

# Divenire lavoratore: nuove esigenze identitarie e di socializzazione

**di Guido Sarchielli**

## **Introduzione**

Si può dire che a partire dai primi anni ottanta la rivoluzione delle tecnologie informatiche e la globalizzazione dell'economia hanno comportato una serie impressionante di cambiamenti nel mondo del lavoro così come nelle altre sfere di vita e in numerosi ambiti della società civile. Tali cambiamenti non solo costituiscono un dato di fatto comunemente riconosciuto, ma sembrano aver segnato l'immaginario collettivo con tratti ambivalenti che mescolano speranze di miglioramento dei livelli di benessere a crescenti incertezze e preoccupazioni per il futuro personale e collettivo.

I cambiamenti del lavoro (e dei lavoratori) si manifestano in tante forme che mettono alla prova gli stili consolidati di interazione tra persona e lavoro (le rappresentazioni di tale rapporto, gli atteggiamenti verso il lavoro, le motivazioni e le modalità di impegno personale, i livelli di coinvolgimento civile e collettivo, ecc.) e gran parte degli stessi modelli interpretativi che hanno caratterizzato le discipline psicosociali che si occupano del lavoro e dei lavoratori.

Al riguardo si può sostenere che i campi di indagine che, forse più di altri, hanno rivisto i propri confini e impostazioni teoriche sono quelli che riguardano i modi di essere delle persone nei contesti di lavoro, le forme e le ragioni della costruzione del senso di appartenenza ad una comunità di lavoro e la definizione dell'identità professionale ovvero del come si diventa lavoratori capaci di esprimere la propria operosità e, nel contempo, di costruire se stessi e i propri percorsi di interazione e di vita sociale [Fracaroli 2005]. Infatti, i cambiamenti attuati o in atto nei contesti lavorativi

— **Guido Sarchielli** *Professore di Psicologia del lavoro, Alma Mater studiorum, Università di Bologna*



**focus**

delineano degli scenari assai complessi nei quali i tradizionali elementi di giustificazione del perché si lavora, del come si entra nell'organizzazione, si apprende il lavoro, si costruiscono legami significativi con le persone con cui si collabora, si progettano e si realizzano i propri percorsi di carriera, si affrontano le difficoltà e i conflitti sociali o ci si difende dai rischi di prevaricazione, risultano messi in discussione e richiedono impegnativi ripensamenti.

In generale, sospettiamo che i cambiamenti del lavoro (sia qualitativi che quantitativi) siano così radicali da rischiare di incrinare fortemente lo statuto sociale del lavoro stesso e le sue funzioni positive esplicite e latenti [Jahoda 1982]<sup>1</sup>. In particolare, il decremento delle opportunità di sviluppo psicosociale normalmente offerte dal lavoro produce effetti a largo spettro sull'esperienza di vita globale della persona, sulla qualità dei rapporti sociali e la percezione di minacciosità ambientale, sulle varie sfere di vita e su come queste si integrano tra loro, sull'evolversi dell'esperienza soggettiva della persona nel tempo e sui progetti futuri, sull'identità stessa della persona.

### **Lavoro, transizioni e legami sociali**

In altri termini, sembrano essere rimessi in discussione proprio gli elementi principali che giustificano la personale costruzione di una disponibilità a partecipare attivamente al lavoro, inteso come *impresa significativa anche per lo sviluppo della persona*. Non va dimenticato, ad esempio, che la ricerca sui significati e i valori del lavoro [Sarchielli 2008, a] ha da tempo sottolineato che il lavorare non è solamente una condotta di scambio orientata al reddito, ma un processo complesso che è sostenuto e modulato, fin dall'inizio dell'esperienza lavorativa, dal grado di importanza attribuita: a) all'essere e sentirsi competenti nel fare e nel progettare qualcosa di importante per sé e per gli altri; b) al definire con il lavoro aspetti importanti della propria identità; c) al costruire relazioni soddisfacenti con gli altri presenti nel proprio contesto lavorativo; d) all'ottenere riconoscimenti per il proprio valore espresso nelle azioni e nelle interazioni; e) al legittimare la propria posizione sociale attuale e le proprie aspettative di crescita socio-professionale.

