

UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA E SCIENZE
POLITICHE, ECONOMICHE E SOCIALI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
GIURISPRUDENZA

TESI DI LAUREA

**L'EVOLUZIONE DEL MERCATO DEL LAVORO E
L'IMPORTANZA DELLE SOFT SKILLS**

Relatore:
Chiar.mo Prof. Marco Novarese

Candidata:
Martina Pistillo

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	5-6
---------------------	-----

CAPITOLO 1 L'EVOLUZIONE STORICA DEL LAVORO

1. Premessa	7
1.1 La fabbrica	7
1.2 La divisione del lavoro	9
1.3 Il taylorismo	14
1.4 Il fordismo	15
1.5 Il toyotismo	17
1.6 Il progresso tecnologico: l'automazione industriale	21
1.7 Il contributo negativo della tecnologia	26

CAPITOLO 2 LE IMPRESE

2. Premessa	29
2.1 Tipologie di impresa	29
2.2 L'impresa attraverso il bilancio: il sistema degli input e degli output	30
2.3 Costi fissi e costi variabili: il breve e il lungo periodo	32
2.4 La curva di offerta	34

CAPITOLO 3 LA GLOBALIZZAZIONE

3. Premessa	36
-------------	----

3.1 Il fenomeno della globalizzazione	36
3.2 Le imprese multinazionali	38
3.3 Il lato negativo delle multinazionali	40
3.4 Il modello brick e click	41
3.5 Mondo globalizzato, pro e contro	43
3.6 Le teorie sulla globalizzazione	44
3.7 La deindustrializzazione	47
3.8 Il mondo del lavoro oggi	48
3.9 Il fenomeno della delocalizzazione	49
3.10 La delocalizzazione in Italia	51
3.11 Il fenomeno della flessibilità	55
3.12 Nuove tipologie contrattuali	63

CAPITOLO 4

IL LAVORO

4. Premessa	67
4.1 Lavoro come diritto e dovere	67
4.2 La concezione di lavoro	67
4.3 L'individualizzazione	72
4.4 Ossessionati dal lavoro	76
4.5 Dipendenza dal lavoro	77
4.6 La soddisfazione nel lavoro	80
4.7 I bisogni umani: la piramide di Maslow	83

CAPITOLO 5

LE SOFT SKILLS

5.1 Le competenze trasversali	86
-------------------------------	----

5.2 Soft skills e hard skills a confronto	87
5.3 Le soft skills nel mondo del lavoro	89
5.4 Indagine LinkedIn 2019	91
5.5 Le dieci soft skills identificate dall'Organizzazione Mondiale della Sanità	92
5.6 Le soft skills più richieste dalle aziende	94
5.7 Le soft skills nel mondo dell'educazione e della formazione	98
5.8 Individuare e sviluppare le proprie soft skills	100
5.9 Il bilancio di competenze	101
5.10 Questionari di personalità	103
5.11 Assessment Centre	103
5.12 Indagine LinkedIn sui metodi di valutazione delle soft skills	103

CAPITOLO 6

COMUNICARE LE PROPRIE SOFT SKILLS

6.1 La comunicazione efficace	106
6.2 Il curriculum vitae: cos'è e a cosa serve	107
6.3 AlmaLaurea	110

CAPITOLO 7

LE SOFT SKILLS DEL FUTURO

7.1 Lavori emergenti e lavori in declino	113
7.2 World Economic Forum	114
7.3 Le soft skills necessarie per il futuro	115

BIBLIOGRAFIA	120
---------------------	-----

INTRODUZIONE

La tesi parla dell'evoluzione storica del lavoro, fino ad arrivare alla situazione lavorativa attuale, grazie al progresso tecnologico. Analizza inoltre, le conseguenze della tecnologia sui lavoratori.

Il primo capitolo traccia le linee del lungo percorso che subisce il lavoro. Per descriverlo in maniera approfondita, prende in considerazione alcuni periodi che ne caratterizzano l'evoluzione, al fine di analizzare la trasformazione del sistema produttivo. Analizza inoltre, gli effetti dell'automazione industriale e del progresso tecnologico. Per concludere, esamina il lavoro nella realtà contemporanea.

Il secondo capitolo parla delle piccole, medie e grandi imprese e della struttura delle stesse; spiega inoltre la loro funzione, poiché tutto l'elaborato parla di imprese di ogni tipo (imprese multinazionali, imprese italiane, imprese straniere).

Il terzo capitolo tratta il fenomeno della globalizzazione e dunque, della distribuzione dei prodotti a livello mondiale. In seguito, esamina un effetto pienamente moderno della globalizzazione, ossia la delocalizzazione, descrivendo in maniera più specifica come si presenta nella realtà italiana. Infine, descrive il fenomeno della flessibilità, che ad oggi si trova alla base del lavoro, prendendo in considerazione i vari contratti atipici che si inseriscono accanto ai contratti standard; prende in considerazione inoltre, l'influenza che la flessibilità ha sulla vita dei lavoratori, tenendo conto di alcuni aspetti positivi ma anche di alcuni risvolti negativi.

Il quarto capitolo si sofferma sulle conseguenze che l'uomo subisce sulla propria identità, a causa di una condizione di vita lavorativa incerta ed instabile, ma anche sulla diminuzione di stima che egli ha di sé stesso. L'elemento che contribuisce a tutto ciò, è sicuramente l'avvento della tecnologia. Infine, propone esempi di come il lavoro può essere visto e percepito in modi diversi, in base al contesto ed al modo in cui l'esperienza è costruita. Infatti, non necessariamente lavorare è un'esperienza negativa. Termina con i bisogni umani, attraverso la raffigurazione della piramide di

Maslow, nella quale gli stessi bisogni sono raggruppati in cinque livelli che seguono una precisa gerarchia.

Nell'attuale mondo del lavoro possedere competenze tecniche e specializzarsi in un determinato settore, costituiscono un'ottima opportunità per farsi conoscere dalle varie aziende, che vanno alla ricerca di potenziali lavoratori per ottenere una posizione lavorativa che sia coerente con il percorso di studi precedentemente intrapreso, con le proprie ambizioni e con i propri obiettivi di crescita personale e professionale; la continua evoluzione tecnologica fa sì che queste qualità, assumano una posizione subordinata, a causa della necessità di nuove competenze che si differenziano in ciascun individuo: si tratta delle cosiddette competenze trasversali, dette anche soft skills. Sono proprio quest'ultime l'oggetto di cui tratta il quinto capitolo. Esso, parte da una dettagliata definizione delle stesse, accompagnata da un'analisi delle varie differenze con le complementari competenze tecniche, denominate anche hard skills, ed un elenco delle competenze trasversali originariamente identificate dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS). Il nucleo centrale del capitolo illustra la materia delle soft skills all'interno del mondo del lavoro, specificandone la loro importanza e analizzando le competenze trasversali più richieste da parte delle aziende.

Il sesto capitolo è dedicato invece, alle modalità di comunicazione delle proprie soft skills ed al conseguente inserimento delle stesse all'interno del proprio curriculum vitae, al fine di renderle conoscibili a coloro che consulteranno il profilo del potenziale lavoratore.

Infine, vengono illustrate nel settimo ed ultimo capitolo di questo elaborato, alcune previsioni riguardanti le competenze trasversali più richieste nel mercato del lavoro futuro, con l'indicazione dei ruoli che sono destinati a sparire e quelli che invece, nasceranno in seguito all'evoluzione tecnologica.

CAPITOLO 1

L'EVOLUZIONE STORICA DEL LAVORO

1. Premessa

Prima di approfondire ed esaminare il sistema lavorativo attuale, è necessario svolgere una definizione del termine stesso di lavoro ed una evoluzione storica, al fine di focalizzare quali sono stati i cambiamenti del sistema produttivo dall'Ottocento ad oggi.

1.1 La fabbrica

Le prime fabbriche nascono in Europa alla fine del 1700. Nell'epoca precedente, l'uomo in quanto artigiano, svolge le operazioni necessarie per la realizzazione del singolo oggetto e converte le materie prime in prodotti di consumo, principalmente con le proprie mani e talvolta con l'utilizzo degli attrezzi del mestiere di sua proprietà. La produzione artigianale necessita della capacità del lavoratore e della sua esperienza personale. A tale concezione, si ricollega il termine operai di mestiere, in quanto detentori di un sapere, che per l'appunto, prende il nome di mestiere. Diverse sono le fasi di lavorazione che compongono l'intero ciclo produttivo; esse sono indipendenti l'una dall'altra, ma risulta fondamentale l'abilità dell'artigiano nel plasmare il pezzo. A volte è utile ricorrere ad un mezzo meccanico, ma non è da quest'ultimo che dipende la qualità o la velocità nella realizzazione del prodotto finale, bensì dall'abilità dell'operaio di mestiere. L'artigiano produce beni sempre diversi, poiché, ogni artigiano ha la sua particolarità. Alla fine del 1700 vengono inventate nuove macchine di produzione, che sconvolgono del tutto il modo tradizionale di lavorare. Il cambiamento è così drastico che passa alla storia con il nome di Rivoluzione industriale (Bezza, 2000). Le nuove macchine, indubbiamente, rendono molto più veloce il lavoro dell'artigiano, tanto che lo scopo, diventa quello

di produrre di più in minor tempo. Nasce il sistema della fabbrica, ossia una nuova concezione di produzione in cui i lavoratori si impegnano a far funzionare una serie di macchine, mosse da una forza centrale, inizialmente prodotta dall'acqua dei fiumi o dal vento. Per esempio, il telaio azionato da una forza motrice idraulica, consente ai tessitori di produrre un maggiore quantitativo di tela in minor tempo. Con il propagarsi delle fabbriche, si manifestano nuovi fattori che portano ad una trasformazione fondamentale: il passaggio dal lavoratore artigiano all'operaio. Questo passaggio comporta una serie di cambiamenti e di contrapposizioni. Innanzitutto, a cambiare è la produzione, poiché si passa da una produzione manuale all'utilizzo delle macchine; con la nascita delle fabbriche non sono più necessarie le abilità degli operai, i quali producono beni sempre diversi, ognuno con la propria caratteristica, che conferisce dunque, l'unicità del pezzo prodotto. I beni della fabbrica assumono la caratteristica della standardizzazione e della precisione, poiché i prodotti devono essere tutti uguali e quindi, tutti precisi senza margini di errore; l'unico compito dei lavoratori è quello di far funzionare correttamente le macchine, attraverso gesti più faticosi che ingegnosi. In questo modo, è possibile impiegare la manodopera di lavoratori poco specializzati, come ex-contadini, donne e nonché meno bambini. Una prima contrapposizione, è la flessibilità contro la rigidità, poiché l'artigiano può cambiare le caratteristiche del suo prodotto, a seconda dei suoi gusti o della domanda del singolo acquirente, mentre, per modificare un prodotto industriale è necessario un cambiamento nel sistema. L'artigiano svolge tutte o quasi le fasi del processo produttivo, mentre nella fabbrica c'è la divisione del lavoro; da una parte, ci sono gli imprenditori, che possiedono il capitale e le macchine, mentre dall'altra, chi umilmente le adopera, ossia l'operaio. Le macchine impongono una divisione del lavoro tale, da ridurre il processo lavorativo in una serie di operazioni suddivise, le quali, possono essere eseguite da individui che si specializzano esclusivamente in una di esse. Ovviamente per tutti questi motivi, i costi di produzione di un artigiano sono molto più elevati rispetto ai costi ridotti della fabbrica. Un'ulteriore contrapposizione, riguarda la gestione del tempo contro il

controllo. La fabbrica richiede un lavoro coordinato e controllato; in essa, le macchine, devono essere sempre operative e non devono mai fermarsi, così da ottenere una produzione notevole e compensare il costo delle apparecchiature stesse. I lavoratori, dunque, non possono distrarsi o allontanarsi dalla loro postazione di lavoro, a differenza dell'artigiano, il quale può gestire il suo tempo e lavorare quanto e quando vuole.

1.2 La divisione del lavoro

La divisione del lavoro è una delle innovazioni che portano al cambiamento della vita degli uomini e del mondo intero. È un fattore chiave, che a livello organizzativo, rappresenta una vera e propria tecnologia per determinare la produttività del lavoro e quindi, la ricchezza di una nazione. La ripartizione dei compiti utili per la sopravvivenza è sempre esistita, fin dalla nascita della società; ne è infatti, un carattere essenziale della stessa, poiché senza divisione del lavoro, un'insieme di persone, rimane solamente un gruppo di individui che non è in grado di riprodursi e prosperare. Con l'avvento dell'agricoltura, anche tra le più piccole e primitive comunità di contadini, si sviluppano le prime ripartizioni delle attività, tramite l'utilizzo di semplici strumenti di produzione, necessari per il sostentamento. Nelle comunità più grandi, specialmente nelle città, compaiono i mestieri, ossia attività a tempo pieno, prevalentemente manuali, che necessitano di un tirocinio ed una pratica non breve. Esse devono essere esercitate quotidianamente ed a scopo di guadagno. Già verso la fine del 1700, la divisione del lavoro è oggetto di analisi da parte di Adam Smith, un professore di filosofia morale, che insegna anche logica e diritto, considerato uno dei padri dell'economia moderna. Smith individua diversi vantaggi offerti dalla divisione del lavoro, per l'accrescimento della produttività. Nella sua opera, "indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni" del 1776, dimostra come scomponendo la produzione in una serie di operazioni elementari, si ottiene un quantitativo di prodotto, per unità di tempo, nettamente

maggiore. L'esempio che lui propone è quello degli spilli, in cui si deve suddividere la produzione tra dieci operai, ciascuno adibito a mansioni specializzate e diverse, per ottenere quattromila ottocento spilli giornalieri rispetto i soli venti che riesce a produrre un artigiano da solo. Con la divisione del lavoro, ciascun operaio, produce una quantità di merce duecento quaranta volte superiore rispetto a quella di un operaio isolato. La divisione del lavoro nasce dal desiderio di commerciare, secondo Smith, le persone, hanno talenti e capacità potenziali molto simili, tanto che è proprio la specializzazione a renderli differenti. Il talento è quindi, legato all'apprendimento ed alle esperienze vissute. Herbert Simon, nella sua opera "la ragione nelle vicende umane" (1984, p. 60), osserva che è l'educazione a creare le capacità, così come è l'ambiente sociale e familiare in cui si cresce, a determinare l'educazione a cui si è sottoposti. Smith, inoltre, sostiene che la ricchezza di una nazione dipende dal lavoro e dalla sua produttività. Ad oggi, possiamo dire che la divisione del lavoro è un risultato sociale che opera a livello individuale. In una fabbrica, la divisione del lavoro può e deve essere pianificata da chi la gestisce, ma come in tutti i fattori anche la divisione del lavoro presenta vantaggi e svantaggi. Per Adam Smith, tra i vantaggi, c'è l'aumento della quantità del prodotto a beneficio del consumatore; una maggior efficienza in termini di tempo; la diminuzione dei costi di produzione; il risparmio di tempo nell'apprendistato dei lavoratori, perché il compito da svolgere è semplificato; un aumento della produttività dovuto alla riduzione del tempo impiegato per la formazione; una maggiore produttività del lavoratore in minor tempo; la concentrazione da parte del lavoratore su un unico obiettivo, che rende il suo compito più semplificato e lui più abile nello svolgerlo; lo sviluppo di utensili, di macchinari e di attrezzature altamente produttive e specializzate; l'uso continuativo di strumenti, che altrimenti resterebbero inutilizzati, durante gli spostamenti dei lavoratori da processo a processo. Quando si pensa all'aumento della produzione e quindi al passaggio dalla produzione singola a quella industriale, si pensa alla vendita di molti più oggetti, poiché se prima ne producevano uno al giorno, ora ne producono diversi chili e quindi, se le persone continuano a consumare la

stessa quantità, bisogna venderla ad un numero maggiore di persone, ragion per cui, servono mercati più ampi. Massimizzare la produttività globale di tutti i fattori, è la chiave che porta al successo economico; gli aumenti salariali sono spesso legati alla produttività, infatti, il sistema di retribuzione può essere legato alla performance, talvolta, stabilendo già in fase di contrattazione salariale, la concessione di aumenti retributivi, giustificati solo da incrementi nella produttività. Ci sono, però, anche degli svantaggi, che portano ad effetti negativi e che sono al centro dell'analisi della letteratura marxista sull'alienazione del lavoro. Ad Adam Smith, infatti, non sfuggono questi aspetti negativi della divisione del lavoro. In effetti l'eccessiva semplificazione e ripetitività dei gesti non consente lo sviluppo intellettuale del lavoratore. Secondo Adam Smith, questi aspetti negativi sono la mancanza di motivazione; la forte dipendenza; una minore creatività; la perdita di flessibilità; costi iniziali più elevati. Per quanto riguarda la forte dipendenza, un blocco all'interno della produzione può causare problemi all'intero processo, l'idea della minore creatività sta nel fatto che l'esercizio di un solo compito, impedisce la creatività ed il libero pensiero, per la perdita di flessibilità invece, si intende che i lavoratori hanno conoscenze limitate a causa delle loro ripetute attività e non ci sono molte opportunità di lavoro, mentre per i costi iniziali più elevati, i costi di avviamento necessari per comperare macchinari specifici comporta un più elevato punto di pareggio. Tramite una rappresentazione grafica è possibile comprendere la dimensione del profitto o della perdita in base alle quantità vendute. Il punto in cui queste grandezze si pareggiano è il *break even point*.

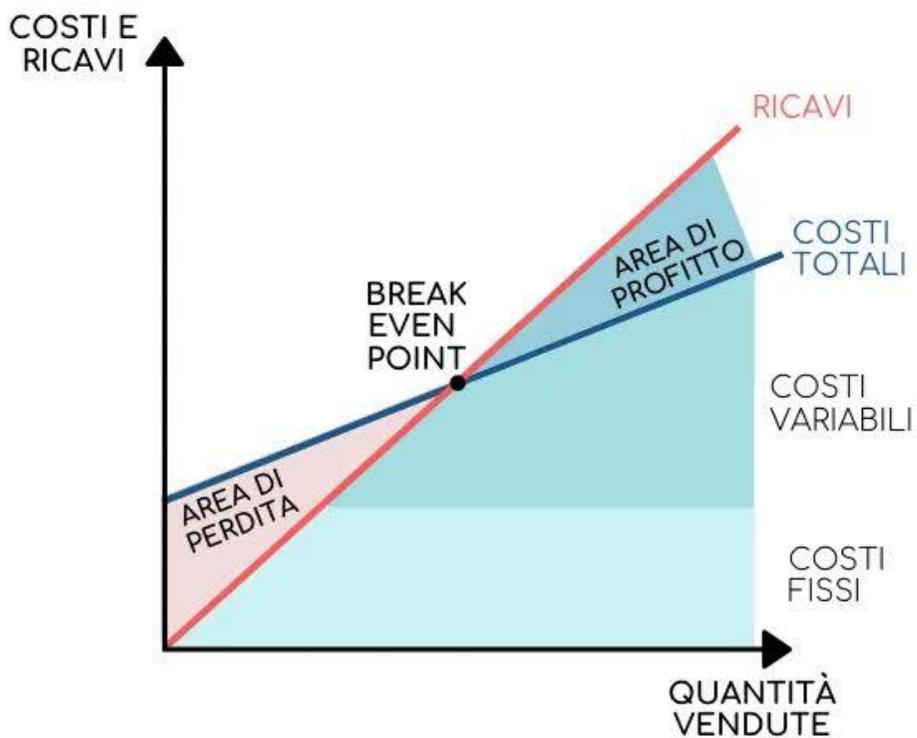


Grafico 1: Break even point. Fonte: Fare Numeri, Giuseppe Brusadelli 2024

Nel grafico 1 il break even point (o punto di pareggio) è la quantità di ricavi necessari a coprire la totalità dei costi aziendali. Rappresenta il punto di equilibrio al di sopra del quale si realizza un profitto. Viceversa, sotto quel livello, si misura una perdita.

Secondo Adam Smith, si possono considerare due tipi di suddivisione del lavoro: una divisione orizzontale (detta anche macroeconomica), in cui il sistema economico si suddivide in diversi rami (settori o industrie) che producono beni, o gruppi di beni, diversi; ed una divisione verticale, in cui il sistema economico si suddivide in diverse figure professionali ed il lavoro si suddivide in distinte mansioni nella produzione.

Se i lavoratori si concentrano su una sola mansione, non si perde tempo passando da una fase all'altra della lavorazione e dunque, la ripetizione accresce le competenze e la velocità; in questo modo, la produzione aumenta ed i costi si riducono, poiché suddividendo la produzione, essa cresce. La divisione del lavoro aumenta la produttività media del lavoro, ma può essere applicata in maniera estensiva solo se vi è un allargamento dei mercati. Smith riscontra, dunque, che la divisione del lavoro rappresenta un significativo incremento nella produzione. L'esempio che porta è quello, divenuto famoso, del fabbricante di spilli. Contrariamente a Platone, Smith, non considera la divisione del lavoro come una conseguenza della disuguaglianza umana, pertanto, mentre per Platone il livello di specializzazione, determinato dalla divisione del lavoro, si manifesta esteriormente, per Smith, la divisione del lavoro è il motore del progresso economico, anche se presenta un aspetto negativo. Smith critica la stessa divisione, poiché conduce ad una mutilazione mentale nei confronti dei lavoratori, ragion per cui, essi diventano ignoranti solitari, essendo che le loro vite lavorative sono ancorate ad un singolo e ripetitivo compito. Questa contraddizione, porta ad alcuni dibattiti riguardo all'effettiva opinione di Smith sulla divisione del lavoro. La specializzazione e la concentrazione dei lavoratori sui loro singoli compiti, all'interno del processo di fabbricazione, spesso fa acquisire maggiore abilità e maggiore produttività nella loro mansione, rispetto a quel che si otterrebbe impiegando lo stesso numero di lavoratori nelle mansioni più ampie. Smith dà molta importanza all'organizzazione ed ai ruoli; i fabbricanti di spilli sono organizzati dividendosi i compiti, ognuno ha il suo ruolo,

c'è chi fabbrica la testa e chi il corpo dello spillo, usando differenti strumenti. È richiesto un gran numero di abilità, utilizzate assieme in parallelo. Nel moderno dibattito economico, viene usato il termine capitale umano. Lo stesso Smith, con la sua genialità, afferma che gli enormi incrementi della produttività, ottenibili grazie alla tecnologia ed al progresso tecnico, sono possibili perché viene tenuto conto del capitale umano e di quello fisico, soprattutto all'interno di un'organizzazione. In particolare, la divisione del lavoro è uno dei principi del liberalismo, che lo considera la base per l'ordine sociale. In conclusione, secondo Smith, questo grande aumento della quantità di lavoro, come conseguenza della divisione del lavoro, si deve a tre diverse circostanze: la prima è l'aumento della destrezza di ciascun operaio; la seconda, è il risparmio del tempo, poiché spesso passando da una specie di lavoro ad un'altra, si perde; infine, l'invenzione di un gran numero di macchine, che facilitano ed abbreviano il lavoro, e consentono ad un uomo di fare il lavoro di molti (Smith, 1776).

1.3 Il taylorismo

Tra la fine del 1800 ed il 1900, l'unico interesse per i proprietari delle fabbriche diventa quello di ottimizzare i loro rendimenti e dunque, di migliorare l'efficienza nella produzione. L'ingegnere ed imprenditore statunitense Frederick Winslow Taylor (1856-1915) all'inizio del XX secolo, capisce che un sistema basato sulla divisione del lavoro, aumenta la produttività; in questo modo, elabora un modello di organizzazione per aumentare la produttività: il taylorismo (Marzano, 2009). Il nucleo del taylorismo è la scomposizione di ogni processo produttivo in operazioni semplici. Taylor è considerato il padre della direzione e dell'organizzazione scientifica del lavoro. Nei suoi scritti è chiaro il suo triplice fine: indicare la gravità delle perdite subite dall'economia degli Usa, suo paese, come causa dell'inefficienza delle aziende; dimostrare che il rimedio a tale inefficienza può essere un'organizzazione sistematica e non la ricerca di individui superdotati;

certificare che l'organizzazione, nella sua espressione migliore, è una vera e propria scienza, fondata su leggi, regole e principi chiaramente definiti. Il suo obiettivo è quello di razionalizzare il ciclo produttivo, eliminando gli sforzi inutili ed introducendo sistemi d'incentivazione, nonché una selezione rigorosa del personale e la gerarchizzazione interna. A tal proposito, ad ogni lavoratore è assegnato un compito specifico ed inoltre, gli viene indicato in che modo e in che tempi deve eseguirlo. Taylor reputa che la divisione del lavoro sia il metodo migliore per incrementare la produzione, ma anche lui, riconosce alcuni effetti negativi sia psichici che fisici sui lavoratori, poiché le mansioni sono semplici ma ripetitive e dunque, sono privati di ogni tipo di creatività e sono costretti a rispettare i ritmi ed i metodi imposti dai dirigenti. Queste condizioni di lavoro vengono accettate dal lavoratore in cambio di un incentivo economico, per ottenere una maggiore produttività. Se si rispettano tutte le condizioni predeterminate, si percepisce un incentivo variabile dal 30% al 100% rispetto al proprio stipendio di base. Quando Taylor scompare nel 1915, la sua teoria sull'organizzazione scientifica del lavoro (*scientific management*) è comunque ampiamente diffusa, grazie anche alle applicazioni di Henry Ford nel suo complesso industriale, divenuto un modello internazionale.

1.4 Il fordismo

Henry Ford (1863-1947), imprenditore statunitense, ispiratosi ai principi del taylorismo, mette in pratica le teorie proposte dal connazionale Frederick Winslow Taylor, per sviluppare un nuovo metodo di produzione, mirato ad accrescere l'efficienza produttiva, attraverso una rigorosa pianificazione delle singole operazioni e fasi di produzione. Il suo obiettivo è quello di ridurre i prezzi per incrementare le vendite, migliorando la produttività e abbassando ulteriormente i prezzi. In particolare, Ford, considera utili la tecnica e la produzione, ma ritiene ancor più importante la lotta allo spreco, poiché il calo dei costi di produzione medi, rende

il prodotto più accessibile al pubblico. Il sistema di produzione fordista presenta tre elementi chiave: il primo consiste nel fatto che è un sistema in cui la fabbricazione è altamente standardizzata e la produzione non è casuale; il secondo elemento riguarda le macchine, le quali sono disposte in maniera funzionale, e dunque, nel corretto ordine di sequenza richiesto per la realizzazione del prodotto; è inoltre, un sistema caratterizzato da una divisione particolare del lavoro, poiché i diversi compiti vengono divisi tra i diversi gruppi di lavoratori, in cui i lavoratori non specializzati eseguono operazioni semplici e ripetitive, mentre i tecnici qualificati ricoprono incarichi relativi al controllo della qualità, alla ricerca ed al design, lasciando spazio alla loro creatività. Proprio per questa visione, all'operaio non viene data importanza, poiché esso deve compiere mansioni precise, ed è considerato come un oggetto situato alla postazione di lavoro con il solo fine di produrre ricchezza per chi la comanda. Il lavoratore, dunque, più che essere considerato come un uomo, è considerato una sorta di macchina da lavoro. Nella prima metà del XX secolo, si diffonde nelle fabbriche americane la catena di montaggio, ossia un sistema di assemblaggio che ottimizza il lavoro e riduce i tempi di realizzazione di un prodotto complesso. Questo sistema realizza una rapida produzione in serie, con l'intento di incrementare la produttività ed abbassare i costi di produzione nonché i prezzi di vendita. Nonostante il progresso, gli operai continuano ad essere sfruttati (Marzano, 2009). Secondo Henry Ford, il punto di forza della catena di montaggio sta nel fatto di essere idonea a ridurre l'operaio ad appendice stessa della macchina: il lavoratore, infatti, dipende dai ritmi del marchingegno, in ogni momento della sua giornata; tutti i giorni, svolge le azioni più elementari, ripetitive, parcellizzate e rapide nella stessa postazione lavorativa. La catena di montaggio diventa lo strumento con il quale, la direzione, controlla gli operai e la quantità di lavoro erogata durante la giornata. I principi della catena di montaggio prevedono il piazzamento degli strumenti e degli uomini secondo l'ordine sequenziale delle operazioni da svolgere; ciascuna unità lavorativa, deve percorrere la minor distanza possibile mentre è in corso di fornitura. Le varie parti della catena di montaggio sono collegate insieme da un nastro

trasportatore, detta linea di assemblaggio, per facilitare un efficiente e veloce svolgimento dei compiti. Si utilizzano dei carrelli trasportati su binari o su altri tipi di trasportatori; in questo modo, l'operaio porta a termine la sua operazione e abbandona la parte componente sempre nello stesso posto, che deve essere sempre il posto più comodo e alla portata di mano. Si adoperano catene di montaggio in cui le parti che devono essere montate, vengono rifornite a distanze convenienti (Morgante, 2012). Un ritratto interessante di Henry Ford emerge da alcune note della sua autobiografia, nella quale Ford sostiene che il personale di livello inferiore, arriva da lui senza avere alcuna specializzazione, imparando il lavoro in poche ore o in pochi giorni, altrimenti non servono. La maggior parte degli operai sono stranieri e tutto ciò che viene richiesto a loro, prima di essere assunti, è la capacità di fare un lavoro sufficiente a pagare le spese generali che gravano sullo spazio fisico che occupano. Ford prosegue la sua autobiografia, dicendo, che l'operaio che non riceve direttive, passa una quantità maggiore di tempo girando alla ricerca di materiali ed attrezzi piuttosto che svolgere il suo lavoro, con la conseguenza che la sua paga è scarsa, perché la deambulazione non è una linea di produzione altamente remunerata. Con la catena di montaggio si porta il lavoro agli uomini invece che gli uomini al lavoro. Il lavoro ripetitivo e dunque, il fare continuamente e sempre nello stesso modo un'unica cosa, è una prospettiva terrificante sia per gli stessi operai, sia per Ford, il quale sostiene che non riesce a fare la stessa cosa tutti i giorni, ma per le persone con motivazioni e mentalità forte, le operazioni ripetitive non sono motivo di terrore. Nella filosofia fordista, la fabbrica è il luogo centrale di tutte le decisioni strategiche: è la produzione che crea il mercato, tanto che Ford, sostiene che tutto ciò che si produce si vende.

1.5 Il toyotismo

Il modello di fabbrica fordista si rivela essere troppo rigido, ed entra in crisi, a causa del mutamento frequente, delle variabilità del mercato del lavoro e delle lotte

operaie. Nasce l'esigenza di cambiare lo schema taylorista e di sostituire le abitudini lavorative, con lo scopo di eliminare quel controllo primordiale sui ritmi e sul lavoro che caratterizza i rapporti di classe nelle fabbriche degli anni Settanta. Negli anni Ottanta del XX secolo, dal Giappone, arriva in Europa un nuovo metodo di organizzazione della produzione; esso deriva da una filosofia diversa, ma per alcuni aspetti alternativa alla produzione di massa e dunque, alla produzione in serie, basata sulla catena di montaggio di Henry Ford e consolidata negli anni Cinquanta nelle fabbriche della Toyota. Taiichi Ohno (1912-1990), specializzato in meccanica, è il fondatore del *Toyota Production System*, meglio conosciuto come toyotismo. Il toyotismo consiste nel superamento della produzione standardizzata e si fonda su una filosofia innovativa ed alternativa rispetto alla produzione in serie; esso prevede l'utilizzo di poche risorse disponibili, con l'obiettivo di aumentare notevolmente la produttività della fabbrica, eliminando qualsivoglia tipologia di spreco che accompagna ogni fase del processo produttivo. Per eliminare gli sprechi, occorre innanzitutto individuarli; in seguito, occorre porre in essere azioni volte a modificare il sistema organizzativo e gestionale (Morgante, 2012). Il pilastro fondamentale di tale modello, volto all'eliminazione degli *stock* e delle giacenze di materiale in fabbrica, è il *Just in time* (appena in tempo), ossia un modello di produzione in cui vengono prodotti gli ordini per soddisfare le richieste effettive, eliminando così, le scorte eccessive e le strategie di tipo *push*, tanto che i produttori, sui quali fa affidamento la Toyota, iniziano a generare i loro prodotti in piccoli lotti ed in base alle richieste, invece di produrre in grandi quantità che si accumulano in attesa della vendita; è un sistema di governo basato sul fatto di produrre solamente quando è necessario, ossia quando si presenta la domanda del cliente. In questo modo, si riducono al minimo i tempi di produzione e le quantità prodotte, per concentrarsi solo su ciò che apporta valore per il cliente. Nato in Giappone, alla *Toyota Motor Company*, il suo scopo è quello di aumentare la qualità e l'efficienza, tramite l'eliminazione delle giacenze. Bisogna dare al cliente quello che desidera, utilizzando il minimo delle risorse e cioè producendo meno sforzi umani, costi e

soprattutto sprechi; proprio per questo motivo, è anche conosciuto come il sistema di gestione delle scorte. Questo modo di organizzare la produzione elimina o quantomeno, riduce, lo stazionamento del materiale, in attesa di essere lavorato. Ohno (1978), sostiene che occorre pensare all'inverso, poiché solitamente la produzione è concepita come un flusso che va da monte a valle, dalle stazioni iniziali fino ai montaggi finali, formando il corpo dell'automobile. Se si rovescia il punto di osservazione, il processo produttivo può essere visto come un'operazione di prelievo che, partendo da valle, va a monte, per prendere solo i pezzi necessari e solo nel momento in cui ce n'è bisogno.

