte tecnologico, penso sia stata importantissima la possibilità di imparare ad utilizzare la piattaforma dell'azienda, creando così quel duplice piano di riflessione nel quale, come dice anche Guigoni, la tecnologia si fa contemporaneamente “materia e strumento di ricerca” (Guigoni, 2007). Un'opportunità offerta dall'azienda e poi da me accolta e incoraggiata anche in quei momenti nei quali il supporto tecnologico sembrava volersi ribellare. Tale esperienza, insieme alla voce dei lavoratori, ha messo in luce una tecnologia “precaria” che si divide fra opportunità, insuccessi e speranze attraverso dinamiche uniche ed imprevedibili.

Penso che l'azienda avrebbe prodotto un'ottima analisi di clima aziendale anche senza quello che ho voluto chiamare “apporto antropologico”, ma quella “sensibilità verso le persone e le sfumature” che mi è stata riconosciuta la voglio far discendere proprio dal mio essere antropologa. Devo molto alla mia formazione. E devo molto anche all'azienda che, da una semplice email, mi ha dato fiducia e mi ha permesso di costruire insieme un bel percorso di collaborazione.

L'azienda ha apprezzato il mio lavoro ed ha utilizzato i dati ottenuti dall'analisi di clima e, anche se non ho più preso parte alla vita aziendale e non ho l'esperienza – e la presunzione – di giudicare il mio operato, penso di aver lasciato un segno: *ho stimolato l'abitudine a pensare quotidianamente ai lavoratori come soggetti che hanno difficoltà,*

opinioni e desideri. Anche i provvedimenti presi poi dall'azienda richiamano in parte quelle esigenze che con impegno ho cercato di far emergere.

Questa riflessione non va solo a concludere un percorso, ma vuole anche – e soprattutto – introdurre una fase produttiva per l'antropologia applicata in Italia, un nuovo capitolo della storia della disciplina fatto di possibilità e riscatto.

E spero che questo avvenga in un futuro molto vicino, nel quale l'antropologia riesca ad essere applicata anche ad una dimensione lavorativa non soltanto “problematica o difficoltosa”, ma sempre e comunque concepita come parte integrante della “cultura nazionale”. Il lavoro di tutti i giorni in ogni sua forma, nei suoi lati positivi e negativi e sempre orchestrato dalle persone che lo vivono. *Questo è il lavoro, ovvero parte di quello che siamo e facciamo. E questo è il mio desiderio: che gli antropologi possano lavorare grazie al lavoro.*

Chiara Balella

Forlì, marzo 2015

BIBLIOGRAFIA

- Augé M., Colleyn J.P. (2006), *L'antropologia del mondo contemporaneo*, Milano, Elèuthera;
- Autor D. H., "Wiring the Labor Market", in *Journal of Economic Perspectives*, 15 (1), 2001, 25-40;
- Barbier R. (2007), *La ricerca-azione*, Roma, Armando Editore;
- Bartel A. P., Sicherman N., "Technological Change and Retirement Decisions of Older Workers", in *Journal of Labor Economics*, Vol. 11, No. 1, Part 1: Essays in Honor of Jacob Mincer (January 1993), pp. 162-183 et "Technological Change and the Skill Acquisition of Young Workers", in *Journal of Labor Economics*, Vol. 16, No. 4 (October 1998), pp. 718-755;
- Blok A., Downey G., "Uncovering Labour in Information Revolutions, 1750-2000 (Introduction)", in *International Review of Social History*, 48, 2003, Supplement 11, 1-11;
- Bocca G. (1998), *Pedagogia del lavoro*, Brescia, La Scuola;
- (1999), *La produzione umana. Studi per un'antropologia del lavoro*, Brescia, La Scuola;
- Boldizzoni D. (2003), *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*, Milano, Il Sole 24ore Libri;
- Bonetti R. (2014), *La trappola della normalità. Antropologia ed etnografia nei mondi della scuola*, Firenze, SEID Editori;
- Bradford L.S. (2000), "The Third Industrial Revolution: Policymaking for the Internet", in *The Columbia Science and Technology Law Review*, vol.1, 1-45;
- Bray F., "Gender and Technology", in *Annual Review of Anthropology*, 36, 2007, 37-53;

