

cMc
CENTRO CULTURALE DI MILANO

**"NUOVI SCENARI
LAVORATIVI: QUALE RUOLO
PER LA PERSONA?"**

interviene

prof. Marco Martini

lunedì 23 febbraio 1998

cMc
CENTRO CULTURALE DI MILANO
via Zebedia, 2 20123 Milano - tel. 02/86455162-68 fax. 02/86455169 - www.cmc.milano.it

“Nuovi scenari lavorativi: quale ruolo per la persona?”

Marco Martini

Martini: Provo a impostare un po' schematicamente i termini del problema così come mi è stato posto: Nuovi scenari lavorativi: quale ruolo per la persona? Il punto dal quale partirei è la constatazione del fatto che il lavoro è un'attività dell'uomo, è l'attività con la quale l'uomo risponde ai bisogni propri e a quelli della propria famiglia, contemporaneamente risponde anche ai bisogni degli altri, perché lavorare significa fare qualcosa per qualcuno, qualcosa che dev'essere apprezzato da qualcuno, altrimenti si tratta di un gioco. L'apprezzamento dimostrato dagli altri è ciò che consente di scambiare il risultato del proprio lavoro con un reddito, il quale serve a rispondere ai bisogni propri e della propria famiglia: questa risulta essere l'attività lavorativa. Ora, questa attività lavorativa in generale si muove all'insegna di due fattori, che l'accompagnano e l'hanno accompagnata nella sua evoluzione storica, e sono: da un lato il bisogno di sicurezza, poiché nessuno potrebbe lavorare se non avesse una certa sicurezza, cioè una certa prospettiva di durata nel tempo di ciò che lui fa; questo perché la capacità di lavoro si acquisisce col tempo, si affina col tempo, e sarebbe impossibile pensare ad un lavoro che continua a cambiare, un lavoro in cui uno non sa e non può prevedere il domani, perché lavorare è proprio essere capaci di prospettare il futuro e in nome di questa immaginazione del futuro costruire qualcosa. Ma se non c'è un minimo di prospettiva di sicurezza è chiaro che manca un elemento essenziale, quindi la sicurezza è sempre legata all'esperienza lavorativa ed è secondo me uno degli aspetti fondamentali dei riflessi dell'esperienza lavorativa sulla persona. Il secondo elemento che accompagna l'esperienza del lavoro è quello del rischio, del cambiamento, perché il lavoro da sempre si svolge all'insegna del cambiamento: le tecniche cambiano, i bisogni a cui rispondere cambiano, i contesti organizzativi entro cui l'uomo si muove cambiano. La novità di oggi è la velocità di questo cambiamento; ma da sempre l'esperienza lavorativa si è realizzata in un contesto non del tutto prevedibile, e quindi in un contesto in cui il nuovo continua ad irrompere. Quindi abbiamo da un lato il bisogno di sicurezza e dall'altro l'esperienza del cambiamento: io vorrei svolgere tra questi due poli la mia introduzione domandandomi in che modo nella società industriale da cui stiamo uscendo si è cercato di combinare questi due fattori dell'esperienza lavorativa, che tipo di combinazione, se vogliamo dialettica, si è trovata e che tipo di combinazioni nuove dobbiamo cercare.

Partiamo dalla sicurezza. Prima della società industriale la sicurezza era rappresentata dal legame con la terra. Non è un caso che nelle civiltà classiche e nel mondo ebraico si preferisse la posizione dello schiavo a quella del salariato: il salariato, colui che non aveva un lavoro sicuro e per questo si recava in piazza ad aspettare che qualcuno glielo offrisse, era in una situazione di maggior precarietà rispetto allo schiavo; lo schiavo non si trovava in una situazione ottimale, però rispetto al salariato aveva una sicurezza: egli partecipava alla vita di una famiglia, e quindi aveva una terra dove stare. Ci sono numerosi episodi nella storia, in quella romana, ma anche in tutta la storia medievale dove si constata questo fatto: per esempio la servitù della gleba era un'istituzione non voluta dall'alto per tenere sottomessa la gente, ma desiderata dal basso per ottenere sicurezza, perché un uomo che non aveva una terra e non aveva un posto dove stare era un paria della società. Fino alla Rivoluzione Industriale la sicurezza era un pezzo di terra da lavorare, dove abitare e dove avere almeno il capo da posare. Pensate a *L'albero degli zoccoli*, quando allontanano quella famiglia dal podere, essa perde quel poco di sicurezza, dura, difficile, che però era la sicurezza di allora, la sicurezza della terra. Con la società industriale si afferma invece la possibilità di una sicurezza nel cambiamento articolata in diverso modo: fondamentalmente l'economia industriale lega la sicurezza ai sistemi burocratici. Ci sono due aspetti della sicurezza nella società industriale - che nel nostro paese si è andata affermando dalla fine dell'Ottocento fino agli anni Settanta -: innanzitutto i grandi rischi legati alla vita lavorativa, cioè il rischio di perdere la salute, di dover affrontare la vecchiaia senza sostentamento, il rischio di rimanere disoccupati, di non essere in