Gli obiettivi principali del *Just in time* sono: ridurre le scorte in magazzino, aumentare la qualità ed il servizio al cliente, migliorare l'affidabilità del processo e ridurre il *Lead time*, ossia il tempo che intercorre tra il ricevimento di un ordine e l'attesa del cliente e dunque, il tempo che un'azienda impiega per soddisfare la richiesta di un cliente. Sono due gli aspetti che caratterizzano la logica del *Just in time*: il *Kanban* e il *Takt time*. Il *kanban* è una tecnica utilizzata negli stabilimenti produttivi Toyota, ed è considerata una chiave di volta del suo sistema produttivo industriale, per una produzione più snella. Esso è un metodo per attuare la produzione con logica *Pull* ed ha come obiettivo quello di evitare la sovrapproduzione e far circolare all'interno dell'azienda solamente le informazioni necessarie per realizzare la produzione. I presupposti per il suo utilizzo sono: la produzione ripetitiva e la standardizzazione dei contenitori di trasferimento dei materiali. Un *kanban* può assumere forme diverse, quella di un cartellino (forma più classica per evitare il deterioramento), quella di un contenitore ed uno spazio. Le regole fondamentali per l'utilizzo di questo strumento sono: i pezzi difettosi non devono essere fatti avanzare fino alla fase a valle; la postazione a valle invece, deve prelevare i componenti della postazione a monte nella quantità necessaria ed al momento necessario. Le fasi a monte devono realizzare i prodotti nelle quantità e nei tempi richiesti, mentre il numero di *kanban* deve essere ridotto al minimo; ogni contenitore movimentato deve

essere contrassegnato da *kanban*. Il *Takt time*, è il ritmo di produzione ottimale per riuscire a soddisfare la domanda del cliente, eliminando gli sprechi. In altre parole, il tempo entro il quale una unità di prodotto deve essere realizzata per soddisfare la domanda del cliente. Si calcola come il rapporto tra le ore di lavoro disponibili al giorno ed il numero di pezzi richiesti al giorno dal cliente. Questo sistema di tipo *Pull* è una logica di produzione che consiste nel produrre una certa quantità di prodotti in base al fabbisogno reale del mercato. Si cerca di produrre esattamente ciò che richiede il mercato, sia dal punto di vista quantitativo, sia dal punto di vista qualitativo. Si contrappone ai sistemi tradizionali in ottica *Push*, poiché quando si applica una strategia *Push*, la produzione di un'azienda viene creata basandosi su una domanda anticipata e su programmi di produzione fissati precedentemente, destinati a non rispettare l'effettiva domanda. In questo modo, si accumulano scorte in magazzino per essere vendute. Nel sistema *Pull*, invece, il materiale non avanza nel processo produttivo, perché il programma di produzione non opera sulla base della previsione della domanda, ma direttamente dal reparto a valle che lo utilizza. Viene garantita una perfetta sintonia fra l'offerta dei beni prodotti e la domanda (Morgante, 2012). Il toyotismo prevede un'insieme di regole che devono essere seguite nello svolgimento di un dato lavoro. Questo consente di apportare delle migliorie nelle procedure seguite, oltre che, ovviamente, svolgere un'attività nei tempi previsti. Gli elementi fondamentali della standardizzazione non sono altro che il tempo in cui un pezzo deve essere fabbricato, le sequenze con cui le operazioni devono essere svolte e la quantità minima dei beni necessari a far fluire regolarmente il processo. Il sistema produttivo Toyota, si basa sui tempi di attrezzatura brevi, sulla produzione per piccoli lotti, sul coinvolgimento del personale, sulla qualità costruita nelle diverse fasi della produzione, sulla manutenzione produttiva, sulla produzione *Pull* e sul coinvolgimento dei fornitori. Grazie a questo nuovo metodo, i produttori riescono a raggiungere i loro obiettivi, ossia la riduzione dei tempi di management e dei costi. Anche i lavoratori, questa volta, traggono dei notevoli vantaggi, poiché cambia il loro status; passano da essere sfruttati come macchine, ad individui

autonomi, chiamati a partecipare alle decisioni ed a prendere iniziative. I dipendenti devono essere competenti, flessibili, collaborativi e coinvolti. La razionalizzazione, ovvero il controllo del sistema produttivo, è il fulcro dell'impresa fordista, mentre l'adattamento lo è per l'impresa post-fordista. Alla rigidità del fordismo (nei compiti, nel processo di produzione, nella quantità e nella tipologia dei prodotti), il post-fordismo compensa con altrettanta flessibilità. Essa, non occupa più soltanto l'azienda, ma tutta la società, la cultura e perfino il modello educativo. La nuova prospettiva prevede pratiche di *outsourcing*, ossia di esternalizzazione; nasce dunque, la possibilità di cambiare la sequenza delle operazioni grazie alle diverse produzioni ed alle nuove tecnologie, ed inoltre, la possibilità di riprogrammare le linee produttive in tempo reale, grazie alle nuove reti di comunicazione interne ed esterne. Con il toyotismo, si consente di coniugare alla perfezione la produzione automatizzata (con forti incrementi di produttività) e la differenziazione del prodotto (quindi flessibilità nella produzione). Questo sviluppo comporta rilevanti conseguenze economico-sociali, come l'invalidità del nesso produzione-occupazione stabile e dunque, se è vero che ad una diminuzione della produzione corrisponde una diminuzione dell'occupazione, non è più vero il contrario. Le tecnologie informatiche e flessibili consentono di incrementare la produzione senza l'aumento dell'occupazione, a causa degli alti livelli di produttività in esse incorporati. Ad oggi, le tecnologie sono dominanti e vengono utilizzate per innovazioni di processo, ossia per quelle innovazioni che tendono a modificare il ciclo di produzione ma non il prodotto finale; inoltre, vengono utilizzate per rendere più efficiente ed economica possibile la produzione di nuovi beni e di nuovi strumenti.

1.6 Il progresso tecnologico: l'automazione industriale

Il progresso tecnologico sta rivoluzionando il mondo del lavoro, sta cambiando il modo stesso di lavorare e sta causando, intrinsecamente, la

disoccupazione tecnologica. La capacità del sistema capitalistico è quella di compensare questa disoccupazione, che dipende dalla capacità di creare nuovi prodotti e, quindi, nuovi mercati, una nuova domanda ed una nuova produzione. Il problema attuale è che tali capacità vengono a mancare, a causa delle caratteristiche strutturali del progresso tecnologico, costituito non dalla scoperta di un nuovo prodotto, ma dall'inserimento di qualcosa di immateriale, come il linguaggio informatico, in grado di collegare e programmare l'uso di due macchinari. Il progresso tecnologico informatico non amplia la produzione ma la ristruttura e la modifica, tramite un costante incremento di flessibilità. Tutto ciò non crea occupazione, ma anzi, la smantella. Vi è poi, l'annullamento del nesso salario-produttività, poiché per incrementare la produzione, a parità di lavoro e di tempo, è sufficiente pigiare un tasto o inviare un comando tramite computer. L'aumento della produttività dipende dal macchinario esistente e non dalle abilità dell'operaio. Proprio per questo, il mondo intero sta assistendo ad una sorta di terza rivoluzione industriale, nella quale l'incredibile *escalation* della potenza di calcolo dei moderni elaboratori elettronici, mette in esubero un crescente numero di lavoratori (Newsletter, 2011). Questa rivoluzione conduce verso una società che sottolinea l'importanza delle conoscenze teoriche, delle tecnologie informatiche e della scienza, favorendo l'incremento dei cosiddetti *knowledge workes* (lavoratori della conoscenza), individui che gestiscono e traducono quantità d'informazione per il successo finale dell'azienda in cui operano. Alberici (2002) la definisce società della conoscenza, poiché gli individui, nella vita personale e nel lavoro, sono continuamente tenuti a cercare, elaborare ed acquisire il sapere oltre che la conoscenza, come un nuovo capitale e come fondamento strutturale dell'economia e dello sviluppo sociale. Le macchine sostituiscono non solo le mani, ma anche il cervello dei lavoratori. Dunque, oggi si parla di intelligenza artificiale, poiché le macchine producono le merci in autonomia. In ogni fabbrica ed in ogni ufficio, imprenditori e manager considerano i computer come strumenti privilegiati ed indispensabili per risparmiare sui costi e rendere maggiormente competitiva

l'azienda, licenziando in questo modo, i lavoratori. Il cosiddetto *re-engineering*, ossia la riorganizzazione del lavoro, grazie ai computer, allontana dalle imprese i semplici operai, i tecnici, gli impiegati, i manager ed i dirigenti. Alcuni di loro riescono a trovare una nuova collocazione nel mondo del lavoro, sfruttando le proprie competenze e le proprie qualifiche, mentre molti altri faticano e si vedono costretti ad accettare lavori dequalificati e precari, o nel peggiore dei casi, a restare esclusi dal mercato del lavoro, a volte per sempre. Le innovazioni tecnologiche, però, favoriscono l'espansione economica, in modo tale da riassorbire progressivamente, in nuovi settori, gli operai espulsi dalla produzione. Due ricercatori di Oxford, Carl Benedikt Frey e Michael Osborne (2014), classificano le occupazioni che possono essere sostituite da *software* e strumenti *hardware*, come i cassieri, i tour operator ed i contabili, in quanto svolgono mansioni ripetitive e standardizzate. Il 47% delle categorie occupazionali, in cui attualmente il lavoro è organizzato, rischia di essere automatizzato. Le attività che rischiano meno di essere sostituite dalle macchine, sono quelle mansioni in cui è presente una maggiore componente umana e relazionale, ma anche attività di intelligenza sociale, come terapisti, dentisti, allenatori, psicologi, insegnanti ed altri vari. Con il termine automazione, si fa riferimento a processi meccanizzati, nei quali le macchine sono in grado di accumulare ed elaborare gradi diversi di informazioni. Il procedimento automatizzato sostituisce le operazioni compiute dall'uomo, poiché dal punto di vista storico, l'automazione è nata con il principale scopo di sostituire l'uomo in compiti ripetitivi e nocivi a lungo andare, con apparecchiature in grado di operare in modo autonomo o con minimi interventi da parte dell'operatore umano. È possibile definire automazione, l'insieme di apparecchiature, di tecnologie e di procedimenti tecnici che assicurano, in tutto o in parte, lo svolgimento automatico di un processo o di una macchina senza l'intervento dell'uomo (Bezza, 2000). Un numero sempre maggiore di processi produttivi e di fasi lavorative viene automatizzato. Nella catena di montaggio, una serie di procedure viene automaticamente gestita da apparati elettromeccanici a ritmi prestabiliti. Le caratteristiche comuni alle forme di

automazione sono: la riprogrammazione delle operazioni secondo istruzioni assegnabili ad hoc e l'estensione di tecniche produttive automatizzate anche ad operazioni che prima richiedevano l'intervento discrezionale dei lavoratori. L'applicazione di tali modelli comporta l'automatizzazione di cicli produttivi, completamente automatici, che consentono di ottenere, senza l'intervento dell'uomo, un prodotto finito con un livello qualitativo entro margini stabiliti (Morgante, 2012). Dal punto di vista economico, la crescente meccanizzazione dei processi produttivi comporta l'aumento dell'uso di energia per unità di prodotto, di produttività per addetto, della produttività delle macchine, dello sfruttamento di economie di scala nella produzione e della standardizzazione sia dei prodotti che dei processi produttivi. Questo implica, da un lato, la specializzazione delle produzioni, mentre dall'altro, la de-specializzazione di un'importante fetta della forza-lavoro, ossia la potenziale perdita di posti di lavoro, a causa delle abilità professionali nelle macchine stesse. Un'altra conseguenza è la dipendenza dalla tecnologia, poiché l'intelligenza artificiale, l'automazione, la robotica e la trasformazione digitale stanno cambiando in maniera radicale il mondo del lavoro. Uno dei rischi più probabili, non è la disoccupazione di massa, bensì l'aumento delle disuguaglianze sociali. Aumentano le disuguaglianze e la disoccupazione, mentre avanza l'automazione. Il cambiamento tecnologico in atto premia alcune professionalità, alcuni talenti ed alcune competenze (in alcune categorie aumentano i posti di lavoro e le remunerazioni); viceversa, penalizza altre categorie di lavoratori. C'è una vasta platea di persone che sono a rischio di disoccupazione o che comunque, subiscono una dequalificazione delle loro attività, con conseguente riduzione dei salari. Gli economisti definiscono la polarizzazione del mercato del lavoro, come un fenomeno in cui si hanno due poli: quello di chi se ne avvantaggia e quello più ampio, di chi invece, ne viene penalizzato (Trento, 2022). Nella storia però, non è sempre stato così, poiché nella grande impresa fordista e dunque, nella catena di montaggio, il cambiamento tecnologico è progettato per dare lavoro a grandi masse di persone con una bassa qualificazione, perché il principio è quello di semplificare le mansioni

svolte dalle persone, così da semplificare il lavoro, secondo la famosa, nonché brutale, espressione di Henry Ford, “macchinari che anche una scimmia saprebbe utilizzare”. Nell’era fordista, si creano tanti posti di lavoro per persone a bassa qualificazione, ma ad oggi, c’è una complementarità tra capitale umano e tecnologie: maggiore è il capitale umano, maggiore sono le opportunità. Questa è però, la convinzione degli economisti fino a qualche tempo fa, quando ancora credevano che bastasse avere un’alta qualifica per considerarsi protetti dal rischio di disoccupazione tecnologica. Ad oggi, invece, non è più così certo, poiché l’evoluzione dell’intelligenza artificiale (AI) e quella di altre tecnologie, fanno sì che anche lavori che prevedono titoli di studio elevati, possono essere a rischio di disoccupazione. Questa può essere una delle tendenze dei prossimi anni; nel settore medico, le cosiddette macchine intelligenti, sono in grado di fare le diagnosi, mentre i robot imparano anche a svolgere operazioni chirurgiche. Dunque, non è sufficiente possedere un’alta qualificazione per essere al riparo dal rischio di disoccupazione nell’era dell’automazione (Trento, 2022). Le nuove tecnologie però, generano anche nuovi posti di lavoro, mentre il grande aumento di produttività, grazie all’introduzione dell’automazione, potrebbe aprire un’ulteriore strada, ossia la riduzione delle ore di lavoro. La questione dell’automazione va dunque guardata da nuovi punti di vista, senza pregiudizi ed eccessive preoccupazioni. Il rischio di disoccupazione c’è, ma va ridimensionato alla luce dei nuovi studi sul tema. In molti paesi industriali, la minaccia della disoccupazione è infondata, poiché avviene un semplice spostamento intersettoriale di occupati ma non la temuta disoccupazione. Tuttavia, nei luoghi in cui l’automazione è introdotta, cambia senza dubbio il tipo di lavoro umano, nonché le abilità richieste per eseguirlo e l’istruzione. Infatti, una quantità sempre crescente di conoscenza e di abilità, riguardante il processo di produzione, viene trasferita dall’operatore alle macchine, all’elaboratore e ai suoi sorveglianti. Gli apparati per l’automazione flessibile sono le macchine utensili CNC (controllo numerico computerizzato), i robot industriali, i sistemi di movimentazione e di magazzinaggio ed infine, i Sistemi Flessibili di Produzione (FMS), ossia quei

sistemi volti a produrre pezzi differenti e di dimensione variabile, che permettono ai sistemi produttivi avanzati due obiettivi basilari: la flessibilità e l'integrazione degli impianti. Le funzioni principali dei FMS sono: la memorizzazione di programmi relativi ai particolari che devono essere lavorati nelle diverse stazioni di lavoro, le distribuzioni di programmi alle singole macchine operatrici, il controllo della produzione, la regolazione del sistema di trasporto primario che movimentava le parti per ogni macchina utensile ed il controllo della disponibilità e dell'efficienza degli utensili in ogni stazione di lavoro. Sul piano della flessibilità, consentono la riprogrammazione delle unità e delle stazioni operatrici che li compongono, la capacità di maneggiare un certo numero di parti differenti in forma, peso e numero, nonché l'ampliamento e la modifica dei vari beni producibili dallo stesso impianto. La loro giustificazione economica è data dalla produzione, in lotti medio piccoli, di pezzi differenziati per forma e dimensione. In contrapposizione al sistema fordista tradizionale, che si sviluppa attraverso una sequenza programmata di fasi specifiche per fabbricare un prodotto, un FMS può essere programmato per modificare il processo produttivo in diversi momenti e nelle diverse sequenze (Morgante, 2012).

1.7 Il contributo negativo della tecnologia

Con il termine tecnologia, nel linguaggio comune, si fa riferimento ai macchinari utilizzati ed alle attrezzature possedute dalle imprese. Un aspetto importante della tecnologia riguarda la capacità dei lavoratori, le loro caratteristiche e l'organizzazione dell'impresa, ossia il modo in cui la produzione è strutturata e il modo in cui i lavoratori e le varie parti dell'impresa interagiscono. Detto ciò, è possibile individuare nel progresso tecnologico, una delle cause dell'insoddisfazione generalizzata. L'uomo si sente inutile perché ogni cosa si fa utilizzando il computer, il quale consente di compiere operazioni semplici e meccaniche: tutti sono in grado di fare tutto. Quasi ogni famiglia possiede un computer, un tablet, un laptop o uno smartphone; tutto ciò semplifica la vita delle persone, ma è anche vero che i

dispositivi digitali hanno rivelato il loro impatto dannoso per la vita degli esseri umani. Oggi, l'unica cosa che importa, ai fini dell'assunzione, è la capacità di utilizzare il computer e di premere dei bottoni in un programma Windows elaborato da altri. In Richard Sennett, nel suo libro del 1999, "l'uomo flessibile", emerge la sua tendenza narrativa. Egli parla di un incontro che ebbe nell'anno 1970, con un giovane portinaio immigrato negli USA alle prese con la propria carriera ed il casuale incontro con il figlio di quel portinaio, anche lui entrato nel mondo del lavoro, ma in modo nettamente differente. Le loro storie messe a confronto offrono un lucido scenario che permette di comprendere come il mondo lavorativo sia mutato, nel corso di pochi decenni. Se il padre può contare su un lavoro stabile ed una vita prevedibile con dei risultati cumulativi, per il figlio tutto questo è soltanto un lontano ricordo d'infanzia. La vita del figlio è una vita estremamente flessibile, fatta di spostamenti lavorativi ed una attività redditizia incerta. Il mito della flessibilità ha radici antiche: Adam Smith pensa che un lavoro di routine uccide lo spirito, instupidendo l'intelletto. In questo finto paradiso dalla libertà ingannevole, i lavoratori sono costretti a raggiungere obiettivi di elevatissima efficienza, pena il mancato rinnovo contrattuale (Sennet, 1999). Sennett (2001), passa poi a osservare tutta la casistica di problemi legati al mondo della flessibilità, prendendo in considerazione il cambiamento avvenuto nel lavoro di alcuni fornai di Boston. Essi, non entrano più in contatto fisico con la materia prima per produrre le pagnotte, ma utilizzano tecnologie all'avanguardia, controllando l'intero processo produttivo attraverso tasti su schermi facilmente comprensibili. Nessuno sforzo, nessuna fatica, nulla a che vedere con il lavoro dei fornai di vecchia maniera, che avevano continuamente le mani in pasta. La conseguenza è che la maggior parte dei fornai non sa più fare il pane, il lavoro è lasciato alle macchine e loro spingono solo dei pulsanti. Il lavoro paradossalmente è diventato più semplice, tanto che Sennett (2010) parla di semplicità, ma anche di superficialità, affermando che la visione del lavoro è divenuta superficiale perché manca la conoscenza di quello che si fa. Questa tendenza alla semplicità superficiale costituisce uno dei problemi della società

americana, comunità basata sull'uguaglianza, senza classi, ma solo apparentemente, poiché sostanzialmente è divisa in blocchi di vita molto differenti. Questo cambiamento permette alle aziende di assumere dipendenti a stipendi inferiori rispetto al passato. Inoltre, consente di licenziare e sostituire immediatamente un lavoratore con un altro pagato meno, privando il lavoratore precedente di mettere in pratica i propri talenti. I sociologi parlano a proposito di *deskilling*, ossia di quel processo di dequalificazione del lavoro a causa dell'introduzione di tecnologie utilizzate da lavoratori con competenze professionali inferiori, che porta alla riduzione dei salari e ad un minor potere contrattuale dei lavoratori. L'intelligenza dei computer può sostituire quella degli utenti, e quindi, mette in evidenza l'incubo smithiano del lavoro privo d'intelligenza. Come qualunque attività mentale, l'intelligenza nell'uso delle macchine, si sviluppa poco quando è operativa, piuttosto che riflessiva e autocritica (Sennett, 2001). In questo quadro, l'individuo è tormentato dal dilemma di quale identità scegliere e di come modificare la propria scelta, qualora questa si rivelasse inefficace e senza prospettive. Un corollario inevitabile di tale condizione è la perdita di fede e di speranza nel futuro, indispensabili per progettare un percorso esistenziale, nonché razionalmente definito. Uno degli effetti forse più importanti di tale nuova situazione, scrive Zygmunt Bauman (2003), è l'endemica porosità e fragilità di tutti i confini e l'intrinseca futilità, o quanto meno la natura irrimediabilmente provvisoria e l'insanabile revocabilità, di qualsiasi definizione di confine. Tutti i confini sono labili, fragili e porosi. I confini presentano una nuova proprietà di dissolvimento: scompaiono subito dopo essere stati tracciati, lasciandosi dietro, solo il ricordo della loro traccia.

CAPITOLO 2

LE IMPRESE

2. Premessa

Le imprese sono quelle attività economiche, organizzate dall'imprenditore, che producono e distribuiscono beni o servizi. La funzione dell'impresa, all'interno del sistema economico, è quella di produrre e quindi di trasformare, una serie di beni in uno o in altri beni. Questa trasformazione, cosiddetta degli input in output, all'interno del sistema economico è identificabile come impresa, la quale è rappresentata dall'imprenditore che svolge qualsiasi attività di trasformazione economica degli input, sia fisici che no, in output o prodotti. L'attività produttiva dell'impresa non è necessariamente produzione in senso fisico, ma lo è in senso economico, intesa dunque, come produzione di un nuovo valore. L'impresa, quindi, è l'imprenditore che sui mercati offre beni e servizi. I caratteri dell'imprenditore sono: l'attività professionale, che viene svolta in modo sistematico; l'attività organizzata, in cui l'imprenditore organizza e coordina i beni che servono a formare l'azienda; l'attività diretta alla produzione o allo scambio di beni o servizi e l'acquisto di materie prime per poi trasformarli in prodotti finiti.

2.1 Tipologie di impresa

Esistono piccole, medie e grandi imprese; le imprese possono essere individuali e dunque singola o familiare, oppure collettive, e dunque società di persone (ss, snc, sas), società di capitali (srl, spa, sdra), società mutualistiche (cooperativa responsabilità limitata, cooperativa responsabilità illimitata). Tra le imprese, oltre a quelle familiari, ci sono le imprese agricole, quelle commerciali e le imprese artigiane. Dal punto di vista giuridico è possibile individuare diverse forme di impresa, tra cui l'impresa individuale, la società di persone e la società di capitali.

Ci sono imprese gestite da imprenditori, ossia da coloro che ne sono anche i proprietari e che magari l'hanno fondata e ci sono imprese gestite da manager, che non sono i proprietari della stessa. In Italia questa distinzione non è sempre rilevante, poiché ci sono grandissime imprese gestite da imprenditori che ne hanno il controllo ma che non sono gli unici proprietari, mentre in altri paesi, come gli Stati Uniti, la situazione è molto diversa, in quanto predomina la grande impresa, la cui proprietà è spesso diffusa tra più azionisti. Questa differenza è importante, perché può portare a scelte e comportamenti molto diversi. Il proprietario dell'impresa potrebbe dunque essere maggiormente preoccupato della salute della stessa mettendola in primo piano, a differenza del manager, che potrebbe essere più preoccupato di mettersi in mostra e di far conoscere a tutti le proprie capacità, anche a discapito della salute stessa dell'impresa, mettendo in primo piano il guadagnare un salario elevato, anche a costo dei profitti dell'impresa, che di fatto non è sua. Questo tipo di atteggiamento da parte del manager crea comportamenti che in economia sono definiti opportunistici, ovvero mirati a soddisfare i suoi interessi piuttosto che quelli del proprietario. L'opportunismo però, non implica necessariamente scelte disoneste, si tratta a volte di scelte egoiste, che privilegiano la propria posizione pur rimanendo sempre nei limiti della legalità.

2.2 L'impresa attraverso il bilancio: il sistema degli input e degli output

Una rappresentazione dell'impresa è fornita dal suo bilancio, suddiviso in due parti: lo stato patrimoniale, ossia ciò che un'impresa possiede e i suoi debiti. Un'impresa possiede macchinari, fabbricati, uffici, marchi, brevetti ma anche denaro che può essere investito in banca o in titoli; l'impresa può offrire o domandare e deve ottenere risorse da investire e quindi ricevere prestiti. Le imprese però, hanno anche debiti verso lo Stato, verso i clienti e verso le banche. Per le società per azioni, un elemento importante, sono i debiti verso i proprietari; L'impresa deve essere immaginata come un soggetto terzo che deve del denaro alle persone che la

posseggono; questo debito si chiama capitale proprio. Le grandezze che entrano nello Stato patrimoniale, sono grandezze di tipo stock, ovvero valori ad un dato momento. Altre grandezze misurano invece, flussi, ovvero variazioni e dunque entrate o spese, in un determinato periodo che entrano nel conto economico. L'impresa incassa denaro, attraverso la sua attività; questi incassi sono il suo fatturato o il suo ricavo e per ottenere questo fatturato deve sostenere varie spese. Vi sono due tipi di costi, gli acquisti di materie prime varie ed il costo del lavoro. Sottraendo tutte le spese ai ricavi si ottiene il profitto, che Adam Smith definisce extra profitto, perché è superiore a quello normale. Se invece, ai ricavi sottraiamo il costo delle materie prime, si ottiene quello che si chiama valore aggiunto, ossia il valore che il lavoro dell'impresa, dell'imprenditore e dei suoi dipendenti aggiunge alle materie prime. È dunque, il guadagno che l'imprenditore ed i lavoratori possono dividersi. L'analisi di Smith, mostra come l'impresa vuole massimizzare il profitto, ovvero la differenza tra ricavi e costi. In termini semplici, mira a fare soldi e a farne il più possibile, ricercando le occasioni migliori per ottenere profitti. L'impresa produce oggi per vendere domani; per produrre oggi ha bisogno di risorse. Inoltre, l'impresa, svolge l'attività di trasformazione economica, che consiste nel prendere degli input e nel farli diventare uno o più output. Gli input di cui ha bisogno l'impresa per produrre sono le materie prime, i macchinari, gli impianti, la terra ed il lavoro acquistabili tramite denaro, ovvero capitale, che proprio per questo viene inserito tra gli input. Per produrre non bastano gli input, ma serve l'organizzazione; uno dei compiti che deve svolgere l'imprenditore, è quello di organizzare l'attività, un'organizzazione che nasce dalla conoscenza. Con output invece, si indica la produzione, il bene o il servizio che il processo mira a produrre. Ci sono processi produttivi che portano alla creazione di più prodotti contemporaneamente, basti pensare all'allevamento di pecore che determina la produzione non solo del latte ma anche della lana e della carne; in casi di questo tipo, operano economie di varietà (risparmi derivanti dalla produzione congiunta di prodotti diversi). Ovviamente, lo scopo dell'impresa, è

quello di trovare le combinazioni produttive tecnicamente ed economicamente più efficienti.

Tabella 1

Combinazione	Quantità Input 1	Quantità Input 2	Output
1	3 unità (lavoratori)	1 unità (macchina)	1
2	4 unità (lavoratori)	1 unità (macchina)	1
3	1 unità (lavoratori)	2 unità (macchina)	1
4	2 unità (lavoratori)	2 unità (macchina)	1
5	2 unità (lavoratori)	1 unità (macchina)	1

La combinazione uno, richiede tre unità del primo input e dunque, tre lavoratori ed una unità del secondo input, ossia una macchina, ed è economicamente più efficiente. La seconda combinazione è evidentemente inefficiente dal punto di vista tecnico, poiché richiede quattro lavoratori ed una macchina. Le combinazioni inefficienti sono inevitabilmente scartate. La combinazione tre è tecnicamente efficiente, la quattro non lo è.

