



Professore ordinario di Organizzazione e Gestione delle risorse umane all'Università LIUC – Cattaneo di Castellanza e Direttore di Sviluppo & Organizzazione.

Un uomo semplice

Letteratura e cinema aiutano a smontare la commedia sociale che ingloba anche le imprese e le organizzazioni di tutti i tempi. Questa rubrica si muove alla ricerca di significati per il management e per l'organizzazione aziendale, traendo spunto dalla visione di film e dalla lettura di romanzi.

“Mi volete fare rapporto per una carta fedeltà?”. Questa frase esprime tutto lo stupore della cassiera di un supermercato francese nel trovarsi contestata dagli addetti alla sorveglianza per l'appropriazione dei punti spettanti ad alcuni clienti che avevano rinunciato agli stessi. Vediamo questa scena verso la fine del film *La legge del mercato* del regista transalpino Stéphane Brizé, interpretato da Vincent Lindon, Miglior Attore a Cannes 2015 per questa pellicola.

Realizzato con pochi mezzi e diversi attori non professionisti, il film deve molto a Lindon, come co-produttore che lo ha fortemente voluto, ma soprattutto come attore principale e centrale, capace di mettersi in modo molto credibile nei panni di Thierry, un 51enne che ha perso il lavoro per una crisi aziendale.

Dal titolo ci si potrebbe attendere l'affermazione di una tesi preconcetta, dal marcato sapore ideologico. In realtà si tratta di un'opera di denuncia sociale che rappresenta in termini crudi ed essenziali i disagi e le sofferenze generate dall'attuale

stato del mercato del lavoro in Europa; ma che illumina anche i risvolti problematici dell'interazione tra le politiche dei diversi soggetti organizzati nella loro ricaduta sulle situazioni esistenziali di famiglie e singole persone.

Thierry compie il percorso tipico di un disoccupato di età matura, che attraversa i servizi delle politiche attive del lavoro di assistenza, formazione, placement, propri di un Paese evoluto come la Francia;



nel contempo deve anche sostenere il proprio impegno familiare, con il mutuo sulla casa e la scuola per il figlio disabile.

Dopo lunghi mesi di esposizione paziente a quanto gli propongono gli interlocutori con cui entra in contatto sui diversi versanti, il protagonista si trova alla fine ricollocato come sorvegliante in un supermercato. Qui, però, emergono dinamiche imprevedute, che lo espongono a nuove situazioni di imbarazzo, conflitto interiore e tensione etica.

Da un punto di vista attento come al solito alle tematiche rilevanti per l'organizzazione e l'organizzare, sottolineerei tre argomenti che questo film riesce a toccare in modo incisivo.

In primo luogo, la vicenda di Thierry racconta l'ambiguità delle regole organizzative e la fluidità della loro applicazione mediante sanzioni e altre forme di gestione del potere formale che ne conseguono. Non è un tema nuovo, dato che lo avevano già bene illustrato i sociologi post-weberiani, come Alvin Gouldner con il suo *Patterns of industrial bureaucracy*



Vincent Lindon ha vinto il premio di Miglior Attore a Cannes 2015 per il film di Stéphane Brizé

del 1954 (vedi box). Le regole non sono neutre, ma condizionate dagli interessi degli attori e dalla presenza di conflitti; il fatto che spesso siano definite in modo ambiguo e violate,

e che le violazioni non siano sempre sanzionate anche quando scoperte, dipende dalla costellazione di interessi e dai rapporti di potere; esistono burocrazie 'punitiva', ma

anche di tipo 'finto' che tollerano le deviazioni.