grado dal punto di vista culturale di aderire alle novità della tecnologia. Tutti questi grandi rischi che la gente viveva sulla propria pelle sono stati affrontati innanzitutto attraverso l'esperienza di iniziative mutualistiche nate nel mondo delle leghe bianche, rosse, delle cooperative che cercavano di realizzare sistemi non per eliminare i rischi - perché questi rischi non si eliminano - ma per ridurre l'impatto, la prevenzione, e soprattutto per socializzarne i costi. Nel 1898 il governo di Rudini, che per altro si era già occupato dei problemi dei lavoratori, a Milano fa sorgere sul modello di Bismark l'*Istituto Nazionale per gli Infortuni nel Lavoro* e l'*Istituto Nazionale per la Previdenza sociale* - che quest'anno compiono cent'anni -. In questo modo si è creato un sistema di assicurazione; ma assicurare cosa significa? Significa distribuire i costi sulla collettività in modo che l'evento rischioso non pesi eccessivamente su colui che lo subisce. Successivamente contro il rischi della disoccupazione si sono istituite diverse forme come quelle di collocamento, in grado di aiutare il lavoratore che rimane disoccupato. Faccio notare che queste forme erano autogestite dai sindacati, e soltanto nel 1949 sono state statizzate; nello stesso modo le forme di pensionamento contro l'invalidità e la vecchiaia sono nate come casse assicurative autonome e poi sono state statizzate: in generale il Fascismo e Mussolini hanno contribuito fortemente a questa statalizzazione. Nella seconda metà dell'Ottocento si attua la socializzazione dei costi dell'istruzione, cioè la scuola diventa obbligatoria e gratuita prima fino ai nove anni, poi fino ai dieci, ecc.; questa idea risponde alla necessità di mettere le persone in condizione di affrontare il cambiamento. Dopo la grande crisi del '29 un ultimo grande rischio, il rischio che il sistema economico come tale non riuscisse a produrre sufficienti occasioni di lavoro, cioè non realizzasse il pieno impiego, viene affrontato. Tutte le società industriali negli anni '29, '30 e '31 hanno vissuto il dramma della diminuzione del lavoro - se avete visto il film *Furore* ne avete un'idea -. Le vicende politiche dell'inizio del Novecento sono state segnate da questo problema: dopo vari tentativi l'idea di mettere in atto politiche anticongiunturali e quindi monetarie, della domanda aggregata, degli investimenti che in qualche modo attenuassero l'impatto negativo della congiuntura è diventata universale. Oggi tutti i paesi hanno una banca centrale che cura le politiche anti-inflazionistiche e hanno degli strumenti per combattere i rischi di una congiuntura sfavorevole: noi abbiamo messo in piedi tutto questo sistema. In una parola, che cos'è lo stato sociale? E' un sistema di assicurazione contro i grandi rischi. Abbiamo scoperto questa grande cosa: quando ci sono i rischi è bene collettivizzare i costi anziché caricarli sul singolo. E' stata una grande scoperta resa possibile ovviamente dal surplus di reddito che la rivoluzione industriale aveva permesso, resa necessaria del fatto che la terra e la famiglia non erano più i punti di sicurezza su cui si poteva contare. Si dovevano trovare altre forme e si sono trovate. Ho detto che la sicurezza si basa su di un sistema burocratizzato: è evidente che questi sono sistemi burocratici, sono stati statalizzati in senso forte: la scuola, la sanità, l'assicurazione sociale, l'assicurazione contro gli infortuni, il collocamento... tutto è burocraticamente impostato. Dall'altra parte la sicurezza contro questi rischi si collega fundamentalmente con la sicurezza del posto di lavoro. Alla sicurezza della terra si sostituisce il tentativo di creare una certa sicurezza legando la persona a una organizzazione produttiva stabile, un'organizzazione, cioè, burocratica.

Cos'è un'organizzazione produttiva stabile? E' un'organizzazione che sopravvive alle persone; è un'organizzazione che è fatta di ordinamenti, di norme che sopravvivono all'avvicinarsi delle persone. Il posto di lavoro dura tanto quanto dura l'organizzazione: se l'organizzazione è stabile, destinata a durare nel tempo, anche il posto di lavoro diventa stabile. E così, a questi sistemi di sicurezza di contorno, si collega la sicurezza fondamentale, che è la sicurezza del posto di lavoro, cioè si cerca la sicurezza in un legame stabile con un'organizzazione produttiva la cui vita è pensata almeno lunga quanto la vita lavorativa della persona. Non so se voi avete fatto questa esperienza, ma quando mio padre mi parlava della sua esperienza e mi dava dei consigli su come orientarmi sul mio futuro lavoro, mi indicava come prospettive più appetibili proprio quelle di posti sicuri in un'organizzazione stabile: la banca, l'ENI, la FIAT, che per lui effettivamente erano state il grande cambiamento, oppure lo Stato, la grande burocrazia. Da questo punto di vista, effettivamente, tali

realtà non sono molto diverse: grandi organizzazioni burocratiche tailoristiche, cioè di lavoro diviso, spezzettato e concepite come organizzazioni di posti. Cos'è una burocrazia? Un'organizzazione che potendo prevedere tutto ciò che si farà, può prescrivere e predefinire le mansioni, i compiti e anche le carriere delle persone: si entrava in un posto e si sapeva quali sarebbero potuti essere i passaggi successivi della propria carriera. E questo dava sicurezza. E tutta la generazione dei nostri padri e la mia è abituata a pensare alla sicurezza così.

La vita si distribuiva in tre fasi: vent'anni circa - a volte quindici, a volte venticinque - per prepararsi al lavoro, quindi formazione obbligatoria, possibilmente gratuita, per tutti, in modo che uno si preparasse; altri quaranta, dai venti ai sessanta circa, per lavorare in un'organizzazione stabile che garantiva la sicurezza del posto e tutte le altre sicurezze che al posto di lavoro erano collegate; poi ritiro e riposo.