Il *divenire lavoratore, visto anche come processo di costruzione della propria esistenza personale* (sussistenza, progettazione e realizzazione di sé, integrazione sociale, ecc.), non concerne solo un esplicito processo di apprendimento di linee di condotta efficienti ed efficaci rispetto alle esigenze del compito e del ruolo sociale di lavoratore. Esso, invece, chiama in causa di-

mensioni soggettive profonde che riguardano il come soddisfare le aspettative personali di riuscita personale e sociale nelle differenti sfere di vita e come partecipare attivamente a una comunità. Esse implicano uno sforzo sistematico per essere riconosciute, gestite e padroneggiate dalla persona stessa e possono determinare differenti forme di presenza organizzativa e di coinvolgimento nell'interazione tra persona e contesto socio-lavorativo.

La realtà dei lavori attuali<sup>2</sup> mal si concilia con questa prospettiva valoriale che lega la costruzione della storia lavorativa personale a una finalità collettiva riconosciuta, a una prospettiva etica coerentemente legata sia con la solidarietà civile sia con il soddisfacimento di aspettative e preferenze individuali [Gallino, 2001; Rizza 2003]. La flessibilità occupazionale, l'insicurezza lavorativa, la ridotta qualità dell'esperienza di lavoro, la prevalente offerta di occupazioni strumentali, la tendenza a relazioni di lavoro di tipo individualistico, ecc. ci pare costituiscano fattori di interferenza nel processo psicosociale del divenire lavoratori nella misura in cui mettono in evidenza tratti costitutivi dei nuovi contesti di lavoro che esprimono un aumento dell'ambivalenza e dell'incertezza delle richieste, la presenza di costrittività ambientali impreviste, un crescente rischio di dover rinunciare a prospettive chiare circa il futuro professionale, dubbi sulle possibilità di esercitare discrezionalità e autonomia sul lavoro, impoverimento delle opportunità di essere riconosciuti per il proprio valore, ambiguità nella definizione di riferimenti condivisi e di solidarietà collettive, ecc. [Sarchielli 2008, b]. La condizione del lavoratore appare fortemente influenzata dalle nuove realtà lavorative fatte non solo di *macrotransizioni*, ad esempio, dalla scuola al lavoro, da un lavoro all'altro, dal lavoro alla disoccupazione, ma di continue *microtransizioni* tra ruoli differenti, in tempi ravvicinati, che implicano relazioni di varia natura e complessità. Essa appare caratterizzata più dal divenire che non dall'essere. Il lavoratore deve saper transitare velocemente da una situazione a un'altra abbandonando qualcosa di conosciuto per districarsi poi in un ambiente psicosociale poco conosciuto e non sempre favorevole alla conferma della propria identità personale [Parkes 1971] e al proprio adattamento attivo [Savickas 1997]. Si riduce il tempo del restare, dello stabilire dei confini accettabili, del riconoscersi, del costruire legami significativi e una propria nicchia, dello sperimentare modalità di risposta adatte, del progettare con i propri tempi il raggiungimento degli scopi desiderati.

Il lavorare in un'organizzazione richiede alla persona di riconoscere e gestire tre tipi di relazione che hanno un rilievo particolare per la compren-

sione della persona e della sua condotta e per possibili interventi migliorativi dell'esperienza lavorativa: le relazioni di scambio, le relazioni di appartenenza, le relazioni di natura tecnico-fattuale connesse con la prestazione lavorativa in senso stretto.

Tali relazioni possono essere rappresentate come dimensioni che vanno da un minimo a un massimo e risultano variamente intrecciate: ci possono essere relazioni di scambio economico con modesto tasso di appartenenza (ad esempio, le transazioni tra un lavoratore contingente e una organizzazione che lo ha assunto per un compito di breve durata); relazioni di appartenenza con scarso scambio economico (ad esempio, operare come volontario in una cooperativa di assistenza); relazioni tecnico-fattuali modeste pur in presenza di iniziale appartenenza e scambio economico (come in genere avviene per un apprendista o comunque nella fase iniziale di assunzione). Le combinazioni differenti che si producono possono riflettersi sulla natura dei legami che si instaurano tra un lavoratore e il suo lavoro in un dato contesto sociale.

