

[Lavoro, azienda e tecnologia] Riflessioni su un'esperienza di antropologia applicata

Title: Work, Company and Technology. Perspectives and Differences in Anthropology

Abstract: This article presents a field research as an example of anthropological study applied to the working dynamics within an Italian ICT company. This experience is narrated through three levels of reflection linked by the theme of “*differences*”: the disciplinary differences relating to labor studies in Italy, where anthropology is much less developed and considered than close disciplines; the differences in the analysis of working dynamics in the company, where it's usually made a break between *working climate* -investigated by psychology through quantitative tools- and *working culture* -studied by anthropology through qualitative methods-; the differences in the perception of technological work in the company, where *technology* is often separated from *human labor*. A positive outlook towards the future and the awareness of an anthropology which is both action, commitment, participation and experimentation try to create a new balance between these differences.

Keywords: Anthropology, Work, Company, Technology.

Antropologia del lavoro e clima aziendale

A partire dalla volontà di mettere in evidenza il valore e l'efficacia dell'applicazione dell'antropologia al mondo del lavoro, in questo articolo presento la mia ricerca di campo condotta durante il dottorato: all'interno di riflessioni più ampie e sullo sfondo di dinamiche legate ad un articolato “gioco delle differenze”, essa si configura come esempio di antropologia applicata alle dinamiche lavorative all'interno di un'azienda ICT italiana. Fulcro della ricerca è stata 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. Sono approdata in questa realtà, composta da circa 60 dipendenti, dopo aver personalmente contattato diversi contesti lavorativi e sulla base di uno scambio reciproco e ragionato: da una parte, l'azienda ha mostrato curiosità verso l'applicazione dell'antropologia al lavoro e mi ha accolta; dall'altra, io ho impostato la ricerca di mio interesse andando incontro all'esigenza dell'azienda di “capire meglio il clima interno” in ottica di possibili interventi.

Il lavoro con cui mi sono confrontata è dunque legato alle dinamiche aziendali e alle tecnologie di ultima generazione; un lavoro non impersonale o mosso da regole esterne, ma dotato di un 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. Ecco dunque che entra in gioco lo sguardo dell'antropologo che calpesta in punta di piedi il pavimento di un'azienda e scruta la complessità degli strumenti tecnologici.

Importanti spunti per l'impostazione della ricerca provengono dal lavoro di campo condotto da tre studiosi: Dariusz Jemielniak, professore ed esperto di *management*, lavoro e organizzazione d'impresa; Vanessa Dirksen, ricercatrice in antropologia e sociologia delle organizzazioni e Gideon Kunda, esperto di *management* e *labor studies*. La ricerca etnografica comparata condotta da Jemielniak all'interno di due aziende IT strutturate, una americana e l'altra polacca, cerca di combinare la forza esplicativa dell'etnografia con la varietà delle teorie

dell'organizzazione d'impresa e presenta le dinamiche lavorative dal punto di vista dei lavoratori, dei quali vengono poste in risalto soprattutto le necessità e le aspettative (Jemielniak 2012). Lo studioso affronta molti aspetti inerenti i "lavoratori della conoscenza *high-tech*": 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, il controllo normativo e le limitazioni dei lavoratori (ibidem 2012).

La ricerca portata avanti da Dirksen all'interno di una grande azienda IT olandese focalizza invece l'attenzione sul complesso intreccio venutosi a creare fra identità, ruoli, relazioni ed aspettative: al di là della specificità dell'esperienza etnografica (qui non riportabile per una questione di sintesi), quello che risulta maggiormente degno di nota è la consapevolezza di quanto le certezze e le attese che si creano attorno all'*Information and Communication Technology* non procedano spesso di pari passo con la l'applicazione concreta all'interno dei contesti lavorativi (Dirksen 2005). Due importanti sfide sembrano dunque accomunare Jemielniak e Dirksen: la demitizzazione del lavoro *high-tech* e la conseguente problematizzazione delle dinamiche lavorative a partire dai lavoratori e dalla concretezza della quotidianità (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.

Anche Gideon Kunda presenta un vero e proprio lavoro di campo utilizzato per comprendere dall'interno - e soprattutto attraverso i lavoratori - l'organizzazione e lo svolgimento del lavoro presso un'azienda IT americana (Kunda 2000). Come egli stesso mette in luce, l'ottimismo e il positivismo tecnologico all'interno dell'azienda, giustificati da una lunga serie di esempi di successo, innovazione ed 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). La forza dell'etnografia sta 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 può dare un contributo alla ri-legittimazione dei soggetti-lavoratori.

