



COLLETTI BIANCHI «Golconda» di René Magritte, opera realizzata dal pittore belga nel 1953. L'anonima caduta degli uomini in giacca e cravatta. In basso, Judith Mair

[FOTO: GERIT GODLEWSKY]

# In ufficio la ricreazione è finita

RENATO CRISTIN

**S**e l'industrializzazione, il lavoro umano reso produttivo con le macchine, nasce in Inghilterra, l'etica del lavoro, cioè la riflessione sui fondamenti morali della produttività, si sviluppa prevalentemente in Germania. L'apice di questa riflessione si ha, agli inizi del Novecento, con Max Weber e l'etica del lavoro fondata sul cristianesimo nordeuropeo. In Germania poi i principi etici si sono applicati allo studio dell'organizzazione del lavoro, dando vita a una disciplina tecnico-scientifica su basi filosofiche. E da qui viene ora un interessante contributo alla ridefinizione del concetto di lavoro, non da parte di un sociologo o di un economista, ma da una giovane proprietaria di un'agenzia pubblicitaria di Colonia.

Dall'inizio degli anni Ottanta i guru del *management* hanno pensato di poter raggiungere il massimo dell'efficienza con massicce iniezioni di creatività, flessibilità e atteggiamento *casual*. La produttività rimaneva l'obiettivo fisso, l'intoccabile totem di ogni attività lavorativa, ma la via scelta per rispettarlo era *soft*, «alternativa». Ora la trentenne Judith Mair ha deciso di dare una sterzata: disciplina ferrea, puntualità e precisione in tutte le situazioni, abbigliamento tradizionale e impeccabile uguale per tutti, obbligatorio darsi del lei, vietato chiacchiere di faccende private, orari fissi. Rifiuta l'etichetta, che subito le è stata incollata, di «diva del neoconservatorismo» e spiega che vuole solo ripristinare alcune regole che la *new economy* aveva abbandonato. Nel suo libro, dal titolo inquietante per quanto è tagliente, *Basta con il divertimento*, spiega «perché l'impegno e la disciplina sono molto più efficaci dell'emotività e dello spirito di squadra».

In Germania questa provocazione è stata accolta con favore. Dopo essersi italianizzati (nelle preferenze d'abbigliamento e gastronomia e nello stile di vita un po' più gaudente e un po' meno intransigente), i tedeschi si stanno brasilianizzando (secondo un'espressione di Ulrich Beck): mancanza di controllo delle dinamiche sociali, perdita di sicurezza pubblica, caoticità nei servizi e nell'organizzazione del lavoro. La mentalità degli abitanti dell'ex Ddr, ancora imbrigliata da pastoie ideologiche, ha accentuato il processo in atto. In caduta libera non è solo l'efficienza, ma anche il senso dei valori tradizionali, e il governo rossoverde sta favorendo il deterioramento dei rapporti sociali, burocratici e istituzionali, di quelle pratiche quotidiane un tempo celebri per correttezza, rigore e precisione e alle quali la maggioranza dei tedeschi era molto più che affezionata. Non si è trattato di una semplice trasformazione della società, ma di uno snaturamento della visione

*In un provocatorio saggio la tedesca Judith Mair spiega come, dopo il lassismo della new economy, il ritorno alla disciplina ferrea sia un vantaggio per tutti (e non solo economico)*

del mondo sociale che i tedeschi si erano formati in un percorso plurisecolare. Invertire questa tendenza è un imperativo ormai diffuso, e forse non solo in Germania, ma non si sa bene da dove cominciare. Forse anche la piccola proposta di *Frau Mair* può essere un inizio.

**Lei ha appena pubblicato un libro sui rapporti di lavoro che si intitola *Basta con il divertimento* (*Schluss mit lustig*, Eichborn, Frankfurt am Main), le cui parole chiave sono ordine e disciplina. Come riesce a conciliare questi concetti tradizionali con le**

e il lavoro in comune, conferendo nuovamente al lavoro misura e forma. Per dire: abbiamo un orario fisso (dalle 9 alle 18), durante il quale le conversazioni private non devono superare i dieci minuti. Viceversa, quando ci si incontra in privato, non si dovrebbe chiacchiere sempre di lavoro. Ci sono situazioni limpide, compiti chiaramente delineati e un preciso avviamento lavorativo. Inoltre, ritengo sensato non promettere ai propri collaboratori niente che non si possa mantenere. Prendo decisamente le distanze dal mito di un mondo del lavoro divertente, sentito come tempo libero, in cui i