Gli aspetti di scambio economico (materiale e immateriale) che caratterizzano la relazione tra un lavoratore e la sua organizzazione di lavoro ci permettono di vedere tale organizzazione come un "sistema premiante", funzionale alla regolazione del rapporto tra costi e benefici del lavorare. In questo caso risulta in primo piano un tipo di rapporto basato sulla domanda «cosa ci ricavo dallo stare in questa organizzazione?» Gli aspetti di appartenenza, invece, mostrano l'organizzazione come un sistema di inclusione sociale reso operativo dalla presenza di differenti gruppi sociali formali e informali. In questo caso la domanda è «chi posso diventare, stando in questa organizzazione e creando relazioni sociali con i vari soggetti individuali e collettivi?». Gli aspetti tecnico-fattuali connotano l'essere lavoratore esperto in un dato insieme di compiti e ruoli e, dunque, richiamano sostanzialmente il sistema tecnico che caratterizza l'organizzazione e permettono di focalizzare una domanda ancora diversa: «cosa so e riesco a fare, in cosa esprimo le mie capacità in questo contesto e in queste condizioni di lavoro (mezzi, procedure, ambiente fisico, tecnico e sociale)?».

In connessione con queste tre domande soggettive di relazione e con la possibile prevalenza di una di esse sulle altre si possono immaginare profili differenti nel significato attribuito al lavorare dalla persona e al ruolo che questa esperienza assume nel definire la propria identità. Senza legami cognitivi, affettivi e comportamentali non si costruisce un'identità sicura. Dunque, le narrazioni identitarie del passato e l'insieme dei contenuti che definivano il quadro dei significati del lavoro sono ora messi alla prova dall'in-

certo tessuto relazionale odierno e dal sentire sociale che lo caratterizza<sup>3</sup>. La cosiddetta crisi dei significati e della rilevanza del lavoro nella costruzione dell'identità anche di chi un'occupazione la svolge potrebbe essere analizzata anche a partire da come concretamente si risponde a queste tre domande. E certamente si potrebbe affermare che la presenza di "cattivi lavori" (instabili, faticosi, con richieste eccessive, pericolosi, a basso tasso di socialità, ecc.) soprattutto in un quadro sociale nel quale risultano evidenti (o poco contrastati) i processi di frammentazione, di individualizzazione e di specializzazione professionale spingerà più facilmente verso legami di natura meramente strumentale e di modesto rilievo identitario. In ogni caso, si potrebbe sostenere che la qualità del percorso evolutivo che una persona ha seguito nella propria storia pre-lavorativa (famiglia, formazione scolastica, esperienze amicali e sociali) e il livello di consapevolezza di sé raggiunto (ad esempio, gli attributi e risorse personali, gli scopi, la prospettiva temporale, ecc.) potranno sostenere aspettative di natura differente rispetto alle domande sopra delineate e motivazioni di differente forza nel perseguire un ragionevole equilibrio nel gestire i legami cognitivi ed affettivi con il contesto di lavoro.

### **Riconsiderare il lavoro come compito e spazio di socializzazione**

I cambiamenti in atto fanno emergere incertezze e persino resistenze a seguire con coerenza il percorso del divenire lavoratore a pieno titolo, soprattutto se esso pretende sensibili cambiamenti non solo sul piano cognitivo, ma negli stessi modi di sentire e di fare, nelle abitudini, nell'articolazione del proprio tempo pubblico e privato a causa del lavorare in un dato contesto.