Ecco che si dispiegano nuovi ed interessanti fattori, che fanno anche da *fil rouge* fra le ricerche applicate di Jemielniak e Kunda: il ricorso all'etnografia «fuori dall'antropologia» (e dunque il riconoscimento delle potenzialità dello strumento nel quadro di un approccio interdisciplinare) e la necessità di scavare all'interno della «cultura aziendale *high-tech*».

Gli obiettivi della mia ricerca tentano di ripercorrere alcuni passi di tali studiosi: fare etnografia per dimostrarne le potenzialità all'interno del lavoro nel mio Paese e mettere in evidenza il "lato umano" della tecnologia, dietro la quale ci sono soggetti, scelte e relazioni.

Nel corso di tutta la ricerca ho potuto appurare che oggi parlare di antropologia del lavoro in Italia non è cosa affatto semplice: sono chiaramente riscontrabili differenze disciplinari relative agli studi sul lavoro ed esiste un forte dislivello tra l'antropologia e le altre discipline umanistiche. L'antropologia, a differenza di alcune materie affini quali la psicologia e la sociologia, è ancora poco considerata all'interno dello scenario lavorativo nazionale. Come messo in luce da Sebastiano Ceschi, se l'antropologia del lavoro appare ancora come area di studio alquanto nebulosa e poco riconoscibile internamente alla disciplina, in sociologia il lavoro - inteso principalmente come "salariato" - è ben definito ed analizzato (Ceschi 2014).

Durante il dottorato mi sono affacciata su discipline quali la storia, l'economia e la sociologia e, sulla base di semplici riferimenti utilizzati come metro di paragone, ho preso atto di tradizioni di studio ben radicate e lontane dall'indeterminatezza dell'antropologia che volge uno sguardo verso le dinamiche lavorative (Balella 2015). 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 (Chirinos 2008).

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”. Le voci delle persone, raccolte dall’etnografia, fanno emergere con forza la vita lavorativa, così come nello studio di Fulvia D’Aloisio che, proprio attraverso il racconto di una donna-lavoratrice, ripercorre la storia della fabbrica Fiat-Sata di Melfi (D’Aloisio 2014). E’ poi inevitabile ricordare 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 in merito alla 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).

Il lavoro si differenzia nei suoi legami con spazi, luoghi e città, così come assume connotazioni diverse lungo l’asse temporale: spazio e tempo ci accompagnano nella comprensione del lavoro, anche in Italia, e il contributo dell’etnografia ne svela la forza, le problematiche e le caratteristiche, fra aree centrali e zone periferiche, dal tempo dell’industria all’era della globalizzazione (Bressan, Tosi Cambini 2011, a cura di). Complici le difficoltà lavorative del momento storico che stiamo vivendo, è forte anche l’attenzione verso “ciò che non funziona”, le problematiche, lo sfruttamento e il rapporto fra lavoro e migrazione. Proprio in merito all’ultimo ambito, come si augura Sebastiano Ceschi, l’antropologia può «offrire agli studi sociali sul lavoro quella sensibilità al piano simbolico, valoriale e relazionale propria della disciplina» (Ceschi 2014, p. 116)

L’antropologia del lavoro esiste ad un livello settoriale e dunque in riferimento a poche tematiche; non viene insegnata nelle aule universitarie, se non all’interno della più ampia antropologia culturale, e fatica ad essere riconosciuta come legittima interprete del mondo del lavoro nella sua varietà, soprattutto quando tenta di applicarsi e di offrire contributi fattivi. Proprio l’applicazione dell’antropologia è stata l’obiettivo per cui mi sono battuta durante il dottorato e la ricerca di campo: il lavoro è attività “viva” per eccellenza ed è forse solo quando si cala direttamente in esso che l’antropologia può dare una vera svolta alle indagini relative al lavoro. E’ attraverso questo canale che l’antropologia può forse attenuare il proprio essere così diversa da quelle discipline che invece sono vicine e complementari.

