

TENDENZE

Ritorno al futuro passando per i classici. Per una sociologia della qualità del lavoro

Giustina Orientale Caputo, Fabrizio Pirro*

1. Introduzione

Negli ultimi anni si assiste alla rarefazione di contributi sociologici su aree tematiche che in passato hanno invece visto studi fondanti. Questo arretramento vede sostituirsi alla spiegazione sociologica quella di altre discipline, che ritenendo di colonizzare temi in precedenza sconosciuti millantano punti di vista autosufficienti. Possiamo citare molto sommariamente come esempi la «scoperta» recente da parte dell'economia degli stili di leadership per la competitività delle imprese o da parte dell'ingegneria del fattore uomo nella progettazione delle macchine da lavoro. E anni di studi finiscono per essere ignorati.

Un'area che ci sembra correre questo rischio è quella relativa alla *qualità del lavoro* e alle sue dimensioni: *condizioni di lavoro* e *contenuto del lavoro*. E questo proprio mentre i cambiamenti che interessano il lavoro, officiati all'ombra del totem della *flessibilità*, dovrebbero richiedere maggiore attenzione. Invece: 1) la flessibilità *dell'occupazione*, che agisce sui tempi, sui luoghi e sulle regole del lavorare, è trattata nei termini della sola *creazione* di posti di lavoro e non ricevono praticamente attenzione le *condizioni* ottenute; 2) la flessibilità *del lavoro*, che agisce sulle modalità con cui il lavoro viene

* Giustina Orientale Caputo è docente di Sociologia del lavoro e Politiche del lavoro presso l'Università Federico II di Napoli; Fabrizio Pirro è docente di Sociologia del lavoro e Sociologia dei processi produttivi presso l'Università Sapienza di Roma.

Il saggio è frutto di un lavoro comune; una prima versione è stata presentata al primo convegno annuale della Società italiana di Sociologia economica (Sisec) tenutosi a Roma il 26-28 gennaio 2017 sul tema «Le nuove frontiere della sociologia economica», <http://www.sisec.it/convegno-sociologia-economica-2016-roma/paper-sisec-2017/>. Orientale Caputo ha redatto il paragrafo 2, Pirro il paragrafo 3.

Per mantenere la cronologia il riferimento bibliografico è all'edizione originale, mentre citazioni e numeri di pagina si riferiscono all'edizione italiana quando esiste.

organizzato e svolto, è trattata come tutta tesa a garantire *solo* occupazione e produttività e viene trascurato il *contenuto*. Dal lato del mercato del lavoro, quindi, l'approccio economicistico – diventato predominante, non solo nel dibattito pubblico, ma anche in quello scientifico o supposto tale –, rende tutto accettabile; dal lato dell'organizzazione del lavoro l'ingegneria è padrona incondizionata, postulando una razionalità assoluta nella tecnologia e nei suoi (supposti) vincoli. Ma la sociologia del lavoro ha da tempo detto molto sui caratteri e sulle conseguenze di questi aspetti, offrendo anche elementi per intervenire.

In studi a ragione ritenuti «classici» e dei quali sembra però essersi persa memoria troviamo risposte e spunti per leggere il lavoro odierno e orientare le azioni. Recuperarli ci sembra un'operazione necessaria verso una concettualizzazione forte e una metodologia rigorosa, capaci di combinare la dimensione applicativa con quella euristica. Nelle pagine che seguono metteremo così al centro della nostra attenzione il lavoro di due studiosi – l'austriaca Marie Jahoda e il tedesco Kurt Lewin – soffermandoci sull'importanza del loro contributo su due aspetti: 1) quello *epistemologico*, sul ruolo e il carattere del lavoro scientifico; 2) quello *metodologico*, sulle strategie di indagine da adottare. Per il primo hanno dimostrato come è possibile far convivere lo studioso con l'impegno sociale e civile mantenendo allo stesso tempo intatta la specificità dei ruoli e godendo della fertilizzazione reciproca; per il secondo hanno praticato la primazia dell'obiettivo conoscitivo della ricerca sulle tecniche di indagine.

2. Marie Jahoda e la mancanza del lavoro

Fra le ricerche sulla disoccupazione un posto di rilievo lo occupa sicuramente quella realizzata nel 1931 in Austria, nel sobborgo di Marienthal, a pochi chilometri da Vienna. Essa, per ampiezza e significatività, costituì un punto di riferimento importantissimo per gli studi successivi. La ricerca sui disoccupati di Marienthal, frutto di un lavoro collettivo con Paul Lazarsfeld e Hans Zeisel, fu pubblicata per la prima volta in Germania nel 1933 a firma di Marie Jahoda, rimanendo però a lungo patrimonio di un ristretto gruppo di studiosi (Jahoda 1933). L'indagine entrò nel dibattito solo con la traduzione inglese ad opera degli stessi autori nel 1971 (Jahoda, Lazarsfeld e Zeisel 1971).