2.3 Costi fissi e costi variabili: il breve e il lungo periodo

I costi fissi sono quelli indipendenti dalla quantità prodotta, e dunque, non variano al variare delle quantità prodotte o vendute dall'azienda (impianti, uffici); i

costi variabili invece, riguardano tutto ciò che è legato alla vendita del prodotto o del servizio, e dunque, sono proporzionalmente legati alla quantità di beni e servizi prodotti da un'azienda (materie prime utilizzate per la produzione). Uno degli slogan aziendali, è quello di rendere variabili tutti i costi fissi possibili, pagando, ad esempio, i venditori in base alla performance e non in modo fisso. La questione dei costi fissi e dei costi variabili, prende in considerazione il tempo, e dunque, i costi che sono fissi nel breve periodo non lo sono nel lungo periodo, come ad esempio, il lavoro. La definizione di breve e lungo periodo è legata ai costi fissi; il breve periodo è quello in cui i costi sono fissi, non tutti i fattori possono essere modificati e dunque non è possibile cambiare l'impianto, mentre nel lungo periodo è possibile farlo poiché tutti i fattori produttivi possono essere modificati e l'impresa può variare completamente gli input utilizzati. Nel breve periodo, almeno uno dei fattori produttivi dell'impresa, in genere l'impianto, è fisso ed immutabile; il fattore di produzione fisso ha un costo, che a sua volta è fisso e dato. Il costo dei macchinari non dipende dalla produzione, nonostante ciò, se l'impresa stipula un contratto con i lavoratori, dovrà pagarli anche se non produce nulla. Per un'impresa che utilizza come fattori produttivi macchinari e lavori, nel breve periodo i macchinari sono fissi, e la produzione cresce al crescere della quantità di lavoro. I costi fissi sono dati e al crescere della produzione si ripartiscono tra un numero sempre maggiore di unità, rendendo decrescenti i costi fissi medi. I costi medi sono i costi totali, divisi per la quantità prodotta, ed indicano, quanto costa produrre in media, ogni unità. I costi medi variabili dipendono dal costo del lavoro, suddiviso per la quantità prodotta; il costo del lavoro è costante al crescere del numero di lavoratori, che ricevono lo stesso salario. La legge dei rendimenti decrescenti ha una rilevanza molto importante in economia, tanto da esser stata proposta già da Malthus, un economista inglese del 1800; Malthus considera che la produzione aumenta con la popolazione: più lavoratori, più prodotto. L'economia osservata da Malthus è un'economia fortemente fondata sull'agricoltura, e per di più con metodi agricoli tradizionali. In base alla sua idea, la terra rappresenta il principale fattore fisso, il lavoro quello variabile. Quando

un fattore fisso è combinato con uno variabile, al crescere dell'impiego del fattore variabile, la sua produttività si riduce. Per Malthus questo, insieme alla crescita della popolazione, porta ad una riduzione del reddito generale disponibile per tutte le persone, fino ad un livello di sussistenza che impedisce un'ulteriore crescita della popolazione. A differenza del breve periodo, in cui alcuni input sono fissi, e quindi, bisogna manovrare gli altri, nel lungo periodo non ci sono costi fissi, e dunque, c'è una possibilità perfetta di scelta ed adattamento alla quantità produttiva preferita. La curva dei costi medi nel lungo periodo è diversa da quella di breve periodo; l'impresa sceglie tra gli impianti di breve periodo, quelli più adatti per ciascun livello produttivo, e quindi, la curva di lungo periodo si ottiene unendo i tratti più convenienti delle curve di breve. Quando i costi medi si riducono al crescere della produzione, si dice che operano economie di scala, e dunque, maggiore è la produzione, maggiore può essere la divisione del lavoro e la riduzione dei costi. Henry Ford sfrutta le economie di scala per vendere automobili a tutti, creando un impero. Nel lungo periodo si può scegliere l'impianto ottimale, ma non è detto che per ogni livello esistono impianti ottimali. Per produrre, un'impresa deve avere un impianto, un manager e una linea telefonica, nel momento in cui cresce la produzione ed i costi medi aumentano, si parla di diseconomie di scala. È vero però che le due strategie per il successo, consistono nell'avere un prodotto migliore degli altri ed avere prezzi più bassi, alle quali si aggiunge una terza strategia, ovvero la ricerca di una nicchia, come ad esempio, un mercato poco in vista, in cui i profitti possono restare nascosti, oppure, le altre imprese hanno difficoltà ad entrare (modello di Ricardo).

2.4 La curva di offerta

L'impresa deve tenere conto della curva di domanda, di quanto i consumatori sono disposti ad acquistare dato un livello di prezzo, di quale prezzo bisogna fissare per far loro acquistare una data quantità. Più il prezzo è alto, più la domanda si riduce;

al ridursi del prezzo, varia il guadagno unitario, ma aumenta il volume. L'impresa deve, inoltre, tenere conto dell'eventuale presenza di concorrenti. Nel mercato di concorrenza perfetta, si immagina che il prezzo sia fatto dal mercato, ovvero dalla somma di tutte le imprese e di tutti i consumatori. In questo mercato, il prezzo quindi è un dato per tutti, un valore fisso rispetto al quale regolarsi. A tale prezzo, l'impresa può vendere la quantità che preferisce. Il costo medio, si ottiene dividendo il costo totale per la quantità prodotta; il costo marginale, è dato, dall'incremento del costo totale al crescere della produzione; il ricavo marginale, è pari al prezzo, il ricavo totale, si ottiene moltiplicando il prezzo per le unità prodotte e vendute, mentre il profitto è dato dalla differenza tra ricavo totale e costo totale. Il beneficio marginale è il prezzo che allo stesso tempo è beneficio medio. L'impresa può vendere la quantità che vuole, se il costo marginale si riduce, si riduce il costo medio ed il profitto aumenta. Variando allo stesso modo tutti i possibili valori del prezzo, otteniamo la curva di offerta, che coincide con il tratto crescente della curva dei costi marginali. Se dato il prezzo, l'impresa può vendere tutta la quantità che vuole, solo al suo aumentare, l'impresa può far fronte ai maggiori costi marginali che deve sostenere per aumentare la produzione, dati i rendimenti decrescenti.

CAPITOLO 3

LA GLOBALIZZAZIONE

3. Premessa

Dal primo decennio del Duemila, il settore terziario è in fortissima espansione ed i lavori cosiddetti pesanti, non sono più svolti. La globalizzazione e l'europeizzazione, fanno sì, che l'Unione Europea, assuma un ruolo fondamentale nel diritto del lavoro.

3.1 Il fenomeno della globalizzazione

La globalizzazione è un processo di connessione globale tra i popoli. È un fenomeno in continua crescita, si espande con grande velocità ed indica l'unificazione dei mercati a livello mondiale e dunque, l'unificazione della sfera economica, ideologica, culturale, politico e sociale di tutti i paesi del mondo. Gli effetti di questo processo si ripercuotono a livello globale. La globalizzazione è un processo iniziato negli anni Ottanta, nei paesi capitalisti, i quali danno il via ad un sistema economico-politico, che ha come obiettivo un grande ampliamento della sfera economica privata su scala nazionale ed internazionale. Questo processo è incentivato dalla fine del sistema socialista in diversi paesi, tra cui il più importante, l'Unione Sovietica, e dalla diffusione delle nuove tecnologie informatiche nella vita quotidiana e nelle attività economiche, all'inizio degli anni Novanta. Sicuramente, quando si fa riferimento alla globalizzazione, si pensa al campo economico-finanziario, all'ampliamento delle opportunità economiche su scala internazionale, alle condizioni di prezzo e costo e dunque, al livellamento dei prezzi e dei costi nella maniera più conveniente su scala internazionale. Il taylorismo, il fordismo ed il toyotismo, rappresentano l'esito di una ricerca di guadagno sempre più capace. Le aziende mirano a commercializzare i loro prodotti di qualità, a basso costo, non solo nei mercati interni, ma anche in quelli esteri. Ciò contribuisce al processo di

globalizzazione, attraverso il quale i mercati, le produzioni, i consumi, nonché le ideologie e gli stili di vita, si connettono a livello mondiale, per merito di un costante flusso di scambi che li rende connessi e tende ad unificarli. Per tali ragioni, le modifiche che avvengono in una parte del pianeta, hanno ripercussioni anche in un altro luogo del pianeta stesso, in tempi relativamente brevi. Sono tre i fattori principali che rendono possibile la globalizzazione dell'economia. Tra questi, vi è la libera circolazione del denaro e delle merci nei mercati di tutto il mondo; lo sviluppo dell'informatica, che rende possibile la circolazione delle informazioni in tempo reale, e la crescita dei sistemi di telecomunicazioni, dai telefoni cellulari ad internet, che favorisce gli scambi a distanza e le comunicazioni. Un mondo globale, idealmente, è quello in cui i prezzi per lo stesso genere di prodotto convergono fino a coincidere, poiché non esistono più barriere al libero fluire delle merci, dei capitali e degli uomini. Un mondo globale è l'unico *market place* all'interno del quale si definisce la divisione sociale del lavoro, in cui convergono i comportamenti degli attori economici ed in cui si stringono alleanze transnazionali. Per realizzarsi pienamente, il processo di globalizzazione deve però, necessariamente, essere anche politico e culturale. In questi termini, esso diventa un'ideologia universalista, proposta da istituzioni internazionali politico-militari come l'ONU e la NATO, da istituzioni economico-finanziarie come il Fondo Monetario Internazionale, dal World Trade Organization (l'organizzazione mondiale del commercio) e dalla Banca Mondiale, i quali ritengono che la globalizzazione conduca ad una maggiore crescita a livello globale, migliorando l'economia e le condizioni sociali dei paesi in via di sviluppo, tramite la liberalizzazione dei relativi mercati da una fitta rete di *lobbies* e di organizzazioni internazionali, la cui base tattica è, attualmente, costituita dagli Stati Uniti e dalle associazioni private come il Council of Foreign Relations (specializzato in politica estera e affari internazionali), il gruppo Bilderberg (incontro annuale di circa 130 partecipanti che fanno parte del campo economico, politico e bancario e trattano una grande varietà di temi globali) e la Commissione Trilaterale (conta più di 300 membri proveniente dall'Europa, dal Giappone e dall'America

settentrionale). Quest'ultime fanno parte di un organismo, una società, un istituto o un gruppo che prende il nome di *think tank*, traducibile come un centro studi, un centro di ricerca, un gruppo di riflessione oppure un laboratorio di idee, sparse nel mondo, nei quali i propri membri, si occupano dell'analisi di politiche pubbliche e quindi, di settori che vanno dalla politica sociale alla strategia politica, dall'economia alla scienza ed alla tecnologia e dalle politiche commerciali alle consulenze militari. Il termine è coniato negli Stati Uniti d'America, durante la seconda guerra mondiale, quando il Dipartimento della Difesa crea delle unità speciali per analizzare l'andamento bellico, chiamate in gergo *think* (pensiero) e *tank* (tanica, serbatoio, ma anche carro armato).

3.2 Le imprese multinazionali

Negli ultimi anni, il mercato economico su cui agiscono le industrie e la finanza, si è allargato, tanto da comprendere l'intero pianeta. Le imprese multinazionali sono le protagoniste di questa nuova economia, poiché hanno stabilimenti in tutto il mondo e possono valutare in quali Stati è più conveniente fabbricare i propri prodotti. La globalizzazione si riflette in ogni aspetto della nostra vita. I mezzi di comunicazione, grazie alla pubblicità, condizionano i nostri consumi ed i nostri stili di vita. Le zone più ricche del mondo sono l'Europa occidentale, l'America del Nord e l'Asia orientale, mentre i simboli della globalizzazione sono, per esempio, McDonald's, Coca Cola e Nike, poiché è possibile trovare questi prodotti dovunque, ed essi, grazie al loro logo, possono essere riconosciuti da tutti. Diventa possibile bere le stesse bibite a New York come a Tokyo ed indossare lo stesso paio di scarpe a Pechino come a Bangkok. Individui che hanno culture, religioni e tradizioni diverse, sono accomunati all'interno di un villaggio globale. Il concetto di "villaggio globale" è descritto per la prima volta dal sociologo Marshall McLuhan, nel 1962. Egli considera il mondo come un piccolo villaggio, all'interno del quale, grazie alla tecnologia, si annullano le distanze fisiche e culturali, ragion per cui, gli esseri umani possono essere fisicamente lontani tra loro ma è come se

fossero vicinissimi e dunque, stili di vita, tradizioni, lingue ed etnie sono sempre più internazionali. L'avvicinamento fra le diverse culture non ha certamente natura umanitaria ma anzi, economica: i mercati nazionali puntano ad aprirsi all'estero, con lo scopo di dare origine ad un mercato globale all'interno del quale ogni paese industrializzato, ottiene profitti, dai bassi costi della manodopera dei paesi più poveri (Panara, 2010). Il risultato è la standardizzazione e l'omologazione delle merci e della produzione, caratterizzato dalla velocità dei consumi. Le persone nel mondo consumano gli stessi prodotti, vedono gli stessi film, leggono gli stessi libri; si realizza quella che George Ritzer, durante gli anni Novanta, definisce McDonaldizzazione della società, in cui il McDonald's rappresenta una metafora per descrivere fenomeni che si propagano rapidamente, sulla base della stessa logica ed in ogni settore della società, dal lavoro ai viaggi, all'organizzazione del tempo libero, all'alimentazione, alla politica ed alla famiglia. La McDonaldizzazione, secondo Ritzer, si presenta come un sistema altamente razionale di funzionalità ed efficienza, ma in realtà nega allo stesso tempo l'umanità e la ragione umana delle persone che lavorano al proprio interno, contribuendo all'omogeneizzazione del mondo intero. Cinque sono gli aspetti chiave: l'efficienza, la calcolabilità, la prevedibilità, la standardizzazione ed infine il controllo. Per quanto riguarda l'efficienza, essa implica la minimizzazione del tempo richiesto per completare i singoli compiti; la calcolabilità è la capacità di produrre ed ottenere il massimo della quantità nel minor tempo possibile, ragion per cui, si preferisce il conto delle cose piuttosto che la valutazione della qualità; per standardizzazione, si intende la produzione in quantità di beni che hanno caratteristiche identiche, riferendosi alla pura produzione seriale di un bene; con il termine prevedibilità, invece, si intende la garanzia che i prodotti siano sempre gli stessi grazie alla standardizzazione; infine, il controllo, che è esercitato dal management, per assicurare che i lavoratori operano ed appaiono allo stesso modo, quotidianamente. I fattori chiave del successo dei ristoranti fast food McDonald, nei diversi paesi, sono l'innovazione e l'adattamento. McDonald offre menù veloci ed a basso prezzo, si adatta all'ambiente sociale di ogni Paese, migliora

l'immagine aziendale introducendo la strategia del veloce e conveniente, introduce elementi naturali e più sani attraverso l'aggiunta di verdure, frutta, insalate e bevande salutari, come caffè di alta qualità, in modo tale che l'innovazione dell'azienda continua; infine, rinnova i suoi ristoranti per ottenere un ambiente unito e aggiornato. McDonald's è quindi, un esempio di azienda che ottiene benefici enormi dalla globalizzazione. I prodotti vengono razionalizzati ed omologati al fine di essere accessibili a tutti. Catene di ristorazione, di alberghi, di cosmetici, di abbigliamento, di divertimento e della più ampia gamma di settori sparsi per il mondo, assicurano che i beni ed i servizi offerti, siano i medesimi nel tempo e da un luogo all'altro. Il successo di questo modello, afferma l'autore, sottolinea il fatto che molte persone preferiscono un mondo senza sorprese. L'autenticità e l'unicità dei prodotti locali vengono impoverite in favore di un consumo globale, fruibile cioè da tutti, in ogni dove ed in ogni momento. Modi ed abitudini avanzate nel corso della storia, significative nel contesto in cui nascono, perdono la loro connotazione geografica, il loro valore ed il significato autentico, per essere riadattati alle esigenze di quella che è definita cultura di massa, destinata ad un pubblico più vasto ed indifferenziato (Ritzer, 1997).

3.3 Il lato negativo delle multinazionali

La multinazionale statunitense McDonald's è un sistema altamente razionale di funzionalità ed efficienza, ma al tempo stesso, nega l'umanità e la ragione umana delle persone che lavorano al loro interno e che da esse sono servite, contribuendo all'omogeneizzazione del mondo intero (Ritzer, 1997). Anche la McDonaldizzazione, dunque, presenta un lato negativo. Quello che descrive Ritzer riprende l'alienazione già sperimentata con la produzione in catena di montaggio, dove gli uomini svolgono mansioni ripetitive giorno per giorno, in cui l'uso della ragione e della creatività è ridotta a zero. Nel suo libro, Ritzer, spiega che questa attenzione alla razionalità in realtà, produce irrazionalità, più specificamente, significa che i sistemi razionali sono sistemi irragionevoli, che negano l'umanità di

base, la ragione umana delle persone che lavorano al loro interno o sono servite da loro (Ritzer, 2013). Tutto questo perché, la McDonaldizzazione, non richiede una forza lavoro qualificata. Chi lavora in queste condizioni si impegna in compiti ripetitivi, insegnati in modo rapido e quindi, facile da sostituire. Questo tipo di impiego svaluta il lavoro e toglie ai lavoratori il potere contrattuale, inoltre, riduce i diritti ed i salari non solo ai lavoratori negli Stati Uniti ma anche ai lavoratori di tutto il mondo, motivo per cui, i lavoratori del McDonald's stanno conducendo la lotta per un salario vivo negli Stati Uniti. Nel frattempo, in Cina, i lavoratori che producono iPhone e iPad affrontano condizioni e lotte simili (Berkowitz, 2019). Le caratteristiche della McDonaldizzazione si insinuano anche nell'esperienza del consumatore, ed il suo lavoro gratuito, diventa parte attiva del processo di produzione. Ad esempio, la preparazione di un tavolo al ristorante, l'assemblaggio dei mobili Ikea, ma anche la scelta autonoma della frutta e della verdura al supermercato, sono tutte azioni di completamento del processo di produzione o di distribuzione gratuita, che aiutano le aziende a raggiungere l'efficienza ed il controllo. Le caratteristiche della McDonaldizzazione sono dunque, la standardizzazione e l'efficienza, che giocano ruoli significativi, ma anche il controllo.

3.4 Il modello *brick e click*

Nel 2018, George Ritzer torna a parlare di McDonaldizzazione insieme al suo collega Steven Miles. Qui, il tema della McDonaldizzazione viene riesaminato alla luce dei cambiamenti sociali avvenuti a partire dagli anni Novanta, considerando anche quello che è stato l'avvento dei consumi nell'era digitale. Un punto importante, che viene riesaminato, è il passaggio del consumo sul web, attraverso un tipo di modello chiamato *brick e click*. Il modello si riferisce alla vendita al dettaglio di un determinato prodotto (*brick*), tramite un canale di vendita e-commerce o negozio online (*click*). Questo modello di business è anche chiamato a volte *click e mortar* o *clicks e bricks* (Willcocks, L. P., & Plant, R., 2001). In sostanza, questo

modello di business usato dai commercianti permette alle imprese di trarre vantaggio e di gestire due canali di vendita diversi, ossia un punto vendita fisico ed un negozio online, attuando una strategia di vendita al dettaglio unificata. I rivenditori offrono ai propri clienti un canale online ed uno offline per fare acquisti. Di conseguenza, la combinazione di entrambi i canali con il modello di business *bricks e clicks*, dà alle imprese l'opportunità di offrire più opzioni di acquisto ai clienti, aumentando nel contempo, i loro guadagni e la potenziale portata del marchio. Sempre in questo saggio, i due autori si interrogano sui modi in cui la McDonaldizzazione è utilizzata all'interno di tre aziende iconiche, fra le quali, McDonald, Amazon e Walmart. Questi tre *brand*, non sono produttori nel senso tradizionale, poiché producono poco o niente, ma sono chiaramente nel business della massimizzazione delle opportunità di consumo. Come tali, costituiscono marchi iconici di una società post-industriale, intenta a spostare il centro economico delle società avanzate, dalla produzione al consumo. Ritzer e Miles, sottolineano come i tre colossi siano diversi tra loro e come Amazon prenda sempre più spazio. In quest'ottica, si parla prima di *Walmartization* e poi di *Amazonization*. L'articolo si conclude riflettendo su ciò che questo potrebbe significare, dato che ora viviamo in un'epoca di individualismo in rete, in cui le piattaforme digitali appaiono ai consumatori come naturali e quindi ideologicamente più potenti; è in effetti, un'osservazione che desta particolare preoccupazione. Per questo motivo, gli autori affermano che il tema della McDonaldizzazione è più rilevante nel futuro digitale rispetto al passato. In base a quest'ultimo punto di vista, nelle società economicamente avanzate, il processo di consumo diventa ancora più importante ed è potenziato in vari modi, tra questi, c'è l'intensificazione della McDonaldizzazione. Tra le altre cose, questo significa che il consumo avviene in ambienti sempre più mcdonaldizzati, specialmente quelli nel dominio digitale. In altre parole, il digitale facilita una sorta di razionalizzazione accelerata, in cui i bisogni dei consumatori sono gestiti in modo molto più efficiente. Forme di consumo più razionalizzate, in una società capitalista, significano soprattutto, un consumo sempre maggiore. In questo senso, la McDonaldizzazione continua ad indebolire la

prospettiva di individualizzazione. Le piattaforme digitali sono parte di ciò che la nostra società ed in particolare le giovani generazioni, che si collocano nella società, considerano progresso. I siti di consumo digitale, altamente mcdonaldizzati, non sono in grado di suscitare il livello di critica (Ewen, 2001) e di opposizione (Lasn, 2013), stimolato dalla pubblicità in passato.

3.5 Mondo globalizzato, pro e contro

Come tutti i fenomeni, anche quello della globalizzazione porta con sé conseguenze positive e negative. Fra gli aspetti positivi, sicuramente, l'accesso globale all'informazione e al sapere, è a vantaggio di tutti quei paesi che fino ad ora non vi hanno avuto accesso. Questo porta con sé un miglior utilizzo della cultura e dello scambio di essa, tra i popoli, ampliandone la conoscenza attraverso diversi mezzi, compresi il cinema, la musica, il cibo, il vestiario e via dicendo. Per quel che riguarda la questione dei diritti umani, negati ancora in molti paesi, tendono ad essere in questo modo più tutelati e difesi. Così anche i diritti degli animali. L'attenzione verso i paesi in via di sviluppo favorisce l'aiuto verso di loro, attraverso finanziamenti e missioni, con lo scopo di migliorarne la qualità della loro vita. Tra gli altri aspetti positivi vi è anche il fatto che la globalizzazione è un processo che integra non solo la cultura, ma anche l'economia, la tecnologia e la politica. I mercati diventano sempre più competitivi, offrono maggiore efficienza ed un migliore rapporto qualità/prezzo. Le nuove tecnologie migliorano la qualità della vita e riducono i costi. La rivoluzione informatica, ovvero l'accelerazione del progresso tecnologico, permette di abbattere i costi dei trasporti e delle comunicazioni, ragioni per cui, i mezzi di comunicazione come i media, le grandi reti ed Internet migliorano la diffusione e la qualità dei flussi comunicativi. I processi di globalizzazione aumentano le opportunità di arricchimento intellettuale e facilitano la conoscenza di nuove culture. La globalizzazione, dunque, offre grandi opportunità per il progresso umano. Tuttavia, nel mondo che si sta globalizzando, gli individui si stanno confrontando con gravi minacce per la sicurezza umana e con dannose rotture nei

modelli di vita quotidiana che provocano nuove insicurezze. In particolare, si assiste all'instabilità finanziaria e all'insicurezza economica; l'insicurezza è relativa al posto di lavoro ed al reddito, ma anche alle insicurezze personali, all'insicurezza ambientale, sociale e politica, per non parlare della discriminazione creata dalle nuove tecnologie, tra coloro che sono accolti e coloro che ne sono esclusi. Di controparte, il mondo globalizzato porta a conseguenze che non tutti ritengono positive, come il confine sempre più sottile tra culture diverse, che vanno man mano a fondersi in un'unica cultura, imposto dal mercato, così da perdere la propria individualità, storia e bellezza. Stessa sorte tocca al mercato del cibo, che va man mano sempre più verso quello economicamente più vantaggioso, cioè il cibo spazzatura, monopolio delle grandi catene, che, come nel vestiario, tolgono rapidamente lavoro alle realtà più piccole e locali che portano con sé tradizioni e qualità. Il mercato dei prestiti, poi, risulta un'arma a doppio taglio per quei paesi in via di sviluppo, poichè possono ottenere un prestito facilmente, ma senza avere troppe opportunità per riuscire a ripagare il debito, date le rigide regole sui tassi di interesse (Euro Guidance, 1992).

3.6 Le teorie sulla globalizzazione

Nel libro intitolato "la globalizzazione dell'economia", Paul Hirst e Grahame Thompson (1997) analizzano le teorie della globalizzazione sotto l'aspetto classico dell'economia. Gli autori dimostrano che, in realtà, la globalizzazione non è un avvenimento nuovo e neppure recente, in quanto la prima ondata di globalizzazione avvenne tra il 1840 ed il 1914 anche grazie allo sviluppo di nuove tecnologie come navi a vapore, telegrafo e ferrovie; la sua importanza però, è sopravvalutata, poiché si sostiene che il sistema degli scambi internazionali è più globalizzato negli anni precedenti il 1914 di quanto non lo sia attualmente. Il carattere dominante della globalizzazione, infatti, non riguarda né l'integrazione del mercato, né la composizione del capitale, bensì la composizione del lavoro sociale. La questione centrale è la trasformazione della struttura di base del lavoro umano a livello

mondiale. In relazione agli aspetti positivi della globalizzazione, occorre rilevare come la globalizzazione stessa, sia accettata e si sviluppi in un ambiente psicologico e culturalmente favorevole, caratterizzato dallo stravolgimento dei valori, della morale e dei costumi tradizionali e dalla perdita di responsabilità verso un particolare e specifico mondo, un mondo umano e ideale indicato col nome di Patria, cioè terra dei Padri, che deve essere riscoperto, protetto, sviluppato e trasmesso, per restare persone e non diventare anonimi componenti del villaggio globale, ossia individui privi del sentimento della propria appartenenza e delle proprie radici (Lazzarini, 2004). La società, di fronte al fenomeno della globalizzazione, appare nettamente divisa: alcuni ritengono che rappresenti una promessa di maggiore libertà e benessere per i cittadini di tutto il mondo, altri che costituisca un pericolo, poiché favorisce l'omogeneizzazione culturale e la fine delle particolarità culturali e, quindi, dell'identità dei popoli e della ricchezza delle tradizioni locali. I primi sostengono che la globalizzazione consente di avere quotidianamente sul mercato, beni e servizi a prezzi più convenienti, per la semplicità con cui è possibile accedere alle informazioni mondiali e per quel processo irreversibile di modernizzazione che dovrebbe condurre al compimento di un cammino culturale multirazziale e multietnico. I no global, invece, criticano la globalizzazione soprattutto in ambito economico, affermando che tale fenomeno non è nient'altro che un nuovo e più feroce colonialismo che porta ad un dominio incontrastato delle multinazionali, nonché all'oppressione dei poveri del mondo e delle classi medie della società. Contro la globalizzazione, si costituisce un movimento mondiale di cittadini ideologicamente e culturalmente diversi che contesta il nuovo ordine mondiale. La globalizzazione contribuisce ad arricchire gli stati già ricchi, a discapito di chi povero lo è o lo sta diventando sempre di più. La tendenza è dunque quella di un impoverimento generale, con ampi strati della popolazione, appartenenti alla piccola e media borghesia, che oggi conducono una vita sempre più precaria e che non hanno la possibilità di progettare il futuro per sé e per i propri figli. Mancano punti di riferimento validi, valori forti in cui credere e diritti che ogni lavoratore ottiene grazie

alle lotte sindacali. Robert Reich (2001), politico, economista e divulgatore scientifico statunitense, ritiene che non preferire il nuovo sistema, significa rinunciare all'innovazione, dal momento in cui la società non può accedere ai prodotti migliori. Egli, però, non intende apparire come pienamente favorevole alla globalizzazione, ma afferma che si tratta di scelte ricche di sfumature, perciò, non si può essere né sostenitori in maniera assoluta, né essere completamente contrari, ma bisogna valutare caso per caso. Reich (2001) riconosce che il mercato globale offre ai consumatori, una maggiore scelta e beni più economici, ma sostiene ulteriormente che questi vantaggi comportano un enorme prezzo da pagare. Zygmunt Bauman (2000), riprendendo temi classici della critica alla globalizzazione, “dall'uomo flessibile” di Richard Sennett (2001), alla “società del rischio di Ulrich Beck” (1986), tramite i suoi libri intitolati “dentro la globalizzazione” e “le conseguenze sulle persone” (1998), afferma che la globalizzazione è un fenomeno che divide tanto quanto unisce e divide mentre unisce, nel senso che le cause che spingono all'uniformazione della società sono le stesse che lo dividono. Bauman nella sua edizione del 2008, intitolata la solitudine del cittadino globale, individua come conseguenza più grave della globalizzazione e dell'economia post-fordista, la scomparsa dello spazio pubblico, la cosiddetta agorà, in riferimento all'antica Grecia, il quale spazio è invaso dall'*oikos* e dunque, dallo spazio economico. L'agorà è sottoposta alle pressioni del potere politico e da quelle del potere economico, ma mentre il potere economico si rafforza, anche grazie all'aiuto dei media, quello dell'ecclesia si riduce a favore dei poteri dell'economia globalizzata. In questo nuovo quadro domina l'insicurezza esistenziale, l'incertezza circa il proprio destino, l'incapacità di organizzare le proprie vite e costruirsi un'identità. È necessario, secondo Bauman, intervenire mediante strumenti di azione, che consentano di combattere le disegualianze tra i settori sempre più ricchi ed i settori sempre più poveri della popolazione mondiale, ma anche svincolare il reddito dal lavoro, per liberare gli individui dall'incertezza.

3.7 La deindustrializzazione

Quando Panara (2010) parla di globalizzazione, fa riferimento ad un processo di deindustrializzazione che coinvolge principalmente l'Occidente: stipendi più bassi, licenziamenti ed occupazioni meno stabili. Egli sostiene che questo fenomeno rende il mondo più grande, perché allarga a molti paesi emergenti gli spazi del mercato, e più piccolo, perché le tecnologie dell'informazione, delle telecomunicazioni e la rivoluzione dei trasporti, grazie all'introduzione dei container, annullano o riducono drasticamente le distanze. In Italia, la deindustrializzazione, prende forma dall'inizio degli anni Ottanta, giungendo fino alla prima metà degli anni Novanta, in cui la crisi dell'industria fordista porta allo sviluppo della Terza Italia (Bartolini, 2015).

Quattro sono le interpretazioni offerte in merito a questo fenomeno: la prima riguarda il calo di produzione industriale, dovuto alla mancanza di beni necessari per lo sviluppo di un certo prodotto o per mancanza di occupazione nel settore; la seconda è relativa allo spostamento di fabbriche ed aziende in un altro luogo da quello originale, per motivi di natura economica, come il calo dei costi di produzione o della manodopera; la terza è relativa al calo della quantità di merci importate, che provoca l'aumento di merci export - import per stabilizzare l'economia interna; la quarta ed ultima, è il significativo degrado economico di una nazione. La deindustrializzazione si manifesta in forma di terziarizzazione; sempre più persone lavorano nel settore terziario, ossia nel commercio, nei trasporti o nei servizi alle imprese, e sempre meno popolazione lavora all'interno del settore primario (agricoltura) o secondario (industria). In sostanza, il fenomeno della deindustrializzazione è associato a diversi fattori, tra i quali, il progresso tecnologico e lo spostamento progressivo dell'occupazione verso il settore terziario.

3.8 Il mondo del lavoro oggi

Questa unificazione dei mercati a livello mondiale, portato dalla globalizzazione, influisce tutt'ora il mondo del lavoro, portando a profonde trasformazioni sia a livello nazionale che a livello europeo, andando a peggiorare in molti casi, le piccole realtà locali, i piccoli mercati e le zone rurali dei paesi meno sviluppati. Gli stessi metodi agricoli tradizionali cambiano a favore dei metodi di produzione tipici del sistema capitalistico, che risultano più produttivi ed economicamente più vantaggiosi, senza tenere conto della storia, della bellezza e della qualità di realtà più piccole, costrette a soccombere per l'impossibilità di competere con un mercato tanto più forte. Anche lo sviluppo della tecnologia riduce fortemente la domanda nel mondo del lavoro, specialmente le professioni a bassa qualifica, poco pagate ed in quelle intermedie, registrando un aumento dell'occupazione nelle professioni ad elevata specializzazione e ad alto compenso. Il basso costo del lavoro ed i bassi oneri fiscali, fanno sì, che le grandi aziende decidano di spostarsi all'estero, dove la pressione fiscale è inferiore, piuttosto che investire nel proprio paese dando origine alla delocalizzazione; dunque, le persone e le loro qualità, arricchiscono il paese in cui si spostano, ma lasciano il proprio sempre più povero. Questo implica la richiesta, da parte dei datori di lavoro, di una maggiore flessibilità sugli spostamenti, da parte dei dipendenti, rendendoli sempre più precari e trattandoli più come merci che come persone. I flussi migratori di interi popoli provenienti da paesi più disagiati, aumentano lo sfruttamento di manodopera verso tutti quei lavori faticosi e spesso, anche pericolosi, che difficilmente vengono occupati dai lavoratori locali, finendo per incrementare il lavoro in nero, sottopagato e che non tutela le persone, ma le mantiene in una condizione di disagio e non ne favorisce l'integrazione (Euro Guidance, 1992).