Un contesto nel quale sviluppare le potenzialità dell’antropologia è sicuramente quello aziendale: la vita all’interno delle aziende è densa di esperienze, rapporti, vissuti e ritualità; è una fetta consistente dell’esistenza di chi vi lavora ogni giorno, all’interno del complesso equilibrio fra vita lavorativa e spazio privato. L’antropologo si può chiedere: *cosa fanno le persone ogni giorno dentro quella azienda? Come si lavora? Quali pensieri animano la mente dei lavoratori? Quali sono le dinamiche e le relazioni che sanciscono il lavoro quotidiano?* Le aziende oggi offrono svariati e sempre aggiornati servizi e, nel confrontarsi con esse, anche l’antropologia ha assunto nuove fattezze: 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 - *antropologia dell’impresa* - in grado di comprendere tutto il tessuto dei servizi, delle informazioni e delle comunicazioni (Papa 1999).

Come messo in luce da Cristina Papa attraverso un breve *excursus* storico, la nascita dell’antropologia dell’impresa viene ricondotta ad Elton Mayo, a cui si deve l’applicazione della prospettiva funzionalista allo studio del lavoro in fabbrica (ibidem 1999). A partire da questa impostazione, hanno poi origine diversi sviluppi: 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).

Il lavoro è multiforme e l'antropologia può cercare di coglierne le caratteristiche all'interno delle realtà aziendali: la profondità dello sguardo antropologico è ormai assodata, ma tale approccio interessa solo agli antropologi o può anche essere utile per le aziende? Le indagini etnografiche che rintracciano la presunta "cultura aziendale" soddisfano semplici curiosità di ricerca o possono anche sfociare in contributi fattivi? E cosa si intende invece per "clima aziendale"?

Il clima aziendale, o organizzativo, indica la percezione di un determinato ambiente, solitamente lavorativo, da parte delle persone che ne fanno parte. Unanimemente le prime riflessioni sul clima organizzativo si fanno risalire a Kurt Lewin che, attraverso la "teoria del 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).

Come presentato e riassunto da Moran e Volkwein, gli approcci teorici più rilevanti circa il costrutto di clima aziendale sono quattro: l'*approccio strutturale*, che affonda le sue radici in quella corrente di pensiero secondo cui la realtà è il risultato di condizioni oggettive; l'*approccio percettivo*, che attribuisce l'origine del clima a componenti interne alle persone; l'*approccio interattivo*, che cerca di colmare le parzialità dei due modelli precedenti sostenendo come solo all'interno dello scambio continuo tra organizzazione, colleghi e superiori gli individui riescano a sviluppare un clima organizzativo; l'*approccio culturale*, che, spostandosi dal piano "psico" dell'approccio interattivo ad un piano "socio", attribuisce centralità al concetto di "cultura organizzativa" nella formazione dei processi che producono clima (Moran, Volkwein 1992). Forse solo l'unione di tutti i fattori menzionati rispecchia il clima aziendale.

Di norma all'interno della vita dell'azienda viene effettuata una 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 (Goi 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) e 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.

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.

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. Sono proprio l'unione del clima e della cultura

all'interno dell'agire organizzativo e lo scambio interdisciplinare - con relativo incontro tra metodi quantitativi e qualitativi - che possono creare nuove e più complete metodologie finalizzate allo svelamento dei processi lavorativi.

L'antropologia può offrire e ricevere molto all'interno di questo esperimento: ha grande sensibilità verso le persone, il loro vissuto e le loro percezioni ed è in grado di cogliere in profondità esperienze e pensieri unici attraverso strumenti qualitativi ed etnografici. Ha anche però tanto da imparare e le doti che la contraddistinguono possono anche essere messe in pratica attraverso contaminazioni quantitative e sperimentazioni di metodologie in movimento. Ecco dunque che l'antropologia in azienda può calarsi nella vita lavorativa di ogni giorno non solo per capire e raccontare, ma anche per contribuire e partecipare.

Un'esperienza di ricerca applicata

Se le differenze fra discipline e metodologie che indagano il lavoro in azienda producono cesure e distanze, è necessario trovare un equilibrio, un punto di incontro e, da questo, creare nuovi arricchimenti e possibilità. Questo è ciò che ho tentato di fare durante la mia ricerca: abbandonata - per problemi di tempo, sempre poco in azienda, e tutela della *privacy* - la mia idea di condurre interviste e fare osservazione partecipante (come buona etnografia insegna) per capire il lavoro in azienda dal punto di vista dei lavoratori, ho assecondato l'esigenza dell'azienda di dar vita ad un'analisi di clima aziendale, trasformando la collaborazione in un percorso utile e costruttivo per entrambe le parti in causa. In termini sintetici, l'analisi di clima è uno strumento utilizzato per monitorare la salute delle organizzazioni aziendali ed indagare i più svariati 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.