Gli Stati del benessere si sono costruiti su questa ipotesi: la difesa del posto di lavoro nei quarant'anni della vita lavorativa e i sistemi di sicurezza prima, dopo e durante, consentivano di accompagnare l'esperienza lavorativa con una certa dose di sicurezza. E, bene o male, questo sistema ha funzionato. Dico bene o male perché un cambiamento c'è sempre stato, ma era un cambiamento che avveniva con un tempo tale da essere compatibile con questo modello. Intendo dire che anche all'inizio del Novecento, fino agli anni Cinquanta, si sapeva che le grandi innovazioni tecnologiche modificavano le cose, però queste modificazioni avvenivano e, soprattutto, si diffondevano nel sistema ad una velocità, e in un tempo che era compatibile con questo sistema. C'è uno studio interessantissimo che mostra come il tempo medio di diffusione delle grandi innovazioni che hanno cambiato l'organizzazione sociale e produttiva fosse di quarant'anni. L'elettricità, la chimica applicata all'agricoltura, la ferrovia, l'automobile, le grandi cose che hanno cambiato la faccia del mondo si sono diffuse in un tempo medio che era di quarant'anni e quarant'anni erano appunto la vita lavorativa di una persona. Quarant'anni era quindi la vita media di un'organizzazione. Se questi cambiamenti che hanno provocato rivoluzioni organizzative avvenivano in quarant'anni, ci volevano quarant'anni per cambiare un'organizzazione, quindi il metabolismo la società lo realizzava attraverso il ricambio generazionale: il figlio studiava un po' di più del padre e sostituiva il padre che andava in pensione con un tasso del 2,5% all'anno; ogni anno c'era appunto un 2,5% - che è la quota di persone che vanno in pensione - che entrava a sostituire quelli che uscivano; e questi che entravano avevano acquisito quel tanto di cultura in più che consentiva all'organizzazione di mantenersi rispetto al cambiamento. Questo è un sistema che ha funzionato fino agli anni Settanta, diffondendosi dappertutto, ovviamente prendendo connotazioni diverse nei vari paesi. Sappiamo, per esempio, che in particolare in Italia, Germania e Francia il sistema delle sicurezze è stato particolarmente e fortemente voluto dal fatto che in questi paesi c'era una pratica di tipo statalistico, cioè tutte queste istituzioni erano di tipo statalistico; non è così in altri Paesi: ci si può assicurare contro una malattia, un'invalidità anche con assicurazioni non pubbliche; si può garantire l'obbligatorietà dell'istruzione anche con scuole private, cosa che nei Paesi anglosassoni si è realizzata enormemente. Invece in Francia, in Italia e in parte in Germania, c'è stato questo impatto, e qui l'Italia non ha avuto paragoni, cioè la statalizzazione di queste istituzioni, così com'è avvenuta in Italia, non ha avuto paragoni neanche in Francia e in Germania. Quindi questo è il tratto caratteristico dell'Italia. Il secondo tratto caratteristico è l'evoluzione del Sindacato, che era nato come organizzazione di difesa che si realizzava su due fronti: una difesa attraverso la mutualità, cioè l'aiuto reciproco e una difesa che si realizzava attraverso la contrattazione con la controparte. Di fatto, nel corso di cinquanta, sessant'anni, la prima parte è venuta meno: si sono scaricate sullo Stato tutte queste esperienze mutualistiche e il Sindacato italiano è diventato essenzialmente un Sindacato di contrattazione conflittuale. E in questa contrattazione tripartita - Sindacato, grandi imprese, Governo - di fatto si è realizzata una cosa particolare, cioè una difesa sbilanciata a favore degli occupati delle grandi organizzazioni burocratiche e a sfavore degli occupati di altre organizzazioni, o dei non occupati o dei giovani; prova ne sia che il tasso di disoccupazione italiano

è più o meno come quello degli altri Paesi che ho citato: 12% circa, ma in Italia questo 12% di disoccupazione ha il 65, 70% di giovani, mentre negli altri Paesi è il 50%. E in Italia la maggior parte dei disoccupati sono persone alla ricerca della prima occupazione, invece negli altri Paesi è diverso; si è cioè accentuata la difesa di chi lavora, e in particolare di chi lavora nelle grandi organizzazioni burocratiche, (Stato, grandi imprese), a scapito di quella degli altri, ovviamente degli altri che lavorano e a maggior ragione degli altri che non lavorano. E ciò non dipende dal fatto che noi abbiamo un sistema economico che va meno bene degli altri: è proprio un problema d'istituzione.