3.9 Il fenomeno della delocalizzazione

Il fenomeno della delocalizzazione è possibile inserirlo nell'ambito storico del commercio internazionale, in cui l'inizio si può collocare nell'anno 1492, anno della scoperta dell'America, che ha segnato la vera e propria nascita del sistema economico mondiale. Si passa da un sistema economico, in cui si scambiano prodotti locali, ad un sistema economico in cui si scambiano prodotti provenienti da vari Paesi mondiali. La delocalizzazione delle imprese all'estero, anche se non è un fenomeno nuovo, è però un effetto del tutto moderno della globalizzazione, attraverso il quale, tutto o anche una sola parte del processo produttivo, di beni e di servizi, viene trasferito da un determinato Paese verso altri paesi in via di sviluppo o in transizione. In senso stretto, si tratta di uno spostamento della produzione da imprese poste sul territorio di un determinato paese ad altre situate all'estero. Si parla di delocalizzazione interna, se avviene verso i paesi dell'Unione Europea, oppure esterna, se avviene verso i paesi extracomunitari. La delocalizzazione si realizza in diversi modi, uno dei quali è lo spostamento degli impianti in altre aree geografiche. Questo spostamento permette di approfittare dei vantaggi offerti da mercati maggiormente aperti, vasti e dinamici. Il *joint venture*, è un sistema di delocalizzazione della produzione, basata sulla collaborazione con partner esteri; è un contratto con cui le imprese si accordano e collaborano per raggiungere un determinato scopo o l'esecuzione di un progetto, la cui durata, è pari al periodo di tempo necessario per il raggiungimento dell'obiettivo per il quale si sono accordate. Tra i vantaggi che si ottengono, avviando un processo di delocalizzazione, vi è: la riduzione dei costi di produzione e la disponibilità di manodopera specializzata a basso costo e di materie prime in loco; la possibilità di creare nuovi sbocchi di mercato; l'aumento della produttività e dunque, l'aumento dei clienti, grazie a nuovi fornitori ed a nuovi talenti all'interno dell'azienda; la riduzione degli sprechi e dei costi operativi; il calo del prezzo di un determinato prodotto sul mercato dei beni; la possibilità di stabilire *partnership* con potenziali concorrenti; il superamento di

barriere commerciali e di agevolazioni finanziarie. Come ogni aspetto della vita, ai vantaggi corrispondono alcuni svantaggi. Non sono da trascurare i rischi connessi al trasferimento dell'attività produttiva all'estero, delocalizzare significa perdere clienti, se l'attività si trasferisce in un'altra nazione, comporta la riduzione del livello di occupazione, almeno per quanto riguarda i mercati del lavoro come quello europeo, caratterizzato da rigidità salariale, nonché la perdita del controllo di qualità e d'immagine; ulteriori svantaggi sono: la perdita di produzione interna; l'aumento dei costi logistici; la perdita di controllo della qualità; l'interruzione della produzione e dunque, la perdita di produzione durante il trasferimento, poiché spostare un ciclo produttivo o una parte di esso altrove, equivale a dare vita ad un periodo di inattività, le cui conseguenze potrebbero essere devastanti, per non parlare delle eventuali spese di trasloco, nel caso di spostamento di macchinari di una certa grandezza, i cui costi potrebbero salire e non poco. Alcuni esperti, studiosi ed economisti, tra i quali Alan Stuart Blinder (2006, 2007, 2008), ritengono che la delocalizzazione impoverisca l'economia nazionale, con la conseguente perdita di posti di lavoro e del valore aggiunto; secondo altri, tra cui Glenn Greenwald (2009), si tratta di un processo virtuoso di rafforzamento delle imprese italiane, nonché un importante strumento competitivo. Questi ultimi ritengono che la crescita del fenomeno della delocalizzazione, per effetto della globalizzazione, non sia una causa così rilevante riguardo alla perdita dei posti di lavoro, come può essere, invece, l'innovazione tecnologica (Negrelli, 2013). Alla base della decisione aziendale di spostare all'estero alcune o tutte le fasi del processo produttivo, ci sono delle importanti valutazioni da fare. Come prima cosa è indispensabile rilevare in quali casi la delocalizzazione rappresenti effettivamente una strategia premiante, analizzando i fattori che determinano la scelta del paese ed organizzando il processo di produzione in base alle specifiche potenzialità tecniche ed ambientali che ciascun contesto territoriale riesca ad offrire. Ovviamente, è indispensabile una conoscenza degli aspetti legati alla legislazione del paese ospitante, vale a dire, una valutazione degli aspetti normativi, legali e fiscali.

3.10 La delocalizzazione in Italia

Anche in Italia è presente il fenomeno della delocalizzazione. Il motivo che spinge le imprese italiane a delocalizzare e quindi, a spostare in altri Stati le proprie attività produttive di merci, è la netta differenza del costo di lavoro fra l'Italia e i Paesi Europei, Orientali e Meridionali, il Far East e il Nord Africa. Le aree prescelte mutano nel tempo, in quanto il commercio mette in moto forze che tendono ad eguagliare il costo del lavoro nelle diverse regioni, trovandosi di fronte ad una continua ricerca di aree a basso costo in cui spostarsi. La delocalizzazione delle imprese italiane, grandi, medie ed in qualche caso medio-piccole, sono prevalentemente di tipo *low cost seeking*, ossia fondate sulla ricerca della riduzione del costo della manodopera, addensandosi statisticamente in settori produttivi, a non alto valore aggiunto, con una forte presenza nelle filiere dell'abbigliamento di qualità, tessili e calzature (Giusti, 2013). L'economicità diventa l'aspetto più importante nell'organizzazione aziendale. Le finalità differenti, perseguite dall'impresa, consentono di distinguere fra strategie difensive ed offensive. La delocalizzazione difensiva risponde tipicamente ad esigenze di contenimento dei costi operativi, sia in termini di minori salari che in termini di energia e servizi a buon mercato, che è possibile soddisfare nei paesi in cui si intende trasferire gli impianti produttivi o una fase del ciclo produttivo. La delocalizzazione offensiva invece, prevede, oltre allo sfruttamento dei vantaggi competitivi, la penetrazione del mercato locale, al fine di vendere in modo più agevole i propri prodotti nei mercati stranieri (Bosetti, 2010). L'esperienza italiana, nell'ambito della delocalizzazione produttiva di tipo difensivo, riguarda soprattutto i distretti del Nord Est. La delocalizzazione comporta alcuni possibili svantaggi, come il progressivo impoverimento dell'indotto locale, ossia dell'insieme di artigiani che producono parti necessarie alle grandi industrie per realizzare i prodotti finiti, causando una crisi delle piccole e delle medie imprese, le quali non possono competere con le più grandi, le quali sono in grado di delocalizzare verso paesi più lontani e più competitivi; la perdita progressiva di conoscenze e di personale qualificato del

distretto, con il rischio di trasferire le conoscenze produttive a paesi emergenti e con la possibilità che diventino i concorrenti più pericolosi. Dagli anni Sessanta-Settanta, le grandi imprese italiane danno luogo a fenomeni di *outsourcing* all'interno di circuiti di subfornitura. Con il termine *outsourcing* si intende l'uso e l'influsso di risorse, beni e competenze di terzi, a fronte di un contratto. Fare *outsourcing*, significa acquisire sul mercato, beni intermedi e prodotti da un'altra impresa. In realtà i due fenomeni (delocalizzazione e *outsourcing*) vanno tenuti distinti, poiché delocalizzare, significa spostare l'attività produttiva fuori dai confini nazionali, ma non necessariamente da quelli dell'impresa, mentre con il termine *outsourcing*, più precisamente *outsourcing* internazionale, la produzione è affidata ad un'altra impresa che sta fuori dai confini nazionali. La scelta delle imprese di affidare all'esterno lo svolgimento di un processo produttivo o di una o più parti dello stesso, induce una riduzione del numero di occupati nelle imprese che aprono nuovi stabilimenti all'estero, una riduzione dell'occupazione nelle qualifiche più basse, un aumento in quelle più elevate ed un minor declino dell'occupazione, in quelle aree in cui vi è maggior propensione alla delocalizzazione. Le aree italiane, in cui sono più corposi i processi di spostamento della produzione all'estero, sono anche quelle che hanno maggiori successi in termini di crescita delle esportazioni. La delocalizzazione internazionale diventa una strategia di successo, soprattutto grazie alla capacità di sviluppare politiche di contenimento dei prezzi. Le imprese che delocalizzano diventano più competitive ed hanno quindi, migliori prestazioni sui mercati internazionali. Qualora si decida di spostare il proprio processo produttivo, è necessario prendere in considerazione le importanti variabili che riguardano l'aspetto fiscale e quello doganale, ma anche quello legale e quello finanziario - bancario (Vittori, 2013). La delocalizzazione è certamente un modo per rafforzare le imprese italiane, rendendole più competitive nel mercato internazionale, con il conseguente controllo sui prezzi di vendita dei prodotti ed una presenza diretta sui mercati nuovi. L'aspetto fiscale è strategico, tenendo in considerazione che in molti paesi esistono le *free zones*, zone economiche libere, ossia località caratterizzate da

agevolazioni o assenza di imposte. È indispensabile sapere se il paese, scelto per delocalizzare, aderisce ed accoglie il trattato internazionale, ossia quel trattato attraverso il quale i due paesi contraenti definiscono i reciproci rapporti da un punto di vista tributario, in modo tale che le imposte che si pagano in un paese, non si pagano anche in un altro, evitando fenomeni di doppia imposizione con l'Italia. Dal punto di vista giuridico invece, è utile conoscere le norme del paese di destinazione, per evitare di scontrarsi in divieti e dover adattare l'attività alla normativa vigente. Per quanto riguarda l'aspetto finanziario e quello bancario, è importante sapere che esistono delle linee di finanziamento dello Stato italiano e di derivazione internazionale, idonee ad agevolare la delocalizzazione e la penetrazione commerciale estera. È necessario monitorare il sistema bancario locale, oltre alle eventuali filiali di banche italiane in loco, con cui esse hanno rapporti di fiducia, di partecipazione e di collaborazione. Per gli aspetti organizzativi invece, sono rilevanti quello logistico, riguardante il trasporto delle merci e dei prodotti da un luogo all'altro, ma anche quello produttivo. La creazione di un nuovo impianto produttivo implica la definizione dei costi per il trasporto delle materie prime, sia in entrata che in uscita. Tale spesa influenza il costo del prodotto, la velocità di consegna e la commercializzazione, anche nella zona in cui è avvenuta la produzione dello stesso; per quanto riguarda l'aspetto produttivo e quello dei costi che ne derivano, ad essere rilevante è la manodopera, che nei paesi in cui si decide di delocalizzare è solitamente molto bassa. Spesso, tale fattore, è considerato come l'unico fattore decisivo e determinante per la scelta di trasferire all'estero la propria produzione, ma in realtà non è così. Nei paesi dell'Est Europa, il costo della manodopera subisce un forte incremento, mentre in quei paesi in cui c'è ancora un ampio differenziale rispetto all'Italia, come la Romania, con l'entrata nell'UE, il costo del lavoro aumenta. L'Italia rispetto ad altri paesi, ha un panorama produttivo molto più frammentato e di difficile coordinamento. Pertanto, occorre attuare delle politiche che mettano in comunicazione i soggetti, le iniziative e le competenze già esistenti su questi versanti. Il sistema produttivo italiano è caratterizzato dal predominio delle piccole

e piccolissime imprese. Questo fatto produce una serie di problemi, tra cui una minor sicurezza sul lavoro, salari più bassi, minor produttività, minor innovazione, minor accesso ai mercati internazionali e maggior provincialismo delle strategie aziendali, ma anche carriere più lente rispetto al valore delle persone, maggiore evasione fiscale, l'auto-sfruttamento degli imprenditori e dei famigliari, minore managerialità in azienda e maggior nepotismo (Berlingieri, Calligaris, Costa e Criscuolo, 2018). Tra questi fattori se ne aggiunge un altro, ossia la minor formazione dei lavoratori e conseguentemente, quella degli imprenditori. I dati, a livello nazionale, evidenziano una scarsa propensione alla formazione degli imprenditori, indice di un livello di managerialità e competitività ancora non sufficiente per uno sviluppo adeguato del sistema industriale. L'85% degli imprenditori ritiene che la formazione sia lo strumento più importante per l'integrazione; il 76% è disponibile ad assumere dopo un corso di formazione specifico, mentre il 53% ritiene che la formazione debba aiutare a conoscere meglio la lingua e la cultura italiana. Le ricerche attinenti alla formazione online crescono del 35% (Sala, 2018). Per realizzare l'inserimento delle imprese italiane nei mercati di paesi spesso molto distanti dall'Italia, non solo geograficamente, è necessaria una buona preparazione di base ed una conoscenza approfondita del nuovo contesto, dal punto di vista economico sociale e da quello giuridico. La formazione professionale risulta davvero fondamentale per il consolidamento delle condizioni lavorative lungo tutto l'arco della vita: tuttavia, purtroppo, la formazione professionale risulta, molto spesso, tralasciata per la difficoltà a seguire corsi di formazione, che può nascere, ad esempio, dall'ansia di perdere un posto di lavoro, seppure precario, per dover seguire questi stessi corsi (Hunter, 1998). L'adattamento culturale deve essere programmato con gradualità; per quel che riguarda la gestione dell'attività d'impresa, sono indispensabili degli accorgimenti. I manager che decidono di spostare la loro attività all'estero, non possono permettersi di agire con leggerezza, anzi devono essere svegli e disponibili, ma soprattutto in grado di trasformare l'organizzazione dell'attività. La delocalizzazione deve essere il traguardo di un percorso consapevole e pianificato.

Consapevole, rispetto ai rischi, alle opportunità dei mercati esteri, alle caratteristiche dei settori in oggetto ed alle problematiche culturali ed organizzative che comporta l'internazionalizzazione. Pianificato, rispetto alle strategie più idonee ed alle soluzioni organizzative e gestionali più adeguate ad un contesto così diverso e distante da quello italiano (Vittori, 2013). La competizione internazionale è fortemente avvertita dagli imprenditori, alcuni dei quali considerano il fare squadra come rimedio, affinché le piccole e medie imprese italiane possano continuare a competere sul mercato globale. Particolarmente attive sono le aziende manifatturiere, mentre i settori maggiormente coinvolti sono quelli dei prodotti alimentari, gli autoveicoli, le moto e le biciclette, che occupano le prime posizioni, seguiti dal settore della lavorazione dei metalli e da quello riguardante le macchine e gli apparecchi meccanici. In settima posizione, sul fronte delle partecipazioni ad imprese straniere, è collocato il settore di elettronica e quello delle telecomunicazioni. Ad oggi, le imprese italiane con partecipazioni all'estero sarebbero circa seimila. La delocalizzazione è un fenomeno di grande rilievo che investe tutte le aree geografiche del nostro mondo e che diventa inevitabilmente il protagonista di profondi cambiamenti.

3.11 Il fenomeno della flessibilità

In ogni epoca, nuove parole entrano nel linguaggio corrente. Negli anni Settanta, in Francia, il dizionario ha registrato il termine taylorismo, negli anni Ottanta, i termini risorse umane, nuove tecnologie e competenze, mentre negli anni Novanta, si adottano i termini mondializzazione, occupabilità e flessibilità (Barbier e Henry, 2003). Con il termine flessibilità, si fa riferimento all'introduzione di nuove tipologie contrattuali, che hanno l'intenzione di rendere il mercato del lavoro più adatto alle mutevoli esigenze della produzione, ma anche facilitare l'incontro tra offerta e domanda di lavoro. Si parla di flessibilità dell'occupazione e di flessibilità del lavoro, entrambe hanno un approccio economico e sociologico differente; nella flessibilità del lavoro si ha una variabilità del salario e del costo del lavoro dal punto

di vista economico, mentre dal punto di vista sociologico, c'è un'adattabilità dell'attività produttiva, sia individuale che collettiva. Per quanto riguarda la flessibilità dell'occupazione, dal punto di vista economico, c'è una variabilità del volume dell'occupazione nell'impresa o nell'economia, ed una mobilità dell'occupazione, mentre dal punto di vista sociologico, c'è un'adattabilità delle qualifiche dei contratti, della condizione e dei diritti connessi. Negli ultimi dieci anni, la crescente disoccupazione, strettamente connessa ai rapidi e repentini cambiamenti dell'organizzazione economica ed al processo di globalizzazione, pone la questione della maggior flessibilità del lavoro, al centro del dibattito tra le forze sociali e quelle politiche dei Paesi dell'Unione Europea. In Italia, il problema è affrontato in un primo momento tramite l'Accordo interconfederale, siglato il 23 luglio del 1993, dalle confederazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro, il quale precisa alcune linee guida, meglio chiarite nel contesto di un altro importante accordo sull'occupazione, ossia il Patto per il lavoro, siglato dalle parti sociali e dal governo il 24 settembre 1996. Il Pacchetto Treu del 1996 introduce strumenti per rendere maggiormente flessibile il mercato del lavoro, fra cui lo stage ed il lavoro interinale, chiamato anche lavoro in affitto o temporaneo, che rappresenta la massima forma di flessibilità vigente nell'attuale sistema del mercato del lavoro; la normativa sul lavoro interinale è contenuta nella legge n.196 del 24 giugno 1997. Il Pacchetto Treu riorganizza inoltre, istituti già presenti nella realtà italiana, inserendo altri elementi di flessibilità ed incentivi, tra i quali il contratto di formazione e quello di lavoro, l'apprendistato ed il part-time. Nell'intento di prevenire i rischi di destrutturazione e di deregolamentazione del mercato del lavoro italiano, il governo di centrodestra avvia un ampio processo di riforme del mercato del lavoro. Nel 2003, il Parlamento approva la Legge Biagi, la quale contempla una serie di interventi che si propongono di aumentare il numero di tipologie contrattuali per i dipendenti e di migliorare l'efficienza dei meccanismi di incontro tra domanda e offerta. La Riforma Biagi modifica l'orario di lavoro, rendendo più flessibile la sua gestione e meno vincolata la richiesta di prestazione di lavoro supplementare, di lavoro straordinario e la

stipulazione di clausole flessibili o elastiche (Giansanti, 2014). Al seguito di queste manovre, il mondo del lavoro diventa un mondo complesso e delicato. Bauman visualizza con precisione la realtà di un'economia disegnata, attraverso la lente della flessibilità, evidenziando il significato di libertà di azione ed espansione delle opportunità di scelta degli ambiti e dei luoghi di svolgimento delle attività produttive dal punto di vista della domanda, mentre sul versante dell'offerta, si riversano effetti devastanti, poiché il lavoro, al giorno d'oggi, va e viene, sparisce subito dopo essere apparso, viene spezzettato e sottratto senza preavviso, mentre le regole del gioco per le assunzioni e per i licenziamenti cambiano senza appello e chi ha un impiego, o lo cerca, poco può fare per frenare questo processo. In questo modo la società scompare per dar luogo ad una serie di individualità solitarie (Bauman, 2000). Oltre alle competenze specifiche, il lavoratore deve, in questo nuovo contesto, dimostrare di possedere anche altre caratteristiche, tra le quali una buona formazione di base, la capacità di applicare nuove conoscenze, la propensione alla soluzione di problemi, la disponibilità al lavoro di gruppo, un elevato grado di responsabilizzazione, la capacità di gestione del tempo, la capacità di adattarsi al lavoro in contesti diversi, il piacere di affrontare problemi sconosciuti ed il desiderio di risolverli, ma anche la disponibilità e l'attitudine all'apprendimento continuo. Durante una carriera, molti possono essere i cambiamenti che si verificano nel mercato, negli strumenti a disposizione o nella struttura stessa dell'azienda in cui si lavora. Ciò rende necessario un aggiornamento continuo per i lavoratori, che devono essere flessibili e sapersi adeguare a tali cambiamenti, senza che venga intaccata la loro produttività. L'aggiornamento, dunque, costituisce un elemento importante e delicato per la competenza professionale, la cui funzione primaria è quella di fare in modo che l'individuo sia in grado di gestire situazioni che cambiano di continuo, incrementando, altresì, le attitudini alla valutazione critica. L'individuo è quindi, portato a rimettere in continua discussione la propria identità, attraverso momenti di socializzazione e risocializzazione: l'elemento fondamentale appare, in ogni caso, un'attenta riflessione ed un'indagine meticolosa delle opzioni. In tutti i Paesi

economicamente avanzati, è presente un numero crescente di popolazione attiva, che ha un rapporto intermittente e precario con il mercato del lavoro, poiché alterna periodi di occupazione a fasi di disoccupazione: per la maggior parte di questi soggetti, il lavoro rischia di non essere un mezzo di sostentamento, di autonomia, di autostima e di riconoscimento sociale. A fianco di queste nuove forme occupazionali emergono elementi di instabilità, di intermittenza dei rapporti e di insicurezza nel futuro; la produzione snella, che mira a minimizzare gli sprechi produttivi fino ad annullarli, nonostante sia efficace dal punto di vista prettamente economico, comporta un rilevante nodo problematico dal punto di vista dei costi umani. Per un'organizzazione, reinventarsi, significa acquisire nuove competenze, ma anche rimettere in discussione assunti fondamentali, prospettive, strategie ed identità; in tal senso, un problema consiste nel fatto che le persone sono attaccate emotivamente a tutti questi elementi della loro vita lavorativa, ragion per cui, è assai difficile il cambiamento. D'altra parte, se si continua a fare quello che si è sempre fatto, si continuerà, inevitabilmente, ad ottenere ciò che si è sempre ottenuto, arrivando, inevitabilmente, alla stagnazione; Esistono, in tal senso, numerosi fattori patogeni che possono rilevarsi letali per un'azienda, quali, ad esempio, mutamenti improvvisi dei mercati, cambiamenti contrassegnati da un clima di ostilità e tecnologie competitive impreviste. Il valore del lavoro diminuisce, mentre l'idea che accomuna gli individui è che da soli è più facile farcela (Bauman, 2001). L'individualismo, ad oggi, ha cambiato natura: si passa da un individualismo competitivo ad un individualismo egoistico. In altre parole, la massima libertà di scelta, non consiste più nell'individuare il modo migliore per far andare avanti tutta la società, ma nello scegliere il modo migliore per fare andare avanti sé stesso. Nella nuova economia, l'unico modo per farsi strada è promuovere sé stessi, dunque, il proprio marchio personale (Reich, 2001). Ad oggi, dunque, si deve la propria carriera a sé stessi. Il successo finanziario dipende dalla capacità di venderci bene: la vendita di sé stessi comincia attraverso i giusti contatti, che offrono una base di appoggio, un colloquio, un primo impiego, l'accesso ad un orecchio potente. Ciò che conta è farsi un nome

nell'economia emergente e per farlo è opportuno trovare il modo di attirare nuove opportunità di affari. Reich, parla di credito individuale, che è venuto a crearsi in tutto il giornalismo, proprio al fine di vendere sé stessi. Negli anni Cinquanta o Sessanta, sotto il titolo di un articolo, raramente si trova il nome dell'autore; il marchio è del giornale e non del giornalista. Oggi, la situazione è radicalmente cambiata: si dà agli scrittori ed ai reporter un'importanza maggiore (Reich, 2010). La maggiore instabilità occupazionale porta con sé un'ulteriore conseguenza, ossia l'aumento dell'insoddisfazione del lavoro. La causa viene individuata nelle condizioni, sia fisiche che mentali e sempre meno favorevoli, in cui si svolge il lavoro, nella qualità stessa delle prestazioni, nel trattamento economico e nell'orario (Negrelli, 2013). Per valutare il grado di soddisfazione percepito dagli individui, è necessario tenere in considerazione vari fattori, tra i quali, il genere, l'età, lo status occupazionale, i settori, la qualificazione e la cittadinanza dei lavoratori. Secondo i dati delle indagini europee sulle condizioni di lavoro, l'EWCS (*European Working Condition Survey*), è possibile esaminare le varie situazioni nel dettaglio. L'approccio proposto dalla EWCS è particolarmente utile per un'analisi multidimensionale della qualità del lavoro, che costituisce l'obiettivo più ambizioso; l'indagine più recente del 2010 riguarda i ventisette paesi dell'Unione Europea. Essa mette a disposizione una copiosa massa di dati che consentono di svolgere alcune considerazioni in merito alle più evidenti differenze tra i paesi considerati. Gli uomini manifestano una minore soddisfazione rispetto alle donne; questo avviene soprattutto in Austria (39,7% e 30,6%), in Irlanda (42% e 35%), in Olanda (31,4% e 25,5%), nel Regno Unito (42,1% e 36,8%) e in Spagna (25% e 21%). L'incidenza dell'età è evidente in Danimarca, dove la soddisfazione aumenta al suo aumentare (45% sotto i trent'anni, 49% tra i trenta e i quarantanove anni, 57% dai cinquant'anni in su). Per quanto concerne lo status occupazionale, ad essere maggiormente soddisfatto, è colui che svolge un lavoro autonomo rispetto ai dipendenti a tempo indeterminato, ed ancor di più, rispetto ai lavoratori a tempo determinato. Tale elemento comporta differenze rilevanti, soprattutto nei paesi in cui il lavoro

autonomo registra un grado molto elevato di soddisfazione: Austria (49,2%), Belgio (52,6%), Danimarca (73,5%), Norvegia (50,7%), Irlanda (48,7%), Regno Unito (53,5%). Per quanto riguarda i settori, lavorare nei servizi è sicuramente più soddisfacente che lavorare nei comparti industriali: si passa da 27,4% a 19,2%. Inoltre, emerge il minor grado di soddisfazione dei lavoratori man mano che si scende dai livelli più qualificati del lavoro non manuale, a quelli meno qualificati del lavoro manuale: si passa dal 34,1% dei lavoratori non manuali *high skilled*, al 26,6% di quelli non manuali *low skilled* e dal 17,6% dei lavoratori manuali *high skilled* al 16,6% di quelli manuali *low skilled*. I livelli di soddisfazione superiori per i lavoratori non manuali qualificati, si registrano in Danimarca, Regno Unito, Cipro, Germania ed Austria. In Belgio, Finlandia, Olanda e Svezia invece, si nota una soddisfazione superiore alla media, sia per i lavoratori manuali *high* che per quelli *low skilled*. In Italia, infine, viene rispettata la correlazione tra maggior grado di soddisfazione ed elevato livello di qualifica. Sul grado di soddisfazione incide la retribuzione, che deve essere proporzionata alla quantità ed alla qualità del lavoro svolto, in maniera sufficiente per assicurare un'esistenza libera e dignitosa, come afferma l'art. 36 della Costituzione italiana. Sono ancora una volta i lavoratori non manuali, di media-bassa qualifica, a denunciare un calo maggiore di soddisfazione, ma sono comunque i lavoratori manuali, sia *high* che *low skilled*, a far registrare i livelli più bassi. Ciò che è tuttavia scontato, è che i lavoratori con la paga più bassa, sono meno soddisfatti rispetto a quelli con la paga più alta. Ricerche condotte nel 2010, dagli stessi economisti, tendono a dimostrare che ai posti di lavoro con livelli salariali bassi, non sempre corrispondono occupazioni di bassa qualità e scarsa soddisfazione del lavoro (Pouliakas, Theodossiou, 2010). Lo studio di Pouliakas e Theodossiou del 2010 dimostra ciò che avviene nei paesi mediterranei come la Grecia, l'Italia, il Portogallo, e la Spagna, a differenza di quel che avviene nei paesi del Centro-Nord come l'Austria, il Belgio, la Finlandia, la Francia ed il Regno Unito, in cui tale differenza non appare così rilevante. I lavoratori italiani, si collocano ai livelli inferiori di soddisfazione, in relazione alla retribuzione, non solo perché le paghe nette sono

decisamente inferiori rispetto quelle di molti altri paesi dell'Unione Europea, ma soprattutto per il fatto che i lavoratori con i contratti non standard, subiscono una doppia penalizzazione: da un lato, la paga del lavoratore standard vale di più di quella di un lavoratore parasubordinato, dall'altro, i contratti non standard prevedono retribuzioni lorde nettamente più basse, anche a parità di caratteristiche del lavoratore e del lavoro svolto. Altro fattore da considerare, è la difficile conciliazione dell'orario di lavoro con il tempo della vita. Questo avviene a causa della rigidità dell'impresa, rispetto alle esigenze del lavoratore in Paesi come Bulgaria, Lituania, Lettonia, Malta e Portogallo; non succede, invece, in quei luoghi in cui vengono riconosciuti diritti di contrattazione collettiva e quindi, di regolazione sociale, come la Finlandia, la Germania, la Danimarca, l'Olanda e la Svezia. È inoltre necessario, ricordare la presenza dei rischi lavorativi, che possono presentarsi all'interno di un ambiente di lavoro, ed inoltre, le condizioni alle quali il lavoratore viene sottoposto per svolgere il suo lavoro. Milioni di lavoratori muoiono ogni anno a causa d'incidenti sul posto di lavoro, altrettanti a causa di malattie, derivanti dal tipo di lavoro svolto. È un costo veramente elevato per il lavoratore, il quale, è sottoposto a rischi fisici non indifferenti, come il trasporto di carichi pesanti o l'esposizione a vibrazioni. Come se non bastasse, i ritmi di lavoro sono sempre più frenetici, a causa di scadenze sempre più rigide da parte dei clienti dell'impresa o dei rapporti sempre più intensi tra le stesse imprese. Questi ritmi incidono e compromettono la salute. Il risultato che ne deriva è lo stress da lavoro. L'Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro, la cui missione è quella di rendere i posti di lavoro più sicuri, più sani e più produttivi, a vantaggio delle imprese, dei lavoratori e dei governi, evidenzia lo squilibrio che c'è tra le richieste della prestazione da svolgere e le risorse necessarie per farlo. Partendo dai dati trasversali della EWCS (2010), la qualità del lavoro è definita come un concetto multidimensionale. Si tengono in considerazione le condizioni del lavoratore, ossia le condizioni fisiche di lavoro (rischio salute, fatica, intensità e stress), considerate come percezione delle *working conditions* e la percezione delle condizioni di impiego (autonomia, partecipazione, discrezionalità,

apprendimento, formazione, sviluppo del capitale umano, retribuzione adeguata, orari concilianti, ambiente relazionale), che di fatto definiscono *l'employment status* (stato lavorativo). Un ulteriore effetto della flessibilità è l'incertezza. Smith (1776) afferma che con lo sviluppo della divisione del lavoro, l'occupazione dei lavoratori si restringe progressivamente a poche operazioni molto semplici; un uomo che passa la vita a compiere poche e semplici operazioni perde l'abitudine di esercitare le sue facoltà ed in generale, diventa stupido ed ignorante, come può diventarlo una creatura umana. La routine uccide lo spirito. Sennett (2012) condivide questa idea sostenendo che le persone sono stimolate da esperienze più flessibili. La società prova un profondo disaccordo rispetto alle opinioni dei due autori, perché considera la flessibilità del lavoro come la causa della precarizzazione e dell'incertezza generalizzata. Sono soprattutto i giovani ed i lavoratori meno qualificati a perdere l'impiego. Secondo i dati OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) in Italia, il 49,9% dei giovani, tra i quindici ed i ventiquattro anni, è precario; dati in aumento del 3% rispetto all'anno precedente e del 5% rispetto al 2009. Nemmeno un elevato titolo di studio è in grado di assicurare un'occupazione stabile; la maggior parte dei laureati svolge prestazioni sottopagate che non hanno niente a che fare con l'oggetto dei loro studi. La disoccupazione continua a crescere. Nell'intento di flessibilizzare il mercato del lavoro le aziende assumono senza una specifica ragione, mentre in passato, le richieste si fondavano su ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo. Vengono introdotte disposizioni volte ad ampliare ed a rafforzare il diritto di precedenza delle donne in congedo di maternità per le assunzioni da parte del datore di lavoro, nei dodici mesi successivi ed in relazione alle medesime mansioni, oggetto del contratto a termine. Infine, vengono introdotte disposizioni in materia di apprendistato: in primo luogo, viene meno l'obbligo per l'azienda di formulare un piano formativo individuale contenente l'obiettivo di formazione. Ne deriva così, un contratto ultraprecario, *low-cost* e sotto inquadrate. In secondo luogo, viene cancellato l'obbligo per le aziende di assumere a tempo indeterminato almeno il 30% degli apprendisti (l'obbligo rimane solo per le

imprese con oltre cinquanta dipendenti). Tale contratto, applicato solo alle nuove assunzioni a tempo indeterminato, svantaggia in misura maggiore i giovani, i quali si sentono espropriati di diritti e di futuro. Spesso i giovani non vengono ascoltati, ma, nonostante ciò, non si rassegnano all'inattività e fanno il possibile per trovare la strada che renda possibile il loro accesso al mondo del lavoro (Repubblica, 2014).