Di quella ricerca buona parte del lavoro sul campo e la stesura del rapporto finale furono realizzati da Jahoda che fornì poi successivamente altri e significativi contributi alla sociologia sia in termini di riflessioni teoriche che in termini di dati provenienti da altri studi diretti del fenomeno. L'insieme delle sue riflessioni costituisce un patrimonio a cui attingere per leggere le attuali condizioni di (mancanza di) lavoro, sia per le scelte metodologiche che per l'attenzione ai molteplici aspetti sociali e psicologici.

Marie Jahoda nasce a Vienna nel 1907 da una famiglia della *middle-class* ebrea, da genitori socialisti democratici, da cui eredita una propensione alla politica, divenendo una leader del movimento giovanile socialista austriaco. Nelle sue parole questa passione addirittura orientò la scelta degli studi in maniera forse anche ingenua. Jahoda dichiara infatti che la sua decisione di studiare psicologia nacque dal preciso obiettivo che si era data da giovane di divenire «ministro dell'Educazione in un'Austria socialista [...]». Questa grande illusione mi introdusse alla psicologia» (Fryer 1986, p. 116)¹. Queste basi le serviranno per lo studio del mercato del lavoro, per l'analisi di caratteristiche che mai prima erano state così attentamente definite rispetto alle conseguenze psicologiche e sociali derivanti dalla perdita del lavoro e dalla sua prolungata mancanza. Nel 1927 sposa Paul Lazarsfeld, il noto metodologo, e insieme avviano lo studio della classe lavoratrice. Nella ricerca su Marienthal, che diventerà un classico della sociologia, sono guidati da diverse intuizioni e da alcune ipotesi fra cui quella di creare una sociografia della classe operaia e di realizzare un lavoro che al contempo fornisca dati e informazioni statistiche sul fenomeno della disoccupazione, ma dia anche ampio spazio alle testimonianze e ai racconti diretti delle persone.

La scelta di un metodo che combinasse quelli che oggi chiameremmo strumenti di analisi quantitativi e qualitativi fu uno degli elementi di maggiore originalità e interesse del lavoro che si produsse su Marienthal. Esso si basava anche su una posizione critica che gli autori avevano nei confronti della sociografia americana. Nella postfazione Zeisel scrive: «Nello straordinario sviluppo delle tecniche dell'inchiesta americana [...] si cela un certo pericolo di banalizzazione. La sociografia americana non ha realizzato una sintesi tra i dati statistici e la descrizione analitica basata su osservazioni concrete» (Jahoda, Lazarsfeld, Zeisel 1971, p. 152).

¹ Un ritratto a tutto tondo di questa studiosa emerge già dal titolo del lungo libro-intervista con Engler e Hasenjürgen (1997): *Non ho cambiato il mondo*.

C'era bisogno di una combinazione di comprensione e quantificazione, poiché le statistiche erano insoddisfacenti e né i resoconti giornalistici, né la letteratura potevano effettivamente dare conto della realtà della disoccupazione. Introdussero così un metodo originale: «Dovevamo farci un'idea di ogni singola giornata per poterla ricostruire obiettivamente» (Lazarsfeld 1968, p. 267). È un'idea semplice affiancare tutte le fonti dati a disposizione con le osservazioni dettagliate della vita quotidiana, mai praticata fino ad allora. Per sei mesi Jahoda si trasferisce nella comunità disoccupata; e quella di avere ad oggetto una *comunità* è un'altra delle loro grandi scelte. Essi infatti intuiscono la necessità di studiare la disoccupazione come condizione di un gruppo e non di singoli. Non a caso il titolo dell'edizione inglese è *La comunità disoccupata*, per il forte accento che intendono mettere sull'aspetto sociale del lavoro – su come cambiano i rapporti sociali o su come scompaiano solidarietà e collaborazione – più che sulle variabili individuali, che tuttavia non vengono affatto trascurate, né potevano esserlo se si considera il loro retroterra formativo. Lazarsfeld e Jahoda erano stati infatti allievi dei coniugi Bühler, fondatori di un'importante scuola di psicologia a Vienna, presso cui i due lavorarono. La visione della psicologia individuale dei coniugi Bühler risultò loro però troppo limitata e così nel 1931 lasciarono il Bühler Institute e fondarono il *Wirtschaftspsychologische Forschungstelle*. Fra i loro primi lavori un'indagine sugli standard di vita dei poveri a Vienna e alla fine del 1931 quella su Marienthal. Da qui, dunque, l'originalità dello studio condotto tenendo presente sia gli aspetti sociali che quelli individuali della disoccupazione che riuscì a cogliere le strette relazioni fra povertà materiale e crisi psicologica.