Quindi il nostro è un sistema sociale basato su apparati burocratici di sicurezza sociale e apparati burocratici tailoristici di produzione, sicurezza del posto di lavoro, assicurazioni contro i grandi rischi. Oggi tutto questo sta andando in crisi, tutti avvertiamo che questo modello sta andando in crisi. Lo avvertiamo per tre motivi: il primo su cui non mi dilungo perché ormai dovrebbe essere noto è il motivo demografico, cioè l'allungamento della vita che c'è stato negli ultimi vent'anni. Esso fa sì che la tripartizione della vita, così come la si era pensata, non è più sostenibile, perché la parte di vita destinata al riposo è talmente lunga che non è possibile finanziarla con il sistema tradizionale; al di là di tutte le possibili questioni, qui c'è proprio un fatto aritmetico: se la vita media di una persona è di settant'anni, sono dieci anni di pensione, ma se la vita media è di ottant'anni, sono vent'anni; il che vuol dire raddoppiare i costi. E questo è il motivo di tutti i sistemi pensionistici, non solo del nostro. Secondo: la crisi dei sistemi burocratici. I sistemi burocratici vanno in crisi di fronte al nuovo. Un sistema burocratico per definizione non può pensare il nuovo; infatti il sistema burocratico norma ciò che è prevedibile, non può normare ciò che è imprevedibile, perché ciò che è imprevedibile per definizione non si norma; ma una cosa che non si norma non si può neanche dominare, e chiunque di noi vive o ha fatto esperienza di un sistema burocratico, vuoi perché è andato a militare, vuoi perché insegna, vuoi perché vive in una grande organizzazione come la FIAT, che è burocratica, salvo che nei suoi vertici, sa queste cose. Cioè un sistema burocratico è un sistema incapace strutturalmente di affrontare il nuovo. Voi capite la difficoltà di affrontare un cambiamento come quello che sta avvenendo qui oggi, che è un cambiamento che ha come caratteristica quella di avvenire ad una velocità imparagonabile a quella di prima; prima, dicevo, quarant'anni per diffondere le grandi innovazioni, oggi si può calcolare che innovazioni della stessa portata si diffondono nel mondo con una velocità di cinque, quattro anni: pensate all'informatica, alle telecomunicazioni, al fax, al telefonino, voglio dire le cose che abbiamo visto. Allora succede che il cambiamento che c'è sempre stato si diffonde con una velocità che non è più quella di prima, una velocità che mette in crisi la durata delle organizzazioni. Capite che se, per esempio, un sistema di comunicazione nuovo si impone nell'arco di due o tre anni, un'organizzazione cade completamente: oggi, un'organizzazione che si era costruita negli anni Sessanta, Cinquanta e che volesse immagazzinare davvero le possibilità delle nuove tecnologie, deve cambiare radicalmente, può cambiare radicalmente. E spesso deve farlo, perché se non lo fa non sta al mercato. Questo fa sì che venga meno il pilastro del (Welfare State). Il pilastro del Welfare State era la durata media dell'organizzazione, la durata media dei quarant'anni dell'organizzazione; oggi una banca, il tempio della stabilità, (e lo sanno tutti quelli che lavorano in banca, e anche quelli che non lavorano in banca), non si sa se avrà una durata di due anni. E non sto parlando di una banchetta, sto parlando di una grande banca: se uno, per esempio, lavora al servizio di marketing di una grande banca, oggi sa che se questa grande banca si fonde con un'altra grande banca, i servizi di marketing che si fondono si devono dimezzare; cioè c'è il doppio di persone, e va dimezzato. Uno che lavora in banca sa che, per esempio, la grande produzione di sportelli che c'è stata dagli anni Novanta ad oggi è stato un modo per contenere l'esubero di personale; hanno cioè aperto in abbondanza sportelli in tutti i centri, anche per prepararsi alla vendita della banca che, un po' come i bar che si misurano a caffè, si misura a sportelli; quindi più sportelli ho, più valgo. Non so se avete visto, ma qui hanno fatto sportelli in molti casi inutili in tanti posti perché avevano molta gente che non sapevano più dove mettere, del resto nel frattempo era intervenuta

l'automazione, allora li hanno usati per aprire gli sportelli ma è chiaro che prima o poi i conti bisogna farli e soprattutto quando la concorrenza internazionale incomincia o si prospetta i conti si fanno.

Allora se la durata dell'organizzazione non è più quella di prima crolla tutto il sistema, perché viene a mancare la sicurezza del posto di lavoro. Un tempo si poteva pensare che per difendere il lavoro bastasse difendere il posto dell'organizzazione contro chi la voleva cambiare ma oggi tutti i lavoratori sanno che questa è una battaglia inutile. Non a caso i sindacati sono forti ormai soltanto nelle grandi organizzazioni burocratiche, cioè nello Stato e nelle imprese che vivono in una situazione di protezione: imprese statali e parastatali, come l'ENEL, l'ENI, la FIAT. Dovunque non c'è protezione, non trovate più sindacato, perché il sindacato, avendo sviluppato un'ottica contrattuale, non sa cosa fare in altre situazioni. Dagli anni Settanta in poi non a caso il sindacato contratta sempre più col Governo e con i rappresentanti della grande impresa, contratta cioè per quelli che ancora possono permettersi di avere un'esazione burocratica. E tutto ciò ha sul piano personale degli effetti evidenti: il senso di insicurezza sui sistemi di stato sociale precedenti, sulla pensione, sulla efficacia del sistema formativo, perché quello precedente era pensato per un rinnovo generazionale, per un tasso di rinnovo del 2,5% all'anno: adesso si tratta di un tasso di rinnovo del 10-15%. E perciò questa scuola non è più sufficiente. E' necessario farne sempre di più di scuola, ma non è sufficiente: è necessario approfondire la formazione di base, ma la formazione dei linguaggi, non del *know-how*, cioè del sapere qualcosa di tutto. Occorre sapere bene poche cose. Una trasformazione cioè che va nel senso opposto rispetto alle trasformazioni che si profilano come 'moderne'. Non si tratta di insegnare un po' di economia, un po' di statistica, si tratta di buttare via due ore di insegnamenti inutili e fare bene l'italiano, la matematica, e qualche altra cosa. Infatti quel che conta è che uno impari una struttura che gli consenta di essere capace di imparare tutto per tutta la vita perché lui dovrà imparare tutto per tutta la vita; uno impara ad imparare se impara bene, se impara male non impara neanche ad imparare. Non ditemi che uno che fa due ore di tecnica alla scuola media impari qualcosa! Impara uno che si applica a compitare, facendo uno sforzo: deve fare fatica. C'è un evidente conseguenza: la formazione non può più essere una formazione pre-lavoro e basta, sarà una formazione pre-lavoro unita ad una formazione che lo accompagnerà per tutta la vita. Il lavoratore dovrà imparare per tutta la vita e per imparare tutta la vita dovrà seguire un percorso lavorativo e insieme informativo, cosa che è del tutto nuova; aggiungo che non potrà contare sulle strutture formative della grande impresa, che erano le uniche che si erano affiancate a quelle tradizionali della scuola, perché la grande impresa non dura più, come abbiamo detto prima. La grande impresa certamente continuerà a formare ma formerà un numero sempre più esiguo di persone; se guardate le statistiche degli ultimi dieci anni sempre meno persone entrano nella grande impresa, quelli che entrano sono formati, ma la durata del loro del loro impiego lì non dura certo più di quarant'anni. E tutti gli altri? Tutti gli altri lavorano nella piccola impresa, e voi sapete che in Italia su venti milioni di lavoratori ce ne sono neanche cinque con più di duecento addetti e le imprese piccole non hanno né le strutture formative né la capacità di fare la formazione. E chi la fa? L'impresa piccola ha bisogno di una persona pronta a lavorare e disposta a lavorare un po' di più; però la deve prendere già formata; e dove si forma? Questo è il primo grande paradosso del nostro sistema sociale che non garantisce la possibilità alla persona di formarsi, o per lo meno scarica tutto sulle spalle del singolo. Dobbiamo dunque prepararci, perché le organizzazioni cambiano su tutto ed è molto probabile che il posto dove stiamo tra un po' non ci sia più. Questo implica che la mobilità sia concepita come la norma, non come l'eccezione: il lavoro non potrà essere più concepito come l'occupare un posto ben definito in un'organizzazione burocratica, oppure collegato a una carriera, ma deve essere pensato come un percorso tra occasioni imprevedibili. Attenzione: io non sto dicendo che ogni giorno bisognerà cambiare lavoro: c'è una continuità, una linea, ma la linea non è più quella dell'organizzazione, bensì quella del percorso professionale del singolo. Allora qual è l'elemento di continuità? Non è più l'organizzazione ma il patrimonio di teoria, di esperienze e di relazioni che uno porta con sé; quanto più questo patrimonio

