

Blog EllePì - Appartenenza



Appartenenza

di **Fabrizio Maimone**



La parola “appartenenza”, al tempo della grande crisi, può suonare anacronistica. La “Partecipazione o dipendenza attiva da una Comunità” (come recita il *Dizionario della lingua italiana* Devoto-Oli) potrebbe apparire come un residuo di un passato lontano, in cui i rapporti (di lavoro e non) erano stabili e definiti. La *modernità liquida*, per dirla con Bauman (2006), favorisce piuttosto la precarizzazione delle relazioni sociali e professionali. Una ricerca di Barley e Kunda (2004) descrive efficacemente il fenomeno della progressiva mercenarizzazione dei rapporti di lavoro.

Gli autori hanno studiato il mondo dei *contractor*, che lavorano per l'industria informatica USA: i nuovi soldati di ventura dell'high tech sono spinti dalla flessibilità e dalle dinamiche di mercato a prestare i loro servizi al miglior offerente, come facevano le “hired gun” ai tempi del *Far West*. Una volta si diceva: “o Franza o Spagna, purché se magna”. Eppure, senza appartenenza non c'è nemmeno spirito di squadra. Un velista professionista, nel corso della sua carriera, cambia più volte barca e equipaggio, ma ogni volta che partecipa a una regata deve sentirsi uno del gruppo, altrimenti la gara è persa in partenza. Così i collaboratori e i manager di un'impresa devono percepire di far parte di una squadra e di progetto o, almeno, di una missione, per dare senso al proprio lavoro. Anche se il rapporto con l'azienda, diversamente dal diamante della nota pubblicità, non sarà per sempre.

Il senso di appartenenza ha anche una dimensione emotiva (Cesareo 2000), che è facilitata dal processo di identificazione tra individuo e gruppo sociale. Un bel libro di John Le Carré (2003), tradotto in italiano con il titolo “Il giardiniere tenace”, da cui è stato tratto anche un film, propone una metafora del significato profondo dell'appartenere (e dell'appartenersi). La trama si svolge

prevalentemente in Kenia. Il protagonista è un diplomatico inglese, un uomo maturo e posato, appassionato di giardinaggio, che ha sposato una giovane donna, inquieta e ribelle, attivista politica *no global*. Un rapporto che rompe gli schemi della (tradizionalista) *upper class* britannica e una “relazione pericolosa”, per la carriera del protagonista. Il legame, però, è più forte delle convenzioni e delle convenienze sociali. E non verrà intaccato nemmeno dalla morte della donna, uccisa in circostanze misteriose, che alimentano il sospetto di un presunto tradimento. Il nostro “giardiniere” continuerà, fino al tragico epilogo della storia, a coltivare tenacemente la memoria della sua donna e a ricercare la verità, contro tutto e tutti.

Il libro di Le Carré offre molte suggestioni. Valori come il rispetto, la lealtà, l’impegno, la coerenza, la responsabilità nella libertà potrebbero (e forse dovrebbero) ispirare anche i nostri comportamenti professionali e organizzativi. Però, come si sa, il tango si balla in due: i valori chiave della professionalità e dell’impegno devono essere condivisi (e tradotti in comportamenti organizzativi) dai collaboratori ma anche dall’impresa, per far crescere il senso di appartenenza. Solo in questo caso, il contratto psicologico tra lavoratore e azienda diventa un gioco a somma variabile, in grado di assicurare il massimo di soddisfazione possibile a tutte le parti. La crisi rende più difficile trovare un punto di equilibrio tra bisogni e aspettative diverse, ma non per questo dobbiamo rinunciare a cercare un “centro di gravità”...magari non permanente, come vorrebbe Franco Battiato, ma almeno “sostenibile”.