Nel 1938 Jahoda realizza un'altra ricerca sulla disoccupazione nell'area mineraria del sud del Galles, nella Eastern Valley del Monmouthshire, una delle principali aree depresse della Gran Bretagna (Jahoda 1989). Lo studio, dal titolo *Arbeitslose bei der Arbeit*, si svolge all'interno di un particolare programma di sperimentazione di aiuti per i disoccupati, realizzato a partire dal 1934 da un gruppo di quaccheri.

Il programma prevedeva il coinvolgimento di un certo numero di disoccupati nella produzione di beni di consumo di prima necessità, prodotti per il solo fabbisogno degli stessi disoccupati. Gli organizzatori provvedevano a fornire i mezzi per queste produzioni. L'esperimento era stato pensato con lo scopo di «controllare il processo di disintegrazione sociale e riavviare la vita di una comunità che è ancora vitale e integra» (Pilgrim Trust 1938, p.

354) e di certo produsse vantaggi nella vita materiale dei disoccupati coinvolti. Gli studiosi del Pilgrim Trust lo considerarono come uno dei maggiori sforzi fatti all'epoca, da un gruppo di volontari, contro la povertà determinata dalla disoccupazione. E Jahoda lo ritenne un «eroico tentativo di affrontare il problema» (Jahoda 1989, p. 127), ma decisamente insufficiente. Le azioni intraprese, secondo la studiosa, pur meritevoli, non affrontavano il cuore del problema, ossia la situazione economica di fondo, e dunque non cambiarono il destino di quella collettività che rimase disoccupata fino agli anni quaranta.

Delle due ricerche, quella a Marienthal e quella nella Eastern Valley, Jahoda fu artefice principale; uguale il tempo che trascorse presso le due comunità, simile la metodologia seguita: la raccolta di materiali, la vita condivisa e le interviste in profondità risultano in entrambi i casi tese a cogliere le specificità delle persone e delle situazioni studiate per giungere a quella «conoscenza sostanziale» che le interessava. Ma forse è nella seconda che la studiosa mette a fuoco in maniera più evidente una delle sue principali intuizioni, l'esistenza di un modello di deprivazione latente dell'occupazione.

Intuizione fondamentale dei suoi lavori è, infatti, quella del concetto di perdita o deprivazione. Se per la studiosa l'occupazione svolge funzioni latenti in una combinazione necessaria per il benessere mentale, prima di tutte quella di fornire un reddito e quindi di rendere possibile il sostentamento economico, la disoccupazione porta alla perdita di questa combinazione, ma soprattutto contiene in sé, e determina in tutti i soggetti che la vivono, una serie di conseguenze psicologiche che poi divengono sociali, che evidenziano in che modo l'occupazione svolga anche una serie di funzioni latenti, importantissime per l'equilibrio psicofisico delle persone. Questo concetto in *Marienthal* è presente in modo ancora embrionale, anche se numerose sono le osservazioni che vanno nella direzione di chiarificazione dell'esistenza di tali funzioni, ma è in maniera più matura in *Arbeitslose bei der Arbeit* che alla nozione di deprivazione viene data «un'enfasi maggiore dal punto di vista psicologico, ideologico, sociale e storico» (Fryer 1987, p. 89). «La ricerca sull'Eastern Valley – prosegue Fryer – è una pietra miliare concettuale sulla via della spiegazione definitiva della Jahoda della crisi della disoccupazione in termini di funzioni manifeste e latenti dell'occupazione e della deprivazione di essi nella disoccupazione» (Fryer 1987, pp. 89-90).

L'autore che in sociologia, come è noto, ha utilizzato la distinzione tra funzioni manifeste e funzioni latenti è Thomas Merton, ma, afferma Fryer, l'intuizione di Merton è del 1949, mentre i due lavori di Jahoda sono di molto precedenti. Jahoda ha quindi anticipato l'uso di tale distinzione per una dimensione essenziale della vita umana, quella del lavoro.

Se dunque, come si è detto, la funzione manifesta dell'essere occupato è costituita dal guadagnarsi da vivere, quelle latenti sono più di una e abbastanza centrali per la definizione del benessere di un individuo. Per la precisione, secondo il modello definito da Jahoda, cinque sarebbero gli aspetti che vengono seriamente compromessi quando ci si ritrova senza occupazione. Con la perdita del lavoro si perde: a) la struttura del tempo; b) gli scopi collettivi; c) il contatto sociale; d) lo status; e) l'attività. Secondo Jahoda la perdita di queste dimensioni è una delle cause principali di angoscia da disoccupazione che le persone vivono. Avere un'occupazione infatti: a) impone una strutturazione temporale della giornata; b) consente di avere una serie di relazioni con altri che non siano i propri familiari; c) spinge l'individuo verso scopi trascendenti; d) definisce lo status e l'identità di una persona; e) rafforza la sua capacità di agire. Implicita in queste cinque funzioni, ve ne è poi una sesta, f) l'azione di controllo sociale che l'occupazione gioca (Jahoda 1997).