è solido, tanto più uno può affrontare il cambiamento; se invece questo patrimonio è meschino, questo è assolutamente disorientante. Infatti oggi, di fronte al cambiamento, la reazione è un grande disorientamento; uno che aveva investito tutto sulla sicurezza dello Stato e delle organizzazioni burocratiche adesso si sente venir meno. Bisogna abituarsi a fare investimento su altri fattori, cioè sulla continuità del percorso, imprevedibile ma non casuale perché il passo successivo sarà determinato e reso possibile dai passi precedenti; è quindi un percorso, non un saltare di qua e di là. Un percorso che diventa tanto più praticabile quanto più uno ad ogni passo rafforza il suo patrimonio, ma è chiaro che in queste condizioni i sistemi di sicurezza tradizionali, quelli di cui ho parlato, non bastano più perché sono venuti meno. Qual è il punto del discorso di stasera? Ci si prospetta un cambiamento radicale, perché bisogna conservare l'assicurazione del futuro dell'economia Italia, ma il nostro vero problema lo condividiamo con tutti i paesi occidentali che devono inventare nuove forme di sostegno di questo percorso, percorso informativo e lavorativo insieme. Attrezzare una persona a questo è una cosa affascinante ma completamente nuova. Chi lo può fare? Non lo Stato, perché lo Stato non è capace di rinnovare, non può rinnovare, non ha mai rinnovato. Qui c'è un compito enorme che io accenno in tre punti. Primo: bisogna arrivare a una nuova cultura del lavoro, lavoro cioè come capacità di agire in un contesto imprevedibile e non come cultura dello spartire il lavoro che c'è, che corrisponde all'idea che il lavoro sia come una torta che bisogna dividere fra la gente. Questa è un'idea falsa perché il lavoro è un'azione, non è una torta, e l'azione esige persone motivate ad agire, e questo si vede soprattutto nel cambiamento; persone abituate ad aspettarsi sicurezza e benessere dalle burocrazie delle imprese dello Stato fanno fatica in questo passaggio, non è una cosa semplice. Quindi una cultura nuova del lavoro, che è poi una cultura nuova dell'uomo in azione, secondo nuove forme di sostegno informativo e formativo, perché se in queste condizioni l'individuo è lasciato solo, il momento in cui si trova a dover affrontare il cambiamento diventa veramente pesante; se avesse però delle infrastrutture informative e formative a disposizione, il rischio, che comunque non si elimina, lo si attenua. Per esempio, un lavoratore che possa consultare internet tutte le mattine o leggere il giornale o passare da un centro dove chiedere per sapere quali sono le occasioni, è un lavoratore molto più forte, può affrontare anche lui il suo cambiamento. Invece oggi lo squilibrio informativo è fortissimo, il lavoratore non sa dove sono i posti e nessuno glielo dice, ma i posti ci sono. All'informazione poi deve accompagnarsi anche la formazione, perché non è detto che io possa passare immediatamente da quello che ho fatto fino a ieri a quest'altra occasione; spesso, se anche ho una buona formazione di base, sono costretto ad aggiornarmi, ma anche qui bisogna che ci siano supporti di aggiornamento a disposizione a cui io possa rivolgermi senza dover sopportare costi enormi, nella misura in cui siano seriamente connesse con degli sbocchi lavorativi. Anche questa è un'area in cui bisogna inventare: se non lo fa lo Stato, chi lo fa? Lo fa la solidarietà mutualistica di persone che hanno un motivo per farlo; se non c'è questa iniziativa sociale queste cose non le inventa nessuno. Quei pochi fatti che ci sono nascono dalla società civile in Italia come negli altri paesi. Come ultima cosa quando parlo di forme di organizzazione del percorso lavorativo non più basato sull'organizzazione burocratica della produzione ma basato sulla stabilità del percorso lavorativo stesso mi riferisco al lavoro interinale e a tutte le formule analoghe. Il lavoro interinale è l'organizzazione di un serbatoio di professioni che rispondono a esigenze lavorative temporanee (che sono in gran parte piccole imprese, e in parte anche grandi). Ora se l'individuo fosse solo dovrebbe spendere metà del suo tempo per commercializzare le sue capacità, cioè fare il giro di tutti i posti per trovare gli spezzoni di lavoro che gli servono per riempire la sua giornata, cosa che è del tutto diseconomica. Se invece c'è un'organizzazione questa fa il marketing della commercializzazione di queste cose e garantisce quindi al lavoratore una certa stabilità non più nell'organizzazione produttiva ma nel percorso lavorativo/formativo. Infatti l'esperienza di lavoro interinale che c'è per esempio in Olanda garantisce al lavoratore dodici mesi di stipendio: dieci mesi di lavoro, un mese di formazione e un mese di ferie. Un mese di formazione, capite? Ma si può capitalizzare soltanto se ci si mette insieme e si ripartisce il rischio. In Italia abbiamo inventato

