



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia  
applicata**

**Corso di laurea in**

**SCIENZE SOCIOLOGICHE**

***Il Misbehaviour nella realtà organizzativa dei bar padovani***

*Relatore:*

*Prof. Devi Sacchetto*

*Laureanda:*

*Arianna Cesandri*

*Matricola 2002247*

*A.A.2022/2023*

## Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>3</b>
<b>Cap. 1. L'ideologia dell'a-conflittualità organizzativa .....</b>	<b>7</b>
1.1 <i>Misbehaviour</i> nelle organizzazioni .....	13
1.2 Vita di bar .....	21
<b>Cap. 2. Il <i>case study</i> dei bar padovani .....</b>	<b>26</b>
2.1 Metodologia della ricerca .....	26
2.2 Analisi dei dati .....	36
<b>Cap. 3. Storie di appropriazione del lavoro.....</b>	<b>39</b>
3.1. L'uso del tempo .....	41
3.1.1. Turnover.....	42
3.1.2. Tempo saturato.....	43
3.1.3. Tempo morto.....	44
3.2. Gli oggetti del lavoro .....	47
3.3. Comportamenti aggressivi .....	48
3.4. Forme di sabotaggio.....	50
3.5. Dinamiche di gruppo e subculture .....	52
3.6. La dimensione del gioco .....	56
<b>Cap. 4. Alla radice del <i>misbehaviour</i>: esistono contesti “facilitatori”? .....</b>	<b>59</b>
4.1. L'appropriazione del tempo .....	61
4.2. Il furto .....	64
4.3. L'aggressività.....	66
4.4. Il sabotaggio.....	68
4.5. Gruppi e subculture.....	71
4.6. Il gioco .....	73
<b>Conclusioni.....</b>	<b>78</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>83</b>

## Introduzione

Le organizzazioni sono il risultato dell'azione concreta e dei comportamenti quotidiani che i membri, ossia le persone che le popolano e che al loro interno interagiscono, scelgono ogni giorno di mettere in campo. Essendo inevitabilmente influenzata dal fattore umano, la vita dentro alle realtà organizzative è connotata da costante incertezza e da elementi di dinamicità e soggettività (Bonazzi 2002).

Con il presente studio ci si è occupati di approfondire e di analizzare le dinamiche interne ai posti di lavoro e i comportamenti organizzativi di giovani lavoratori e lavoratrici impiegati/e in un comparto particolare del settore dei servizi al consumo, rappresentato dall'esercizio commerciale del bar. Lo specifico oggetto d'analisi è stato individuato nel ventaglio di pratiche e condotte non conformi messe in campo da lavoratori e lavoratrici di bar nel contesto delle proprie routine quotidiane. Il focus della ricerca è stato dunque circoscritto all'ambito dei racconti, offerti dai giovani baristi e dalle giovani bariste coinvolti/e, delle proprie esperienze e dei propri vissuti quotidiani, sperimentati sul posto di lavoro.

L'interesse per il suddetto oggetto di studio è scaturito dal recente dibattito pubblico, sollevato su scala internazionale, sul tema del *Quiet quitting*, fenomeno di cui si è lungamente discusso specialmente nel contesto statunitense, in relazione alle dinamiche del mercato del lavoro e al comportamento dei dipendenti dentro alle organizzazioni. A partire da un tale spunto, la ricerca si è poi ampliata a ricomprendere come oggetto d'analisi il più vasto repertorio di condotte anomale agite all'interno di uno dei settori del mercato del lavoro italiano più interessato dalla presenza di giovani e spiccatamente caratterizzato dall'elemento della flessibilità. Ci si è occupati di studiare le dinamiche di conflitto e di non conformità dei comportamenti organizzativi scegliendo di privilegiare l'ambiente del bar per via della familiarità e della conoscenza pregressa, maturata a riguardo da parte della ricercatrice, con un'esperienza di lavoro in tale contesto.