Nella ricerca su Marienthal questa nozione, pur non essendo mai esplicitata, viene utilizzata soprattutto nell'analisi del tempo della disoccupazione, soprattutto di quello delle donne. Gli studiosi scoprono che il lavoro scandisce un ritmo che organizza tutto il tempo dei soggetti. L'assenza di questa strutturazione è psicologicamente devastante. La perdita della distinzione fra tempo di lavoro e tempo di non lavoro destabilizza profondamente chi è da sempre stato abituato a lavorare e a organizzare le proprie attività in modi precisi. «Chiunque conosca la tenacia con cui la classe operaia ha lottato per avere più tempo libero fin dall'inizio della sua lotta per i propri diritti potrebbe pensare che, sia pure nelle misere condizioni della disoccupazione, la gente tragga vantaggio dall'aver un illimitato tempo libero. Ma ad analisi più attenta proprio questo tempo libero si rivela un tragico dono» (Jahoda, Lazarsfeld, Zeisel 1971, p. 107). I diari delle giornate dei disoccupati raccontano poco o niente perché per chi perde il lavoro i giorni passano senza nulla di significativo da raccontare. Non solo, a causa della disoccupazione cambia l'uso del tempo, ma anche il suo significato. Secondo Jahoda l'esperienza del tempo è strutturata da istituzioni come la scuola e il la-

voro. E così gli adulti nelle società moderne hanno bisogno di una chiara strutturazione del tempo e della possibilità di poter pianificare le attività nella giornata. La perdita di questa struttura danneggia il loro benessere: i giorni peggiori sono quelli in cui non si ha niente da fare; noia e perdita del tempo diventano la regola.

Condividere le esperienze con regolarità e avere contatti al di fuori del proprio nucleo familiare è un'altra di quelle funzioni necessarie alla vita equilibrata. E questo contatto esterno non può essere compensato semplicemente intensificando la vita familiare, poiché gli altri forniscono più informazioni, più opportunità e giudizi diversi sui vari aspetti della vita. Sembra di intravedere quelle che molto tempo dopo saranno le basi della concettualizzazione di Granovetter circa la forza dei legami deboli per l'approccio al mercato del lavoro. Ma qui Jahoda sottolinea l'importanza di allargare il proprio orizzonte sociale per accrescere il benessere mentale. Alla stessa maniera le persone non possono essere private di quello che lei definisce uno scopo collettivo, cioè il sentire di essere utili, di essere necessari agli altri, l'esperienza, come lei scrive, «che lo scopo di una collettività trascende lo scopo di un individuo». Se si è deprivati di questo, prende spazio un senso di «mancanza di senso», che procura angoscia. Segue poi la centralità dello status sociale di una persona, che risulta in maniera preponderante dal sistema dei valori della società in cui l'individuo si colloca, ma che è comunque essenziale per la costruzione dell'identità. Le persone, scrive Jahoda, tendono a vedersi nel modo in cui le vedono gli altri, e anche uno status sociale basso è sempre meglio del non averne nessuno, che è la condizione e la sensazione che vivono spesso i disoccupati. La cosa interessante è infine che per Jahoda non solo le persone disoccupate ma anche le altre fuori dal mercato del lavoro come le casalinghe o i pensionati vivono l'esperienza della perdita delle funzioni latenti dell'occupazione. E anche se in qualche caso la religione o l'attività politica potrebbero fornire qualcuna delle funzioni latenti date dall'occupazione, in ogni caso ciò non è vero per tutti i soggetti e non tutte le attività le forniscono con la stessa intensità data dall'occupazione.

3. Kurt Lewin e l'umanizzazione del lavoro

Tra la fine degli anni cinquanta e la fine degli anni sessanta del Novecento una serie di studi sugli effetti dell'organizzazione del lavoro sulla qualità del

lavoro danno forma al *paradigma della umanizzazione del lavoro*². Queste ricerche hanno il loro acme negli anni settanta, con l'avvio di programmi governativi di ricerca *ad hoc* e l'istituzione di organismi dedicati a livello nazionale e internazionale. Si pensi, ad esempio, al programma *Humanisierung der Arbeit (Hda)* avviato in Germania nel 1974, all'istituzione in Francia nel 1973 dell'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail e alla costituzione nel 1975 della European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, oggi Eurofound e da sempre nota come Fondazione di Dublino. L'interesse prosegue fino ai primi anni ottanta, poi c'è un lungo silenzio, con pochi studi sociologici che tornano ad essere per pochi esperti.