il terziario avanzato, ma in gran parte il terziario avanzato è questo, cioè un gruppo di persone che esce dalla grande impresa o che si mette insieme e si mette insieme proprio per solidarizzare rispetto al mercato perché uno da solo non ce la fa. Invece sei o sette si mettono insieme ai clienti e si abbassano i picchi ecc. E' una forma artigianale, molto italiana e forse anche molto promettente di questa stessa cosa, cioè organizzare le professionalità in modo da garantire una formazione e una commercializzazione al di là del fatto che non si costruiscono queste organizzazioni intorno a un processo produttivo ma intorno alla formazione della risorsa umana stessa. L'obiettivo del lavoro interinale è garantire alle persone di poter fare un percorso lavorativo e formativo insieme e questa secondo me è una grande possibilità. Come sapete, questa cosa in Italia non è ancora stata accettata, ed è una cosa che, come sapete, esige grande creatività da parte della società civile, perché non basta la legge ma ci vuole la gente capace di realizzarla. Quindi per concludere: una cultura del lavoro, servizio di supporto informativo e formativo e sistemi di organizzazione del percorso della risorsa umana - *lavoro interinale* - che esigono una grande intraprendenza nella società civile. Secondo me, quindi, una persona deve mettersi nelle condizioni di contribuire a fare queste cose, perché lavorare non è più occupare il posto e stare tranquilli, lavorare è accumulare rapporti di apprendimento e di insegnamento, insieme di solidarietà, e costruire questi rapporti è qualche cosa che esige una iniziativa e una motivazione. Chi ce l'ha la deve mettere a disposizione di sé e degli altri.

Domanda. Sono un insegnante: mi risulta che esiste un modello svedese di insegnamento basato sulla scoperta e l'accompagnamento delle attitudini e non sull'apprendimento di semplici nozioni. Cosa ne pensa?

Domanda: Nel progetto culturale del lavoro interinale, come si inserisce il pacchetto Treu?

Martini: Il sistema svedese lo conosco solo indirettamente: so che è un sistema basato su dei curricula individuali, per ogni studente si disegna un percorso su misura. È una formula molto migliore di quella dei curricula burocratici: a dire il vero: oggi anche nelle nostre scuole si dovrebbe fare così, c'è scritto in qualche circolare. Ma nella nostra scuola si può fare tutto e il contrario di tutto, perché le norme sono talmente tante che lo consentono. A mio avviso questo è importante ma non è la cosa essenziale; l'essenziale è che la scuola ha rinunciato a svolgere la funzione di introdurre il giovane al mondo. L'insegnamento infatti è un adulto che si assume la responsabilità del mondo e dice a quello più giovane: "Vieni, perché di questo mondo io sono responsabile e te lo consegno; se tu poi lo vuoi cambiare, cambialo, ma te lo consegno. L'accento sull'espressività, sulle attitudini, ecc. è giusto ma secondo me è stato eccessivo rispetto a quest'altro aspetto della consegna del mondo così come è. Il linguaggio è qualche cosa che tu assumi, non è che te lo inventi. Devi fare la fatica di entrare nel mondo perché il mondo non è una cosa dove si entra con l'espressività, ma si entra facendo la fatica di fare i compiti tutti i giorni. Quindi, secondo me, prima ancora di adottare tutte le finezze pedagogiche, il vero problema è decidere quali sono gli aspetti del mondo a cui bisogna dare la possibilità di entrare e questa è una cosa che dall'America in qua si è persa. Invece il pacchetto Treu va nella direzione della flessibilizzazione. È chiaro che in questo sistema una serie di norme sul lavoro basate sull'ipotesi che il lavoro avesse una durata coincidente con la vita lavorativa della persona e basata in ultima analisi sulla difesa a tutti i costi della stabilità del posto sono diventate obsolete. Il pacchetto Treu si inserisce nel tentativo di portare qualche correttivo a questa estrema rigidità che si è creata attorno al lavoro: istituisce il lavoro interinale con molti caveat tant'è che non ne è ancora partito uno, istituisce il principio della mobilità non come eccezione ma come possibilità effettiva e poi si accompagna alla eliminazione del collocamento statale. C'è stata una sentenza della corte di giustizia europea che ha dichiarato illegittimo il monopolio statale del collocamento in Italia e contemporaneamente c'è stato un decreto che toglie allo stato il monopolio del collocamento e pensa di attribuire questo potere alle

regioni con un grande equivoco, perché non è che passare dallo stato alle regioni cambi molto. Se si passa dallo stato alla società civile attraverso le regioni allora va bene, ma se si passa dallo stato alle regioni i problemi che avevamo prima vengono moltiplicati per venti, se poi si passa alle provincie, come è la linea attuale che vuole dare il collocamento alle provincie, si moltiplica per 103. Quindi in Italia ci sono delle aperture legislative che devono essere riempite.