Il gruppo sociale ristretto (lavorativo e/o extra-lavorativo), dove più facilmente nascono legami affettivi e valoriali significativi, e l'organizzazione più vasta, alla quale si appartiene in quanto lavoratori, possono esprimere esigenze contrastanti e manifestarle con modi che hanno un'attrattiva assai diversa per le persone o sono reputati, per qualche ragione, non coerenti con le loro attese. Di fatto, si possono determinare pressioni verso una sorta di *dual loyalty* non facilmente integrabile nell'esperienza soggettiva del lavoratore senza una specifica attenzione e sensibilità sociale. Spesso nascono addirittura veri e propri conflitti tra le due esigenze, soprattutto quando il rapporto tra persona e lavoro - come sta avvenendo sempre più di frequente - si attua in termini individuali senza mediazioni collettive (ad esempio rappresentanze sindacali o associative) o senza la preparazione

necessaria durante la fase di formazione pre-lavorativa. A questo si aggiunge il fatto che i conflitti tra tali prospettive possono derivare anche: a) da un'idealizzazione eccessiva del lavoro da parte delle persone (con effetti di contrasto tra aspettative pre-lavorative e realtà attuale, di shock culturale, di disillusione); b) da scarsa visibilità sociale del lavoro (delle sue caratteristiche, del suo livello di complessità, dei requisiti necessari per svolgerlo bene e del suo significato; ciò si collega in particolare a incertezze e difficoltà di socializzazione anticipatoria e, dunque, probabile insoddisfazione da parte dei nuovi assunti); c) dall'impreparazione per il lavoro assegnato e dalla sua distanza rispetto alla formazione precedente (con possibili conflitti intergenerazionali, espressione di una non adeguata interazione tra neo-assunti e anziani); d) dal contrasto valoriale (attese, significati, aspettative assegnate al lavoro) che tende a incrementare sentimenti di defezione e abbandono psicologico di questa esperienza.

In sintesi, *divenire lavoratore implica riuscire a padroneggiare un ambiente particolare e un sistema di relazioni complesse*. È un impegno oggi sempre più difficile da attuare, che richiede apprendimenti sofisticati riguardanti le varie dimensioni motorie, psicofisiche, cognitive, affettive e relazionali della persona posta in una situazione concreta e che esprime domande relative a come:

- a) svolgere un compito o un insieme di compiti lavorativi;
- b) interagire e cooperare con altri in un gruppo di lavoro specifico;
- c) porsi attivamente nei confronti dei valori, scopi e culture di una organizzazione specifica;
- d) gestire regole e norme sociali che definiscono gli spazi di movimento in un dato contesto;
- e) mettere in pratica e sviluppare le proprie competenze operative;
- f) delineare (modificare, integrare, ecc.) una propria identità, coerente con i propri scopi e motivazioni personali ma anche connessa alle differenti appartenenze sociali (come lavoratore, come cittadino, come membro di un'associazione, ecc.).

Infatti, lavorare implica sviluppare abilità operative per rispondere alle richieste dei compiti professionali, ma anche competenze personali e sociali indispensabili per la ricostruzione e gestione di ruoli sociali sempre più specializzati e per mantenersi in una posizione attiva e vigilante che eviti il conformismo routinario e favorisca l'inserimento in una comunità sociale. A questo si aggiunga la capacità di produrre una "metamorfosi" di tali set di impegni in connessione sia con le ricorrenti trasformazioni tecniche e organizzative sia con le concrete interazioni con le persone e i gruppi so-

ciali sia, infine, con eventi critici non sempre prevedibili come i cambiamenti di lavoro o la disoccupazione.

Come si diventa lavoratori a pieno titolo ovvero come si sviluppa il processo di apprendimento di tali abilità nel fronteggiare e risolvere i problemi posti alla persona dal lavoro?

Il campo di studi sulla socializzazione lavorativa<sup>4</sup> [Sarchielli 2008, a] intende rispondere a queste domande. Possiamo semplicemente ricordare che, *dal punto di vista delle organizzazioni*, si cerca di trasmettere la conoscenza di base per lavorare in un dato contesto e viene articolata l'esperienza lavorativa in modo che siano ridotte le occasioni di eterogeneità delle condotte. Così, la distribuzione degli impegni e delle responsabilità, la necessità di valorizzare le differenze dei contributi individuali apportati e di facilitare il coordinamento e la cooperazione tra i lavoratori vecchi e nuovi, l'obiettivo di regolare le interazioni sociali, di mantenere in equilibrio differenti aspettative personali, di gruppo e organizzative si traducono nella definizione di un "sistema di ruoli", che presenta gradi diversi di rigidità nelle differenti organizzazioni. Ma questo impegno di razionalizzazione e di "costruzione di un ordine sociale" interno trova crescenti ostacoli dal lato delle persone che mostrano attese, orientamenti valoriali, sentimenti e capacità non necessariamente allineati alle richieste organizzative. Per di più la grande eterogeneità (socio-demografica, culturale, di valori, di competenze, di appartenenza etnica e religiosa, ecc.) delle persone che entrano oggi nel mercato del lavoro rende ancora più complicata la definizione di rapporti equilibrati di interazione reciproca tra persona e organizzazione.