3.12 Nuove tipologie contrattuali

In Italia esistono due tipi di contratto di lavoro: quello subordinato e quello parasubordinato; Nel lavoro subordinato, il dipendente mette a disposizione il proprio lavoro ad un datore di lavoro in cambio di una retribuzione, ragion per cui la sua caratteristica è quella di essere eterodiretto; il dipendente privo di autonomia decisionale lascia che le sue azioni siano guidate da altri. Consiste in un'attività rigidamente coordinata secondo schemi temporali, poiché si svolge in un luogo definito e secondo orari prestabiliti, inoltre osserva un ordine gerarchico, in base al quale un superiore impartisce istruzioni ad un soggetto che le esegue. In genere è pattuito all'origine quale tipo di mansione si è destinati a svolgere. Negli Stati più avanzati, soprattutto in Europa, USA e Giappone, questi schemi sono da tempo sottoposti ad una profonda revisione, che investe particolarmente due aspetti del lavoro subordinato: da un lato, il luogo e la durata della prestazione diventano flessibili, anche se non sono gli stessi per tutti, poiché accanto ai contratti cosiddetti standard, a tempo indeterminato e full – time, in un'azienda con mansioni omogenee nel tempo, si aggiunge una serie di contratti atipici, fra i quali il contratto a termine (determinato), il lavoro part – time, il contratto di lavoro intermittente o a chiamata, il lavoro a distanza o telelavoro ed il lavoro ripartito. L'essenza del lavoratore atipico, così strettamente legato all'incertezza per sua stessa natura, apre nuovi interrogativi, in relazione all'impatto sulla vita degli individui e sulla qualità della loro esistenza in molteplici campi (Tiddi, 2002). Anche i lavoratori dipendenti, cosiddetti tipici, in realtà, non sono immuni agli effetti negativi dell'incertezza. L'incertezza è legata ai cambiamenti nel modo di lavorare e nel modo di concepire il lavoro stesso, inoltre

coinvolge tutti coloro che sono nel mondo del lavoro da diversi anni, i quali, una volta raggiunti traguardi professionali rilevanti, si trovano, improvvisamente, catapultati in una realtà sociale ed organizzativa mutata ed intensamente mutevole. A questo proposito, una difficoltà può consistere nell'accettare i propri limiti: basta pensare alle organizzazioni in cui la tecnologia cambia in modo frequente e radicale. È possibile notare come in questo contesto altri soggetti, sia pure indirettamente, subiscono le conseguenze dell'incertezza; il pensiero corre, naturalmente, alle famiglie ed ai figli dei lavoratori di cui si è appena parlato (Hunter, 1998). Dall'altro lato, muta il contenuto del lavoro con un margine più ampio di iniziativa del soggetto o con l'attenuazione delle sue caratteristiche gerarchiche e disciplinari. Si creano zone d'ombra tra lavoro dipendente e lavoro autonomo; la persona, divenendo un piccolo imprenditore di sé stesso, viene integrata in maniera più diretta ai processi produttivi imprenditoriali. A fronte di questi cambiamenti, si sono diffuse nuove tipologie contrattuali atipiche (Giansanti, 2014). Il lavoro interinale consente alle aziende di stipulare un contratto di fornitura di manodopera, tramite agenzie specializzate, che offrono, in tempo reale e solo per il tempo necessario, le professionalità richieste. Il lavoratore dipende dalle aziende fornitrici, dalle quali viene assunto e retribuito. La durata, le prestazioni ed il salario sono, invece, stabiliti dall'impresa che lo impiega. È dunque un contratto di lavoro a tempo determinato. Il *job-sharing* consiste nella condivisione del medesimo posto di lavoro da parte di due o più persone, le quali si impegnano nei confronti del datore di lavoro a fornire l'intera prestazione, pur gestendo autonomamente i tempi ed i modi del lavoro. In questo modo i lavoratori godono di un'ampia libertà nell'organizzazione del loro lavoro che però, non deve intaccare la continuità della prestazione lavorativa. Per lavoro parasubordinato si intende quel rapporto di lavoro con cui ci si impegna a svolgere una certa attività in favore di un altro soggetto, coordinandosi con la sua attività aziendale, ma senza alcun vincolo di subordinazione. I Co.Co. Co sono delle forme di lavoro parasubordinato che si concretizzano in contratti di prestazione d'opera intellettuale, la quale deve essere svolta senza vincolo di subordinazione ed

in coordinazione con l'attività svolta dal committente, in maniera continuativa, poiché destinata a protrarsi in un certo arco temporale e con una retribuzione periodica prestabilita. L'associazione in partecipazione è un contratto mediante il quale un imprenditore, detto associante, attribuisce ad un altro soggetto, l'associato, una partecipazione agli utili della sua impresa o di uno o più affari verso il corrispettivo di un determinato apporto (art. 2549 Codice Civile). L'associato, salvo patto contrario, partecipa alle perdite nella stessa misura in cui partecipa agli utili. Tramite il telelavoro, ossia il lavoro a distanza, si tenta di minimizzare o di eliminare il tempo di spostamento degli impiegati ed a massimizzare il loro tempo libero, poiché si svolge in un luogo distante dal centro di produzione, con nuove tecnologie che facilitano la comunicazione. Innanzi a questa situazione, l'impresa trae notevoli benefici, ma il lavoratore subisce gravi danni, tra i quali la difficoltà di separare il lavoro retribuito dalla vita privata, il confrontarsi con i problemi da solo senza un adeguato supporto e lo svolgimento di attività lavorative al di fuori del normale orario lavorativo. Peter Coy, Michelle Conlin e Moira Herbst (2010) lo definiscono *the disposable worker*, ossia il lavoratore usa e getta; dello stesso sostengono che i benefici stanno svanendo e che il lavoro di nessuno è sicuro. Un numero drammaticamente alto di giovani che entra a far parte del mercato del lavoro, ne esce licenziato dopo breve tempo per non rientrarvi mai più o per rientrarvi a seguito di un periodo più o meno lungo di disoccupazione. In molti casi, questa modalità persiste per vari anni prima di approdare ad una occupazione relativamente stabile. Anche il giornalista Marco Panara (2010) sostiene che questa situazione perdura ormai da vent'anni nella maggior parte dei paesi occidentali. Capita, frequentemente, che dopo la prima dismissione, il giovane sparisce dal mercato del lavoro regolare, non solo come lavoratore dipendente, ma anche come lavoratore autonomo, professionista ed impiegato nel settore pubblico, non risultando nemmeno disoccupato; è probabile che la destinazione finale sia l'economia sommersa. Risaputo, purtroppo, è il fatto che l'Italia conosce anche il lavoro nero, un fenomeno in cui l'irregolarità delle prestazioni è totale ed in cui l'attività viene retribuita ma

non dichiarata alle autorità pubbliche, con la conseguenza che i lavoratori non hanno né copertura assicurativa, né tutela in caso di licenziamento, perché la loro attività lavorativa non risulta nelle scritture o nelle altre documentazioni necessarie. Secondo ricerche realizzate dall'ISTAT nel 2008, l'economia sommersa del nostro Paese è dunque, quella serie di attività economiche che non sono regolarmente tassate (il lavoro sommerso ed i fenomeni legati all'evasione fiscale), è stimabile fra il 16,3% e il 17,1% dell'intero Prodotto Interno Lordo Nazionale; questo rende bene l'idea delle pesanti ripercussioni che tale fenomeno ha sulla ricchezza nazionale (ISTAT, 2008). Il problema è fortemente presente nel nostro territorio, ma non in maniera uniforme. Esistono infatti, marcate differenze fra Sud e Centro Nord: in regioni come la Calabria, la Sicilia, la Puglia e la Campania, il lavoro sommerso tocca punte tra il quaranta ed il 50% del PIL (prodotto interno lordo) regionale, mentre in altre regioni come l'Emilia-Romagna, il Trentino-Alto Adige, il Lazio e la Lombardia, il fenomeno, pur essendo sempre presente, ha dei numeri molto meno rilevanti ed è circa il 10%. Nel 2021 il valore dell'economia non osservata raggiunge 192 miliardi di euro. L'economia sommersa si attesta a poco meno di 174 miliardi di euro, mentre le attività illegali superano i 18 miliardi. Rispetto al 2020, il valore dell'economia non osservata cresce di 17,4 miliardi di euro, mentre le attività illegali superano i 18 miliardi (Il Sole 24 ore, 2023). Per ciò che riguarda la distribuzione e l'incidenza del lavoro sommerso nel nostro sistema economico, emerge come alcuni settori e professioni sono maggiormente esposte al rischio. Si sta parlando di settori tradizionali come l'agricoltura, l'edilizia, la ristorazione ed i servizi domestici ma anche le imprese, in cui è presente un'elevata intensità del lavoro ed un ampio ricorso a forme di sub-fornitura.

CAPITOLO 4

IL LAVORO

4. Premessa

Questo capitolo analizza una letteratura prevalentemente non economica, ma parla del lavoro dal punto di vista sociologico e psicologico.

4.1 Lavoro come diritto e dovere

L'articolo 1 della Costituzione italiana, promulgata nel 1947, recita che l'Italia è una repubblica democratica fondata sul lavoro. Il lavoro è un'attività produttiva che occupa una posizione centrale nella Costituzione, non a caso l'articolo 1, oltre a definire la forma dello Stato in quanto Repubblica, afferma che essa stessa è fondata sul lavoro. Il lavoro ha una funzione strumentale, poiché è il mezzo con cui gran parte delle persone si guadagna da vivere. Lo Stato deve impegnarsi affinché il lavoro, inteso come diritto, sia tutelato, soprattutto in periodi di crisi, promuovendo le condizioni che rendono effettivo tale diritto e procedendo nella lotta contro la disoccupazione. Oltre ad essere inteso come un diritto, il lavoro è anche un dovere per ogni persona chiamata ad esercitare un'attività, la quale deve contribuire al progresso spirituale e materiale della società stessa (art. 4, comma 2, Cost.).

4.2 La concezione di lavoro

Marzano (2009) dice che il lavoro è visto dalla nostra società, come un'attività ignorabile, da assegnare principalmente a schiavi e prigionieri, mentre le attività di coordinamento e supervisione vengono esercitate dai rappresentanti delle classi sociali più elevate. Nel 1700, il lavoro comincia a diventare un'attività sempre

più diffusa tra i rappresentanti di tutte le classi sociali; gradualmente, si avvia un cambiamento nell'immaginario sociale: il lavoro rappresenta un'attività dignitosa ed orientata al raggiungimento di un obiettivo, che può essere la creazione di un bene o la realizzazione di un servizio. Le successive trasformazioni, riguardanti la concezione del lavoro, avvengono negli ultimi secoli; il lavoro è considerato come un'attività necessaria alla sopravvivenza, ma anche un mezzo di affermazione nel mondo sociale, assegnatario di uno status. Oggi è concepito come un fine per ottenere la realizzazione personale: è il lavoro che dà un senso alla vita. Non tutti gli individui però, gli attribuiscono un ruolo di centralità. Latouche (2010) confronta la situazione attuale con il passato, ravvisando che mentre prima l'idea era quella dell'uomo che lavorava per trasformare la natura, così da soddisfare i propri bisogni, oggi, in merito al lavoro salariato, è in una condizione di subordinazione rispetto alle mansioni da svolgere nelle fabbriche e negli uffici. Latouche afferma che una delle caratteristiche principali dell'Occidente moderno è l'individualismo, che può essere esplicito come una società formata da tantissime particelle identiche ed accomunate dal fatto che per sopravvivere devono lottare, e lo fanno attraverso il lavoro. L'autore attribuisce al lavoro il significato principale di necessità, ma anche quello di sopravvivenza all'interno della società. Nella sua opera, "lavorare meno, lavorare diversamente o non lavorare affatto" del 2023, spiega che le tre promesse della modernità avanzata, ossia lavorare meno guadagnando sempre di più grazie alla società dell'abbondanza, lavorare tutti in modo sempre più piacevole grazie alla civiltà del tempo libero ed in futuro, non lavorare più grazie alle nuove tecnologie, si rivelano del tutto mistificatorie se collocate all'interno della società odierna, poiché incompatibili, per loro natura, con il modello dell'economia capitalistica. La rivista "*The Economist*" (2011) evidenzia il diffondersi dell'idea del lavoro come fonte di realizzazione, grazie alla rapida crescita di occupazione in organizzazioni no profit, dove molti posti di lavoro offrono una retribuzione ed un senso di scopo sociale. Alcuni sondaggi rilevano che molti ragazzi trascorrono la loro giornata lavorativa avendo come unico fine quello di rendere il mondo un posto migliore, rifiutando di

conseguenza, ogni lavoro che non offra tale soddisfazione. Aumenta, in questo modo, il peso dell'identità lavorativa sull'identità personale e ciò, induce a dedicare al lavoro maggiori spazi, che spinti all'eccesso, generano ricadute negative sulla vita psico-sociale e sulla salute fisica. Un contesto lavorativo instabile è in grado di generare una sorta di allontanamento del soggetto dal suo ruolo. L'opera di Kenneth Gergen, "psicologia sociale" del 1991, evidenzia come le nuove tecnologie producano effetti sull'esperienza del sé personale, ed ipotizza che con il passare del tempo, queste possano fare in modo che l'individuo non sia più l'unico decisore ed attuttore del proprio agire. Le ragioni di questi effetti sono molteplici e concatenate; esse possono essere ricondotte ad un concetto, quello del *polyvocality*, con il quale si vuole sottolineare il fenomeno, secondo cui, l'esagerata espansione del numero e del tipo di informazioni alle quali si è esposti, la numerosità delle persone con le quali si hanno scambi e l'ampiezza delle opinioni disponibili, attraverso i numerosi mezzi di comunicazione (in primis Internet), minacciano quella sicurezza intellettuale che sembra derivare da un punto di vista limitato e per così dire, provinciale. Nasce per l'individuo l'esigenza di rivolgersi verso il proprio contesto sociale, per comprendere l'opinione circostante e per trovare una serie di compromessi che mettano in ordine le sue idee: questo movimento di interiorità privata verso la sfera sociale, sovverte l'idea del proprio self come guida morale per ogni scelta (anche lavorativa, naturalmente) e genera, inevitabilmente, un caos demotivante. Un altro concetto che emerge dalla sua opera è quello della plasticità, che evidenzia un altro aspetto, ossia il fatto che le nuove tecnologie espandono lo scopo e la complessità di ogni attività. Le persone, infatti, sono coinvolte in un numero maggiore di relazioni, situate in numerosi e variegati luoghi; inoltre, a causa dei rapidi movimenti di informazioni, la composizione dei posti di lavoro appare in continuo cambiamento. La conseguenza di questa evoluzione ricade sull'individuo e deve rispondere ad un crescente e variegato assortimento di richieste comportamentali: addirittura, si può giungere a dover conciliare comportamenti ed atteggiamenti opposti. Sempre su questa linea, un'altra sfaccettatura dell'analisi di

Gergen mostra il concetto di ripetizione. Ci sono momenti, nella vita di un individuo, in cui si è consapevoli di non imitare, nelle proprie azioni, dei modelli, ma anche momenti in cui si è consapevoli di non obbedire ad ordini o convenzioni. Questi sono momenti in cui ci si sente artefici della propria individualità ed in cui si percepiscono le proprie azioni come uniche; di queste azioni innovative, il self di ogni individuo, si nutre e vive, e ciò, contribuisce a percepire sé stessi come agenti creativi e come autori della propria moralità. È possibile notare, tuttavia, come in un mondo in cui le tecnologie semplificano un'enorme complessità, attraverso formule preconfezionate, queste azioni così importanti per l'individuo siano sempre più rare. L'ultimo aspetto attiene alla transitorietà indotta dalla tecnologia. A questo proposito, Gergen ricorda come, in generale, le persone sono raggruppate in categorie, secondo molteplici criteri; tutto ciò contribuisce, sempre in linea generale, a fornire uno standard, attraverso il quale, si può giudicare la moralità degli atti compiuti da una persona. Tuttavia, a causa delle nuove tecnologie, si diventa facilmente fugaci: il ricordo dell'identità della persona, o meglio, di ciò che è sempre stata agli occhi di un'altra persona, non perdura. La grave conseguenza, in questo senso, è che resta sempre meno spazio nella vita di un individuo, per approfondire e metabolizzare questi ricordi e queste emozioni, i quali, segnando nel profondo la mente di ciascuno, sono in grado di aiutarlo ad orientare, in ogni momento, le sue azioni e le sue scelte. Secondo quest'analisi emblematica, dunque, ciascuna delle tendenze esaminate appare in grado di minacciare la coscienza personale, di conseguenza, le azioni e la mente di ciascun individuo. In generale, si vuole porre in evidenza come gli individui siano spinti ad aumentare le proprie difese personali, per reagire alle ansie sempre maggiori, causate da strategie di sopravvivenza messe in atto dalle aziende, a loro volta sempre più esasperate dalla tendenza del mercato del lavoro verso una flessibilità ed una precarietà estreme. Si segue, in questo contesto, l'approccio psicoanalitico di Melanie Klein, nella sua opera intitolata "l'analisi di un bambino" (1997), secondo cui gli adulti riproducono meccanismi di difesa nei confronti dell'ansia, sviluppati nella prima infanzia, che, inevitabilmente, influenzano il modo

di relazionarsi con il mondo esterno lungo l'intero corso della vita. A questo proposito, un'analisi significativa ed emblematica sembra essere offerta da Hirschhorn (1996). Secondo l'autore, la vita dell'organizzazione è attraversata da un'ansia che appartiene a due dimensioni: una operativa ed una relazionale. La dimensione operativa si concretizza nell'insieme di azioni e decisioni che consentono di raggiungere gli obiettivi legati al compito primario; la dimensione relazionale si concretizza, invece, nell'intreccio di percezioni, sentimenti ed emozioni, che nascono dal confronto intersoggettivo. Si parla quindi di stress nelle organizzazioni. Per arginare quest'ansia, i soggetti di un'organizzazione pongono in essere diversi meccanismi di difesa. Hirschhorn, più precisamente, identifica tre fonti d'ansia, che sono riconducibili alle tre principali dimensioni organizzative: le frontiere organizzative, l'esercizio del potere e la dinamica di ruolo. Nelle teorie di organizzazione del lavoro, le diverse frontiere organizzative consistono in particolari assetti di rapporti fra interno ed esterno dell'azienda, ma anche fra diverse unità organizzative e ruoli individuali, principalmente allo scopo di proteggere il compito primario dell'organizzazione da influenze esterne; tali frontiere possono essere condizionate e ridefinite dagli individui stessi, nel momento in cui questi ultimi si difendono dall'ansia. Alcuni soggetti, qualora versino in condizioni di profonda incertezza, possono arrivare ad instaurare dei legami tra loro, tali da trasformare profondamente i confini previsti dal disegno organizzativo: i nuovi spazi ridefiniti saranno, in generale, più circoscritti, più controllabili e meno ansiogeni. Una seconda fonte di ansia può essere l'esercizio del potere: in tal senso, è possibile notare come l'attività quotidiana faccia porre agli individui, assai spesso, diversi interrogativi circa il potere. In altre parole, la possibilità di chiedere o di rifiutare un consiglio, di sostenere un'idea o di rinunciarvi, di tentare di convincere o di lasciarsi convincere, di contrattare per sé o per gli altri, presuppone l'utilizzo di relazioni di potere. Una tipica ipotesi, ad esempio, è quella in cui il collaboratore effettua determinate richieste al proprio capo, il quale detiene il potere e può decidere se esercitarlo o meno, accogliendo o respingendo le richieste effettuate. In una tale situazione, è assai

probabile che il capo sviluppi una serie di fantasie, secondo le quali alla base delle richieste del collaboratore vi sono l'insoddisfazione ed il conseguente desiderio di prendere il suo posto: ciò può portare a sviluppare ansia, e con ogni probabilità, ad aumentare le distanze, proprio per controllare l'ansia che deriverebbe da una maggiore confidenza. Lo stesso Hirschhorn afferma che gli individui temono l'esercizio di autorità quando non hanno un'immagine di sé sufficientemente buona, cioè quando si sentono fundamentalmente cattivi. La terza fonte di ansia consiste, infine, nella dinamica di ruolo: si tratta di un tipo di incertezza, collegata al ruolo che si assume, quando si entra a far parte di un'organizzazione. L'incertezza, infatti, può portare il lavoratore a non sentirsi all'altezza dei compiti affidati e quindi, a svalutarsi. A questo punto, secondo Hirschhorn, possono verificarsi due situazioni: da un lato, può accadere che il soggetto si sforzi di reprimere quest'ansia, portando comunque a termine i compiti affidati; da un altro lato, invece, può accadere che il soggetto continui a sprofondare nell'ansia, poiché troppo difficile da controllare e da rielaborare, fino a fuggire dal compito affidato, o meglio, dai rischi che esso implica, abbandonando così, il ruolo nell'organizzazione. In quest'ultima ipotesi, è possibile che si inneschi una sorta di catena ansiogena, che coinvolge i superiori o i collaboratori del soggetto ansioso, fino a portare le fantasie ad un livello comune e condiviso.

4.3 L'individualizzazione

Nella realtà contemporanea, quando l'individuo privo di radicamento sociale, di appartenenza ad un ceto o ad una classe diviene un soggetto esposto alla solitudine, alla fragilità ed alla liquefazione, si parla di individualizzazione; per questo motivo, è sempre in cerca di radicare la propria identità (Bauman, 2002). Tale sradicamento avviene, innanzitutto, a seguito della precarietà degli stessi luoghi di esistenza, destinati a mutare continuamente, senza offrire alcuna stabilità. È proprio il luogo, come si desume dal saggio di Marc Augé, "nonluoghi" del 1992, a caratterizzarsi

come identitario e relazionale: identitario, poiché influenza la formazione dell'identità dell'individuo; relazionale, perché le persone tendono a relazionarsi con gli altri, fino a creare identità condivise. Augè riconosce l'esistenza di "non luoghi", ossia di spazi che hanno la prerogativa di non essere identitari, relazionali e storici. Le persone transitano nei nonluoghi, ma nessuno vi abita. Bauman evidenzia come oggi gli individui tentino di ritrovare solide radici, ma come, purtroppo, sia per loro impossibile, essendo tali luoghi afflitti da instabilità ed irregolarità. L'incertezza, quindi, non è più limitata alle sorti ed alle attitudini personali del singolo, ma si estende all'immagine del mondo futuro (Bauman, 2002). Il vero problema per ogni uomo non è costruirsi un'identità, ma preservarla. I principi cardine sono la determinazione di vivere alla giornata ed il raffigurare la vita quotidiana come una successione di piccole emergenze. Le conseguenze sono evidenti: non legarsi ad un posto, non giurare fedeltà a niente e a nessuno, non controllare il futuro, rifiutandosi di ipotecarlo e non impegnare la propria vita per seguire un'unica vocazione. In poche parole, evitare che il passato influenzi il presente. Come afferma Bauman, nella sua opera, "la società dell'incertezza" del 1999, il vagabondo, il turista ed il giocatore, presi insieme, offrono la metafora della strategia post-moderna generata dall'orrore di essere legati e fissati. L'individuo non deve legarsi emotivamente alle persone che incontra, né impegnarsi con loro e nemmeno pensare alle proprie risorse come un capitale, in quanto i risparmi si svalutano velocemente. Egli non deve attaccarsi a niente e a nessuno. In questo modo, però, rischia di essere posto ai margini della società, divenendo vittima dell'esclusione sociale. Sono soprattutto i giovani a scivolare nello scoraggiamento cronico, o peggio, nell'apatia. Per questo motivo, Papa Bergoglio, il 20 ottobre 2014, durante l'incontro in Vaticano con i dirigenti e gli operai delle acciaierie di Terni, in occasione del cento ventesimo anniversario della fondazione della fabbrica, invita tutti i cittadini a consolidare un atteggiamento di solidarietà e condivisione fraterna, al fine di uscire dalla palude di una stagione economica e lavorativa faticosa e difficile. Oggi si parla raramente di solidarietà in ambito lavorativo. In realtà, i

rapporti umani sono molto importanti. A tal proposito Simone Weil (2003), una filosofa di inizio Novecento, parla della solidarietà che si crea nei rapporti tra gli operai, pur essendo costretti a lavorare in condizioni disagiate, secondo l'approccio manageriale fordista. In quel periodo non vengono presi in considerazione i loro interessi, ma, nonostante ciò, riescono a creare una sorta di gruppo, composto da persone simili per le loro condizioni ed unite contro il nemico, ossia il datore di lavoro, che ha come unico fine l'ottenimento di profitti. Nella situazione attuale qualcosa è cambiato: ad essere considerato nemico, non è tanto il superiore, quanto gli altri lavoratori. Panara (2010) parla di egoismo: i lavoratori, data l'insicurezza dell'occupazione, sono indotti a tenere stretto tutto ciò che hanno e anziché intervenire in aiuto dei più bisognosi, contribuiscono a farli cadere, così da avere potenziali concorrenti in meno, nel senso di soggetti che possono, ad esempio, occupare i pochi posti di lavoro esistenti. Il lavoro è, comunque, l'espressione della persona e della sua dignità. Ciò non vuol dire che chi non ha un lavoro ne sia privo, ma che la sua condizione di povertà conduce ad una perdita di autostima. Una scarsa autostima rappresenta un enorme ostacolo nel percorso di vita, essendo la causa d'insicurezza, inadeguatezza ed incapacità. Sul piano sociale si manifesta, come conseguenza, un drastico restringimento dei contatti sociali, sia per la destrutturazione del tempo quotidiano ed il brusco cambiamento dell'organizzazione della propria vita, sia per tutta una serie di problemi di immagine, ruoli e identità, che possono dare origine, perfino, a propositi di suicidio. In passato, il suicidio era raro; riguardava al più agricoltori colpiti da debiti, da isolamento o abbandono delle campagne, le guardie carcerarie ed i poliziotti (Marzano, 2009, pag. 99). Oggi, invece, è sempre più frequente; le persone suicide lo considerano un simbolo, l'ultimo messaggio che intendono inviare al datore di lavoro o ai colleghi. Come sostiene Dejours (2007, pag. 125), questi suicidi sono legati al venir meno, nel mondo del lavoro, della solidarietà e dell'aiuto reciproco. Episodi di suicidio sul posto di lavoro si sono verificati presso la Renault nel 2006, presso la Peugeot-Citroen e presso la Telecom France. Riguardo proprio quest'ultima azienda di

telecomunicazioni, uno dei suoi dipendenti prima del suicidio, scrisse una lettera, in cui diceva: “Mi uccido a causa del mio lavoro a France Telecom. È l’unico motivo. Urgenza permanente, sovraccarico di lavoro, assenza di formazione e la disorganizzazione totale dell’azienda, mi ha completamente disorganizzato e perturbato. Sono diventato un relitto, meglio farla finita e poi, aggiunge: so che molte persone diranno che esistono altre cause (sono solo, non sposato, senza figli). Alcuni insinueranno che non accettavo d’invecchiare. Ma no, con tutto questo mi sono arrangiato abbastanza bene. L’unica causa è il lavoro (Spinelli, 2009).

Gli esperti individuano la causa che porta a tutto ciò. I lavoratori patirebbero sintomi psicopatologici, come depressione, ansia, insonnia, instabilità nervosa, irritabilità, difficoltà di concentrazione, insoddisfazione diffusa, forme di aggressività verso sé stessi e verso gli altri. Il sovraccarico di tensioni comporta conseguenze anche in ambito familiare come, ad esempio, la rottura del vincolo matrimoniale. Naturalmente la crisi di coppia non è causata direttamente dalla perdita del lavoro, ma da fattori aggiuntivi e complementari, quali il consumo, da parte del soggetto colpito, di alcool o droghe leggere, l’instaurarsi di un approccio negativo nell’educazione dei figli, oppure una continua aggressività nei confronti dei membri della famiglia stessa. Ad un evento, se pur drammatico, ma risolvibile, come la perdita del lavoro, consegue il fallimento della relazione familiare. La rivista “*The Economist*” (2011) evidenzia come la disoccupazione porti alla depressione, al divorzio e all’abuso di sostanze. Ulteriori dati sono desumibili da un recente sondaggio realizzato da “AstraRicerche” (2014): dai risultati si evince come lo stress degli italiani, a causa della crisi economica, raddoppia con conseguenze negative anche sul riposo notturno. Dodici milioni di adulti italiani, infatti, vivono in deficit da sonno. Fra le motivazioni spicca, appunto, la preoccupazione per alcuni aspetti della vita privata o professionale, nonché la pressione delle scadenze, poiché ci sono troppe cose da portare a termine e poco tempo per farlo. Colpite da tale fenomeno, sono prevalentemente le donne divise tra lavoro e famiglia. Come afferma il Presidente di AstraRicerche, Enrico Finzi, non lavorare diminuisce la quantità e

peggiora la qualità del sonno (Sanofi, 2014). Ci si ritrova dunque, in un periodo in cui vengono richiesti grandi cambiamenti ai lavoratori e viene imposto loro, un adeguamento alle nuove condizioni lavorative ed economiche.

4.4 Ossessionati dal lavoro

La maggior parte degli individui dedica la propria vita al lavoro, mettendo in secondo piano la famiglia e la loro vita sociale, fino a causare danni a sé stessi, al coniuge ed ai figli. Gli individui fondano sempre più frequentemente i loro discorsi sulla professione, alcuni indotti dalla passione per la propria occupazione, altri a causa dell'intrusione della stessa nella loro vita privata. Questo fenomeno coinvolge anche i bambini, poiché gli adulti pongono, con insistenza, ai ragazzi che crescono, la faticosa domanda: "che cosa vorresti fare da grande?", alla quale essi rispondono i mestieri più disparati, dimostrando come tale aspetto sia entrato nella mente umana sin dall'infanzia, anche se non da un punto di vista remunerativo bensì per il fascino di quella determinata attività (Ariely, 2010). Il lavoro diventa un'ossessione per molti, occupa una parte sempre maggiore della giornata, riducendo i momenti da dedicare a sé stessi ed alla famiglia, quasi come se si trattasse della normalità. In passato, invece, il lavoro veniva svolto con più tranquillità: il dipendente vendeva all'azienda il suo tempo, non la sua anima (Reich, 2001). Reich (2001) ritiene che chi non riesce a trovare un impiego sembri essere il solo responsabile di sé stesso. Marzano (2009) sostiene che il sistema odierno è definito di manipolazione, a fronte della persuasione che le imprese pongono in essere nei confronti dei loro dipendenti: nel caso in cui essi non raggiungano gli obiettivi prefissati, le aziende attribuiscono loro la totale responsabilità, adottando giustificazioni, quali il mancato apprendimento degli incarichi, il disimpegno e l'incapacità. In qualunque caso la responsabilità è la loro (Marzano, 2009). Questo capita anche in merito al licenziamento: pur non esistendo ragioni imputabili al lavoratore, l'impresa tenta di colpevolizzarlo. Marzano sostiene che tutto dipende da sé stessi: il colpevolizzarsi,

il ritenersi responsabili dell'insuccesso e il rinchiudersi in sé, fino ad odiare sé stessi ed il mondo intero. In questo modo l'uomo è considerato l'artefice del proprio destino, colui che è responsabile dei successi ma anche dei fallimenti prodotti dalle sue autonome decisioni. La soddisfazione per aver fatto la scelta giusta e l'angoscia per una decisione rivelatasi sbagliata, condannano l'individuo in una posizione eternamente ambivalente.