Nel supermercato di Thierry, la sorveglianza si avvale di tecnologie potenti, con le videocamere che riattualizzano il *Panopticon* di Bentham e di Foucault; dai piccoli furti dei clienti si passa a rilevare anche l'infrazione compiuta dal dipendente che si appropria di buoni sconto o punti fedeltà; l'azienda applica le sanzioni in modo rigido in una fase in cui ha bisogno di ridurre il personale; così licenzia anche una dipendente modello per un peccato veniale indotto da una situazione molto critica in famiglia. L'organizzazione si trasforma allora in 'punitiva' per un'esigenza contingente. Il provvedimento, che porta la donna alla disperazione, è giustificato pubblicamente dalla direzione del personale con la rottura di un rapporto di fiducia; ma in realtà il gelo della sfiducia cala sui rapporti tra azienda e dipendenti in modo che resta visivamente impresso in alcune scene del film.

In secondo luogo, la complessa trama dei dialoghi di Thierry con i diversi interlocutori, che lo incontrano, lo assistono, gli rivolgono proposte, offre una visione disar-

Le regole si applicano a capriccio?

(da Gouldner alle ultime ricerche)

L'applicazione delle regole non costituisce un fenomeno scontato nelle organizzazioni formali. Già Alvin Gouldner (1954) aveva rimarcato la differenza tra diversi modi di applicare le regole e le conseguenti sanzioni. Anche la medesima organizzazione ('burocrazia') può manifestarsi come "Rappresentativa", che dà seguito alle norme formali; "Punitiva", che gestisce le regole come armi nel contesto di un rapporto conflittuale; "Finta", dove nessuno vuole trarre conseguenze effettive da regole per lo più imposte dall'esterno.

Questi concetti sono stati ripresi da più recenti ricerche organizzative (Martin, Lopez, Roscigno e Hodson 2013, *Against the rules: synthesizing types and processes of bureaucratic rule-breaking*, Academy of management review, 4), che ribadiscono la diffusione del fenomeno della rottura delle regole e la necessità per comprenderlo di una prospettiva empirica più ampia, attenta all'intersezione tra lavoratori, management e pressioni esercitate dall'esterno. Per capire perché alcune regole sono applicate, altre ignorate e altre contestate, occorre tenere conto che le stesse sono spesso definite in funzione di specifiche audience e target e possono essere contraddittorie e ambigue. Esiste un 'gioco' delle regole e delle sanzioni, cui partecipano attivamente i lavoratori, capaci di nascondere o di palesare la violazione di regole, i manager, che utilizzano in varie combinazioni 'bastone e carota' di fronte alle violazioni, ed eventualmente anche altri soggetti sociali. Gli attori organizzativi più potenti, definendo le regole in termini vaghi, sono in grado di applicarle capricciosamente, assicurandosi conformità da parte dei subordinati.



Una scena del film "La legge del mercato"

mante dello stato precario del sistema di servizi costruito intorno alle problematiche del mercato del lavoro. Il disoccupato maturo si trova oggetto della pressione di imbarazzati e opportunisti gestori di aiuti, a partire dagli esponenti sindacali e politici che gli chiedono adesione a proprie iniziative legali e/o di lotta, fino agli operatori di servizi di collocamento che appaiono consapevoli della propria impotenza e ai selezionatori che utilizzano le moderne tecnologie, come Skype, per distanziarsi dal contatto diretto con le persone. Lo stesso mondo della formazione partecipa a questa rassegna di comportamenti inautentici e aggressivi, attraverso le figure di formatori che banalizzano le metodologie didattiche comportamentali e persino di partecipanti ai corsi che inferiscono con i propri commenti sul compagno d'aula di cui credono di percepire una debolezza maggiore della propria.

Ciascuno di questi attori, tuttavia, è rappresentato nel suo isolamento,

nell'imbarazzo vissuto nell'interpretare un ruolo nel quale non riesce a credere fino in fondo, nella consapevolezza di disporre di strumenti spuntati o comunque insufficienti; un complesso di sentimenti quindi che finisce per generare comportamenti gratuitamente aggressivi, oppure incerti, come avviene nel porre domande e dare risposte ritenute già in partenza poco credibili.