Allo scopo di esplorare in profondità il tema prescelto si sono elaborate e sviluppate le seguenti domande di ricerca. Ci si è innanzitutto posti la questione relativa alla natura, conflittuale o meno, della vita organizzativa all'interno del bar. Obiettivo principale è stato quello di prendere in esame l'idea, diffusa nel discorso manageriale e nel senso comune, dell'a-conflittualità dei luoghi di lavoro. Idea basata sul ritenere che gli ambienti

organizzativi sarebbero caratterizzati da un clima di armonia generale, il quale favorirebbe la piena conformità delle condotte dei membri dell'organizzazione rispetto alle aspettative e alle indicazioni del management. Per rispondere a tale domanda, si è scelto di interrogare in prima persona i lavoratori e le lavoratrici, con l'intento di ottenere testimonianze e raccogliere aneddoti sullo svolgimento della propria attività quotidiana al lavoro ed eventualmente accertare o negare la natura pacifica della vita organizzativa.

Partendo dall'ipotesi che i posti di lavoro siano ambienti ben lontani dal rivelare un'assenza totale di dinamiche di conflitto e di tensioni rispetto alle norme formali e informali dell'organizzazione, ci è quindi proposto di dar conto di tali condotte anomale, strategie di resistenza e pratiche non conformi. Il contributo scientifico di Ackroyd e Thompson (1999) si è rivelato utile a classificare l'intero complesso di comportamenti di non conformità organizzativa all'interno della categoria del *misbehaviour* e ha consentito di validare, smontando l'ideologia dell'a-conflittualità, l'argomentazione di partenza.

Una volta identificato il *misbehaviour* come elemento ricorrente nella vita organizzativa del contesto del bar, ci si è poi chiesti quale significato e rilevanza assumesse la messa in campo di tali condotte non conformi per i lavoratori e le lavoratrici. In particolare, ci si è domandati se l'esercizio di *misbehaviour*, nelle sue diverse manifestazioni e declinazioni, potesse rappresentare, per baristi e bariste, uno strumento di *agency* o un espediente funzionale all'appropriazione di risorse significative sul lavoro. Con questo secondo interrogativo, si è cercato dunque di capire se e in che modo l'agire un tale ventaglio multifaccettato di pratiche anomale sul lavoro potesse fungere, per i lavoratori e le lavoratrici, da mezzo di rivendicazione di diritti e identità e da strumento per l'appropriazione di vantaggi e benefici personali di rilievo.

La terza e ultima domanda di ricerca ha spostato infine l'attenzione sulle cause sottese alla messa in campo di *misbehaviour*. Più nello specifico, l'interesse principale si è rivolto a cercare di comprendere se le strategie d'azione non conformi potessero essere spiegate solo in relazione agli attributi e alle attitudini soggettive dei singoli individui o se, diversamente, potessero essere identificate come la conseguenza di specifiche condizioni del lavoro, ed eventualmente quali. Adottando uno sguardo comparato sulle testimonianze dei soggetti coinvolti nello studio, ci si è chiesti se, tra i vissuti di lavoratori e lavoratrici, potessero essere rinvenuti pattern causali comuni, da inquadrarsi come moventi del comportamento non conforme in bar. Con questo ultimo passaggio, pertanto, il tentativo è stato quello di sondare se esistano fattori organizzativi predittivi di *misbehaviour* ed eventualmente come si

configurino quei contesti organizzativi facilitatori di tali condotte non conformi.