4.5 Dipendenza dal lavoro

Il lavoro è una parte essenziale per la vita delle persone, tanto da essere molte volte collegato alla salute mentale. È considerato lo strumento essenziale per integrarsi e per essere apprezzati a livello sociale, ma anche per raggiungere l'indipendenza economica. Nel panorama delle dipendenze patologiche, ricevono una crescente attenzione le cosiddette nuove dipendenze, in cui il comportamento abusante non costituisce un'attività illegale. Quando il desiderio di lavorare diventa quasi una necessità compulsiva per la persona, si arriva a parlare di dipendenza dal lavoro, una delle più attuali e pericolose dipendenze individuate. In America, tale dipendenza, definita *workaholism*, è diventata un problema sociale sempre più sentito, soprattutto dalle nuove generazioni, complice anche l'innovazione tecnologica, che con l'avvento di *internet*, *tablet* e *smartphone*, cancella il confine tra l'ambito professionale e la vita privata, rappresentando l'esaltazione di un'attività quotidiana diffusa. Essa più precisamente, si configura come una dipendenza senza uso di droghe, legata ad un'attività lecita, condivisa ed ormai estremamente apprezzata a livello sociale. Una caratteristica della dipendenza da lavoro è che essa si instaura a partire da ricompense secondarie, ossia dal piacere indiretto, prodotto dall'azione lavorativa protratta e ripetuta. Il lavoro non rappresenta un oggetto di appagamento immediato, ma rappresenta un'attività che richiede l'esecuzione di uno sforzo, per ottenere gratificazione economica o di qualunque altro tipo (Lavanco e Milio, 2006). Una porzione di piacere diretto ed immediato, tuttavia, è presente ed è rappresentato dalla passione per l'attività stessa, per un settore o per una disciplina,

come accade a certi professionisti, che spendono interamente il loro tempo libero in letture ed aggiornamenti riguardanti la loro professione. È senza dubbio il piacere indiretto che può trasformare un'attività per niente gratificante in un'abitudine stabile; gli effetti però, ricadono sulla vita di chi la effettua, ma anche su quella di chi gli sta attorno. Le motivazioni che alimentano una propensione al lavoro no stop sono varie. Lavanco e Milio (2006) definiscono queste motivazioni come aspirazione alla supremazia e all'autoaffermazione; i fattori di stress che scaturiscono da un eccesso di lavoro portano a comportamenti conflittuali, che possono sfociare in atti immorali o di predominio sugli altri, definendo il lavoratore come competitivo ed orientato al potere. L'ambizione a perseguire traguardi lavorativi sempre più elevati, come promozioni o riconoscimenti professionali, definiscono il lavoratore come iperambizioso ed orientato al successo. Questo è il caso del lavoratore solo, la cui intenzione è quella di eludere un problema centrale della sua vita, sia esso sentimentale, familiare o sociale, dedicandosi totalmente al lavoro. La necessità del lavoratore è quella di auto-punirsi, attraverso una tendenza a lasciarsi sovraccaricare da dosi massicce di lavoro. Egli è il cosiddetto lavoratore colpevolizzato, i cui comportamenti possono essere indotti da più motivazioni. Non è immediato il collegamento tra il riservare maggiore spazio all'attività lavorativa e la dipendenza che ne deriva, perché solo in quest'ultima si ravvisa un'esclusività del lavoro, oltre che nella vita reale, soprattutto in quella mentale di una persona. Inizialmente, la dipendenza dall'attività lavorativa, si instaura lavorando sistematicamente per più di otto ore al giorno, spesso anche nel fine settimana ed in vacanza, in modo tale che l'eccesso di ore dedicate a lavorare diventi quasi un'abitudine. Nella seconda fase sintomatica, generalmente, si cominciano ad evidenziare i segni della cosiddetta sindrome da stress lavorativo, un quadro clinico che può comportare diversi sintomi psichici o fisici, come ansia, depressione, vuoti di memoria, insonnia, disturbi digestivi, cefalea, disturbi cardiaci, squilibri alimentari e altri ancora. Il lavoratore dipendente può continuare a non ascoltare i primi segni di disagio, attribuendoli a problemi fisici o a presunte predisposizioni ereditarie. Il quadro clinico può

peggiore fino all'infarto e all'instaurarsi di problemi di salute seri e cronici. Altri segnali che indicano la presenza di una dipendenza da lavoro sono: la fatica a stare lontani dal lavoro, le preoccupazioni ricorrenti, la tendenza ad evitare di assentarsi dal lavoro e quella di trascurare i propri bisogni, come dormire a sufficienza ed alimentarsi correttamente, ma anche la mancanza di *hobbies* ed interessi. Il *workaholism* può avere gravi conseguenze; in Giappone esiste un fenomeno, detto *karoshi*, sconosciuto in Italia, che consiste nella morte dovuta ad infarti cardiaci e ischemici, in seguito alle eccessive ore di lavoro ed alle condizioni lavorative stressanti. In Giappone è infatti comune lavorare fino a dodici ore al giorno, senza sfruttare i giorni di ferie. Anche in Occidente però, il *workaholism* si sta diffondendo, colpendo il 66% dei *millennials*, con effetti negativi sulla loro salute mentale, ma anche sulle relazioni sociali con amici e partner, tanto che un dato dimostra che il tasso di divorzio tra i *workaholic* è molto più alto rispetto al resto della popolazione (Redazione Unobravo, 2023). La dipendenza da lavoro, oggi, è un fenomeno sottovalutato e poco riconosciuto nell'ambito del disagio psicologico, soprattutto perché i lavoratori riescono difficilmente ad ammettere di avere un problema serio da affrontare, per non dover ridimensionare il loro rapporto con il lavoro. Spesso, i primi a segnalare il disagio sono i familiari; una diagnosi precoce potrebbe iniziare anche nell'ambito del trattamento dei problemi familiari o di coppia, in cui la lavoro-dipendenza può giocare un ruolo negativo decisivo. Affrontare questo tipo di problema significa ridimensionare i tempi e gli spazi da dedicare alla vita lavorativa, riscoprendo altre attività, spesso meno remunerative, ma talvolta altrettanto gratificanti, mediante le quali è possibile cominciare a prendersi nuove soddisfazioni, disegnando nuovi obiettivi con altrettanta creatività (De Cesare, 2013). Superare una dipendenza non è facile, ma sicuramente un percorso di psicoterapia può aiutare a comprendere cosa si nasconde dietro l'abuso dell'attività lavorativa, fino ad arrivare ad un cambiamento profondo nel proprio stile di vita, ritagliando del tempo per sé stessi, passando più tempo con gli altri e pianificando periodi di vacanza.

4.6 La soddisfazione nel lavoro

La soddisfazione lavorativa è definita come una sensazione positiva o piacevole derivante dall'apprezzamento del proprio lavoro (Locke, 1976). È un tema ampiamente studiato da psicologi, economisti e sociologi, specialmente per gli esiti sui comportamenti lavorativi (Judge e Church, 2000). La letteratura evidenzia che i lavoratori insoddisfatti hanno più probabilità di assentarsi o di abbandonare il proprio lavoro (Steers e Rhodes, 1978), altresì, un buon livello di soddisfazione migliora le prestazioni individuali e genera comportamenti virtuosi nel lavoratore, come evidenziato dagli studi sull'*Organizational Citizenship Behavior* (OCB), ossia i comportamenti di cittadinanza organizzativa (Spector 1985; Ostroff 1992). La soddisfazione lavorativa non è legata esclusivamente alla sfera lavorativa; anche i comportamenti familiari e le scelte riproduttive delle coppie risentono del vissuto lavorativo. Le lavoratrici ed i lavoratori soddisfatti, senza rinunciare al proprio lavoro, potrebbero maturare con maggior probabilità l'intenzione di avere un figlio (Piccitto, 2018). Al fine di collegare i domini del lavoro e della famiglia, lo studio si concentra sulla dimensione temporale della soddisfazione sul lavoro: questa dimensione è la più influente per affrontare il ruolo doppio (lavoro retribuito e doveri di cura), dunque la più adatta per esplorare le differenze tra uomini e donne. I risultati sottolineano che con bassi doveri di cura (senza un bambino piccolo in famiglia), le donne sono più soddisfatte degli uomini in buoni lavori, mentre con alti doveri di cura (con un bambino piccolo in famiglia), le donne sono più soddisfatte degli uomini anche in lavori di media qualità. Le donne con alti doveri di cura apprezzano particolarmente le professioni tecniche, tra le quali la segretaria, l'insegnante o l'infermiera, perché sono caratterizzate da un programma fisso e da contenuti chiari; tali caratteristiche connotano i lavori come *family-friendly*, consentendo alle madri di gestire l'equilibrio tra lavoro e vita privata senza ostacoli. Oltre a questa differenza, il modello generale di risposta alla genitorialità è simile tra uomini e donne: dal lato della domanda, questo può essere spiegato dal fatto che il mercato del lavoro italiano,

non sia adatto alle madri che vogliono rimanere nel lavoro retribuito, mentre dal lato dell'offerta può essere spiegato tramite l'allineamento delle pratiche di genitorialità tra madri e padri. Ogni persona percepisce il compito che gli viene assegnato in modo diverso: se per qualcuno può risultare gravoso, per altri invece, assai gratificante. Reich spiega in maniera chiara questo fenomeno, attraverso l'attività di giardinaggio: per lui, raccogliere erbacce per ore, costituisce un supplizio degno dei peggiori gironi dell'inferno di Dante e quindi, dovrebbe ricevere una somma di denaro altissima per eseguirlo; un suo amico, invece, considera il giardinaggio un vero piacere, tanto da praticarlo non appena ha un momento libero, persino quando è in vacanza (Reich 2001, pag 178). Il lavoro, in quest'ultimo caso, è talmente appagante che non è poi così importante quanto materialmente lo ricompensi. Da ciò, si desume che ognuno raggiunge la propria soddisfazione-realizzazione in modo diverso. Per le donne, ad esempio, il lavoro retribuito svolto fuori casa è più appagante rispetto a quello non retribuito svolto in casa, sentito come più difficile e non gratificato e basato su rapporti con adolescenti scontenti, mariti ingrati e piatti sporchi. Alcuni professionisti, come autori, filosofi e attori, svolgono il loro lavoro per l'estrema soddisfazione che ne traggono, tanto che per ottenere un guadagno svolgono un'altra attività. Le mansioni intraprese per il loro fascino intrinseco, possono indurre a lavorare più duramente e più appassionatamente rispetto a ciò che si fa esclusivamente per i soldi. A riguardo, consideriamo i risultati di Snow e Langer (1997). Nell'esperimento creano due gruppi di persone; esse sono incaricate di svolgere lo stesso compito, con la differenza che ad un gruppo è presentato come gioco e all'altro come lavoro. Dal risultato si evince che pur eseguendo lo stesso incarico, i primi si divertono a svolgerlo, mentre gli altri, si devono sforzare per realizzarlo (Langer, 1997). Questo dimostra che la percezione sulle attività da svolgere muta in base a come vengono presentate: il termine lavoro suscita subito l'impressione di un incarico pesante e gravoso da portare a termine, esercitando un'influenza psicologica negativa. Si è sempre più propensi a pensare che una professione non sia assolutamente soddisfacente, ma in realtà, ogni attività è

appagante, non solo quelle che si svolgono nel tempo libero. Perché ciò sia vero, però, bisogna innanzitutto non pensare al lavoro esclusivamente come un'attività faticosa da svolgere per il corrispettivo economico che se ne percepisce, in contrapposizione al piacere che ne deriva dal passatempo. Purtroppo, la situazione attuale impone di accettare ogni lavoro possibile, a causa dell'imprevedibilità delle entrate: si parla dunque, saggiamente, di mettere fieno in cascina (Reich, 2001, pag. 185). Per questo motivo si è diffusa l'abitudine di aspettarsi dal lavoro un ritorno economico, considerandolo nient'altro che un mezzo per la propria sopravvivenza. Le persone vorrebbero, al contrario, provare gioia nel fare il proprio lavoro, alzandosi ogni mattina con una piacevole sensazione di benessere per il pensiero della giornata lavorativa che li attende. Desidererebbero, più precisamente, vedere soddisfatto, oltre che il bisogno di sopravvivenza, anche il bisogno di essere se stesse, svolgendo il proprio incarico in modo personale, creativo ed autonomo, crescendo mediante un lavoro che consenta loro di esplorare, sperimentare, imparare cose nuove e svolgere attività diverse nel tempo, cooperando amichevolmente e pacificamente, sentendosi protetti ed accettati, ed identificarsi con il gruppo scambiandosi reciprocamente riconoscimenti, possibilmente positivi. Alla base del piacere di lavorare c'è, in gran misura, la possibilità di utilizzare le proprie competenze, conoscenze e capacità, in un'attività che permette di esercitarle. Solo attraverso un lavoro che valorizza le proprie qualità, consentendo di esprimere la propria personalità, un soggetto si sente veramente realizzato. Un'intervista fatta nei confronti di alcuni giovani americani mostra come alla domanda "cosa vuoi fare nella vita?" la risposta è: il lavoro deve essere un'arte integrale dell'identità e non semplicemente un modo per fare soldi (Ariely, 2010, pag. 29). Molte persone sono alla ricerca di un significato esistenziale nel loro lavoro, fino a diventare un tutt'uno con il proprio mestiere (Ariely, 2010). Ciò non deve essere inteso nel senso che l'individuo, costretto a lavorare più ore del previsto e ad essere sempre disponibile di fronte alle richieste del datore di lavoro, non può più avere una vita privata, bensì in un significato più anteriore, una sorta di identificazione nel lavoro che svolge. Per alcuni, infatti, il lavoro è in grado di dare

una grande soddisfazione da un punto di vista personale. Reich (2001) raccontando la sua esperienza, dice che è appassionato del suo mestiere, ossia un incarico di prestigio presso l'Ufficio del Presidente, al punto di non vedere l'ora di arrivare in ufficio la mattina ed essere dispiaciuto di andare via la sera; è diventata una vera e propria dipendenza, che tra l'altro preclude molto la sua vita privata. Ad un certo punto, accorgendosi di queste conseguenze, cambia mestiere, ma fino a quel momento è contento della sua vita, ed è talmente soddisfatto dal lavoro che il resto passa in secondo piano. Questo dimostra che se si ottiene un appagamento si lavora con più serenità e si è disposti anche a sacrificare tutto ciò che non attiene alla sfera occupazionale. Poter svolgere un lavoro gratificante crea uno stato di benessere tale da influire sull'intera esperienza di vita, viceversa, una vita personale felice permette di affrontare con maggior disponibilità le vicissitudini lavorative. La salute, secondo la definizione data già nel 1948 dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, è uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non la semplice assenza dello stato di malattia o infermità; i piani nei quali un individuo ha il diritto di mantenersi in salute sono molti e tutti hanno la stessa importanza.

4.7 I bisogni umani: la piramide di Maslow

Il capostipite della psicologia umanistica, Abraham Harold Maslow, nella sua opera "motivazione e personalità" (1954), formula una teoria che consiste nella creazione di una piramide dei bisogni di base, basata sul soddisfacimento prioritario dei bisogni umani. Tutti gli esseri umani hanno bisogni fisici, emotivi, sociali e spirituali, ragion per cui, in cima alla piramide colloca il bisogno di autorealizzazione, che corrisponde alla possibilità di avere stima, successo, prestigio e realizzazione di sé nell'ambito del gruppo sociale di appartenenza. Realizzare le proprie aspettative è possibile solo se si riesce ad occupare una posizione soddisfacente all'interno di un gruppo sociale; un ambiente di lavoro accogliente e gratificante è fondamentale per dar vita alla propria creatività. Chi desidera realizzarsi, deve saper selezionare gli ambienti lavorativi: negli annunci di lavoro, si

possono individuare gli ambienti nei quali si può essere collocati, analizzando bene le richieste e la presentazione dell'offerta lavorativa. Dunque, si possono scorgere ambienti che considerano la competitività interna come un segno per il possibile raggiungimento dell'eccellenza; altri invece, puntano sull'essere gruppo e riconoscono nella filosofia "lavora insieme a noi" la forza coesiva del team. Proprio questi ultimi ambienti devono essere i preferiti, in quanto le frustrazioni vengono combattute immediatamente, essendo che sono considerate controproducenti, mentre l'accento viene spostato proprio sul benessere individuale e su quello collettivo, per poter conseguire non solo gli obiettivi professionali, ma nel contempo, perseguire il diritto fondamentale garantito dagli Stati, ovvero il diritto alla salute ed al completo benessere.

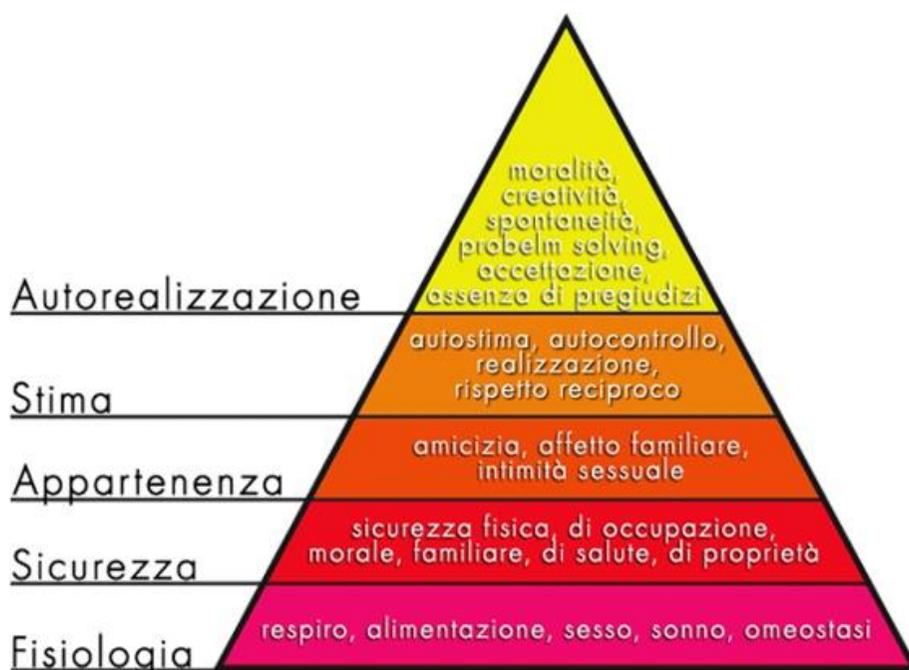


Figura 1. La piramide dei bisogni di Maslow. Fonte: Maslow, 1954

Maslow sostiene che il comportamento delle persone, anche sul lavoro, tende alla soddisfazione di quei bisogni ordinati secondo una precisa gerarchia, che egli indica all'interno di una struttura piramidale. Raggruppa dunque i bisogni umani in cinque categorie, corrispondenti a cinque diversi livelli. Nel livello in basso si trovano quei bisogni che l'uomo ha l'impellenza di soddisfare per primi; una volta soddisfatti si passa al livello successivo. Essi sono i bisogni fondamentali o fisiologici di un essere umano: cibo, acqua, sonno, sesso, omeostasi ed escrezione. Per il livello successivo predominano i passaggi importanti per la sopravvivenza fisica della persona, ossia la ricerca dell'ordine, della stabilità e della sicurezza, che in questo caso si riferisce alla sicurezza economica a cui l'uomo vuole arrivare; proprio per questo, l'autore elenca alcuni concetti peculiari della specie umana, come il denaro, l'occupazione, il rispetto della legge e la proprietà. Essere al sicuro ad oggi significa avere un'abitazione, un lavoro, forme di entrata che garantiscano il proprio sostentamento, ma soprattutto rispettare le regole per non subire ritorsioni. Il terzo livello, quello del bisogno di amore e di appartenenza, fa parte dei cosiddetti bisogni psicologici ed è per questo definito come l'aspirazione di far parte di una comunità, che includa l'amare e l'essere amato, la partecipazione, la cooperazione e la condivisione, ossia quei bisogni fortemente mutevoli da individuo ad individuo. Quando gli individui si prendono cura di sé stessi fisicamente, sono pronti a condividere sé stessi con gli altri, come la famiglia e gli amici. Il quarto livello, quello della stima, si raggiunge quando gli individui si sentono a proprio agio con ciò che hanno realizzato e quando si vuole avere un ruolo notevole che garantisca rispetto, riconoscenza ed approvazione, ad esempio, attraverso lo status ed il livello di successo. Il quinto ed ultimo livello punta verso l'interiorità, poiché non è determinante la reazione degli altri al nostro agire, ma la soddisfazione individuale circa il proprio essere, ossia quello della autorealizzazione. L'aspirazione dell'uomo è quella di realizzare la propria identità in base alle proprie potenzialità ed aspettative, diventando ciò che si vuole essere. Maslow riesce a rendere un concetto complesso come il funzionamento dei bisogni, incredibilmente intuitivo.

CAPITOLO 5

LE SOFT SKILLS

5.1 Le competenze trasversali

Nell'attuale mondo del lavoro, possedere competenze tecniche e specializzarsi in un determinato settore, costituiscono un'ottima opportunità per farsi conoscere dalle varie aziende in cerca di potenziali lavoratori e per ottenere, quindi, una posizione lavorativa che sia coerente con il percorso di studi precedentemente intrapreso, con le proprie ambizioni e con i propri obiettivi di crescita personale e professionale. Il mercato del lavoro però, oltre alle competenze tecnico-professionali, richiede delle cosiddette competenze trasversali, che sono anche dette soft skills (De Pietro, 2019). Queste competenze, che rientrano nella sfera delle soft skills, si identificano come la combinazione di conoscenze, abilità, capacità ed attitudini appropriate al contesto, rappresentando per i giovani, ma anche per gli adulti, i nuovi alfabeti di base (Vannini, 2009, p.96). La conoscenza viene definita come un concetto che fa riferimento al sapere e che costituisce il risultato dell'assimilazione di informazioni, le quali vengono ricavate dalla ricerca scientifica dell'individuo; più specificamente, si tratta di fatti, principi, teorie e pratiche di un determinato settore di lavoro o studio (Carlotto, 2015). Le capacità e le abilità sono concetti che fanno riferimento al saper fare; la capacità è l'attitudine che un individuo ha nel fare una determinata cosa, come realizzare un compito oppure un incarico; si tratta di un termine utilizzato in diversi ambiti: nel diritto, ad esempio, indica l'idoneità a fare qualcosa e più specificamente, in economia, si utilizza per indicare come sia possibile utilizzare al meglio le risorse di cui si è a disposizione. L'abilità, invece, è la capacità di svolgere un'attività; essa, non deve essere confusa con l'attitudine, perché mentre questa è innata e spontanea in un individuo, l'abilità si sviluppa attraverso le ripetizioni, l'esercizio e l'esperienza, ragion per cui può essere

migliorata nel tempo. È lecito affermare che mentre le conoscenze, le capacità e le abilità fanno riferimento rispettivamente al sapere e al saper fare, le competenze riguardano il saper essere di un individuo. La competenza consiste nella capacità di utilizzare al meglio le conoscenze, le capacità e le abilità in un determinato contesto; si tratta quindi, di una qualità che permette ad una persona di eseguire prestazioni eccellenti in qualsiasi contesto in cui questa si venga a trovare. Le competenze trasversali fanno riferimento al saper essere di ogni individuo, ma occorre darne una definizione più approfondita ed esaustiva per poter comprendere al meglio questo concetto. Si tratta, anzitutto, di un termine non nuovo, poiché se ne inizia a parlare a partire dagli anni Sessanta, ma viene definito più precisamente nel 1993 dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), secondo cui, le *soft skills*, denominate anche *skills for life o life skills* (famiglia, valori sociali e culturali, abilità e competenze), sono tutte quelle competenze ed abilità necessarie per affrontare i problemi, e dunque, le pressioni, le difficoltà, gli stress e le sfide generali della vita quotidiana. La mancanza di queste skills socio-emotive può causare, soprattutto nei giovani, l'instaurarsi di comportamenti negativi, che vengono messi in atto per rispondere alle situazioni di stress (OMS, 1992). Sono quindi conoscenze, abilità e capacità personali che vengono applicate in determinati contesti e che si riferiscono al modo in cui l'individuo reagisce agli stimoli della specifica situazione in cui lo stesso viene a trovarsi; sono dette anche competenze trasversali perché vanno ad adattarsi alla situazione in atto e possono essere trasferite in diversi ambiti. L'OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) afferma che le competenze trasversali contribuiscono ad una vita di successo ed al buon funzionamento della società.

5.2 Soft skills e hard skills a confronto

Le soft skills riguardano l'insieme delle competenze personali (atteggiamenti, modi di essere e di fare) che consentono al soggetto di assumere comportamenti adeguati rispetto alle diverse situazioni in cui ci si può venire a trovare (Pignalberi, 2020).

Sono indispensabili in ambito professionale perché sono attributi personali che migliorano le interazioni, le prestazioni lavorative e la carriera di un individuo (Pachauri & Yadav, 2014). Si riferiscono a tratti della personalità sociale e corrispondono alle azioni del collaborare, comunicare, saper lavorare in gruppo, mantenere gli impegni, negoziare decisioni condivise e gestire conflitti (Ajello, 2022). Si differenziano dalle hard skills, le quali costituiscono invece, delle competenze tecniche e delle abilità specifiche come, ad esempio, la conoscenza di una o più lingue straniere, le capacità informatiche o di programmazione (HTML, Python, PHP), la capacità di utilizzare macchinari per specifiche produzioni e lavorazioni e la conoscenza dei Social Media, che è possibile sviluppare, generalmente, durante il proprio percorso di studi, frequentando un corso specifico oppure attraverso esperienze professionali. Esse possono essere dimostrate tramite certificati o attestati che ne dimostrano la validità come, ad esempio, il certificato ECDL (*European Computer Driving Licence*), una sorta di patente Europea per l'uso del computer, che attesta l'idoneità ad utilizzare il computer con vari livelli di specializzazione, a seconda della tipologia d'esame a cui ci si sottopone; oppure certificati che attestano la conoscenza di lingue straniere; anche in questo caso è possibile acquisire diversi livelli di conoscenza. Mentre le hard skills definiscono cosa un individuo sa fare nello specifico, le soft skills definiscono come la persona porta a termine determinati comportamenti e come si comporta nell'ambiente di lavoro; in pratica le soft skills completano le hard skills. È possibile distinguere fra hard skills generiche e hard skills specifiche. Le prime sono dette generiche perché possono essere applicate a vari contesti e sono, ad esempio, la conoscenza della Legge e del contesto economico, le competenze tecnologiche, la consapevolezza ambientale, la conoscenza di lingue straniere e così via. Le hard skills specifiche, invece, come suggerisce la parola stessa, possono essere applicate soltanto a specifici contesti lavorativi (Pellerey, 2017). Le hard skills sono dunque molto importanti, perché arricchiscono il CV rendendolo interessante dal punto di vista lavorativo. Costituiscono una sorta di requisito che il candidato deve possedere affinché possa

svolgere la determinata mansione per cui si fa domanda; è infatti, uno degli elementi fondamentali che gli addetti alla selezione delle risorse umane considerano durante un colloquio di lavoro. Le competenze trasversali invece, oltre ad essere più soggettive e a dipendere dall'interazione con gli altri, costituiscono una qualità in più, che permette al candidato di eseguire prestazioni eccellenti, differenziandosi quindi, in maniera estremamente positiva, rispetto a coloro che concorrono per la medesima posizione lavorativa.

5.3 Le soft skills nel mondo del lavoro

Uno degli elementi fondamentali che vengono presi in considerazione dagli addetti alla selezione del personale durante un procedimento selettivo, ed eventualmente durante un colloquio di lavoro, sono le hard skills, essenziali per ricoprire una specifica posizione lavorativa. Al giorno d'oggi però, queste competenze sono certamente necessarie, ma non bastano, in quanto ci sono ulteriori competenze che vengono richieste sempre più spesso dalle aziende, ossia le soft skills (Carlotto, 2015). Nell'attuale mondo del lavoro si parla di occupabilità. L'occupabilità viene più comunemente chiamata col termine inglese *employability*, poiché indica in maniera precisa la capacità di entrare nel mondo del lavoro; il termine italiano invece, non è molto utilizzato, poiché fa riferimento ad una generica utilizzabilità (Rossi di Schio e Salmon, 2019). Più precisamente, si tratta della capacità di cercare attivamente, di trovare e di mantenere nel tempo, un lavoro, che sia soddisfacente dal punto di vista professionale, personale e remunerativo, e che sia pertanto, in linea con i propri desideri e le proprie ambizioni. Non è quindi sufficiente essere in possesso di conoscenze e competenze specifiche utili per svolgere una determinata mansione, ma occorre possedere la capacità aggiuntiva di ottenere effettivamente il posto di lavoro. Anche quest'ultima, però, diventa ad un certo punto insufficiente, poiché bisogna anche saper mantenere quella determinata posizione lavorativa, andando a sviluppare ed a migliorare, ad esempio, le proprie abilità e tutto ciò che viene richiesto dall'azienda presso cui si è assunti.

L'occupabilità è quindi una capacità che dipende dalle caratteristiche personali di colui che si candida per una determinata mansione, ma anche dalle caratteristiche di quest'ultima. Per poter migliorare la propria occupabilità occorre sviluppare e potenziare le caratteristiche personali del candidato, le quali sono formate dalle hard skills e dalle soft skills. Oggi le aziende non si focalizzano solo sulle hard skills, ma anche sulle competenze trasversali, perché con il solo possesso delle competenze tecniche, gli individui non sanno comportarsi all'interno del contesto lavorativo, proprio per la mancanza delle soft skills, che permettono di comportarsi in maniera consapevole ed appropriata (Pezzoli, 2017). Il coinvolgimento sempre più frequente delle soft skills è dovuto anche all'evoluzione dei mercati e ad una continua variabilità dei consumi, che comporta un aumento notevole della domanda di flessibilità, sia per quanto riguarda le imprese, sia per quanto riguarda i lavoratori. Ciò significa che i lavoratori devono essere in grado di rispondere prontamente ed opportunamente alle continue richieste di cambiamento delle mansioni, dell'azienda, ma anche della professione (Carlotto, 2015). Anche la visione della carriera è cambiata. Mentre in passato la carriera veniva rappresentata dal raggiungimento di una serie di gradini all'interno della stessa azienda, oggi, con il termine carriera, non ci si riferisce più al restare ancorati ad una sola azienda durante tutto il proprio percorso di crescita, ma ci si sofferma più sulla professione, sul suo sviluppo e sul miglioramento della stessa. Come conseguenza a queste continue evoluzioni, le aziende sono oggi più esigenti nella selezione dei propri lavoratori, i quali devono saper affrontare e gestire le varie situazioni davanti alle quali vengono posti. Da qui deriva l'importanza di sviluppare le competenze trasversali che fanno acquisire un valore aggiunto al profilo personale di un individuo; le competenze trasversali giungono all'interno delle aziende, consentendo l'esecuzione di prestazioni eccellenti, che possono incrementare la carriera professionale.

5.4 Indagine LinkedIn 2019

Quanto affermato fino ad ora può essere ulteriormente confermato ed arricchito attraverso l'illustrazione di un'indagine effettuata da LinkedIn nel 2019, focalizzata proprio sull'importanza delle soft skills nel mercato del lavoro. La suddetta indagine si rivolge ai professionisti HR, che si occupano della selezione delle risorse umane ed ai quali viene richiesto il tipo di impatto che hanno le competenze trasversali nei processi di selezione.