- Buraway M., “The Anthropology of Industrial Work”, in *Annual Review of Anthropology*, 8, 1979, 232-266;
- Burris B. H., “Computerization of the Workplace”, in *Annual Review of Sociology*, 24, 1998, 141-157;
- Campa R. (2007), *Considerazioni sulla terza rivoluzione industriale*, in “Il pensiero economico moderno”, anno XXVII, luglio-settembre, n. 3, p. 51, Pisa, CIPSE;
- Cheli E., Montecucco N. (2009), *I creativi culturali. Persone nuove e nuove idee per un mondo migliore*, Milano, Xenia Edizioni;
- Chirinos M. P., “Il lavoro come categoria antropologica”, in *Iustum Aequum Salutare*, 2008/4, 7-20;
- Coleman E. G., “Ethnographic Approaches to Digital Media”, in *Annual Review of Anthropology*, 39, 2010, 487-505;
- Collins H., Pinch T. (2000), *Il golem tecnologico. Dalla nube di Cernobyl ai missili Patriot*, Torino, Edizioni di Comunità;
- Cortese C., “Prima standardizzazione del Questionario di Soddisfazione Organizzativa”, in *Risorsa Uomo*, fascicolo 3-4, 1-19, 2001;
- D'Amato A., Majer V. (2005), *Il vantaggio del clima. La ricerca del clima per lo sviluppo organizzativo*, Milano: Raffaello Cortina;
- De Kerckhove D. (1997), *Connected Intelligence: The Arrival of the Web Society*, Toronto, Sommerville House;
- Denison D. R., “What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars”, in *Academy of Management Review*, July 1, vol. 21, no. 3, pp. 619-654;

- Dirksen V., "Socialization and Reputation in Virtual Corporate Spaces: Confirming Identity and Reproducing Practice", in *Anthropology of Work Review*, 26 (2), 2005, 24-27;
- Downey G., "Virtual Web, Physical Technologies, and Hidden Workers: The Spaces of Labor in Information Internetworks", in *Technology and Culture*, 42 (2), 2001, 209-235;
- Edgerton D. (2010), "Innovation, Technology, or History: What is the Historiography of Technology About?", in *Technology and Culture*, vol. 51, no. 3, pp. 680-697;
- Ehrenberg R. G., Smith R. S. (2008), *Modern Labor Economics*, Pearson/Addison-Wesley;
- English-Lueck J. A., "Rites of Production: Technopoles and the Theater of Work", in *Anthropology of Work Review*, 25 (1, 2), 2004, 21-27;
- Entorf H., Gollac M., Kramarz F., "New Technologies, Wages, and Worker Selection", in *Journal of Labor Economics*, Vol. 17, No. 3 (July 1999), pp. 464-491;
- Ercolani P. (2007), *System error: la morte dell'uomo nell'era dei media*, Perugia, Morlacchi Editore;
- Falzon M.A. (2009), *Multi-sited Ethnography. Theory, Praxis and Locality in Contemporary Research*, Farnham-Surrey, Ashgate Publishing (Introduction & Chapter 4);
- Feenberg A. (2002), *Tecnologia in discussione. Filosofia e politica nella moderna società tecnologica*, Milano, Etas;
- Fischer M.M.J. (1999), "Emergent form of Life: Anthropologies of Late or Postmodernities", in *Annual Review of Anthropology*, vol. 28, p.455-478;
- Flichy P. (1996), *L'innovazione tecnologica. Le teorie dell'innovazione di fronte alla rivoluzione digitale*, Milano, Feltrinelli;