Intervento.

Martini: Siccome il tema non era che cosa deve fare lo stato non ne ho parlato, ma mi dà l'occasione per chiarire questo aspetto. Non penso che il futuro sia solo delle piccole imprese. Ci sono alcuni settori dove la dimensione è essenziale, per citarne alcune le telecomunicazioni, la chimica, l'informatica. Ebbene oggi la concorrenza è tra sistemi-paese. La concorrenza sulle telecomunicazioni o sull'energia nucleare si fa tra sistemi-paese. Quando in Ungheria si doveva mettere in piedi un nuovo sistema chi c'era in Ungheria? c'era Kohl e la Deutsche Telecom, c'era Chirac e la France Telecom, e poi c'era un funzionario della Telecom, ma del governo italiano non c'era nessuno, questo per dare un'idea che lo stato ha un compito importantissimo, perché neanche la grande impresa da sola ce la fa. La grande impresa ha i mezzi ma ha una visione a breve termine, e questi investimenti sono invece investimenti di lungo termini, che dobbiamo fare noi, come collettività. Solo la collettività può fare investimenti a lungo termine. E lo stato se non ci fosse bisognerebbe inventarlo, ma per fare queste cose, non per fare quello che fa. Se lo stato invece di fare il medico, l'insegnante, il collocatore, facesse queste cose ne avremmo tutti un grande vantaggio, invece il nostro stato non fa le tre cose che dovrebbe fare: le grandi infrastrutture, la politica della ricerca e il sostegno della commercializzazione. Queste tre cose lo stato non le fa - non era il tema di stasera e lei giustamente ha messo l'accento su un aspetto di grandissimo rilievo. Credo che sia evidente a tutti che la ricerca può essere finanziata soltanto da parte militare, oppure andiamo a farla in America. Lei guardi, abbiamo tanti cervelli e una buona scuola e purtroppo non abbiamo un sistema di ricerca adeguato. Per imparare a imparare bisogna imparare; e secondo me bisogna imparare sul serio. E quand'è che si impara? Uno impara quando ha la passione, se ha una domanda dentro. Secondo se incontra qualcuno che questa domanda dentro l'assume e da forma a questa domanda. Perché questa domanda è una domanda senza forma. Il compito dell'insegnamento è dare forma alla domanda. Se non c'è dentro la domanda uno può buttargli addosso tutto quello che vuole ed è come buttare l'acqua sul vetro. Lo dico sempre ai miei studenti, citando la favola di cappuccetto rosso. Perché ai bambini piace cappuccetto rosso? Perché ad ogni passo che lui fa si chiedono: e adesso che cosa succede? E siccome immaginano quello che succederà aspettano che qualcuno glielo dica. E' per quello che è affascinante una storia dove non si sa quale sarà il passo successivo. Una cosa tutta prevedibile non è neanche bella. Lo stesso per l'insegnamento. Se uno viene a scuola, in particolare all'università, il suo compito è ripetere risposte a domande che lui non ha posto la scuola diventa un carcere o un tribunale, e infatti molti studenti vivono la scuola come un carcere o un tribunale, un posto dove tu vieni giudicato se stai alle norme, se hai fatto o non hai fatto il compito, se hai fatto o non hai fatto. Non è la passione di cercare una risposta a una domanda che è dentro di noi e non ci lascia tranquilli. Ci sono responsabilità che ovviamente sono degli adulti, non dei ragazzi. Perché un ragazzo che è abituato ad ascoltare milioni di risposte a domande che lui non pone, davanti alla televisione, al giornale, gli viene pure il dubbio che le sue domande non abbiano significato, che siano qualcosa di cui deve avere vergogna. E oggi all'università arrivano così. Ci impiego due mesi per far loro capire che le domande che hanno dentro le devono tirar fuori, anche se sono appena abbozzate. E fin quando questo non c'è uno non impara.

Domanda non ritenuta.