Come precedentemente accennato, il contatto con l'azienda è nato in maniera del tutto spontanea: ho inviato ad essa, come ad altre realtà lavorative, una breve presentazione della mia persona e del mio intento di studiare, dal punto di vista antropologico, il lavoro presso un'azienda. Dalla risposta alla mia email ha preso avvio un vero e proprio percorso di conoscenza e collaborazione. Sin da subito ho principalmente avuto a che fare con la responsabile delle risorse umane, con la quale ho lavorato a stretto contatto per cercare di dare vita ad un progetto condiviso. L'essere antropologa è stato presto percepito dai vertici aziendali come garanzia di propensione al "lato umano" e la veste di dottoranda che portava avanti una ricerca mentre offriva anche un servizio all'azienda è stato subito reso noto a tutti con totale trasparenza. All'inizio l'associazione fra antropologia, percepita come disciplina molto teorica, astratta e legata allo studio di idee e culture, e lavoro, vissuto in azienda in tutta la sua concretezza, sembrava insolita: quale può essere il valore aggiunto offerto dall'antropologia? Un sociologo o uno psicologo non sono forse più adatti per studiare il lavoro? Fortunatamente questi preconcetti hanno lasciato ben presto posto alla possibilità di mettere in atto una collaborazione rivelatasi poi interessante e prolifica.

Il processo di costruzione dell'analisi è partito da due questionari strutturati proposti dall'azienda: il *Majer_D'Amato Organizational Questionnaire [M_DOQ]* (Majer, D'Amato 2001), un questionario multidimensionale composto da 120 affermazioni riferite a 13 fattori di rilevanza (*team, leadership, job involvement, autonomia, libertà, coerenza, dinamismo, job description, equità, sviluppo, comunicazione, environment, incentivazione*) verso le 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") e il *Questionario di Soddisfazione Organizzativa [QSO]* (Cortese 2001), un questionario composto da 20 dimensioni riconducibili a tre fattori (*soddisfazione generale, soddisfazione per il contratto, soddisfazione per il contesto*) rispetto alle quali i soggetti forniscono risposte secondo una scala a sette punti (da "per nulla soddisfatto" a "completamente soddisfatto").

Considerati il mio punto di partenza e la mia formazione, indagare il clima lavorativo soltanto attraverso strumenti quantitativi era cosa strana e riduttiva e ho così dato vita ad un esperimento metodologico che potesse maggiormente rintracciare la qualità del lavoro in azienda. Ho suddiviso l'analisi di clima aziendale in tre parti:

- nella prima, partendo dalla base dell'M_DOQ, ho creato e aggiunto nuovi fattori vicini all'espressione della soggettività lavorativa, "*creative work behavior*" (8 affermazioni riguardanti il ruolo attivo e creativo dei

soggetti) e “*self work practice*” (6 *items* relativi all’autovalutazione dei soggetti in merito al proprio operato); al rapporto con la tecnologia e la formazione, “*formazione e aggiornamento tecnologico*” (6 affermazioni circa i pareri sulla tecnologia e la formazione), e alla percezione del lavoro in azienda, “*identificazione con l’azienda*” (4 *items* sul riconoscimento dei singoli nelle scelte aziendali) e “*management*” (5 affermazioni sull’opinione circa le logiche manageriali);

- nella seconda parte ho riproposto il QSO nella sua interezza;
- nella terza ho suggerito l’aggiunta di sei *domande aperte*, che, oltre ad indagare i rapporti con la tecnologia (*qual è il tuo rapporto con la tecnologia nel tuo lavoro?*), la formazione (*fai formazione? Se sì, di quale tipo?*) e l’azienda (*quali sono i valori aziendali in cui ti riconosci e quelli che invece non condividi?*), volevano offrire l’occasione ai singoli di esprimersi in merito ai bisogni personali (*quali sono oggi i tuoi bisogni in ambito lavorativo?*), alle proprie proposte (*hai qualche proposta per migliorare e/o cambiare alcuni aspetti della tua azienda e/o del tuo lavoro? Se sì, quali?*) e alle aspettative future (*quali sono oggi le tue aspettative e prospettive nel lavoro?*).

La partecipazione dei lavoratori è stata molto alta: su 63 soggetti coinvolti, 60 compilazioni per la prima parte, 57 per la seconda e 53 per la terza.