Oggi l'attenzione è a dir poco scemata. Spicca l'assenza di sociologi nelle ricerche intorno a *Industria 4.0*, a differenza del ruolo centrale giocato nel programma *Hda*. È un'assenza evidente anche nel *Piano nazionale Industria 4.0* del governo Renzi, tutto orientato a diffondere tecnologia e certo dell'autosufficienza di quest'ultima. Eppure il problema di un aumento di produttività delle imprese non passa – perché *non può* passare – solo per l'efficienza tecnologica. E allora è utile ritornare alla stagione di studi prima ricordata. Perché riprendere non significa ripartire da zero visto che disponiamo di una serie di punti fermi da quasi un secolo.

Anche se il paradigma dell'umanizzazione fa discutere dagli anni cinquanta, infatti, la sua incubazione inizia negli anni dieci, quando dagli Stati Uniti all'Europa avvengono cambiamenti epocali sui luoghi di lavoro. Sono gli anni nei quali Henry Ford appronta la produzione di massa (con l'odiata «catena di montaggio») e le proposte razionalizzatrici del movimento per la «direzione scientifica» cambiano definitivamente l'organizzazione del lavoro³. Mentre l'attenzione sulla prima novità, che tocca il modo di produrre, è inizialmente circoscritta a pochi tecnici (Arnold, Faurote 1915), la seconda, al contrario, intervenendo in profondità sul modo di lavorare, suscita attenzione e dibattiti. E conflitti.

In quegli anni, però, furono soprattutto gli intellettuali vicini al movimento dei lavoratori a vedere nell'organizzazione scientifica la personifica-

² Per il paradigma della umanizzazione del lavoro ci permettiamo di rimandare a Pirro 1999.

³ Sulle origini e sui modi della fabbrica fordista cfr. Hounshell 1984. Sul contributo dello *scientific management* rimandiamo prima di tutto alla raccolta postuma dei testi di Taylor (1947) e poi all'ormai classico lavoro di Daniel Nelson (1980).

zione della degradazione del lavoro (e quindi dell'uomo). Erano intellettuali nel solco della tradizione filosofica *europea* sulle conseguenze del lavoro industriale, nella quale il paradigma ha il suo retroterra. Il paradigma in senso stretto nasce quando più che sulle *ragioni* di contrasto l'attenzione si concentra sulle *azioni* da intraprendere. Il punto di svolta si ha con un opuscolo di meno di quaranta pagine a firma di Kurt Lewin, apparso nel 1920. È una pubblicazione poco nota, probabilmente perché in prospettiva ritenuta eterodossa nel contesto dell'opera lewiniana. A nostro avviso si presenta invece oggi come una sorta di programma al quale l'autore si è attenuto fermamente nei suoi successivi ventisette anni di ricerca.

Il testo appare come quarto numero di una collana dedicata al «socialismo pratico» diretta dall'amico Karl Korsch. Il primo numero, uscito pochi mesi prima, era stato *Was ist Sozialisierung? Ein Programm des praktischen Sozialismus* a firma del curatore (Korsch 1919). Questa notazione è importante poiché il linguaggio di Lewin si rifà esplicitamente al testo korschiano già nel titolo: *Die Sozialisierung des Taylorsystems*. È però il sottotitolo – *Eine grundsätzliche Untersuchung zur Arbeits- und Berufspsychologie* – a chiarire gli intenti dell'autore, annunciando il suo obiettivo: ricercare il ruolo che può giocare il sapere scientifico per la «socializzazione» (Lewin 1920, pp. 8-11), che, ricordiamo, secondo Korsch è «una nuova regolamentazione della produzione» (Korsch 1919, p. 1).

Il contributo di Lewin è una evidente soluzione di continuità con quanto veniva scritto e fatto in quegli anni, per almeno due aspetti:

a) in primo luogo per l'*approccio epistemologico*, con il ruolo attribuito al sapere scientifico. A suo avviso la correttezza formale del metodo deve essere il mezzo e non il fine di una scienza, che non deve e non può mai essere fine a se stessa. Anche nei momenti di maggiore astrazione lo scienziato acquisisce conoscenze per avanzare soluzioni poiché la scienza è sempre «applicata»: «È in grado di assolvere solo un compito dato e non di assegnarsi da sola un compito» (Lewin 1920, p. 6). È un atteggiamento mentale ben sintetizzato nel titolo dato alla sua biografia: *The Practical Theorist* (Marrow 1969) e che caratterizzerà il volontarismo degli esponenti del paradigma dell'umanizzazione;

b) in secondo luogo per l'*approccio metodologico*, con l'individuazione dell'organizzazione del lavoro come oggetto specifico. Riconosciuto il lavoro come un problema sul quale intervenire, a differenza dei suoi contemporanei egli propone di farlo non in laboratorio, ma *nelle aziende*, sul lavoro

stesso, intervenendo sui *modi* del suo svolgimento (Lewin 1920, p. 32). E non secondo la singolarizzazione del consulente, ma secondo la generalizzazione della pratica scientifica.