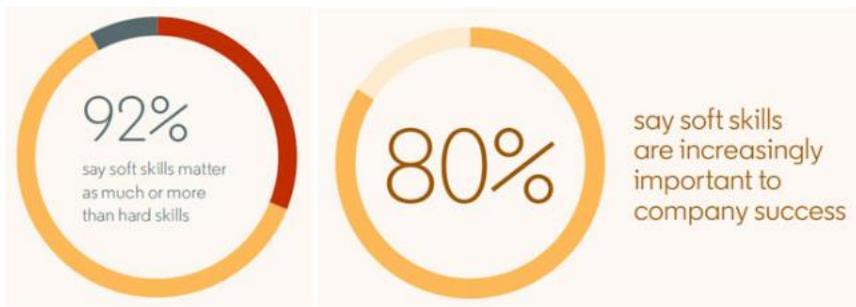


Figura 1. *Soft Skills* nella selezione. Fonte: LinkedIn, 2019

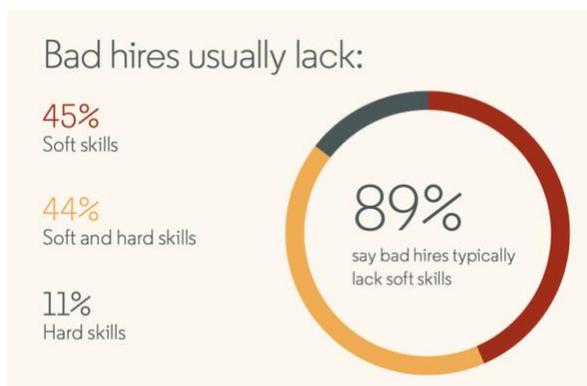


Figura 2. Cause di assunzioni deludenti. Fonte: LinkedIn, 2019

Un articolo del WEF (*World Economic Forum*), che commenta un'indagine condotta da LinkedIn tra i professionisti delle risorse umane, dice che il termine soft skills, difficilmente rende giustizia alla complessa combinazione di capacità che descrive: empatia, intelligenza emotiva, creatività, capacità di collaborare e di comunicare. Come illustrato nella figura 1, secondo il 92% degli intervistati da LinkedIn, le soft skills sono ugualmente o più importanti delle competenze tecniche, l'80% invece, afferma che queste competenze sono sempre più importanti per raggiungere elevati livelli di successo aziendale, mentre l'89% degli addetti alla selezione dichiara che le assunzioni più deludenti derivano proprio dalla mancanza di competenze trasversali o di soft skills necessarie per la posizione lavorativa. Proseguendo secondo i loro risultati, solo l'11% degli esperti di reclutamento afferma che le cattive assunzioni di vendita mancano di competenze. Tuttavia, il 45% dichiara di mancare di soft skills, mentre il 44% afferma di mancare sia di soft skills che di hard skills. Per questo motivo risulta molto importante per le aziende valutare attentamente le competenze trasversali, che però, richiedono metodi più complessi per essere valutate, mentre le competenze tecniche possono essere facilmente esaminate attraverso dei test pratici (LinkedIn, 2019).

5.5 Le dieci soft skills identificate dall'Organizzazione Mondiale della Sanità

Questo paragrafo presenta le dieci soft skills identificate dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS, 1994) e la loro rilevanza.

La prima tra queste è la capacità decisionale, o *decision making*, ossia la capacità di saper prendere decisioni efficaci; inoltre, è una competenza che riguarda il saper affrontare in maniera costruttiva le decisioni nei vari momenti della vita; essa può avere un impatto positivo sulla vita dell'individuo, poiché permette di valutare le varie opzioni e le conseguenze delle possibili scelte, in modo che gli eventi si svolgono come desiderano le persone.

La capacità di risolvere problemi, o *problem solving*, consiste nel saper affrontare ed identificare, in breve tempo, una soluzione ai problemi complessi della vita, risolvendoli in maniera costruttiva; la mancanza di questa competenza potrebbe causare situazioni di forte stress mentale e fisico.

La creatività fa riferimento alla capacità di trovare soluzioni diverse ed originali alle varie situazioni che si pongono di fronte alle persone; insieme alla capacità di prendere decisioni ed a quella di risolvere i problemi, permette di valutare le varie opzioni disponibili e le loro conseguenze, ecco perché è bene farla emergere sin dal primo colloquio di lavoro.

Quella del pensiero critico è la competenza che permette di analizzare e valutare le situazioni in modo oggettivo; aiuta inoltre, a riconoscere e valutare i vari fattori che influenzano atteggiamenti e comportamenti. Un candidato perfetto sa dimostrare la propria capacità di utilizzare l'immaginazione e gli insegnamenti tratti dalle esperienze passate. Ciò è ritenuto fondamentale per distinguersi da altri possibili candidati e per differenziarsi nella propria carriera lavorativa.

La comunicazione efficace riguarda la capacità di esprimersi sia sul piano verbale che su quello non verbale, rispettando la propria cultura, manifestando i propri sentimenti, le proprie paure, le proprie opinioni e chiedendo, se necessario, consigli ed aiuto.

La capacità di instaurare relazioni interpersonali positive fa riferimento alla capacità di relazionarsi ed interagire con gli altri, riuscendo a creare relazioni significative che possono avere effetti positivi sul benessere dell'individuo; potrebbe costituire un elemento di forte sostegno o, al contrario, riuscire ad interrompere relazioni con persone non compatibili con il proprio essere e che costituiscono dunque, fonti di stress, in maniera però costruttiva.

L'autoconsapevolezza permette di conoscere sé stessi, il proprio carattere, i propri punti di forza e di debolezza, i propri desideri e le proprie insofferenze.

Sviluppare l'autoconsapevolezza può aiutare a riconoscere quando si è stressati o quando ci si sente sotto pressione. Si tratta di un prerequisito di base per la comunicazione efficace, per instaurare relazioni interpersonali e per sviluppare empatia nei confronti degli altri.

L'empatia è la capacità di immedesimarsi nella vita degli altri, comprenderli e accettarli; permette di migliorare le relazioni sociali, soprattutto quando ci si confronta con etnie e culture diverse.

La gestione delle emozioni consiste nel saper riconoscere, comprendere e gestire le proprie emozioni ma anche quelle degli altri, capire quanto le emozioni influenzino il comportamento e riuscire quindi a rispondere alle stesse nel modo più opportuno possibile. In questo consiste l'intelligenza emotiva, ossia nel capire i sentimenti altrui e nel saper controllare l'umore ed i propri stati d'animo.

La gestione dello stress, infine, è la capacità di riconoscere quali sono le cause che provocano stress nella vita quotidiana ed agire in modo consapevole per controllare i diversi livelli di stress, acquisendo la consapevolezza dei propri limiti e dei propri bisogni, per poi tornare ad uno stato di benessere psicofisico. Proprio per questo, gestire lo stress, significa trovare strategie per modificare i pensieri, le emozioni, le azioni e le reazioni abituali delle persone sottoposte a tensioni.

5.6 Le soft skills più richieste dalle aziende

Una volta analizzata l'importanza delle competenze trasversali nel mondo del lavoro, è possibile passare all'individuazione di quelle che sono le soft skills più richieste dalle aziende. Per fare ciò è utile analizzare alcune ricerche effettuate negli anni passati, come ad esempio, quella condotta da LinkedIn tra il 9 marzo ed il 13 aprile del 2015, avente ad oggetto l'approfondimento dell'impatto delle soft skills nei processi di selezione ed i metodi utilizzati dalle aziende, comprese quelle di piccole dimensioni, nell'individuazione e nello sviluppo degli individui con elevate potenzialità e dunque, con talento.

PROBLEM SOLVING	77%
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	68%
VISIONE D'INSIEME	61%
LEADERSHIP	60%
COLLABORAZIONE	59%
INIZIATIVA	58%

Tabella 3. Soft Skills più richieste. Fonte: LinkedIn, 2015

La capacità di risolvere i problemi ricopre la prima posizione, in termini di competenze trasversali più richieste dalle aziende, seguita poi dall'orientamento al risultato, dalla visione d'insieme, dalle capacità di leadership, dalla collaborazione e dall'iniziativa, con le rispettive percentuali che possono essere visualizzate nella tabella 3. A seguire: apertura al nuovo (56%), visione strategica (55%) innovazione (46%), coinvolgimento (46%), organizzazione (45%), pianificazione (41%), assunzione del rischio e *decision making* (38%) (LinkedIn, 2015). Il talento si compone per il 63% delle cosiddette competenze della vita, quelle caratteristiche intangibili che spiegano il saper essere oltre al saper fare. L'identikit del profilo ideale risulta piuttosto eterogeneo combinando pragmatismo, concretezza e leadership. La consapevolezza delle aziende è ancora in ritardo rispetto alle competenze digitali nella declinazione soft delle stesse (come, per esempio, diffusione dei saperi e *networking*). Questo aspetto è particolarmente rilevante nei prossimi anni, perché sviluppa nuovi modelli di lavoro (Scabbio, 2015). La distribuzione geografica dei rispondenti è concentrata nel Nord Italia per il 70%,

dove si evince una maggiore attenzione alle tematiche del talento ed alle competenze trasversali. Anche le aziende che hanno una sola sede in Italia iniziano ad affacciarsi con interesse alla tematica del talento, esprimendosi dunque, con maggiore consapevolezza. I risultati di questa indagine risultano utili su due fronti. Da un lato, per le aziende, che possono così definire i propri modelli di competenze e le soft skills necessarie al fine di impostare efficacemente i processi di selezione e di valutazione del potenziale. Sul piano dell'individuo, i candidati che intendono proporsi alle aziende, grazie a questo osservatorio, sanno quali sono le caratteristiche ricercate e quali sono le competenze da sviluppare per avere maggiori possibilità di crescita all'interno dei contesti organizzativi (LinkedIn, 2015). Un'altra indagine, in questo ambito, è quella condotta dall'agenzia del lavoro ManpowerGroup da marzo a giugno 2016, dalla quale è emerso che sul podio delle competenze trasversali più richieste in Italia rientrano la capacità di risolvere i problemi con il 71%, la capacità di collaborare con una percentuale del 62% ed infine con il 59% l'orientamento agli obiettivi.

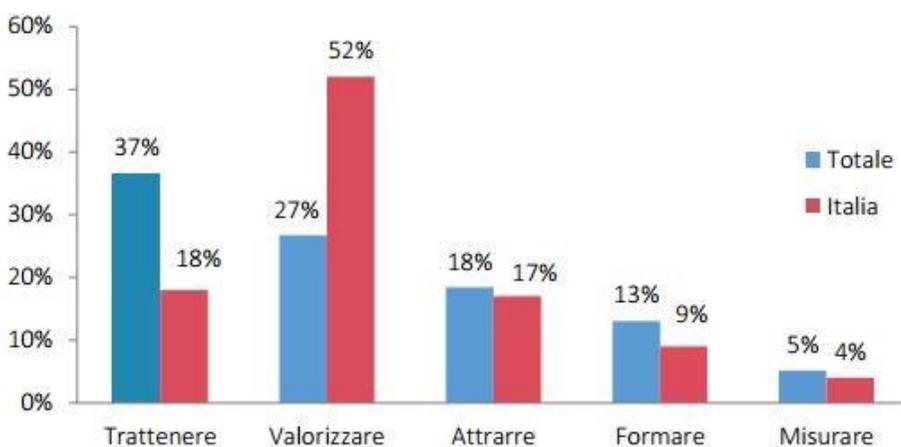


Grafico 4. Gestione delle persone. Fonte: *Soft Skills for Talent*, 2016

A seguire, si trovano con percentuali più basse, la gestione delle risorse umane con un 52%, la flessibilità cognitiva con il 46%, ed occupa poi il sesto posto la creatività, con una percentuale del 34%. Nei gradini più bassi di questa scala gerarchica rientrano, invece, la diffusione dei pareri e l'orientamento al servizio, che entrambe occupano il 27% (Pezzoli, 2017). Come si evince dal grafico 4, in Italia, si dà maggior valore ad azioni volte a valorizzare il talento rispetto a trattenerlo.

Più recentemente, la Commissione Europea, ha effettuato una ricerca condotta nell'aprile del 2022, dalla quale è emerso un nuovo ordine delle competenze trasversali più richieste oggi dalle aziende, soprattutto in relazione al contesto post-pandemia; tra queste vi è: la comunicazione, intesa come capacità di comunicare in modo efficace con colleghi e clienti; la risoluzione dei problemi, che include l'osservazione, la negoziazione, il pensiero laterale, l'analisi, il *brainstorming* e l'adozione di decisioni; la capacità di leadership, che consiste nel saper gestire e guidare un gruppo di persone, senza assumere atteggiamenti di potere; il saper lavorare in gruppo in modo efficace, al fine di raggiungere un determinato obiettivo; l'etica professionale, che consiste nel comportarsi in maniera adeguata sul posto di

lavoro, come, ad esempio, presentarsi a lavoro in orario, rispettare le scadenze di determinati incarichi ed organizzarsi; l'atteggiamento positivo, che permette di creare un ambiente di lavoro piacevole, evitando così, situazioni di stress. Cooperazione, entusiasmo, cordialità e rispetto sono alcune delle competenze chiave correlate (Autorità Europea del lavoro, 2022).

5.7 Le soft skills nel mondo dell'educazione e della formazione

Il mondo del lavoro non è l'unico contesto in cui vengono richieste le soft skills. Esse sono ritenute molto importanti anche nell'ambito educativo ed in quello formativo; la formazione e la valutazione delle soft skills costituisce una sfida importante per la scuola, così da promuovere il successo scolastico oltre che favorire la *working readiness*, ossia la disponibilità lavorativa (La Marca, 2019, p.8) A tal fine, la scuola rappresenta un ambiente appropriato ed ideale, in quanto, oltre a fornire la giusta formazione ai propri studenti, si occupa di formare bambini e adolescenti dal punto di vista sociale, aiutandoli a sviluppare capacità come, ad esempio, pensare in maniera critica, lavorare in gruppo, stabilire e raggiungere obiettivi, ma anche instaurare e mantenere buone relazioni (Sferrazzo, 2020). Le istituzioni scolastiche sono il luogo adatto per la costruzione delle competenze trasversali; tali dimensioni risultano fondamentali per la crescita personale ed il benessere dell'individuo, e devono essere insegnate e costruite necessariamente sin dalla prima infanzia, ragion per cui, lo sviluppo delle competenze è un processo dinamico (Heckman & Kautz, 2013). Altre competenze molto importanti che vengono richieste, e quindi, sviluppate negli ambienti scolastici sono: la persistenza, la capacità di ascoltare con attenzione e comprensione, l'empatia, l'essere accurati, raccogliere informazioni, fare domande, risolvere problemi e conflitti, applicare la conoscenza acquisita a nuovi contesti, l'assunzione di decisioni, la flessibilità, il pensiero critico, la creatività, la capacità di lavorare in gruppo, l'autodeterminazione e la pianificazione. Tali competenze sono necessarie ed essenziali durante tutto il ciclo di vita, ma necessitano di essere monitorate e valorizzate (La Marca, 2019).

Alcune di queste competenze risultano nell'elenco delle richieste da parte delle varie aziende, per determinate posizioni: la persistenza viene definita come la capacità di portare a termine un determinato compito o un incarico; una persona persistente non si arrende alle prime difficoltà che incontra, ma cerca di analizzare i problemi e li affronta, cercando una serie di strategie alternative, in modo tale che se una di queste non ha un buon esito, passa ad applicarne un'altra, finché non trova la soluzione adatta a quel problema specifico. Un'altra competenza che è possibile individuare, sia in ambito scolastico che lavorativo, è rappresentata dalla capacità di gestire l'impulsività e quindi, nel pensare prima di prendere decisioni troppo affrettate o compiere fatti inappropriati; si tratta di comprendere la situazione fino in fondo, per poi esprimere pareri ed osservazioni successivamente, valutando quindi, le possibili conseguenze delle proprie parole ed azioni. Anche essere accurati è una competenza che si identifica e si sviluppa a scuola, ma che viene poi richiesta nell'ambiente di lavoro; essa può essere definita come la capacità di verificare attentamente il proprio operato: un esempio può essere una verifica a scuola o un incarico affidato dal datore di lavoro; l'obiettivo degli individui caratterizzati da questa competenza, non è solo quello di ottenere un determinato risultato, ma di farlo nel migliore dei modi, affinché il loro lavoro sia motivo di orgoglio personale. Pensare in modo flessibile è la capacità di chi riesce a controllare i propri pensieri, cambiandoli flessibilmente ogni volta che riceve nuove informazioni o che considera diverse soluzioni, ma anche di chi è aperto al cambiamento, capacità molto richiesta nell'attuale contesto economico in continua evoluzione. Pensare e comunicare con chiarezza e precisione fa riferimento ad una combinazione di due competenze: il linguaggio ed il pensare. Queste ultime sono collegate tra loro, in quanto un linguaggio raffinato e specifico produce un pensiero più efficace. Infine, un'ulteriore competenza che può essere individuata nei due ambiti oggetto d'esame, è la capacità di rimanere aperti all'apprendimento continuo, caratteristica di coloro che cercano continuamente di fare progressi, di apprendere e di migliorare sé stessi, ma anche di coloro che vedono una situazione di difficoltà come un'opportunità per apprendere, a differenza di

coloro che, invece, di fronte ai problemi, reagiscono con sconforto o paura (Pellerey, 2017). La scuola è considerata uno degli ambienti fondamentali in cui apprendere e sviluppare le competenze; essa ha il ruolo di orientare i giovani, attraverso attività di orientamento formativo, di sviluppo delle abilità trasversali, di competenze orientative di base e dell'acquisizione dei saperi (MIUR, 2014). Negli ultimi anni è diminuito, a livello mondiale, il bilancio per l'istruzione e l'educazione, poiché vengono considerate una spesa e non un'investimento; eppure, esse, rendono la persona più libera e responsabile e sono anche indispensabili per la difesa e la promozione della pace. Istruzione ed educazione sono le fondamenta di una società coesa, che è in grado di generare speranza, ricchezza e progresso (Montanari & Boch, 2022, p. 96).

5.8 Individuare e sviluppare le proprie soft skills

Le soft skills nella vita quotidiana dell'individuo sono importanti, sia come elemento di benessere emotivo, sia nel mondo del lavoro, quale elemento che consente di raggiungere prestazioni superiori. Individuare e sviluppare le proprie soft skills è un passo fondamentale, che permette di renderle note alle varie aziende presso cui ci si intende candidare. Sviluppare le competenze trasversali non è così semplice, perché non si tratta di imparare ad utilizzare un determinato strumento o un macchinario, ma si tratta di emozioni che devono essere gestite in maniera adeguata, non solo per uno stato di benessere personale, ma soprattutto perché costituiscono un valore aggiunto per i selezionatori, che eventualmente possono decidere di portare nell'azienda assuntrice. Alcune sono innate e fanno parte della propria personalità, altre invece, sono delle propensioni che devono essere sviluppate. Per poter sviluppare le soft skills occorre, innanzitutto, definire gli obiettivi che si vogliono raggiungere e poi, capire se la strada scelta è quella giusta. Quest'ultima consiste in un percorso denominato "*test & learn*", cioè nell'andare ad applicare la competenza nei vari contesti in cui questa è richiesta. È proprio facendo esperienza che si sviluppano al meglio le competenze trasversali. Non esiste una

metodologia standard per sviluppare le soft skills, in quanto sono delle caratteristiche personali che vengono sviluppate in maniera soggettiva da ciascun individuo, a seconda delle proprie abitudini e propensioni (Vita, 2021). Tuttavia, esistono dei metodi che possono essere adattati ed utilizzati, per poter individuare e sviluppare le competenze trasversali degli individui. Questi possono essere, ad esempio, il mondo dell'istruzione, contesto in cui gli individui sono in un'età dove è più facile apprendere un determinato concetto, imparare a comportarsi in determinati contesti, ma anche relazionarsi con gli altri in maniera adeguata. Vi sono poi altri metodi funzionali per lo sviluppo di queste competenze: il bilancio di competenze, i questionari di personalità e l'*assessment centre*.

5.9 Il bilancio di competenze

Un altro strumento utilizzato per individuare le competenze è il bilancio di competenze, diffuso grazie al modello francese ed orientato all'individuo; si basa sull'idea del diritto che il lavoratore ha di conoscere, progettare e gestire il proprio modello di crescita personale, ma soprattutto, grazie all'Accordo Nazionale Interprofessionale del 3 luglio 1991. Si tratta di uno strumento caratterizzato da una forte connotazione auto-valutativa, che permette all'individuo di individuare le competenze di cui è in possesso e realizzare un progetto di sviluppo delle stesse, al fine di migliorare la capacità professionale. Questo strumento viene principalmente utilizzato da soggetti adulti che si trovano in una situazione di passaggio da una determinata posizione lavorativa ad un'altra; inoltre, gli stessi, hanno la necessità di capire quali sono le proprie competenze e in che modo queste possono essere migliorate, al fine di eseguire prestazioni più efficaci in vista del cambiamento lavorativo. Questo dispositivo viene progettato su misura, in relazione alle specifiche caratteristiche dell'individuo, in termini di esperienza lavorativa ed in termini di obiettivi che egli intende raggiungere. Il bilancio è un percorso che si compie accompagnato da un tutor o da un consulente di orientamento, ma il soggetto deve necessariamente essere il protagonista delle proprie scelte e del proprio progetto di

vita; al termine del percorso, il beneficiario ha la consapevolezza e la coscienza delle proprie competenze.

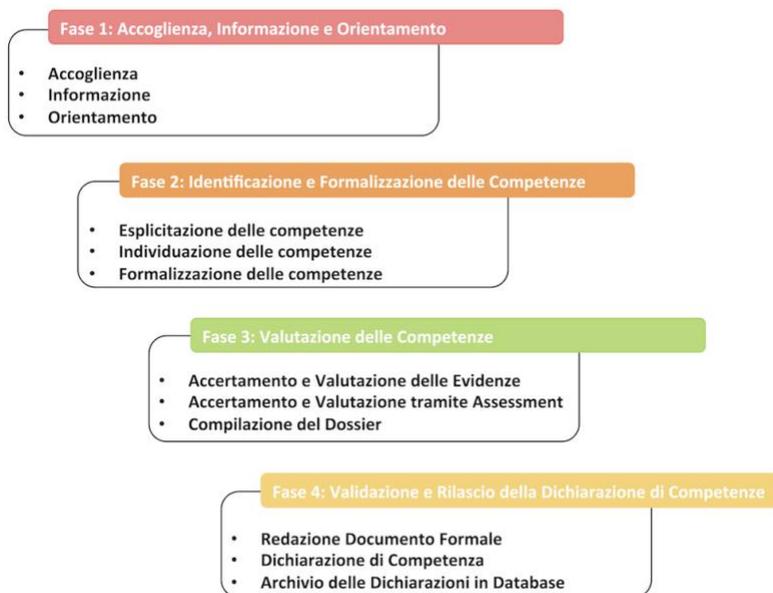


Figura 5. Bilancio di competenze. Fonte: Università degli studi di Palermo, 2021

Come illustrato nella figura 4, il bilancio di competenze si compone di quattro fasi, la prima delle quali è dedicata all'accoglienza e alla conoscenza tra il soggetto e l'orientatore che lo accompagna nel percorso; vengono inoltre fornite le modalità e gli obiettivi di quest'ultimo. Nella seconda e nella terza fase, il soggetto viene coinvolto attivamente, in quanto è lui stesso che fa il bilancio delle proprie competenze, accompagnato però, dal consigliere di orientamento. Il processo viene gestito attraverso un colloquio individuale, svolto tra il consulente ed il lavoratore, con la durata di circa 15-30 ore distribuite in tre mesi, al termine dei quali, questa fase si conclude con la redazione e con la consegna di un documento che sintetizza tutte le fasi di bilancio al beneficiario. Infine, viene compilato il portafoglio delle competenze per aiutare il beneficiario a fare il punto su tre aspetti della propria vita

personale e professionale: la formazione scolastica e professionale, i valori e le competenze (di base, trasversali, tecnico-professionali) e la situazione personale attuale (le caratteristiche della personalità). Tale fase si svolge in modo individuale e quanto emerso dal colloquio con il consulente deve essere pienamente approvato e condiviso dal lavoratore (Gallo, Boerchi, 2011).

5.10 Questionari di personalità

Anche i questionari di personalità rientrano nella categoria degli strumenti di autovalutazione. Essi prevedono il coinvolgimento diretto del soggetto, che deve rispondere ad una serie di domande in base alle sue idee ed inclinazioni comportamentali. Si tratta però di un metodo non del tutto attendibile, in quanto gli individui tendono a dar risposte false, dando quindi, una falsa immagine di sé e facendo riferimento a ciò che il valutatore potrebbe apprezzare. Per evitare questo problema, in alcuni questionari viene introdotta una scala di falsificazione, che misura la tendenza dell'individuo a fornire risposte socialmente accettabili (Gallo, Boerchi, 2011).

5.11 Assessment Centre

L'assessment centre costituisce un altro metodo funzionale per la valutazione delle competenze trasversali, ed è definito dal diciassettesimo Congresso Internazionale sul metodo dell'assessment centre come la valutazione del comportamento basato su molteplici input, in cui vengono coinvolti molteplici osservatori adeguatamente formati e molteplici tecniche. Questa valutazione viene condotta attraverso l'utilizzo di una serie di strumenti come, ad esempio, colloqui, simulazioni, test e prove di gruppo, in modo da ridurre il margine d'errore di ogni valutazione. Si tratta però di un metodo che non coinvolge direttamente l'individuo, del quale si intendono verificare le competenze, ma viene principalmente utilizzato dalle aziende nei processi di selezione (Gallo, Boerchi, 2011).

5.12 Indagine LinkedIn sui metodi di valutazione delle soft skills

La valutazione delle competenze è un processo che non riguarda soltanto il soggetto che intende conoscere e sviluppare le proprie soft skills, ma è anche utilizzato dalle aziende nei processi di selezione, per capire quali sono i candidati che più si avvicinano al profilo adatto per quella specifica mansione. In merito a ciò, LinkedIn fornisce una serie di passaggi utili. Innanzitutto, occorre capire, attraverso un'intervista ai leader dell'azienda, quali sono le competenze trasversali di cui questa ha bisogno e quali sono quelle di cui avrà bisogno in futuro. Esistono alcune aziende, come Koru e Pymetrics, che valutano quali competenze è possibile inserire nel proprio processo di assunzione e sulla base di queste, creano un elenco di domande da porre al candidato in sede di colloquio. Il selezionatore deve però far attenzione a non preferire il carattere di un candidato in quanto simile al suo, ma le sue competenze trasversali; per evitare questa sorta di pregiudizio, è utile chiedere un parere al resto del team di selezione.

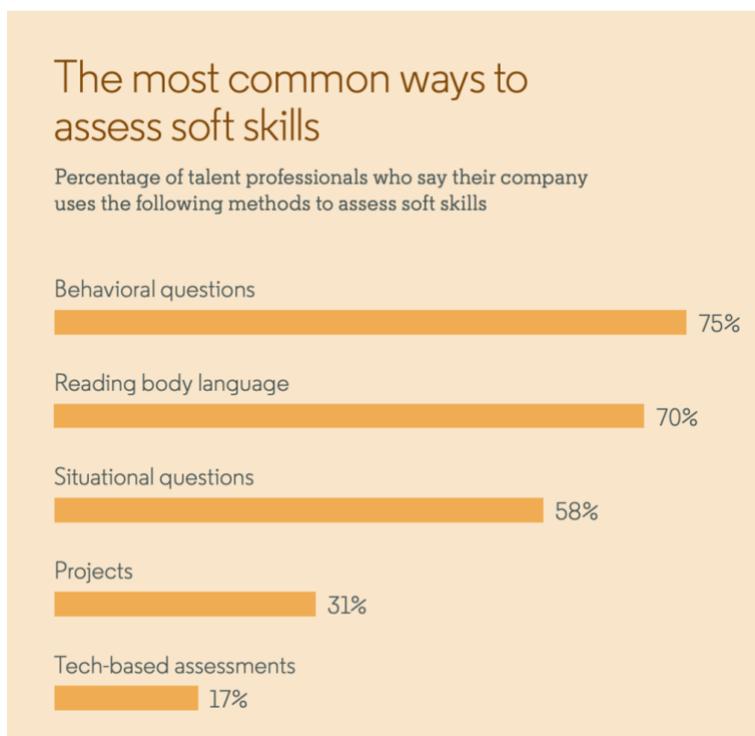


Figura 6. Valutare le soft skills. Fonte: LinkedIn, 2019

Nella figura 6 è possibile vedere come la maggioranza degli addetti alla selezione delle risorse umane, afferma di utilizzare domande comportamentali ai fini della valutazione delle competenze trasversali. Il consiglio è quello di creare una serie di domande standardizzate, in modo da rendere più facile e rapido, il confronto tra le risposte fornite da tutti i candidati intervistati. Per avere risposte ancora più attendibili, LinkedIn consiglia di chiedere al candidato di risolvere un problema reale attraverso le proprie competenze e di spiegarne poi, la soluzione trovata. In questo modo, il candidato, non ha la possibilità di preparare la risposta anticipatamente, ma viene messo alla prova utilizzando le competenze trasversali in suo possesso. Per valutare efficacemente le soft skills occorre dunque, identificare quattro o cinque competenze trasversali specifiche ed indispensabili per l'azienda, sfruttare gli strumenti di valutazione (i segnali comportamentali ed il linguaggio del corpo occupano il 70%, ma non bastano, poiché i candidati devono avere un alto livello di comunicazione e di collaborazione), non farsi ostacolare dal pregiudizio inconscio (esso ostacola i reclutatori che valutano i candidati) ed infine, standardizzare il processo di intervista e dunque, porre una serie standard di domande adatte alle competenze da valutare (ciò consente di confrontare facilmente le valutazioni, anche se sono fatte da intervistatori diversi). Sicuramente avere il giusto mix di hard skills e soft skills è fondamentale per fare buone assunzioni e costruire un forte team di venditori (LinkedIn, 2019).

CAPITOLO 6

COMUNICARE LE PROPRIE SOFT SKILLS

6.1 La comunicazione efficace

Il continuo soffermarsi delle aziende sul possesso delle competenze trasversali da parte dei candidati, rende necessario per questi ultimi, dimostrare queste loro qualità. Il primo passo per far emergere le proprie soft skills consiste sicuramente nel renderle note e conoscibili a chi risulta interessato al proprio profilo, inserendole all'interno del curriculum vitae. Oggi è l'individuo stesso a crearsi delle opportunità, soprattutto attraverso il proprio curriculum, che deve presentare dettagliatamente e fedelmente tutte le capacità tecniche e comportamentali del candidato. Coloro che si occupano di selezione, infatti, cercano di scremare il più possibile le candidature non adatte alla posizione ricercata, attraverso degli appositi *software*. Si tratta di un metodo nel quale devono essere presenti alcune parole chiave richieste nell'annuncio, che si ritrovano poi nel curriculum. A volte, come analizzato nel capitolo precedente, viene richiesta ai candidati la compilazione di test psicoattitudinali e la partecipazione al metodo di assessment centre, per analizzare le loro attitudini comportamentali in situazioni di difficoltà, cioè le soft skills in loro possesso (Panta, 2021). Da qui, l'importanza di inserire le proprie competenze trasversali all'interno del curriculum vitae. Per analizzare come e quali competenze inserire all'interno di quest'ultimo, è opportuno innanzitutto definire bene di cosa si tratta, a cosa serve e come deve essere compilato, cosa che può essere sottovalutata o risultare banale, ma non lo è affatto, in quanto costituisce il proprio biglietto da visita. Una comunicazione di successo aiuta a comprendere meglio le persone e le situazioni; questo è molto più importante che condividere informazioni.

6.2 Il curriculum vitae: cos'è e a cosa serve

Il curriculum è una sorta di biografia che contiene una breve descrizione della propria vita, ed è lo strumento attraverso il quale i candidati si presentano alle aziende. Lo scopo del curriculum è quello di presentare i candidati e dare una prima impressione. Esso deve illustrare i dati personali (nome, cognome, età, indirizzo di residenza, numero di cellulare, indirizzo di posta elettronica), le esperienze lavorative (percorso di studi, *master*, *stage*, tirocinio e altri corsi formativi), le esperienze lavorative (possibilmente con il dettaglio delle mansioni svolte) e le proprie caratteristiche di personalità. Bisogna però, prestare molta attenzione a non riportare informazioni false per cercare di essere accettati da chi visiona il curriculum vitae, ed inoltre, non occorre scrivere più di quanto sia necessario per renderlo più accattivante anzi, più è sintetico, ordinato e scorrevole e più è apprezzato dai selezionatori. Nella maggior parte dei casi, le persone pensano che il curriculum vitae sia uno strumento per trovare un lavoro; in realtà questo non è l'unico motivo che spinge i selezionatori ad assumere personale. Essi tengono conto anche della lettera di presentazione, spesso sottovalutata, e chiedono di approfondire la conoscenza del candidato attraverso un colloquio. Il curriculum da solo quindi non basta. Deve risultare sintetico e scorrevole, ma anche interessante e coinvolgente, perché se risulta troppo pesante e dilungato rischia di far cadere nella noia chi lo legge. Inoltre, un curriculum incompleto o redatto nel modo sbagliato, diminuisce le possibilità di essere contattati per il colloquio di lavoro. I due elementi che sono maggiormente considerati all'interno di un curriculum sono le *hard skills*, ossia le capacità tecniche e professionali (per analizzare l'idoneità tecnica alla mansione) e le *soft skills*, ossia le abilità e le attitudini trasversali, che ricoprono un ruolo di grande importanza, in quanto rappresentano il modo in cui il candidato affronta gli eventi e le difficoltà che gli si possono presentare nel corso della vita quotidiana, ma soprattutto in quella lavorativa.