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 (raramente 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, ho trovato nell’aggiunta di domande aperte un buon compromesso metodologico per l’organizzazione di un’indagine il più possibile antropocentrica. I questionari presi in considerazione dall’azienda si sono dunque incontrati con le mie esigenze e hanno creato un nuovo risultato: tutto il lavoro di organizzazione e di stesura, iniziato nel maggio 2013, è stato svolto in prevalenza a casa, mantenendo un contatto telefonico e telematico continuo con la principale referente, e attraverso incontri a cadenza settimanale (da maggio a luglio) che si trasformavano quasi sempre in giornate intere trascorse in azienda. Come presenterò in seguito, prima della somministrazione dell’analisi, ho poi ricevuto nel mese di settembre una formazione sulla piattaforma aziendale, divenuta in corso d’opera un valido ed indispensabile supporto alla ricerca.

L’analisi di clima così strutturata è stata poi contornata da altre scelte metodologiche finalizzate ad un apporto antropologico massimizzato: nel corso di tutto il periodo della ricerca (durato complessivamente quasi un anno), approfittando delle giornate in cui incontravo la referente, ho condiviso diversi momenti di vita dell’azienda - oltre le attività da organizzare - e, attraverso confronti informali e annotazioni sul diario di campo, ho avuto occasione di vivere direttamente l’atmosfera lavorativa, cercando anche di captare i flussi di pensiero dei lavoratori come arricchimento dei risultati ottenuti dall’analisi. La totale trasparenza sulla mia figura, la libertà concessa dai vertici aziendali ed il clima informale hanno favorito la condivisione ed incoraggiato una comunicazione serena. Verso la fine dell’esperienza, un’altra fase importantissima è stata segnata dall’organizzazione di *incontri per aree di lavoro* (febbraio 2014) durante i quali, oltre alla presentazione di quanto emerso dall’analisi, si sono venute a creare delle vere e proprie tavole rotonde intrise di considerazioni, richieste e confronti. Tutti i dipendenti, eccetto i pochi non presenti per motivi personali o perché in viaggio di lavoro, sono stati coinvolti. Vivere la quotidianità dell’azienda e curare i momenti di incontro è stato fondamentale per la mia ricerca e, a dispetto della sola esigenza “quantitativa” inizialmente dichiarata dai vertici aziendali, molto utile anche per l’organizzazione dei provvedimenti: i dati ed i grafici, unici risultati attesi dall’azienda, sono spesso passati in secondo piano e hanno trovato forza nelle risposte alle domande aperte e nel dialogo diretto.

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.

Come tale esperienza mi ha insegnato, l’antropologia si differenzia dalla psicologia del lavoro all’interno dell’azienda: nei rari casi in cui sia conosciuta e presa in considerazione, essa appare come disciplina che necessita di troppo tempo ed energie per delineare attraverso l’etnografia la presunta “cultura aziendale”, alla quale poi pochi danno importanza in quanto percepita come astratta o inutile ai fini concreti del lavoro. Per comprendere il clima lavorativo sembrano invece essere sufficienti un questionario e uno psicologo, o un altro esperto (sociologo, economista) di dinamiche lavorative. Non è così: un antropologo può essere un valido ricercatore e consulente nel complesso mondo aziendale; riesce ad offrire sfumature antropocentriche e non si ferma alle statistiche. L’approccio antropologico crea spaesamento e stupore all’interno delle aziende, ma quando tali sensazioni si mescolano con la curiosità e l’intenzione di intervenire seriamente sulla qualità del lavoro allora l’antropologia può rivelarsi utile e produttiva. L’approfondimento dell’esperienza di ricerca ci porta nella direzione di comprendere meglio queste potenzialità.

Tecnologia e lavoratori

Preso atto delle differenze disciplinari relative agli studi sul lavoro in Italia, che vedono l’antropologia in una condizione di marginalità e mancata espressione rispetto ad altre discipline affini, e di quelle riguardanti l’analisi delle dinamiche lavorative in azienda, che marcano le difficoltà dell’antropologia nel suo legittimarsi come interprete del vissuto quotidiano, un altro fattore mette in campo nuove riflessioni all’interno del gioco delle differenze. Procedendo per gradi di specificazione, la mia ricerca di antropologia del lavoro all’interno di un’azienda italiana ha visto la centralità di un’altra componente, ovvero quella tecnologica. Sulla base di studi pregressi e di interessi personali, volevo capire se e come l’antropologia potesse affacciarsi anche sul mondo del lavoro ad alto livello tecnologico, con uno sguardo particolare per l’*Information and Communication Technology* (ICT).