*Dal punto di vista del lavoratore*, infatti, i percorsi di avvicinamento, di ingresso, di impegno nell'esperienza lavorativa sono sempre più percepiti come uno spazio non chiaramente delimitato e socialmente sostenuto per costruire sia una propria presenza organizzativa sensata sia un proprio percorso personale soddisfacente. In tal senso, il lavorare presuppone il divenire parte attiva di un sistema sociale, il costruire condotte mediate da ruoli e il produrre i risultati preventivati seguendo però, in modo vigilante e critico, i binari di regolazione costituiti dai ruoli stessi. Il punto centrale da capire nella costruzione da parte della persona della sua storia di lavoratore ci pare risieda proprio nelle modalità di personalizzazione e svolgimento dell'interazione tra individui e ruoli. Essa non può essere data per scontata poiché i ruoli non sono semplici "ordini di servizio" da eseguire (salvo che nelle istituzioni totali), bensì vanno intesi e interpretati come indicatori di un'architettura sociale, definita in un momento storico concreto e per ragioni funzionali. Essa allora va conosciuta, compresa, valutata; im-

plica dosaggi variabili di accettazione personale e di critica; è relativamente aperta a soluzioni alternative convincenti; può richiedere impegnativi confronti con l'immagine di sé e della situazione posseduta dalla persona; può facilitare adattamenti e modifiche nei propri modi di essere o di pensare; può richiedere il rafforzamento dei legami sociali per modificarla o anche solo per sopportarla.

Dunque, si toccano i temi in gioco nella costruzione dell'identità lavorativa [Stets e Burke 2000; Suh 2002].

Infatti, il lavorare rappresenta un contesto concreto di vita quotidiana, che, come in altri casi, costituisce un'opportunità per confrontarsi con le proprie e altrui attese e per dare continuità ai propri modi di rappresentare se stessi in una realtà precisa, rielaborando cognitivamente, ma soprattutto agendo per realizzare i propri progetti. Tuttavia, lavorare è anche un modo definito da altri di organizzare il tempo, lo spazio, le priorità, gli impegni, le stesse attese e i desideri, cioè una limitazione delle possibilità personali di libero movimento. Limitazione che diventa ancor più evidente quando le asimmetrie di potere sono gestite dalle organizzazioni in maniera non equa e senza effettive possibilità di contrappesi e sostegni di natura collettiva (come avviene laddove la solidarietà sindacale si fa più evanescente o resta bloccata su stili operativi del passato ormai inadeguati). E le possibilità che il lavorare mantenga il suo possibile ruolo di integrazione sociale e di facilitatore dell'identità personale e sociale si giocano proprio sulle dimensioni di tali limitazioni. In altri termini, *l'identità si costruisce non in astratto né viene meccanicamente dedotta da principi generali sul valore del lavoro. Essa si può formare a condizione che i reali attributi del lavorare offrano effettivi sostegni ai processi di autodefinizione della persona* (ad esempio, stabilità, retribuzione accettabile, interesse e sviluppo professionale, rispetto e dignità, equità, diritti di cittadinanza, ecc.).