Nel processo di ricerca si è scelto di impiegare una metodologia di tipo qualitativo, che ha richiesto l'utilizzo dell'intervista semi-strutturata quale tecnica funzionale a un appropriato accostamento all'oggetto di studio e adeguata a rispondere alle domande di ricerca prefigurate. Il racconto in profondità di vissuti e la testimonianza di esperienze personali sul lavoro dei singoli lavoratori e delle singole lavoratrici - elementi necessari a raccogliere informazioni utili per l'approfondimento del tema di interesse - sono stati infatti possibili grazie alla strutturazione di una traccia di intervista che si servisse di domande ampie e aperte ma al tempo stesso puntuali e mirate all'obiettivo. Il campione considerato ha incluso lavoratori e lavoratrici tra i 20 e i 30 anni che, al momento dell'intervista, stessero avendo correntemente o avessero avuto in passato, almeno un'esperienza di lavoro come baristi e bariste. Per quanto concerne il campo, la ricerca è stata circoscritta ai soli esercizi commerciali di bar della città di Padova. Grazie al campionamento adottato, nell'area di riferimento è stato infine possibile reperire una decina di contatti, tra uomini e donne, con cui svolgere le interviste e portare dunque avanti il progetto.

L'analisi dei dati, operata servendosi di un approccio comparativo nella lettura delle interviste, ha permesso di pervenire a una serie di risultati e conclusioni rilevanti. In primis, le testimonianze di intervistati ed intervistate sulle proprie esperienze lavorative hanno consentito di decostruire la lungamente dibattuta tesi dell'a-conflittualità organizzativa, rivelando come, di fatto, il conflitto sia da considerarsi elemento costitutivo della realtà del lavoro in bar. Conseguentemente si sono evidenziate, ricorrendo alla categoria generale di *misbehaviour* coniata da Ackroyd e Thompson (1999), le differenti e multiformi sfaccettature in cui il comportamento non conforme e le condotte anomale si declinano. Dai racconti degli intervistati e delle intervistate si sono potute classificare, nello specifico, sei macrocategorie dell'appropriazione, legate a risorse quali tempo, oggetti del lavoro, attività lavorativa in sé e identità.

Si è inoltre dimostrato che tali condotte non conformi, pratiche di resistenza e corsi d'azioni anomali o trasgressivi delle norme formali e informali dell'organizzazione assumono nel contesto del bar il ruolo di strumenti strategici con cui lavoratori e lavoratrici esprimono la propria soggettività, la propria *agency*. La messa in campo di *misbehaviour*, si è visto, li rende pertanto capaci di immettere se stessi e i propri interessi, le proprie volontà, nello svolgimento delle attività quotidiane. Il lavoro cessa così di essere spersonalizzato e diventa un terreno in cui è possibile rivendicare diritti, identità e vantaggi soggettivi.

In ultimo, l'analisi comparata ha rivelato l'esistenza di un accordo trasversale, tra lavoratori e lavoratrici, sulle condizioni lavorative considerate dirimenti nella scelta di adottare condotte di non conformità organizzativa. Tale evidenza ha messo in luce la possibilità di individuare in specifici fattori organizzativi, e non invece negli attributi e nelle caratteristiche soggettive dei singoli lavoratori e delle singole lavoratrici, le cause principali scatenanti il *misbehaviour*. Tra queste condizioni del lavoro, ne sono emerse essenzialmente quattro, rispettivamente relative ad aspetti fisico-materiali, relazionali, organizzativi e simbolici del lavoro in bar. Uno sguardo d'insieme complessivo ha infine dato modo di costruire, a partire dai fattori ricorrenti rintracciati, un modello ideale di bar identificabile come potenzialmente facilitatore di *misbehaviour*. Ciò ha significato arrivare a disporre di uno strumento analitico per valutare, con un certo grado di certezza, la maggiore o minore propensione all'insorgenza di condotte anomale o non conformi dei differenti contesti di bar di volta in volta presi in esame.