Nelle attività a forte caratterizzazione tecnologica viene spesso separato il lavoro “tecnologico” (l’insieme degli strumenti e delle tecniche) da quello “umano” (il lavoro svolto quotidianamente dalle persone) e questa distinzione si iscrive spesso all’interno della corsa alla volta dell’innovazione e dello sviluppo: una tensione continua verso la tecnologia come cosa buona, assoluta ed identificatrice del successo e della positività del lavoro in azienda. Una cesura che tende a differenziare la tecnologia dai soggetti che lavorano per essa, e con essa.

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. Il lavoro deve essere posto al centro di ogni riflessione interna alla disciplina. Nel contesto generale delle attività lavorative - e della loro gestione - tutte le aziende, le imprese e i luoghi di lavoro 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.

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- (Guigoni 2007). Il *cyberspazio* è dunque, da un lato, materia di studio e, dall’altro, strumento di ricerca. 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.

Durante l'esperienza in azienda ho potuto proprio fare della tecnologia il "terreno e lo strumento" della ricerca: oltre alla volontà di comprendere come fosse vissuto e percepito, da parte dei soggetti, il lavoro a forte caratterizzazione tecnologica, ho utilizzato la stessa tecnologia aziendale per organizzare e gestire l'analisi del clima lavorativo. Ho fortemente voluto - e condizionato - tale duplice prospettiva di ricerca e, dopo diverse valutazioni condivise, ho ricevuto una formazione sulla piattaforma aziendale, che ho poi utilizzato per dare forma all'analisi. Le caratteristiche del *software* risultano efficienti in quanto offrono: *database* (raccolta dei contatti), *survey* (questionario), *template* (presentazione dell'analisi) e *report* (dati). Oltre alla stesura, anche la somministrazione è avvenuta dunque attraverso la piattaforma e, data la familiarità con il mezzo, i soggetti hanno ricevuto e compilato quanto loro inviato senza problemi, risparmiando tempo e in completa tutela della *privacy*. Tale procedimento non è però stato esente da difficoltà: in alcune occasioni, a causa di errori non voluti, lo strumento tecnologico si è quasi "ribellato" e ha creato sfiducia da parte dei soggetti coinvolti, che si sono sentiti controllati da parte dei vertici aziendali. Anche in fase di reportistica, la piattaforma, seppure di grande utilità nel raccogliere i dati quantitativi, ha mostrato dei limiti ed è stato necessario un grande lavoro mentale e "creativo" per sopperire alle difficoltà emerse.

La tecnologia, da strumento positivo di supporto, in alcuni momenti 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. Anche 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. Questa esperienza è servita anche all'azienda e, nonostante da parte dei vertici la tecnologia sia comunque percepita come motivo di vanto ed elemento su cui agire - piuttosto che riflettere -, si è cominciata a sviluppare la consapevolezza di una "ritualità" tecnologica per nulla scontata e priva di caratteri certi e sicuri.

In tale contesto la sensibilità antropologica può far avvicinare soggetti e tecnologia, fornendo forse una più realistica comprensione di tale tipologia di lavoro e restituendo la legittima centralità ai lavoratori come veri artefici e gestori degli strumenti tecnologici. Questo è fattibile partendo da alcuni punti fermi con cui è inevitabile confrontarsi: all'interno delle aziende il tempo (poco e prezioso) e la *privacy* (fondamentale) sono aspetti determinanti, la quantità è spesso più importante della qualità e la tecnologia - soprattutto ove essa sia materia di lavoro - è un vero e proprio dato di fatto. Come ho cercato di fare nel piccolo della mia esperienza, è poi possibile dare slancio alla qualità lavorativa e una veste più umanizzata alla tecnologia rispettando i tempi e gli spazi di tutti.

All'interno di tale realtà, è stato interessante raccogliere i pensieri dei lavoratori in merito alla tecnologia: nelle attività quotidiane essa viene spesso percepita come possibilità di espressione personale e supporto alla creatività, mentre sul piano di riflessioni più estese viene concepita come sinonimo di efficienza, innovazione e nuove opportunità lavorative (telelavoro, flessibilità, mobilità etc.). Nel lavoro di tutti i giorni la tecnologia sembra dunque produrre stimoli ed incentivi, sullo sfondo di un generale incoraggiamento verso l'apertura di sempre nuovi fronti (Balella 2015). Il lavoro ad alto livello tecnologico produce però anche sensazioni di inadeguatezza ed insofferenza, come quelle condivise dai lavoratori in azienda: è comune il senso di frustrazione causato dai rari aggiornamenti tecnologici offerti dall'azienda e dal poco tempo a disposizione per mantenersi al passo con i tempi (*ibidem*). La tecnologia cambia, si evolve, travolge e determina grande competitività: è proprio all'interno di questo vortice che si dispiegano anche insuccessi e delusioni.