Si tratta di un ambito ove le persone si confrontano tra loro e con gli artefatti simbolici, gli oggetti materiali, i vincoli ambientali, le aspettative reciproche, frutto delle loro attività finalizzate al conseguimento degli obiettivi previsti o auspicati. Il lavorare normalmente presuppone un luogo fisico e, nello stesso tempo, un sistema sociale concreto con posizioni differenziate per le persone. Qui le persone si ritrovano con competenze cognitive e operative differenziate, con risorse di esperienza, culturali e affettive diseguali e con possibilità ben diverse nello stabilire le dimensioni della situazione e i corsi di azione da privilegiare. Ad esempio, le persone con esperienza, i senior che hanno contribuito con la loro storia personale alla costruzione del sistema sociale locale, si troveranno in condizione di van-



taggio: comprendono “a colpo d’occhio” le dimensioni significative e gli spazi di libero movimento. I novizi, anche qualora siano competenti sul piano psicosociale e portatori di aggiornate risorse tecniche, entrano comunque in una realtà sociale predefinita, ove vigono interpretazioni, valori, simboli, prescrizioni normative, spiegazioni, richieste e schemi di azione che “hanno una storia” che non li ha visti partecipi e che sono stati valutati, almeno sin qui, come efficaci. La loro attuale condizione di perifericità (sociale e sul piano dell’esperienza pratica) rappresenta un ostacolo potenziale al coinvolgimento personale e l’offerta di seguire un “copione preformato”, un ruolo standard, potrebbe costituire un’attraente scappatoia all’impegno e alla fatica di portare un proprio originale contributo oppure un momento iniziale di attesa, una moratoria sociale, per legittimare una successiva partecipazione più attiva allo scambio sociale. Nella misura in cui ciascun attore (il novizio e il gruppo sociale) è disponibile o è costretto a prendere atto dell’esistenza di diverse interpretazioni della realtà ed a negoziare una prospettiva comune, anche la gestione e lo svolgimento dei ruoli possono acquistare un significato costruttivo, divengono un’impresa collettiva da affrontare, commisurandola con le effettive risorse disponibili.

### **In sintesi: rafforzare gli ancoraggi soggettivi per l’identità**

L’identità non si costruisce solo sul lavoro cioè sul fare operoso e finalizzato a uno scopo produttivo, ma su tante relazioni significative dentro e fuori dal contesto lavorativo, mediante l’appartenenza a tanti gruppi sociali, di riferimento e di attrazione della persona e attraverso lo svolgimento di ruoli multipli. Infatti, sono molti i ruoli di rilievo identitario (essere studente, lavoratore, cittadino, amico, appartenente a un gruppo sociale, a un sindacato, padre, ecc.) che sono sperimentati da una persona [Ng e Feldman 2007]. Alcuni di essi divengono più salienti in certi contesti e in particolari momenti della vita e hanno per ciò un significato più importante per la persona e per la definizione di se stessa ovvero per il modo con cui si concepisce e opera.

I ruoli identitari psicologicamente salienti che vive una persona hanno risvolti importanti per la sua condotta. In primo luogo, forniscono schemi di riferimento con cui interpretare e rispondere agli eventi di vita. In secondo luogo, permettono alle persone di dare un senso, una direzione alla propria esperienza e un orientamento alle proprie condotte anche quando si devono affrontare situazioni incerte e dense di novità. Infine, sono coinvolti nei cambiamenti necessari per affrontare una transizione e quindi verificare atteggiamenti e stili di azione fino a quel momento utilizzati.

In questo senso, *l'identità lavorativa si costruisce in relazione: a) al grado di salienza psicologica che assumono il fare, il partecipare a una comunità professionale, il riconoscimento dei significati e dei valori dell'esperienza lavorativa individuale e collettiva, l'impegno verso gli obiettivi assegnati, il coinvolgimento diretto con i progetti personali, ecc., b) al grado con cui la persona può esprimere se stessa e realizzare le proprie aspettative attraverso il lavoro.*

Il processo dell'identificarsi con il lavoro e l'identità lavorativa (come risultato) hanno certamente una base cognitiva e richiedono conoscenze puntuali sul lavoro, i suoi fini e valori e le sue modalità di svolgimento (per attenuare errori o scelte illusorie ad esempio in fase giovanile), tuttavia sono in gioco anche dimensioni affettive e relazionali connesse con il soddisfacimento di aspettative e desideri e con le possibilità di integrazione sociale.

Ma se l'esperienza lavorativa non offre con chiarezza entrambe queste opportunità informative e di legame, di integrazione sociale e di comparazione con gli altri significativi, l'esperienza soggettiva rischia di impoverirsi e il ruolo lavorativo, riducendo la sua salienza psicologica, diviene meno centrale nella costruzione del sé.