E per il modo di operare di Lewin il lavoro non è un oggetto di ricerca come un altro, ma va studiato perché i processi di razionalizzazione, considerandolo solo come un ennesimo fattore produttivo, lo hanno reso un «problema», riducendo poi in questo modo l'efficacia degli stessi processi di cambiamento. Invece, afferma Lewin, c'è un «altro volto del lavoro» (Lewin 1920, p. 11): il suo essere un *Lebenswert*, un *valore di vita*, che lo rende «indispensabile» e che, soprattutto, proprio per il suo essere esso stesso vita, porta l'uomo a volerlo «ricco e ampio, vario e non storpiato (*krüppelhaft*)» (Lewin 1920, p. 12). Va inteso «indispensabile», però, «non perché soddisfa i bisogni della vita, ma piuttosto perché la vita senza lavoro è vuota e incompleta». Il lavorare, insomma, non ha solo un fine strumentale: «Anche liberato dalle costrizioni del bisogno, ogni uomo, non malato o vecchio, cerca un lavoro, una qualche sfera di azione» e questo «bisogno di lavoro, la fuga dall'inoperosità permanente, [...] non si basa sulla semplice abitudine a lavorare, ma piuttosto sul *Lebenswert* del lavoro» (Lewin 1920, pp. 11-12).

È ancora con questa lettura dei fenomeni che Lewin, molti anni dopo e ormai negli Stati Uniti, si reca nel 1939 a visitare lo stabilimento della Harwood Manufacturing Corporation di Marion, in Virginia, invitato a esprimere un parere sui problemi incontrati dal management con i dipendenti. Lo invita Alfred Marrow, suo ex studente, funzionario (e successivamente presidente) della Harwood, figlio del proprietario, ma anche psicologo, nonché successivo biografo di Lewin. In seguito a questa prima collaborazione e sotto l'impulso di Lewin il management avvia dal 1940 al 1947 (anno della prematura morte di Lewin) un programma di studi con piccoli gruppi. Responsabile degli esperimenti fu dapprima Alex Bavelas e successivamente John French jr.

L'esperimento che ha assunto in seguito il carattere di *esemplare* nel paradigma è uno di quelli coordinati da Bavelas; quelle seguite dal suo successore, molto più citate, sono, infatti, per lo più diverse applicazioni di questo. Incaricato da Lewin, Bavelas partì dagli studi pioneristici sulla relazione tra stili di leadership e produttività dei gruppi condotti presso la Iowa Child Welfare Research Station della statale University of Iowa da Ronald Lippitt e Ralf White e supervisionati dallo stesso Lewin. Lippitt e White conducevano esperimenti con gruppi di bambini intorno ai dieci anni allo scopo di

studiare la relazione tra stili di leadership e comportamenti di gruppo. Ciò veniva fatto comparando le reazioni a diverse modalità di «comando». Nel caso della leadership *autoritaria* il leader adulto organizzava il lavoro dei ragazzi dicendo loro cosa e come fare; nel caso della leadership *permissiva* (*laissez-faire*) interveniva solo quando veniva esplicitamente richiesto il suo aiuto; nel terzo caso, quello della leadership *democratica*, l'adulto stimolava la partecipazione lasciando alla discussione di gruppo il cosa e il come della loro attività. I risultati dimostrarono, per la qualità dei lavori prodotti e per il clima disteso e costruttivo tra i componenti, la superiorità dello stile democratico rispetto agli altri due (Lewin, Lippitt e White 1939).

Applicato lo stesso schema a Marion e trovata conferma della superiorità dello stile democratico, Bavelas concentrò poi la sua attenzione sulle diverse modalità di attuazione di quest'ultimo. In una serie di esperimenti dimostrò così la superiorità della *decisione* di gruppo rispetto alla sola *discussione*. La spiegazione di quanto accaduto, come racconta Marrow, la fornì Lewin: «La sola motivazione non è sufficiente a produrre un cambiamento. Questo collegamento viene fornito dalle decisioni. Un processo che, come quello di prendere decisioni, porta via soltanto cinque minuti di tempo si dimostra poi in grado di influire sulla condotta per molti mesi a venire. La decisione sembra avere un effetto “solidificante” che è in parte dovuto alla tendenza dell'individuo a “rimanere attaccato alla sua decisione” e in parte all’“impegno preso nei confronti del gruppo”» (Marrow 1969, p. 166).