Il fatto è che alle spalle di questi personaggi stanno organizzazioni, come le varie agenzie di servizi pubbliche o private, anch'esse deboli, poco professionalizzate, istituzionalizzate in base a premesse parziali e poco verificate; la regia è spietata nell'illustrare questo aspetto mediante la mediocrità dei luoghi fisici e degli arredi, gli spazi di lavoro ristretti, i colori spenti, la mancanza di personalizzazione e di vivacità dello sfondo.

Le politiche attive del lavoro sono diventate una priorità nell'Europa di oggi; i servizi inclusi in questa area sono numerosi e in continuo

sviluppo; tuttavia, manca qualcosa per renderli davvero efficaci. C'è un'energia sociale e organizzativa che richiederebbe maggiore spinta; senza di questa gli stessi operatori di base si trovano spersi, poco sostenuti, isolati e alla fine partecipi dello stesso spaesamento degli utenti con i quali si interfacciano.

In terzo luogo, ci si può porre in una prospettiva ancora più ampia, che coglie forse il significato più profondo del film. In questa fase difficile della sua vita, Thierry non entra in contatto solo con i servizi per il mercato del lavoro. In altre scene lo vediamo interloquire con diversi personaggi; l'impiegata della banca che si occupa del suo mutuo gli prospetta soluzioni alternative in termini di prodotti finanziari e cerca anche di vendergli coperture assicurative; gli operatori scolastici si preoccupano delle ripercussioni per il percorso formativo del figlio disabile; i potenziali acquirenti della *mobilhome* da lui messa in vendita cercano di approfittare del suo stato



Vincent Lindon nei panni di sorvegliante in un supermercato

di bisogno per spuntare un prezzo più basso; anche chi poi lo assume conta sulla sua disponibilità senza condizioni per l'accettazione di un lavoro che travalica i limiti dell'etica professionale se non della legalità.

Di fronte a questa doppia serie di pressioni, Thierry si trova solo, accompagnato soltanto dai suoi familiari.

In questo senso, il titolo inglese della versione internazionale del film *A simple man* (Un uomo semplice), si rivela molto più efficace del titolo francese e italiano.

Nel film vediamo, infatti, soprattutto una persona semplice; Thierry è un individuo molto normale, come tanti; ha avuto un lavoro per un lungo periodo nella stessa azienda, si può supporre con buona professio-

nalità; ha una famiglia, una moglie affezionata, un figlio disabile di cui entrambi si prendono cura pensando al suo futuro; coltiva svaghi semplici, come le lezioni di ballo che segue con la moglie; ha un carattere tranquillo e positivo, si dimostra collaborativo nei rapporti, privo di asperità caratteriali.

Ciò che risalta è però la solitudine dell'uomo semplice di fronte all'aggressività degli operatori, politico-sindacali, dei servizi istituzionali, di quelli di mercato. Per tutti questi diversi attori, le difficoltà dell'uomo semplice diventano una piccola risorsa. Proprio l'essere una persona semplice, che si comporta in modo naturale, disponibile a considerare quanto gli viene proposto, che non genera particolari problemi ai propri

interlocutori, lo espone all'opportunità di chi pensa di poter trarre vantaggio dalla sua situazione.

Proprio di fronte a quello che dovrebbe essere il cliente ideale dei moderni sistemi di servizi, si rivelano i limiti comportamentali e professionali degli operatori di base e soprattutto delle strutture organizzative e istituzionali che ne orientano e sostengono l'attività.

Certo si tratta di un film che espone una visione disperante dei rapporti sociali; tuttavia, nella figura di Thierry si può vedere il richiamo a un rifiuto dell'ambiguità comportamentale che potrebbe ispirare non solo reazioni individuali, ma anche correttivi rispetto a logiche e modelli organizzativi che alla prova dei fatti si rivelano inadeguati.

Nel prossimo numero parleremo di:

- Smart Working
- Incentivi al Welfare Aziendale
- Le organizzazioni senza gerarchia
- Knowledge management