Infatti, costruire l'identità in un dato contesto sociale vuol dire: avere l'opportunità di confrontarsi con gli altri; avere dagli altri dei ritorni costruttivi su quello che si è; capire se il proprio progetto attuale è sensato o illusorio; capire in che cosa e perché cambiare qualcosa di se stessi; capire se e come mantenersi coerenti rispetto agli scopi che si vogliono raggiungere. Se il lavoro non è saliente sul piano psicologico anche nella sua dimensione sociale incide poco sull'identità di lavoratore come appartenente a un gruppo o a una categoria sociale e possono prevalere condotte di natura strumentale e individuale.

Sul piano operativo occorrerebbe dunque insistere per un rilancio delle opportunità di vera socializzazione nei contesti lavorativi (ciò richiede un maggiore attivismo dei gruppi, delle associazioni, del sindacato e uno spazio culturale ed etico per "riparlare del lavoro" e della sua funzione non solo economica ma coesiva, solidaristica, di partecipazione civile democratica, di cambiamento, ecc.).

Avere degli "ancoraggi a se stessi e agli altri" può rappresentare un fattore di continuità nella riflessione sui ruoli multipli vissuti dalla persona e sulla consapevolezza della loro salienza psicologica anche in termini identitari. Ciò rappresenta una risorsa psicosociale utilizzabile proprio nella situazione in cui, dalla parte del mondo del lavoro, arrivano con insistenza segnali negativi quali un sovraccarico di richieste e l'incertezza lavorativa ed

esempi di frammentazione, di instabilità e insicurezza; si determinano carriere lavorative spezzate, carriere “senza confine” spesso in balia di pressioni esterne del mercato e con un ridotto sostegno sociale. Ma, come abbiamo cercato di dire, non è scontato il processo di identificazione e di conseguente costruzione di un’identità lavorativa.

I fattori di ostacolo situazionali per la salienza psicologica del lavoro (e per la successiva identificazione degli individui) sono numerosi sia a livello macrosociale (politiche del lavoro e dinamismi del mercato) sia a livello organizzativo (tipo di selezione e gestione dei lavoratori come risorsa contingente), sia a livello micro-sociale (ridotta centralità dei valori non solo economici attribuiti al lavoro, ridotta efficacia delle agenzie di socializzazione, ecc.).

Cosa si può dire dal punto di vista delle persone? Cosa può rendere possibile - al di là delle buone intenzioni o degli appelli ad assumersi responsabilità e a gestire gli spazi di autonomia - il mantenimento di una posizione di proattività nei confronti del lavoro?

Se siamo interessati a potenziare l’orientamento della persona a coinvolgersi profondamente nella situazione, ad assumere impegni non solo verso se stesso ma anche verso gli altri (colleghi, superiori, aggregati sociali, ecc.) a gestire la variabilità delle richieste, a impostare e prendere decisioni nell’ambito degli spazi di autonomia disponibili, dobbiamo anche riconoscere che tutto ciò costituisce la base della sua vera competenza socio-lavorativa. E di questo ci si dovrebbe occupare a vari livelli prima e dopo l’ingresso lavorativo. Ciò che appare decisivo è individuare i fattori che possono promuovere le risorse personali (e le competenze) per affrontare insieme agli altri le costrittività e le opportunità della condizione lavorativa. Fra queste risorse (soprattutto per i giovani nei contesti di socializzazione e formazione<sup>6</sup>) può essere messa in risalto l’autovalutazione positiva di se stessi e delle proprie capacità di “essere presenti” nelle varie situazioni con la necessaria energia per organizzare e guidare le proprie decisioni verso risposte efficaci sul piano delle prestazioni, degli atteggiamenti e rappresentazioni (soddisfazione, *commitment* ma anche solidarietà, coesione, resistenza al conflitto sociale) e del benessere psicologico individuale e collettivo. Da questo punto di vista il mantenimento di una posizione di proattività, e dunque la possibilità di gestire gli spazi di discrezionalità che sono presenti nei contesti lavorativi, dipende soprattutto dalla qualità delle relazioni presenti nel contesto di esperienza, dalla presenza di efficaci sistemi di partecipazione alle decisioni, di concreti sistemi di feed-back sulle prestazioni, di chiarezza degli obiettivi da raggiungere, di