Tali considerazioni, desunte dai risultati dell'analisi di clima e raccolte durante chiacchierate informali, si collegano a tutto quanto emerso in merito alla percezione del lavoro in azienda da parte dei soggetti coinvolti. Cinque sembrano essere le principali esigenze riscontrate: più tempo (per lavorare bene, aggiornarsi e vivere il privato in armonia con le attività impiegate), maggiore formazione interna, migliore comunicazione

interpersonale, meritocrazia sempre garantita e continue possibilità di manifestazione personale (ibidem 2015). Un condensato di desideri, speranze ed aspettative.

Al di là dei contenuti racchiusi nei risultati, ciò che più mi interessava era soprattutto l'esplicitazione e la condivisione di pensieri liberi che potessero favorire a livello manageriale-dirigenziale una profonda presa di coscienza della qualità, delle problematiche e delle potenzialità insite nel lavoro in azienda. Quello che penso di essere riuscita a fare, e che mi è stato anche riconosciuto dalla azienda, si racchiude in poche parole: stimolare un'attenzione quotidiana verso le dinamiche lavorative e una vigile sensibilità nei confronti dei soggetti.

Se si parla dei risultati emersi, il cerchio non può che essere chiuso con un accenno agli interventi messi in atto dall'azienda per far fronte ad una miglioramento della qualità lavorativa, obiettivo primario dalla prospettiva aziendale. Io non ho personalmente preso parte alla fase concreta dei provvedimenti ma, grazie al mantenimento di un rapporto informale ed amichevole con la referente della collaborazione, sono venuta a conoscenza di alcune decisioni prese, che ho voluto sentire anche un po' "mie": la somministrazione di un breve questionario settimanale per monitorare costantemente il clima lavorativo, il potenziamento della formazione e la possibilità di gestire l'equilibrio fra impiego e vita privata attraverso il telelavoro (soprattutto per le donne in gravidanza e/o in maternità) e, ove possibile, la flessibilità di orario.

Conclusioni

Prendendo in prestito il pensiero della già citata Maria Pia Chirinos, la concezione del lavoro in riferimento ai soli connotati scientifico-conoscitivi porta in sé due grandi pericoli: la riduzione del lavoro ai soli prodotti (valori materiali ed economici) e l'attenzione esclusiva per i risultati (Chirinos 2008). Oggi il lavoro associato al sapere - il cosiddetto lavoro "scientifico, astratto e intellettuale" - può apparire come lavoro "libero, razionale e vero" e questa facile, ma erronea, associazione diviene ancora più comune se inserita in contesti lavorativi ad alto livello tecnologico. Non esiste invece nessuna certezza: l'uomo è il vero 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. Nella società tecnologica il lavoro, al di là della fittizia coltre di astrattezza, razionalità e verità, è anche - e soprattutto - fonte di espressione personale e terreno di attività e relazioni umane complesse e per nulla scontate.

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 tempo fa 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). Egli 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). Capitale e lavoro (nella sua totale umanità) complementari ed ugualmente importanti. E ricerche sul lavoro che pongono sullo stesso piano il lato pratico (reddizio) e quello umano (intimo) delle attività quotidiane, oltre sterili differenze e divari.

Sul fronte della ricerca applicata, ho avuto modo di considerare alcuni importanti fattori a livello metodologico:

- la ricerca etnografica è una "ricerca-azione": bisogna unire teoria e pratica, posizionarsi sullo stesso piano dei "soggetti studiati" dando vita a rapporti di mutua collaborazione e 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;
- 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). I rapporti

sono difficilissimi, ma indispensabili, e bisogna prendersene cura con pazienza e dedizione;

- 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. Nessuna disciplina basta a sé stessa, né appare esaustiva da punti di vista esterni;
- per applicare l'antropologia bisogna *mettere in discussione*, oltre la disciplina, anche se stessi: è utile "mettersi in gioco" ed essere disposti a rivedere le proprie idee, abbandonare alcune convinzioni e aprirsi anche all'imprevisto. Anche gli insuccessi sono parte integrante di ogni percorso di indagine e da essi non derivano solo delusioni, ma anche nuove opportunità.