*Ho stilato un catalogo di regole che hanno valore vincolante. Un esempio? Durante l'orario di lavoro, massimo dieci minuti di chiacchiere private...*

**nuove forme del lavoro?**

«Ordine e disciplina non funzionano, come accadeva negli anni Cinquanta, come valori incrollabili scolpiti nel granito. Diversamente da mia nonna, che a questi valori si atteneva anche se si rivelavano dannosi, io li concepisco come strumenti, come mezzi per raggiungere uno scopo. Ordine e disciplina servono a formulare possibili obblighi reciproci e a fare chiarezza nei rapporti, e questo facilita il lavoro in comune».

**Concretamente, come ha organizzato la sua agenzia?**

«Con un catalogo di regole che hanno valore vincolante. Ritengo che prescrizioni, istruzioni e limiti agevolino la quotidianità lavorativa



colleghi sono amici e il *team* è una grande famiglia. Per me questo *management by emotions* è una nuova forma di sottile sfruttamento».

**Più ordine uguale più produttività?**

«Bisogna intendersi. Le regole funzionano come libera e spontanea limitazione, e lo posso affermare anche in base alla mia esperienza di collaboratrice di agenzie pubblicitarie e di emittenti televisive. Molte imprese hanno improvvisamente abolito strutture e obblighi, creando un vuoto in cui ora i collaboratori penzolano privi del necessario orientamento. Così, a partire dalla mancanza di prescrizioni e di limiti si finisce spesso nell'eccessiva pretesa e in una vera e propria follia lavorativa. È

facile capire come questa situazione non sia di alcuna utilità al miglioramento delle prestazioni e quindi alla produttività».

**Lei sembra dire: il lavoro è essenziale, e non solo in senso materiale, ma non esaurisce la totalità della nostra vita. È così?**

«Già Hannah Arendt ha ampiamente descritto i due lati della medaglia "lavoro", la sua assoluta posizione di *sandwich* fra costrizione e opera. Oggi, pare quasi che si sia furtivamente insinuato il rovescio di questa medaglia. Viene proclamato un nuovo concetto di lavoro libero da sudore, sporcizia e sforzo. La separazione fra lavoro e tempo libero, fra serietà e divertimento non sembra più una contraddizione. Tuttavia, proprio l'accentuazione dell'aspetto comunitario è, storicamente, un fenomeno tipico dei sistemi totalitari o di quelli che si situano nelle loro vicinanze. Il lavoro travestito da vita si svela come potere che ha una pretesa totalitaria. Un'esigenza umana così fondamentale come quella della creazione della propria vita non si può incassare come se fosse un compito d'impresa».

**Il suo modello ricorda l'organizzazione del lavoro in Giappone. C'è qualche analogia?**

«C'è un aneddoto molto bello. Detto in breve, si può affermare che i giapponesi, ovvero l'industria agile giapponese, abbiano reso il lavoro d'*equipe* presentabile in società. I *teams* lavorano in modo largamente autonomo, per risolvere più velocemente i problemi. Funzionano in modo eccezionale, e così i produttori europei copiarono quelli giapponesi, e la Volvo per prima: le gerarchie furono abbattute e sostituite da *teams* che spingevano i collaboratori a mescolarsi. Ma non andò bene: le auto avevano costi di produzione molto alti e il loro aspetto era alquanto strano, perché ognuno poteva mettervi la propria opinione. Si era trascurato il fatto che in Giappone i *teams* erano parte di un rigido sistema gerarchico che aveva regole ben chiare».

**I tedeschi pensano che gli italiani siano poco disciplinati, anche sul lavoro. Il suo schema può funzionare in Italia?**

«Credo che questo, come quello secondo cui i tedeschi sono già estremamente disciplinati, sia uno stereotipo. Poco tempo fa un architetto tedesco che ha lavorato per sei mesi in Italia si lagnava con me del fatto che

gli artigiani italiani sono al cantiere già alle 8 del mattino, mentre in Germania arrivano raramente prima delle 10. La configurazione e la concezione del lavoro dipende molto più dal settore in cui si opera e dall'appartenenza a una generazione piuttosto che a un'altra. Le mie tesi sono strettamente connesse con la trasformazione della società industriale in società della conoscenza, che riguarda tanto l'Italia quanto la Germania. In sintesi direi: la *new economy* è stata la pubertà della società della conoscenza. È ora di diventare adulti».