modalità di *empowerment*, di stili di *leadership* trasformativa, di disponibilità al cambiamento organizzativo da parte dei vari gruppi sociali (formali e informali) presenti nell'organizzazione, di controllabilità organizzativa, ecc.. Dunque si potrebbe dire che riparlare di identità lavorativa oggi significa promuovere le condizioni per cui essa si può sviluppare e rivedere criticamente molti dei modi con cui si diventa lavoratori, con cui le agenzie formative operano, con cui le organizzazioni di lavoro procedono nella loro gestione delle persone, con cui le organizzazioni dei lavoratori instaurano legami significativi con le persone.

## bibliografia

- Beck U. (2008), *Costruire la propria vita*, Bologna, Il Mulino.
- Fraccaroli F. (2005), *Progettare la carriera*, Milano, R. Cortina.
- Gallino, L. (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Roma, Laterza.
- Jahoda, M. (1982), *Employment and unemployment: a social psychological analysis*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Ng T.W.H, Feldman D.C. (2007) The school-to-work transition: a role identity perspective, *Journal of Vocational Behavior*, 71, 114-134.
- Parkes, C.M., (1971), Psychosocial transition: a field study, *Social Science and Medicine*, 5, pp.101-115.
- Rizza, R. (2003), *Il lavoro mobile*, Roma, Carocci.
- Sarchielli G. (2008, a), *Psicologia del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Sarchielli G. (2008, b), Diversità, ambivalenze e tensioni. Comprendere gli effetti psicosociali della flessibilità lavorativa, *Psicologia sociale*, 3, pp.355-368.
- Savickas M.L. (1997) Career adaptability: an integrative constructs for life-span life-space theory, *Career Development Quarterly*, 45, pp 247-259.
- Stets J.E., Burke P.J. (2000), Identity theory and social identity theory, *Social Psychology Quarterly*, 63, pp. 224-237.
- Suh E.M. (2002), Culture, identity consistency, and subjective well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, pp.1378-1391.

## note

<sup>1</sup> Ci si riferisce con questo alla distinzione che M. Jahoda fa tra *funzione esplicita* di garanzia di un reddito e *funzioni latenti* di organizzazione temporale dell'esperienza, di relazionalità e integrazione sociale, di identità sociale di svolgimento di attività, di regolazione e di costruzione di un ordine e di una cittadinanza sociale

<sup>2</sup> Basti pensare: ai crescenti fenomeni di polarizzazione tra lavoratori ad alta competenza e lavoratori costretti a lavori di bassa qualità e con scarse possibilità di mobilità sociale; al forte divario tra fasce deboli e forti e al crescere di forme diverse di vulnerabilità sociale a partire dal lavoro scarso; alle difficoltà di trovare risposte convincenti alla pluralizzazione professionale e settoriale sia dal punto di vista delle prestazioni, delle tutele e dei significati soggettivi del lavorare.

<sup>3</sup> Si pensi alla nozione di "società del rischio", alla diffusione di "biografie in pericolo" e al diffondersi di un crescente "egocentrismo sociale" (Beck 2008).

<sup>4</sup> Tale processo di apprendimento sociale e di sviluppo delle competenze sociali e lavorative, programmato e rinforzato dalle istituzioni formative e dalle organizzazioni di lavoro, dovrebbe poter enfatizzare le capacità negoziali e di autogestione del cambiamento a partire dalle risorse della persona e non da modelli normativi di "buon lavoratore" da interiorizzare con cura

<sup>5</sup> Soprattutto al sistema di formazione professionale e alle organizzazioni nella prima fase di inserimento occupazionale spetterebbe il compito di potenziare queste nuove capacità cognitive di base, aspecifiche, trasversali che appaiono di valore sociale equivalente a quelle tecnico-professionali. In questo senso, le politiche del lavoro e quelle della formazione meriterebbero un maggiore livello di integrazione per influenzare gli esiti potenzialmente negativi della flessibilizzazione dei rapporti di lavoro anche rispetto alla costruzione dell'identità personale e sociale.