Lo stile democratico porta a un utilizzo migliore delle risorse di cui ogni lavoratore è portatore. È superiore perché lo motiva e dà soddisfazione; è superiore perché, così facendo, la produzione raggiunge livelli elevati. Che la democrazia fosse per Lewin una vera e propria «terza via» e non la semplice «via di mezzo» di un *continuum* tra autocrazia e anarchia è lui stesso a dirlo. In un suo articolo del 1944 propone di rappresentare questi tre «stili» come i vertici di un triangolo equilatero e i lati del triangolo come ciò che li accomuna. Seguiamo brevemente il suo ragionamento: «Autocrazia, democrazia e *laissez-faire* dovrebbero essere percepiti come un triangolo. Per molti aspetti autocrazia e democrazia sono simili: entrambe intendono la leadership come contraria alla mancanza di leadership del *laissez-faire*; entrambe intendono disciplina e organizzazione come contrarie al caos. Lungo altre linee di comparazione democrazia e *laissez-faire* sono simili: entrambi lasciano liberi i membri del gruppo nella misura in cui creano una situazione nella quale i membri agiscono secondo una loro motivazione piuttosto che

sotto la spinta di forze indotte da un'autorità nella quale non hanno parte» (Lewin 1944, p. 196). Chi pensa in termini di un *continuum* può vedere erroneamente la democrazia come qualcosa *tra* la disciplina autocratica e l'assenza di leggi, vale a dire come una forma morbida di autocrazia, come un metodo raffinato per indurre il membro del gruppo ad accettare la volontà del leader. Al contrario, Lewin afferma che il leader democratico è comunque un leader e che in un certo senso egli non ha meno potere del leader autocratico. Ma anche se ci sono democrazie «morbide» e democrazie «dure», così come autocrazie «morbide» e autocrazie «dure», una democrazia dura rimane sempre una democrazia e una autocrazia con una facciata democratica è comunque ancora una autocrazia.

4. Conclusioni

Ripassare dai classici appare dunque utile. Può sembrare un lavoro fine a se stesso, ma per i contenuti che oggi stanno assumendo i dibattiti sul mercato del lavoro e sull'organizzazione del lavoro non è solo un'operazione scolastica. Può permettere di leggere fenomeni oggi rilevanti con strumenti concettuali e di ricerca che già abbiamo a disposizione.

Dal lato del *mercato del lavoro* Jahoda ha dimostrato che non è possibile occuparsi di disoccupazione senza prendere in considerazione anche le diverse condizioni di sottoccupazione, la cattiva occupazione e la più generale questione della precarietà dell'esistenza conseguente alle peggiorate condizioni sul mercato del lavoro. Più in generale, poi, le ricerche degli anni trenta ci aiutano a focalizzare al meglio i rischi provocati dalla disoccupazione e dalle altre condizioni di mala-occupazione, sui quali ancora oggi vale la pena riflettere e indagare (Orientale Caputo 2009, pp. 184-186).

Per quanto concerne l'*organizzazione del lavoro*, dagli insegnamenti di Lewin emergono due aspetti centrali dai quali dobbiamo ripartire. Il primo è relativo alla forza della scelta metodologica di studiare il lavoro *sul* luogo di lavoro e di ricercare sul luogo di lavoro le strategie migliorative. Questo ci sembra oggi ancora più necessario vista la scarsità di rapporti di ricerca che relazionano indagini svolte *on the workplace*. Prolifera invece a dismisura la manualistica sulle nuove forme organizzative e sulle logiche da seguire per implementarla, come se bastasse questo per ottenere i risultati cercati. Il secondo elemento a emergere è la centralità della costruzione *sociale* dell'or-

ganizzazione del lavoro e la rilevanza che questo aspetto finisce per avere per una costruzione democratica della società. Avviando di fatto gli studi sulla leadership, Lewin ha messo in evidenza come accanto alla dimensione tecnica e tecnologica del lavoro, sempre riconosciuta e mai negata, debba trovare posto anche quella socio-relazionale e ciò non per un fine in sé, ma piuttosto perché è solo dalla loro combinazione che possono scaturire l'efficienza e l'efficacia ricercate.

In conclusione, poi, quella che emerge con forza è la necessità di tornare a studiare *sul campo* il lavoro, riportarlo sotto i riflettori della ricerca, almeno provando a farlo con la stessa efficacia di chi ci ha preceduto.