MARIO ROSSI

Creative Director



Informazioni Personali:

Nome e Cognome: Mario Rossi
 Indirizzo: Via Marco Polo 13 – 98000 Roma
 Telefono: +3900000000000
 Email: mario.rossi@email.com
 Data e Luogo di Nascita: 12/12/1966, Roma

Istruzione e Formazione:

1989-2001 Diploma di Maturità in xxxxxxxx presso Scuola xxxxxxxxxxxxxxxx
 2001-2005 Laurea in xxxxxxxxxxxx presso facoltà di xxxxxxxx al Università Bocconi di Milano (con voto: 100/110).
 2005-2006 Master In XXXXXXXXXXXX presso xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
 09/2006- 12/2006 Corso post-laurea in xxxxxxxxxxxx presso xxxxxxxxxxxx

Esperienza Professionale:

01/2007-07/2007 Tirocinio formativo come xxxx nel azienda xxxxxxx di xxxxxxxxxxxxxxxx
 09/2008-02/2009 Manager di xxxxxxxxxxxxxxxx nel azienda xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx di xxxx. Con le seguenti attività: xxxxxxxx con xxxx. E tra l'altro anche responsabile di xxxxxxxx, acquistando le seguenti conoscenze: xxxx.
 2009-2010 Amministratore delegato di biabiabia dell'azienda xxxxxxxx.
 2011-2016 Bidello nella scuola xxxxxxxxxxxx di xxxxxxxxxxxxxxxx.

Capacità e Competenze personali:

Patente: patente di tipo B
 Madrelingua: Italiano
 Lingua straniera: Inglese (livello scritto xxx e livello parlato xxx), ottime conoscenza del francese sia parlato che scritto.
 Competenze Comunicative:
 Buone competenze comunicative acquisite durante la mia esperienza come intrattenitore su navi da crociera nel azienda xx.
 Competenze Informatiche:
 Ottima conoscenza del programma di xxxxxxxxxxxx. Buone conoscenze del sistema xxxxxxxxxxxx ed xxxxx.

Figura 7. Modello cv. Fonte: modello. curriculumvitaeeuropeo.org

La figura 7, che riporta un modello generico, contiene tutte le informazioni divise per categorie. La caratteristica principale di questo modello è l'intestazione nella parte alta di colore blu, che rende il curriculum più originale e creativo rispetto alle semplici pagine in bianco e nero. In alto c'è anche lo spazio per una fotografia; il

curriculum presenta come prima cosa le informazioni personali del candidato e quindi nome, cognome, data di nascita, indirizzo di residenza, cellulare e indirizzo mail. Successivamente, a seconda che si tratti di uno studente o di un lavoratore, c'è il campo riguardante l'istruzione e quello relativo alle esperienze professionali. Nella figura presa in esame, il secondo campo illustra tutti i percorsi ed i traguardi raggiunti nell'ambito dell'istruzione; è possibile, per il candidato, inserire anche un percorso che non si è ancora concluso ma che sta attualmente frequentando, come ad esempio, un percorso di laurea in corso. In seguito, vengono elencate le varie esperienze professionali con l'indicazione del nome dell'azienda, della mansione ricoperta e delle effettive date di svolgimento delle stesse; anche in questo caso, c'è la possibilità di inserire un lavoro che si sta attualmente svolgendo, inserendo la frase "in corso". Occorre poi indicare il possesso di un eventuale patente di guida e le proprie competenze linguistiche, con l'indicazione dei vari livelli posseduti, nell'ascolto, nello scritto e nel parlato; come in tutto il documento, è importante inserire il proprio livello reale al fine di fornire informazioni veritiere. Nella sezione seguente, vengono inserite le competenze tecniche e dunque le hard skills; ad esempio, la capacità di utilizzare programmi informatici come software, Excel, PowerPoint, Word e così via. Grande importanza viene poi data alle soft skills, che devono essere inserite nel curriculum per dare un'idea di quelle che sono le proprie attitudini comportamentali. Infine, si trova uno spazio dedicato al trattamento dei dati personali, obbligatorio per legge, che consente al selezionatore di trattare e archiviare le informazioni personali riportate; la sua mancanza è motivo di scarto del CV (Panta, 2021). L'importanza di inserire le proprie soft skills nel curriculum vitae è confermata da un'indagine condotta nel 2019 da LinkedIn, in cui hanno intervistato oltre 5000 selezionatori in 35 paesi e nella quale, le soft skills rappresentano un elemento significativo nella carriera dell'individuo.



Figura 8. Capacità significative per i *recruiter*. Fonte: LinkedIn, 2019.

Nella figura 8, viene chiaramente illustrato il fatto che il 91% dei 5000 selezionatori intervistati considera fondamentale la presenza delle competenze trasversali nei processi di selezione (LinkedIn, 2019).

6.3 AlmaLaurea

Anche secondo AlmaLaurea inserire le proprie soft skills all'interno del CV rappresenta un valore aggiunto. Si tratta di un consorzio Interuniversitario pubblico, nato nel 1994 come punto d'incontro fra giovani, università ed aziende; ha l'obiettivo di raccogliere le informazioni e le valutazioni degli studenti laureati, così da conoscerne il percorso universitario e la condizione occupazionale, ed aiutarli a creare i propri CV per renderli disponibili alle aziende. L'obiettivo è inoltre, quello di facilitare l'accesso dei laureati nel mondo del lavoro. Per quanto riguarda le soft skills, proprio AlmaLaurea, inserisce nel proprio *format* del curriculum vitae una sezione ad esse dedicata.

SOFT SKILL

Autonomia	7/10
Fiducia in se stessi	8/10
Flessibilità/Adattabilità	10/10
Resistenza allo stress	9/10
Capacità di pianificare e organizzare	9/10
Gestire le informazioni	8/10
Precisione/Attenzione ai dettagli	8/10
Apprendere in maniera continuativa	9/10
Conseguire obiettivi	8/10
Intraprendenza/Spirito d'iniziativa	9/10
Capacità comunicativa	9/10
Problem Solving	7/10
Team work	10/10
Leadership	7/10

Figura 9. Soft skills nel CV AlmaLaurea. Fonte: ResumeLab.com

Una prima particolarità di AlmaLaurea è la sezione del curriculum vitae dedicata alle soft skills. In quest'area vengono proposte alcune qualità trasversali e viene chiesto di dare un punteggio da 1 a 10 ad ognuna in base alle caratteristiche personali. In questo modo, un selezionatore può capire, con una rapida lettura, il tipo di persona e soprattutto, se è adatto al tipo di lavoro che offrono. Secondo questo consorzio, visibile nella figura 9, le soft skills più importanti da inserire nel CV AlmaLaurea sono: l'autonomia, intesa come la capacità di portare a termine un determinato

incarico con le proprie forze e senza chiedere aiuto; la fiducia in se stessi, intesa come la conoscenza del proprio valore, indipendentemente dalle opinioni altrui; la capacità di adattarsi ai vari contesti lavorativi; la resistenza allo stress, definita come la capacità di affrontare le sfide in maniera positiva, evitando di farsi trasportare dalle tensioni; le capacità organizzative; l'accuratezza e l'attenzione ai dettagli; la capacità di apprendere e migliorare le proprie conoscenze e competenze; la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; l'abilità di acquisire, elaborare ed organizzare le informazioni acquisite; l'intraprendenza, e dunque, l'essere capaci di sviluppare idee ed organizzarle, al fine di realizzare determinati progetti; la capacità di comunicare, ascoltare e confrontarsi con i propri interlocutori; la capacità di risolvere i problemi trovando le soluzioni più idonee; la capacità di lavorare in gruppo, costruendo relazioni positive, ed infine, la capacità di leadership, intesa come l'abilità di motivare e condurre gli altri verso specifici obiettivi (Borrini, 2024).

CAPITOLO 7

LE SOFT SKILLS DEL FUTURO

7.1 Lavori emergenti e lavori in declino

Le competenze richieste nel mondo del lavoro stanno cambiando sempre più velocemente, a causa della continua evoluzione tecnologica, che fa sì che alcune competenze tecniche siano trascurate e non più richieste, in quanto sono i macchinari, sempre più evoluti, a svolgere il lavoro che una volta era svolto manualmente. In un contesto in continuo cambiamento una cosa è certa: nel mondo del lavoro futuro molte professioni spariranno e molte altre nasceranno, ossia quelle professioni che, ad oggi, molto probabilmente, non possono essere neanche immaginate, così come la popolazione di vent'anni fa non poteva immaginare che sarebbero esistite professioni come quella degli influencer. Sicuramente, però, è possibile immaginare quali saranno le professioni destinate a sparire nel tempo. Come già accennato, l'evoluzione dei macchinari e della robotica, comporterà la sparizione delle catene di montaggio e dei lavori standardizzati; la creazione di autoveicoli a guida autonoma sostituirà la professione del tassista (basta pensare che già oggi questa tipologia di auto è abbastanza diffusa nel mondo e molto probabilmente diventerà la quotidianità del futuro). Anche quella dell'arbitro è una professione che rischia di essere sostituita dalle invenzioni tecnologiche, poiché sono già esistenti i sensori sulla linea di porta che rilevano al centimetro se la palla è entrata o meno in rete; gli stessi sono destinati ad evolversi sempre di più (Vita, 2021). La stessa certezza che il mondo del lavoro ha sul fatto che le competenze tecniche saranno sempre meno richieste, in quanto sostituite dai macchinari, è possibile trovarla anche nel fatto che questi ultimi non saranno, però, in grado di sostituire le competenze trasversali dell'uomo, poiché sono caratterizzate da aspetti umani legati alle emozioni e alla mente dell'individuo, e dunque, sono elementi che

non possono essere simulati dalla tecnologia. Ecco perché è molto importante per i lavoratori imparare a sviluppare queste competenze oltre a quelle tecniche.

7.2 World Economic Forum

Secondo il report “*The Future of Jobs 2018*” del World Economic Forum, gli sviluppi tecnologici saranno quattro, in particolare, quelli destinati a dominare nel breve periodo: internet ad alta velocità, intelligenza artificiale, analisi dei big data e cloud. Entro il 2025 le macchine svolgeranno compiti focalizzati sull’elaborazione e sulla raccolta di informazioni, di dati e di alcune mansioni, che ad oggi, sono svolte manualmente; gli esseri umani saranno invece impegnati a svolgere compiti legati alla gestione, al ragionamento, alla comunicazione, all’interazione con altre persone, al processo decisionale e a tutto ciò che è legato alla sfera emotiva. Nel report “*The Future of Jobs Survey 2020*” viene esaminato sia il mercato del lavoro, sia le competenze professionali necessarie in un contesto lavorativo in continuo mutamento. Questo report analizza le prospettive lavorative previste nei prossimi cinque anni, valutando diversi fattori, tra i quali, l’incremento della tecnologia, la crescita occupazionale e l’importanza di una corretta acquisizione delle competenze. È stimato che entro il 2025, 85 milioni di posti di lavoro, saranno sostituiti dalle macchine, mentre 97 milioni di nuovi posti di lavoro potrebbero essere creati con l’intento di supportare l’intelligenza artificiale, attraverso la creazione di nuovi ruoli aziendali e l’acquisizione di nuove competenze. Sono sempre più richieste posizioni come ingegneri di robotica, specialisti di intelligenza artificiale, sviluppatori di software ed applicazioni, analisti, scienziati di dati e specialisti della trasformazione digitale. Sempre entro il 2025, le compagnie licenzieranno circa il 6% della propria forza lavoro e circa il 70% dei dipendenti dovrà intraprendere un percorso di *training* orientato alle professioni del futuro, mentre coloro che potranno continuare le loro professioni dovranno adattarsi, aggiornando il 40% delle proprie *skills*, percorso che richiede dalle due settimane ai cinque mesi. La crescita dell’automazione e l’esigenza di contenere i rischi legati alla sicurezza informatica, è rappresentata dallo

sviluppo di ruoli, come ad esempio, gli specialisti dell'automazione dei processi, gli analisti della sicurezza delle informazioni e gli specialisti dell'internet. Altri ruoli che stanno emergendo sono gli specialisti di e-commerce, quelli dei social media e gli ingegneri delle energie rinnovabili. Le tre professioni che resisteranno al cambiamento sono i *content creator* (creatori di contenuti utili e di valore), gli addetti alle vendite e coloro che fanno parte dell'ambito culinario (chef, nutrizionisti). I ruoli destinati a svanire, invece, sono quelli che saranno ricoperti dalle nuove tecnologie e cioè, gli operai di assemblaggio e di fabbrica, i servizi alle imprese, i segretari amministrativi ed esecutivi, il revisore dei conti e l'immissione dei dati (*World Economic Forum*, 2020).

7.3 Le soft skills necessarie per il futuro

Emanuele Vita, nel suo libro “le competenze del futuro raccontate attraverso la musica” (2021), sostiene che una delle competenze trasversali che saranno più richieste nel mondo del lavoro futuro è la capacità di leadership, cioè l'essere in grado di comportarsi in modo da costituire una fonte di ispirazione per gli altri ed aiutando questi ultimi a dare il meglio di sé stessi. I leader moderni devono essere dei veri e propri mentori per i membri del team, supportandoli nello svolgimento delle attività e fornendo loro gli strumenti e le informazioni per migliorare la coesione tra i membri stessi. Questa competenza sarà sempre più richiesta, poiché è molto probabile che nel mercato del lavoro futuro, si assisterà alla perdita dell'utilizzo dell'organigramma aziendale, ossia di quella rappresentazione grafica che illustra la struttura organizzativa dell'azienda e che evidenzia i ruoli, i legami funzionali e gerarchici, nonché la divisione dei compiti e delle responsabilità delle persone che lavorano all'interno di quella determinata azienda. Le realtà aziendali del futuro saranno caratterizzate da strutture agili, formate da team interfunzionali, che si creeranno e mixeranno in base alle varie esigenze organizzative. Inoltre, sarà sempre in maggior riduzione la presenza del personale dipendente, poiché verranno preferiti i rapporti di lavoro che saranno accesi al momento del bisogno e spenti

quando non ci sarà più l'esigenza. Si creerà quindi, un mercato del lavoro in cui la presenza della capacità di leadership sarà fondamentale; per fare carriera sarà necessario essere credibile, autentico, agire in modo autoritario e cercare di crearsi dei seguaci e degli sponsor. In questo modo, il professionista potrà crearsi una figura competitiva, le cui informazioni e caratteristiche saranno accessibili a chiunque, e quindi, al potenziale datore di lavoro che cerca di capire la personalità del candidato, ma anche ai colleghi che sapranno anticipatamente con chi dovranno eventualmente lavorare e collaborare. Ciò sarà anche possibile grazie ai pareri che saranno espressi da chi ha avuto modo, in precedenza, di conoscere le abilità e le competenze del candidato, oltre alle informazioni che il candidato stesso renderà disponibili, attraverso il proprio curriculum o i propri *social network*. Da qui deriva l'esigenza di un'altra competenza che sarà richiesta dai selezionatori, ossia la capacità di influenza sociale, che può essere ottenuta attraverso una leadership efficace (Vita, 2021).

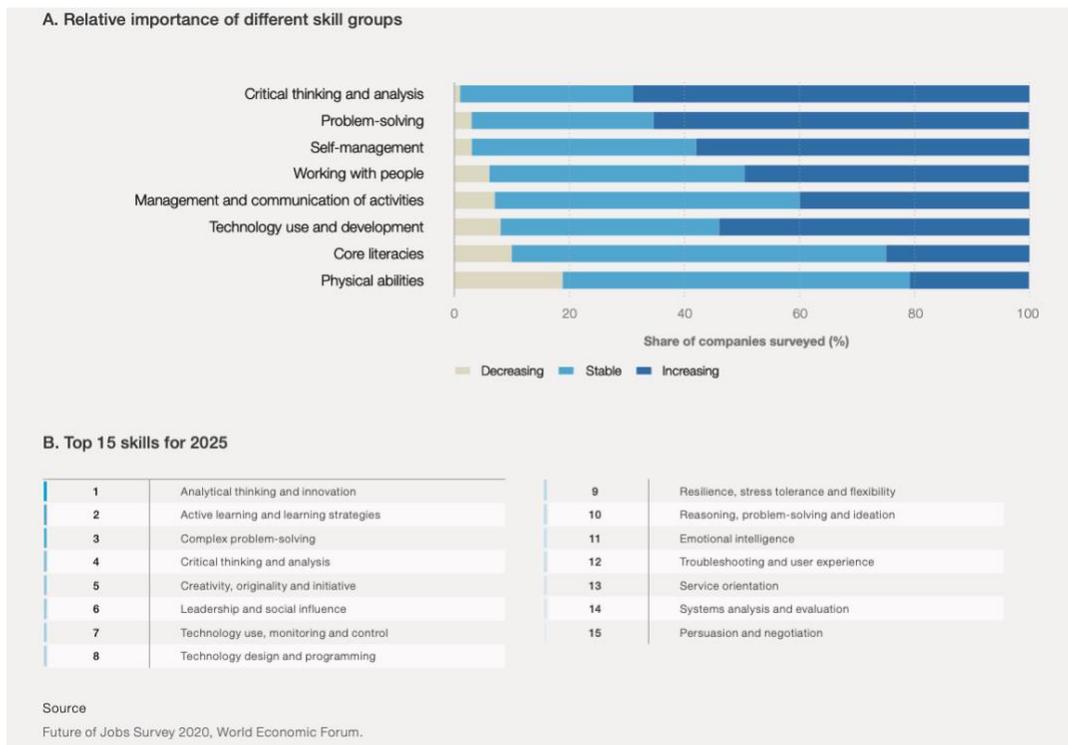


Figura 10. Skills richieste entro il 2025. Fonte: *World economic Forum*, 2020.

Come illustrato nella figura 10, secondo il report “*Future of Jobs Survey 2020*” le competenze che saranno più richieste entro il 2025 sono: il pensiero critico, il problem solving, l’autonomia, lavorare in gruppo, l’apprendimento attivo, la creatività, la flessibilità, la capacità di gestire lo stress e la negoziazione.

B. Top 10 in-focus skills of those in employment

Rank	2019	2020
1	Python Programming	↑ Writing
2	Artificial Neural Networks	↑ Strategy
3	Algorithms	↓ Python Programming
4	Regression	↑ Mindfulness
5	Strategy	↑ Meditation
6	Deep Learning	↑ Gratitude
7	Writing	↑ Kindness
8	Supply Chain	↑ Listening
9	Cloud Computing	↓ Algorithms
10	General Statistics	↑ Grammar

Source

Coursera, produced for the World Economic Forum's New Metrics CoLab.

C. Top 10 skills for those who are unemployed

Rank	2019	2020
1	Python Programming	– Python Programming
2	Artificial Neural Networks	↑ Algorithms
3	Algorithms	↑ Writing
4	Regression	↑ Strategy
5	Deep Learning	↓ Artificial Neural Networks
6	Strategy	↓ Regression
7	Supply Chain	↑ Grammar
8	Writing	↓ Deep Learning
9	General Statistics	– General Statistics
10	Tensorflow	↑ Problem-Solving

Figura 11. *Focus skills* tra occupati e disoccupati. Fonte: *World Economic Forum*, 2020.

Nella figura 11 è possibile vedere, invece, la differenza tra occupati e disoccupati in termini di competenze sviluppate, ma in particolare, come è cambiata l' enfasi delle competenze dal 2019 al 2020: tra le persone occupate, la consapevolezza, la meditazione, la gratitudine e la gentilezza sono tra le prime dieci aree di interesse, in contrasto con le competenze più tecniche, che erano al centro dell' attenzione nel 2019. Nel frattempo, coloro che sono disoccupati hanno continuato ad enfatizzare le competenze rilevanti per i lavori emergenti in ingegneria, cloud computing, dati e intelligenza artificiale (*World Economic Forum, 2020*).

BIBLIOGRAFIA

- ALBERICI A., 2002. *Imparare nella società della conoscenza*. Milano: Bruno Mondadori.
- ARIELY D., 2010. *The upside of irrationality. The unexpected benefits of defying logic at work and at home*. London: Harper Collins.
- AJELLO A. M., 2022. Non cognitive skills: anche ad essere si impara (se si insegna). Facciamo il punto su un'etichetta ambigua ed esplicitare le implicazioni. In *Scuola7 la settimana scolastica* n. 279/2022. Disponibile su <https://www.scuola7.it/2022/279/non-cognitive-skills-anche-ad-essere-si-impara-se-si-insegna/> (sito consultato il 30/12/2023).
- BARBIER J.C. e HENRI N., 2003. *La flessibilità del lavoro e dell'occupazione*. Roma: Donzelli.
- BARTOLINI F., 2015. *La Terza Italia. Reinventare la nazione alla fine del Novecento*. Roma: Carocci.
- BAUMAN Z., 2002. *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*. Roma-Bari: Laterza.
- BAUMAN Z., 2000. *La solitudine del cittadino globale*. Milano: Feltrinelli.
- BAUMAN Z., 2001. *La società dell'incertezza*. Bologna: Il Mulino.
- BAUMAN Z., 2003. *La società sotto assedio*. Roma-Bari: Laterza.
- BECK U., 2000. *I rischi della libertà. L'individuo nell'epoca della globalizzazione*. Bologna: Il Mulino.
- BEZZA B., 2000. *L'organizzazione del lavoro. Tra produzione e apprendimento*. Roma: Carocci.
- BOSETTI L., 2010. *Corporate governance e mercati globali*. Milano: Franco Angeli.
- CARLOTTO G., 2015. *Soft skills: Con-vincere con le competenze trasversali e raggiungere i propri obiettivi*. Milano: FrancoAngeli. Pag. 19, 27, 28, 31.
- DE CESARE G., 2013. *Burn out e mobbing*. Roma: Green Book.

DE PIETRO O., 2019. Service Learning e Alternanza Scuola Lavoro: un possibile raccordo per maturare le Soft Skills richieste dal mondo del lavoro. Una indagine esplorativa. *Italian Journal do Educational Research*, 22, 157-177, 2019. Disponibile su <https://ojs.pensamultimedia.it/index.php/siref/article/download/5952/5290>(sito consultato il 28/12/2023).

DEJOURS C., 2007. Le suicide est l'aboutissement d'un processus de delitement de tissue social in *Le Monde* n. 60.

GALLO R., BOERCHI D., 2011. *Bilancio di competenze e assessment centre; Nuovi sviluppi: il Development Centre e il Bilancio di Competenze in Azienda*. Milano: FrancoAngeli s.r.l. Pag. 27, 28, 29, 46.

GERGEN K. J., 1991. *Psicologia sociale*. Bologna: Il Mulino.

GIANSANTI A., 2014. *Sessant'anni senza lavoro. La disoccupazione dal secondo dopoguerra al Jobs Act* Vignate: Lampi di stampa.

GIUSTI M., 2013. *Fondamenti di diritto pubblico dell'economia*. CEDAM.

HECKMAN J.J., KAUTZ T., 2013. *Fostering and measuring skills: interventions that improve character and cognition*. In Working Paper Series, n. 19656. Disponibile su <https://www.nber.org/papers/w19656>(sito consultato il 13/01/2024).

HEBERT SIMON., 2019. *La ragione nelle vicende umane*. Bologna: Il Mulino.

HIRST P. e THOMPSON G., 1997. *La globalizzazione dell'economia*. Roma: Editori Riuniti.

HUNTER J. D., 1998. *The question of identity*. Morgantown.

IL SOLE 24 ORE, 2023. *Istat, 192 miliardi economia in nero e illegale, +10% in 2021*. Disponibile su <https://amp24.ilsole24ore.com/pagina/AF9qYHEB>(sito consultato in data 20/12/2023).

KLEIN M., 1997. *Analisi di un bambino*. Torino: Bollati Boringhieri.

LA MARCAA., 2019. *Soft skills e saggezza a scuola*. Brescia: Scholé.

LATOUCHE S., 2010. *L'invenzione dell'economia*. Torino: Bollati Boringhieri.

LAVANCO G. e MILIO A., 2006. *Psicologia della dipendenza dal lavoro. Work addiction and workaholics*. Roma: Astrolabio Ubaldini.

LAZZARINI G., 2004. *Il mondo del lavoro. Un'evoluzione in corso*. Milano: Franco Angeli.

LINKEDIN, 2015. *Ecco le soft skills più richieste: davanti a tutte il problem solving*. Disponibile su <https://it.linkedin.com/pulse/ecco-le-soft-skills-più-richieste-davanti-tutte-il-problem-lorenzo-re>(sito consultato in data 10/01/2024).

LINKEDIN, 2019. *Le competenze trasversali dei candidati sono notoriamente difficili da valutare, ma seguire questi 6 passaggi aiuterà*. Disponibile su <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/soft-skills-are-hard-to-assess-but-these-steps-can-help>(Sito consultato in data 03/01/2024).

LINKEDIN, 2019. *Rapporto LinkedIn: queste 4 idee stanno plasmando il futuro delle risorse umane e delle assunzioni*. Disponibile su <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/global-recruiting-trends>(sito consultato in data 03/01/2024).

MARZANO M., 2009. *Estensione del dominio della manipolazione. Dall'azienda alla vita privata*. Milano: Mondadori.

MIUR, 2014. *Linee guida nazionali per l'orientamento permanente*. Disponibile su https://www.istruzione.it/allegati/2014/prot4232_14.pdf. Pag 5 (sito consultato in data 15/01/2024).

MONTANARI M., BOCH S.O., 2022. *Verrà la pace e avrà i tuoi occhi. Piccolo vademecum per la pace*. Otranto: Animamundi Edizioni.

MORGANTE A., 2012. *Dai sistemi produttivi tradizionali ai sistemi produttivi avanzati*. Rimini: Maggioli.

NEGRELLI S., 2013. *Le trasformazioni del lavoro. Modelli e tendenze nel capitalismo globale*. Roma-Bari: Laterza.

NEWSLETTER, 2011. *Il lavoro nella società di ieri, oggi e domani*. Disponibile su https://afi-ipl.org/files/it/newsletter/ipl-newsletter_29.pdf (sito consultato in data 02/12/2023).

OMS, 1992. Bollettino OMS. Skills for life n.1. Disponibile su http://www.intelligenzaemotiva.it/Centro_Pilota/Life%20skills.pdf(sito consultato il 29/12/2023).

ORGANIZZAZIONE MONDIALE DELLA SANITÀ, 1994. *Life skills education for children and adolescents in schools*. Geneva: World Health Organization. Disponibile su https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/63552/WHO_MNH_PSF_93.7A_Rev.2.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Pag 5-7 (sito consultato in data 05/01/2024).

PACHAURI D., YADAV A., 2014. Importance of Soft Skills in Teacher Education Programme. In *International Journal of Educational Research and Tecnology*, 5, pp. 22-25. Disponibile su <http://educatorsresource.in/wp-content/uploads/2015/10/Importance-of-Soft-Skills-in-Teacher-Education-Programme.pdf>(sito consultato il 30/12/2023).

PANARA M., 2010. *La malattia dell'Occidente: perché il lavoro non vale più*. Bari: Editori Laterza.

PANTA A., 2021. *Curriculum vitae, lettera di presentazione e colloquio per trovare lavoro*. How2.

PELLEREY M., 2017. *Soft skills e orientamento professionale*. Roma: Sede Nazionale del CNOS-FAP. Pag. 18, 30, 31.

PEZZOLI M., 2017. *Soft skills che generano valore; Le competenze trasversali per l'Industria 4.0*. Milano: FrancoAngeli s.r.l.

PIGNALBERI C., 2020. Le employability e le soft skills per orientarsi e dirigersi nel lavoro futuro: il contributo della pedagogia del lavoro. In *Education Sciences & Society* n. 2/2020 pp. 155-176. Disponibile su <https://journals.francoangeli.it/index.php/ess/article/view/9408/716>(sito consultato il 30/12/2023).

REICH R. B., 2001. *L'infelicità del successo*. Roma: Fazi Editore.

REPUBBLICA, 2014. *Studenti pronti a marciare in sessanta città contro il Jobs Act e riforma della scuola*. Disponibile su

http://www.repubblica.it/scuola/2014/10/09/news/manifestazioni_studenti-97719105/(sito consultato in data 15/12/2023).

RITZER G., 1997. *Il mondo alla McDonald's*. Bologna: Il Mulino.

ROSSI DI SCHIO E., SALMON M., 2019. *Employability per entrare nel mondo del lavoro Guida pratica per laureandi*. Bologna: Società editrice Esculapio s.r.l. Pag.4.

SENNETT R., 2001. *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*. Milano: Feltrinelli.

SFERRAZZO G., 2020. *Le "life skills" competenze per la vita e per il benessere personale che si imparano anche a scuola*. Disponibile su <https://www.orizzontescuola.it/le-life-skills-competenze-per-la-vita-e-per-il-benessere-personale-che-si-imparano-anche-a-scuola/>(sito consultato in data 12/01/2024).

SMITH A., 1776. *La ricchezza delle nazioni*. Roma: Grandi Tascabili Economici Newton Compton.

SPINELLI B., 18 ottobre 2009. *La battaglia dei suicidi*. La Stampa: Telecom France.

TIDDI A., 2002. *Precari: percorsi di vita tra lavoro e non-lavoro*. Roma: DeriveApprodi.

VANNINI I., 2009. *La qualità nella didattica*. Trento: Erickson.

VITA E., 2021. *Rock your skills; Le competenze del futuro raccontate attraverso la musica*. Roma: Europa Edizione s.r.l.

VITTORI R., 2013. *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione. Un'opportunità dell'azienda per superare la crisi*. Milano: Franco Angeli.

WORLD ECONOMIC FORUM, 2020. *Il futuro del lavoro Rapporto 2020*. Disponibile su <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/chapter-2-forecasts-for-labour-market-evolution-in-2020-2025/#chapter-2-forecasts-for-labour-market-evolution-in-2020-2025>(sito consultato in data 20/01/2024).

Questo spazio lo dedico alle persone che, con il loro supporto, mi hanno aiutato in questo meraviglioso percorso di approfondimento delle conoscenze acquisite durante i cinque anni universitari.

Grazie a mia madre, a mio padre e a mia sorella che mi hanno aiutato a superare i momenti più difficili. Grazie per i vostri insegnamenti, grazie perché mi siete sempre stati accanto, grazie per avermi sempre sostenuta e per avermi permesso di portare a termine gli studi universitari. Non finirò mai di ringraziarvi per avermi permesso di arrivare fin qui. A voi devo tutto.

Ringrazio il mio fidanzato, per avermi trasmesso la sua immensa forza e il suo coraggio. Grazie per tutto il tempo che mi hai dedicato e per tutte le volte che hai saputo ascoltarmi in silenzio. Grazie perché ci sei sempre stato.

Ringrazio gli amici più cari che hanno condiviso con me gioie e fatiche. Grazie per aver ascoltato i miei sfoghi, ma soprattutto grazie per tutti i momenti di spensieratezza.

Ringrazio il mio relatore Marco Novarese che è stato per me un mentore, una guida pronta a fornirmi strumenti e suggerimenti utili ai fini della stesura dell'elaborato.

Grazie infinite a tutti voi.