- Florida R. (2003), *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*, Milano, Mondadori;
- (2010), *The Great Reset. How new ways of living and working drive post-crash prosperity*, New York, Harper Collins Publisher;
- Formenti C. (2000), *Incantati dalla rete. Immaginari, utopie e conflitti nell'epoca di Internet*, Milano, Raffaello Cortina;
- Formisano, V. (2009), "Analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito", in *Rivista bancaria - Minerva bancaria*, n. 1-2, 47-82;
- Gaeta G. (1998), *Antropologia del cyberspazio*, 1er Congresso Virtual de Antropologia y Arquelogìa;
- Galimberti U. (2002), *Psiche e teche: l'uomo nell'età della tecnica*, Milano, Feltrinelli;
- Glisson C., James L. R., "The Cross-level effects of Culture and Climate in Human Services Teams", in *Journal of Organizational Behavior*, September 2002, vol. 23-issue 6, pp. 767-794;
- Goi A. (2008), *Clima aziendale e gestione delle risorse umane. 270 fattori per analizzare, interpretare, capire e migliorare la qualità del lavoro*, Milano, Franco Angeli;
- Gould S.J. (1998), *Intelligenza e pregiudizio*, Milano, Feltrinelli;
- Govoni P. (2004), *Che cos'è la storia della scienza*, Roma, Carocci;
- Greenwood J. (1997), *The Third Industrial Revolution: Technology, Productivity and Income Inequality*, Washington, AEI Press;
- Guigoni A. (2007), *Internet per l'antropologia. Risorse e strumenti per la ricerca etnografica nel cyberspazio*, Genova, Name edizioni;

- Hage G. (2005), "A not so multi-sited ethnography of a not so imagined community", in *Anthropological Theory*, 5, 463-475;
- Hakken D., "Computing and Social Change: New Technology and Workplace Transformation, 1980-1990", in *Annual Review of Anthropology*, 22, 1993, 107-132;
- Holzberg C. S., Giovannini M. J., "Anthropology and Industry: reappraisal and new direction", in *Annual Review of Anthropology*, 10, 1981, 317-360;
- Jemielniak, D. (2012) *The New Knowledge Workers*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing;
- Kunda G. (2000), *L'ingegneria della cultura. Controllo, appartenenza e impegno in un'impresa ad alta tecnologia*, Torino, Einaudi (Edizioni di Comunità);
- Lai F. (2006), *La creatività sociale. Una prospettiva antropologica sull'innovazione*, Roma, Carocci;
- La Rosa M. - a cura di - (2004), *Il lavoro nella sociologia*, Roma, Carocci;
- Latour B. (1995), *Non siamo mai stati moderni. Saggio di antropologia simmetrica*, Milano, Elèuthera;
- Legrenzi P., (2005), *Creatività e innovazione*, Bologna, il Mulino;
- Leroi-Gourhan A. (1977), *Il Gesto e la parola, I, Tecnica e linguaggio*, Torino, Einaudi;
- Lévy P. (1996), *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Milano, Feltrinelli;
- (1999), *Cybercultura. Gli usi sociali delle nuove tecnologie*, Milano, Feltrinelli;
- Lewin K., Lippit R., White R. (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'", in *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299;

- Light J. S., "When computers were women", in *Technology and Culture*, 40, 1999, pp. 455-483;
- Liker J. K., Haddad C. J., Karlin J., "Perspectives on Technology and Work Organization", in *Annual Review of Sociology*, 25, 1999, 575-596;
- Majer V., D'Amato A. (2001), *L'm_doq, il questionario multidimensionale per la diagnosi del clima organizzativo*, Padova: Unipress;
- Marcus G. E. (1995), "Ethnography in/of the world system: the emergence of multi-sited ethnography", in *Annual Review of Anthropology*, 24: 95-117;
- Michaelson K. L., "Laboring in Cyberspace: Internet Realities and the Future of Work", in *Anthropology of Work Review*, 21 (1), 2000, 11-14;
- Mills M. B., "Gender and Inequality in the Global Labor Force", in *Annual Review of Anthropology*, 32, 2003, 41-62;
- Mingione E., Pugliese E. (2010), *Il lavoro*, Roma, Carocci;
- Molesti R. (2006), *Impresa e partecipazione. Esperienze e prospettive*, Milano, Franco Angeli;
- Moran E., Volkwein J. (1992), "The cultural approach to the formation of organizational climate", in *Human Relations*, 45, 19-20;
- Nieuwenhuys O., "The Paradox of Child Labor and Anthropology", in *Annual Review of Anthropology*, 25, 1996, 237-251;
- Noble D. (2000), *La religione della tecnologia. Divinità dell'uomo e spirito dell'innovazione*, Torino, Edizioni di Comunità;
- Ong A., "The Gender and Labor Politics of Postmodernity", in *Annual Review of Anthropology*, 20, 1991, 279-309;
- Orr J. E. (1996), *Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job*, New York, Cornell University Press;