L’appartenenza, però, può diventare anche un dis-valore, nel momento in cui il “far parte di” diventa sinonimo di opportunismo, adesione acritica alle posizioni dominanti, collusione, ricerca della strada più facile e soprattutto “più conveniente”. Il film *Die welle* (L’onda), tratto a sua volta da un romanzo di Strasser (2009), colloca nella Berlino contemporanea un episodio, accaduto realmente in un liceo nord-americano negli anni ’60, e ci fa vedere (con una giusta dose di spettacolarizzazione) il lato oscuro del senso di appartenenza. Alcuni studenti di un liceo berlinese partecipano ad un esperimento sull’autocrazia. Il ruolo del leader autoritario viene assunto dal professore di educazione fisica, che ha ricevuto dal preside l’incarico di tenere il seminario. Il docente, anarchico ed ex *squatter*, decide di fare un esperimento, per mettere in guardia contro il pericolo di un ritorno alla dittatura: la classe verrà addestrata all’obbedienza, alla disciplina e allo spirito di corpo, con metodi non-convenzionali (che ricordano i principi “educativi” adottati dalla gioventù hitleriana). L’esperimento riesce così bene...da sfuggire di mano allo stesso docente. In pochi giorni, la classe si trasforma in una specie di orda di naziskin, che mostra i tipici comportamenti dis-funzionali del branco: culto del leader, “pensiero unico”, bullismo, vandalismo, intolleranza nei confronti di chiunque sembri “diverso”. Il senso di sicurezza (emotiva e cognitiva) che deriva dall’essere parte di un gruppo così coeso da diventare “totalitario”, può spingere le persone a superare i limiti morali ed etici. Far parte del gruppo diventa più importante di qualunque altra cosa, tanto da spingere i membri a rinunciare alla propria identità individuale. E la logica del branco vuole che chi non fa parte del gruppo diventi un “nemico”.

Quando prevale il lato oscuro dell’appartenenza, il sonno della ragione genera dei mostri. Uno di questi mostri è il *mobbing*, fenomeno purtroppo in ascesa, che può trovare terreno fertile nelle

tensioni generate dalla crisi economica e dalla incertezza che regna in molte organizzazioni. Il manuale di Consoletti e Zamprioli (2010) fornisce una panoramica sistematica degli aspetti psicologici, organizzativi e legali del mobbing nei contesti organizzativi. Un gruppo chiuso e autoreferenziale, che si fonda su dinamiche collusive, può spingere le persone che ne fanno parte a compiere atti di violenza psicologica e fisica nei confronti di chi (dentro o fuori il gruppo) viene identificato come nemico. Alle volte l'aggressione è spontanea e non intenzionale, alle volte, invece, può nascondere un "puparo" e una vera e propria strategia, mirata a raggiungere degli scopi (generalmente non dichiarati). Il mobbing, perciò, può essere il risultato di dinamiche di gruppo dis-funzionali, che hanno come causa-effetto, secondo quello schema circolare tipico dei fenomeni complessi, anche un (cattivo) senso di appartenenza.

Il senso di appartenenza, quindi, come tutti i fenomeni umani, può produrre buoni o cattivi frutti, a seconda del modo in cui viene declinato. Non per questo dobbiamo rinunciare a coltivare, nelle nostre organizzazioni, un senso di appartenenza costruttivo e positivo, seppur in una forma nuova e più adatta ai tempi turbolenti e schizofrenici che stiamo vivendo.

Riferimenti

Barley S. e Kunda G. (2004), Gurus, hired guns and warm bodies. Itinerant experts in a knowledge economy, Princeton University Press, Princeton, USA

Bauman S. (2006), Modernità liquida, Laterza, Bari

Cesareo V. (a cura di), 2000, Sociologia. Concetti e tematiche, Vita e pensiero, Milano

Consoletti A. e Zamprioli C. (2010), Mobbing e discriminazioni sul luogo di lavoro, analisi e strumenti di tutela, Giappichelli, Torino

Le Carré J. (2003), Il giardiniere tenace, Mondadori, Milano

Strasser T. (2009), L'onda, Rizzoli, Milano