Martini: La fantasia è l'immaginazione delle possibilità, tra parentesi la filosofia medioevale considerava questa la razionalità per eccellenza, la razionalità dell'uomo è la capacità dell'uomo di immaginare tutte le possibilità e la fantasia e la ragione non sono affatto in contraddizione, e la vera ragione è fantasiosa, perché se no è la ragione del computer, che non è ragione ma è un meccanismo. Al di là di questo l'immaginare le possibilità fa parte del bagaglio necessario per affrontare il cambiamento, perché il cambiamento si affronta ricombinando ciò che si è sperimentato. Non sono affatto d'accordo che ci sia la fine del lavoro all'orizzonte, la fantasia ci vuole lo stesso, per affrontare il cambiamento. Che ci sia la fine del lavoro, con una battuta, è una ideologia gnostica che non ha niente a che fare con l'evidenza empirica. Purtroppo è la mentalità più diffusa, perché è l'espressione del nichilismo a livello pratico. Il nichilismo a livello pratico non nega Dio - di queste cose non parla più nessuno - bensì nega all'uomo di agire come uomo, perché lavorare vuol dire agire come uomo, agire come uno che si assume la responsabilità del mondo e fa qualcosa. Negare il lavoro significa negare questo, e quindi negare l'uomo. E non c'è nessun fondamento né teorico né empirico a quelle conclusioni. Cito soltanto quel terribile libro del MIT, *I limiti dello sviluppo*, anni 1960, Club di Roma, che prevedeva la fine delle risorse per il 1982, che quando è uscito i giornali ne hanno parlato come il *non plus ultra*, gli ingegneri del MIT, che avevano un'antropologia sbagliata e una concezione delle risorse sbagliata, prova ne sia che né l'alluminio né il petrolio sono ancora finiti, che nell'82 dovevano finire. Questo vuol dire che ci vuole molta cautela quando si fa la previsione della fine del lavoro, che non è una cosa nuova, perché anche gli artigiani inglesi che vedevano la fine delle manifatture pensavano che fosse finito il lavoro, e non era la fine del lavoro ma la fine del loro lavoro, che è una cosa molto diversa: se uno si attrezzava a cambiare il lavoro non era finito; e i contadini cosa avrebbero dovuto dire? Oggi produciamo quello che producevamo duecento anni fa con il due per cento dell'occupazione agricola, anzi produciamo di più di quello che producevamo duecento anni fa quando era impegnato il novanta per cento nell'agricoltura. Questo novanta per cento pensava che il lavoro fosse finito, pensavano che la produttività ad un certo punto avrebbe reso inutile il lavoro; ma non facevano i conti con una cosa: che i bisogni a cui si deve rispondere non sono mai finiti. E' solo un'antropologia riduttiva che vede nell'uomo una scheda di bisogni predefiniti, che arriva a queste conclusioni; ma siccome l'uomo non è così, e non è che non è così perché lo diciamo noi che siamo cristiani che sappiamo che l'uomo è fatto per l'infinito, questo ci aiuta a capire anche l'evidenza empirica del fatto che dietro a un bisogno soddisfatto, l'uomo ne trova subito un altro, e - tra parentesi - ci sono ancora tre miliardi di persone che non hanno ancora di che sfamarsi nel mondo; ma volete che sia finito il lavoro? Questi non hanno di che mangiare e di che vestirsi e sarebbe finito il lavoro?

La fine del lavoro non è una premessa, è una tesi falsa da combattere, secondo me, mentre la tesi che bisogna applicare la fantasia vale perché quando il lavoro cambia è solo con la fantasia che io mi immagino una possibilità che prima non avevo; ma non è soltanto l'imprenditore che si inventa fortunatamente il pony express, anche nel lavoro normale, anche nel lavoro d'ufficio uno deve avere questa abitudine, anche nell'insegnamento e nel lavoro più tradizionale uno deve avere questa abitudine, perché se non la coltiva dopo un po' si trova spiazzato: uno che concepisce il lavoro come svolgere mansioni predefinite e regolamentate dopo un po' si trova che lui non è più niente, ed è l'esperienza di molti. Quindi coltivare la fantasia significa ripensare alla cultura del lavoro, in tutti i luoghi di lavoro, non solo nella scuola.

Domanda non ritenuta.

Ma diciamo che le multinazionali si ristrutturano rapidamente. Certamente le multinazionali cercano una collocazione dove ci sia stabilità, il costo del lavoro non sia eccessivo e dove ci siano delle infrastrutture adeguate. Fortunatamente l'Italia ha due grandi doti: una capacità lavorativa che non ha paragoni e una fantasia artistica nel lavoro, artistica cioè capace di trovare la soluzione più armonica tra le tante possibili. E le multinazionali che hanno bisogno di queste cose in Italia ci

vengono, quelle che hanno bisogno solo di perforatori vanno a cercarli da un'altra parte. Inoltre il mercato italiano non è mica un mercatino.

Domanda non ritenuta.

Martini: Il Molise l'Abruzzo e la Basilicata l'anno scorso hanno avuto il tasso di sviluppo più alto in Italia quindi c'è Sud e Sud, e il fatto che alcune regioni del sud riescano a muoversi significa che non è vero che il sud è condannato al sottosviluppo. Impariamo da quelli che si sono mossi per sapere come si fa.

Domanda non ritenuta.

Martini: Il mercato produce quello che la gente compra. Il vero rischio è quello della esasperazione dei risultati a breve termine. Cioè il *budget* trimestrale o annuale se diventano un dogma sono pericolosissimi, perché gli investimenti in risorsa umana e in tecnologia non si misurano a breve termine: questo non è il mercato ma è la visione finanziaria della produzione e questa obbliga a gestire la produzione come produzione di schiavi, ma gli schiavi sono molto meno produttivi di uomini liberi. Cioè alla lunga questo sistema taglia il ramo su cui è seduto. Bisogna spostare il nostro asse sulle attività di innovazioni di ricerca e sempre meno su quelle di realizzazione di *routine* che saranno fatte dalle macchine, che non significa che distruggono posti di lavoro: gli USA negli ultimi venti anni hanno creato 45000 posti di lavoro.

A proposito della scuola, un sistema scolastico burocratico come il nostro che pretende di fondarsi sul principio che i programmi devono essere fissati dal parlamento, è un sistema destinato a morire, primo perché il parlamento è lento, secondo perché le sue regole spesso sono fissate secondo compromessi ridicoli. Un sistema adeguato è quello che permette la sperimentazione esattamente come si fa con il mercato.