Riferimenti bibliografici

- Arnold H.L., Faurote F.L. (1915), *Ford Methods and the Ford Shops*, New York, The Engineering Magazine Company.
- Engler S., Hasenjürgen B. (1997, a cura di), *Marie Jahoda. «Ich habe die Welt nicht verändert». Lebenserinnerungen einer Pionierin der Sozialforschung*, Frankfurt, Campus.
- Fryer D. (1986), *The Social Psychology of the Invisible: An Interview with Marie Jahoda*, in *New Ideas in Psychology*, vol. 4, n. 1, pp. 107-118.
- Fryer D. (1987), *Monmouthshire and Marienthal: Sociographies of Two Unemployed Communities*, in Fryer D., Ullah P. (a cura di), *Unemployed People. Social and Psychological Perspectives*, Milton Keynes, Open University Press, pp. 74-93.
- Hounshell D.A. (1984), *From the American System to Mass Production, 1800-1932. The Development of Manufacturing Technology in the United States*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- Jahoda M. (1933), *Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit. Mit einem Anhang zur Geschichte der Soziographie*, Leipzig, Hirzel.
- Jahoda M. (1989), *Arbeitslose bei der Arbeit. Die Nachfolgestudie zu «Marienthal» aus dem Jahr 1938*, Frankfurt am Main, Campus.
- Jahoda M. (1997), *Manifest and Latent Functions*, in Nicholson N. (a cura di), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Psychology*, Oxford, Blackwell, pp. 317-318.
- Jahoda M., Lazarsfeld, P.F., Zeisel H. (1971), *Marienthal. The Sociography of an Unemployed Community*, New York, Aldine; ed. it.: *I disoccupati di Marienthal*, Roma, Lavoro, 1986.
- Korsch K. (1919), *Was ist Sozialisierung? Ein Programm des praktischen Sozialismus*, Hannover, Freies Deutschland (ora in: *Schriften zur Sozialisierung*, Frankfurt am

- Main, Europäische Verlagsanstalt, 1969, pp. 15-49); ed. it.: *Che cos'è la socializzazione? Un programma di socialismo pratico*, in *Consigli di fabbrica e socializzazione*, Bari, Laterza, 1970, pp. 1-47.
- Lazarsfeld P.F. (1968), *An Episode in the History of Social Research: A Memoir*, in Fleming D., Bailyn B. (a cura di), *The Intellectual Migration. Europe and America, 1930-1960*, Cambridge, Harvard University Press, 1968, vol. 2, pp. 270-337; ed. it.: *Un episodio nella storia della ricerca sociale: un'autobiografia*, in Salvati M., *Da Berlino a New York. Crisi della classe media e futuro della democrazia nelle scienze sociali degli anni trenta*, Bologna, Cappelli, 1989, pp. 261-269.
- Lewin K. (1920), *Die Sozialisierung des Taylorsystems. Eine grundsätzliche Untersuchung zur Arbeits- u.[nd] Berufs- Psychologie*, Berlin-Fichtenau, Gesellschaft und Erziehung.
- Lewin K. (1944), *The Dynamics of Group Action*, in *Educational Leadership*, vol. 1, n. 4, pp. 195-200.
- Lewin K., Lippitt R., White R.K. (1939), *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created «Social Climates»*, in *The Journal of Social Psychology*, vol. 10, n. 2, pp. 271-299.
- Marrow A.J. (1969), *The Practical Theorist. The Life and Work of Kurt Lewin*, New York, Basic Book; ed. it.: *Kurt Lewin tra teoria e pratica*, Firenze, La Nuova Italia, 1977.
- Nelson D. (1980), *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, Madison, University of Wisconsin Press; ed. it.: *Taylor e la rivoluzione manageriale. La nascita dello «scientific management»*, Torino, Einaudi, 1988.
- Orientale Caputo G. (2009), *La lezione degli anni trenta. Disoccupazione di massa e ricerca sociale*, Milano, Bruno Mondadori.
- Pilgrim Trust (1938), *Men Without Work. A Report Made to the Pilgrim Trust*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Pirro F. (1999), *Umanizzazione del lavoro: storia e limiti di un paradigma*, in *Quaderni di sociologia*, vol. 43, n. 21, pp. 168-187.
- Taylor F.W. (1947), *Scientific Management. Comprising Shop Management. The Principles of Scientific Management. Testimony Before the Special House Committee*, New York, Harper, 3 voll.; ed. it.: *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Comunità, 1952.

ABSTRACT

Gli ultimi anni hanno visto rarefarsi i contributi sociologici sul tema della qualità del lavoro e sulle sue dimensioni: condizioni di lavoro e contenuto del lavoro. Ritenendo utile per tornare a fare ricerca sul campo recuperare il lavoro di autori classici su questo argomento vengono presi in considerazione i lavori di Marie Jahoda per gli studi sul mercato del lavoro e le condizioni di lavoro e di Kurt Lewin per quelli sull'organizzazione del lavoro e sul contenuto del lavoro.

BACK TO THE FUTURE PASSING FOR THE CLASSICS.
FOR A SOCIOLOGY OF QUALITY OF WORK

Over the last years, sociological contributions on the issue of quality of work and its dimensions (working conditions and work content) have become rare. Considering useful to regain the work of «classical» authors on this topic for come back to field research, the works of Marie Jahoda on labor market and working conditions and Kurt Lewin on work organization and work content are considered.