Il mio esperimento di ricerca vuole incentivare l'applicazione dell'antropologia del lavoro andando oltre le differenze - e conseguenti cesure - esplicitate nel corso della narrazione (differenze disciplinari, di approccio al lavoro in azienda e di percezione della "lavoro tecnologico") e fornisce forse utili spunti per alcune ragioni che credo opportuno segnalare:

- la ricerca condotta presso l'azienda rappresenta l'esplicita volontà di coniugare l'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;
- uomo e tecnologia non possono essere separati o allontanati, ma presi in considerazione come "componenti" che si influenzano vicendevolmente.

Anche i riferimenti ai modelli di etnografia si fanno concreti nella ricerca: la centralità dei lavoratori all'interno di studi incrociati su lavoro e nuove tecnologie e la necessità di ricorrere all'etnografia per capire la realtà (Dirksen 2005, Jemielniak 2012, Kunda 2000).

Nel corso dell'esperienza in azienda è come se avessi assunto i panni di una sorta di antropologa-dottoranda-consulente e quella "sensibilità verso le persone, le sfumature e i momenti" che mi è stata riconosciuta la voglio far discendere dal mio essere antropologa. Ho creduto con forza nelle potenzialità della ricerca e, oltre alla rivisitazione "antropologica" di un'analisi di clima standard, ho cercato di dare enfasi e spazio ai momenti interstiziali della ricerca, quelle possibilità di confronto più o meno formali che hanno sviluppato l'abitudine a pensare quotidianamente ai lavoratori come soggetti.

Questo racconto non vuole solo presentare un percorso, ma anche incoraggiare una fase produttiva per l'antropologia applicata in Italia, un nuovo capitolo della storia della disciplina fatto di possibilità e riscatto, anche nell'indagine della sfera lavorativa. Il lavoro di tutti i giorni in ogni sua forma, nei suoi lati positivi e negativi, è sempre orchestrato e interpretato dalle persone che lo vivono. Il lavoro è sempre *parte di quello che siamo e facciamo*. *Mi auguro che gli antropologi possano lavorare sempre più all'interno della sfera del lavoro contemporaneo.*

Riferimenti bibliografici

- Balella C. (2015), *Antropologia del lavoro. Nuovi scenari di antropologia applicata*, Tesi di Dottorato di Ricerca in Science, Cognition, and Technology, Università degli Studi di Bologna.
- Barbier R. (2007), *La ricerca-azione*, Roma: Armando Editore.
- Bocca G. (1998), *Pedagogia del lavoro*, Brescia: La Scuola.
- Bocca G. (1999), *La produzione umana. Studi per un'antropologia del lavoro*, Brescia: La Scuola.
- Bressan M., Tosi Cambini S. (2011, a cura di), *Zone di transizione. Etnografia urbana nei quartieri e nello spazio pubblico*, Bologna: il Mulino.
- Ceschi S. (2014), *Lavoro (cap. IX)*, in Riccio B. (a cura di), in «Antropologia e migrazioni», Roma: CISU.
- Chirinos M. P. (2008), *Il lavoro come categoria antropologica*, in «Iustum Aequum Salutare», 4: 7-20.
- Cortese C. (2001), *Prima standardizzazione del Questionario di Soddisfazione Organizzativa*, in «Risorsa Uomo», 3-4: 1-19.
- D'Aloisio F. (2014), *Vita di fabbrica. Decollo e crisi della Fiat Sata di Melfi nel racconto di Cristina*, Milano: Franco Angeli.
- Dirksen V. (2005), *Socialization and Reputation in Virtual Corporate Spaces: Confirming Identity and Reproducing Practice*, in «Anthropology of Work Review», 26 (2): 24-27.
- 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.
- Guigoni A. (2007), *Internet per l'antropologia. Risorse e strumenti per la ricerca etnografica nel cyberspazio*, Genova: Name edizioni.
- 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.
- Lewin K., Lippit R., White R. (1939), *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates'*, in «Journal of Social Psychology», 10: 271-299.
- Majer V., D'Amato A. (2001), *L'm_doq, il questionario multidimensionale per la diagnosi del clima organizzativo*, Padova: Unipress.
- Moran E., Volkwein J. (1992), *The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate*, in «Human Relations», 45: 19-20.
- Papa C. (1999), *Antropologia dell'impresa*, Milano: Edizioni Angelo Guerrini.
- Piasere L. (2002), *L'etnografo imperfetto: esperienza e cognizione in antropologia*, Roma: Laterza.