- Ortiz S., “Laboring in the Factories and in the Fields”, in *Annual Review of Anthropology*, 31, 2002, 395-417;
- Palumbo B. (2014), *Messages in a bottle. Etnografia e autoetnografia del campo accademico antropologico in Italia*, in <http://www.fareantropologia.it/>;
- Papa C. (1999), *Antropologia dell'impresa*, Milano, Edizioni Angelo Guerrini;
- Pfaffenberger B. (1992), “Social Anthropology of Technology”, in *Annual Review of Anthropology*, vol. 21, p. 491-516;
- Piasere L. (2002), *L'etnografo imperfetto: esperienza e cognizione in antropologia*, Roma, Laterza;
- Rifkin J. (1995), *La fine del lavoro*, Milano, Mondadori;
- (2000), *L'era dell'accesso*, Milano, Mondadori;
- (2010), *La civiltà dell'empatia*, Milano, Mondadori;
- Roncaglia S., 2013, <http://www.avoce.eu/avoce/altrevoci/perche-per-parlare-di-etnografia-dimpresa-dobbiamo-parlare-di-antropologia-del-lavoro-sara-roncaglia/>;
- Scranton P., “None-Too-Porous Boundaries: Labor History and the History of Technology”, in *Technology and Culture*, 29 (4), 1988, Special Issue-Labor History and the History of Technology-, 722-743;
- Sennholtz, 2006, www.mises.org;
- Spittler G., “Founders of the Anthropology of Work. German Social Scientists of the 19th and Early 20th Centuries and the First Ethnographers”, in *Ethnologie: Forschung und Wissenschaft*, 14, 2008;
- Spitulnik D., “Anthropology and Mass Media”, in *Annual Review of Anthropology*, 22, 1993, 293-315;
- Urban G., Koh K.N., “Ethnographic Research on Modern Business Corporations”, in *Annual Review of Anthropology*, vol. 42, 2013, 139-158;

- Wellman B., Salaff J., Dimitrova D., Garton L., Gulia M., Haythornthwaite C.,
“Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework and Virtual
Community”, in *Annual Review of Sociology*, 22, 1996, 213-238;
- Wilson S. M., Peterson L. C., “The Anthropology of Online Communities”, in *Annual
Review of Anthropology*, 31, 2002, 449-467;

SITI

http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_worker

http://it.wikipedia.org/wiki/Lavoratore_della_conoscenza

http://www.e-elgar.co.uk/bookentry_main.lasso?currency=US&id=13683

http://www.aisea.it/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=190

http://profs.formazione.univr.it/creaa/files/2014/05/Statuto-Societa_-Italiana-di-

[Antropologia-Applicata.pdf](#)

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio tutte le persone che sono nel mio cuore e che con sincero affetto mi hanno sempre sostenuto. A loro dedico questa tesi.

Grazie all'azienda e a tutti i miei compagni di viaggio.

Un Grazie va a tutti coloro che mi hanno dato fiducia lungo il percorso accademico. In particolare, ringrazio il professore Giuliano Pancaldi, coordinatore del dottorato e relatore della tesi, per avermi accompagnato lungo questo cammino.

Chiara Balella,

Forlì, marzo 2015