L'elaborato, frutto del processo di pianificazione della ricerca, raccolta e analisi dei dati, strutturato come segue: una prima parte fornisce lo sfondo teorico sul contesto del bar, elencandone le caratteristiche principali, ed illustra le argomentazioni offerte dalla letteratura accademica sul tema del conflitto a livello organizzativo. Introduce inoltre, richiamandosi agli studi di Ackroyd e Thompson (1999) sul comportamento organizzativo, la definizione di *misbehaviour*, concetto impiegato successivamente come lente guida nell'analisi dei dati e nel corso dell'intero processo di ricerca. Una seconda sezione è di taglio metodologico e presenta le scelte fatte per strutturare concretamente il progetto di ricerca: dalla selezione dell'argomento da trattare alla definizione del campo e del tipo di campionamento; dalla scelta relativa alla tecnica da adottare alla decisione sulle modalità di analisi dei dati; dalle resistenze e le difficoltà incontrate fino alla discussione delle implicazioni etiche e dei limiti della ricerca. La terza e più corposa sezione, che copre i capitoli terzo e quarto, espone le evidenze emerse in sede di analisi e discute nel dettaglio, riprendendo le domande iniziali, i risultati ottenuti con il lavoro sul campo.

Nell'ultima parte conclusiva si offre un riassunto finale dello studio condotto, si fa cenno ai possibili sviluppi futuri della ricerca e, infine, si suggeriscono potenziali applicazioni ed interventi concreti sviluppabili a partire dalle evidenze e dagli esiti acquisiti.

## Capitolo Primo

### L'ideologia dell'a-conflittualità organizzativa

Il mercato del lavoro contemporaneo è costellato, nelle sue molteplici ramificazioni, da una galassia di organizzazioni, ognuna con caratteristiche proprie e singolari elementi costitutivi, che concorrono a differenziarle, rendendole eterogenee. Eppure, a fronte di un tale panorama differenziato, un minimo comun denominatore permane e costituisce fattore trasversale a pressoché l'intero universo organizzativo. Le realtà organizzative tendono a dipingere se stesse come arene pacifiche e incontestate e i lavoratori come "largamente, se non invariabilmente, costruttivi e conformi" (Ackroyd, Thompson 1999, 8). L'idea di base è che il comportamento "normale" dei membri all'interno delle organizzazioni, sia "quello programmabile, quello conforme alle norme e alle regole manageriali" (Ackroyd, Thompson 1999, 8). Tale retorica, che sembra dominare organizzazioni di ogni dimensione e dei più diversi settori di competenza, è entrata a far parte del senso comune. Inoltre, il management, i vertici direttivi delle risorse umane, assieme a diversi studiosi di organizzazioni, promuovono una narrazione pacifica dei luoghi di lavoro, divulgando un immaginario delle organizzazioni come *loci amoeni* in cui tutti sembrano soddisfatti e felici e come realtà in cui non c'è spazio per la discordanza di interessi. Al limite, se una qualche divergenza rispetto al comportamento organizzativo atteso viene individuata, la connotazione assegnatale è comunque positiva, funzionale allo sviluppo e al miglioramento dell'organizzazione stessa. Tradizionalmente, infatti, la ricerca l'ha ricondotta a influenze dell'ambiente esterno, lacune informative o, ancora, problemi personali. Si collocano, in quest'ultima categoria, sporadiche dimostrazioni di condotta deviante o disfunzionale sul lavoro, agita informalmente da parte di singoli, spesso nel silenzio delle routine quotidiane. Il tentativo è stato quello di medicalizzare tali azioni, che si discostano dalle regole e dalle aspettative comportamentali insite a una specifica organizzazione presa a riferimento, classificandole come espressioni di una patologia individuale. Per tale motivo esse verrebbero tollerate, da parte dei vertici organizzativi, come inevitabili anomalie di sistema (Ackroyd, Thompson 1999).

In una prospettiva storica, ripercorsa da Ackroyd e Thompson in *Organizational Misbehaviour* (1999), gli studi classici in campo organizzativo si sono scissi lungo due direzioni principali: da un lato la tradizione tayloristica, dall'altro quella legata a Mayo e

alla scuola delle Relazioni Umane. Per Taylor la sfida, nel modello della fabbrica del XX secolo, era rappresentata dalla pratica del *soldiering*, la volontaria limitazione dell'output produttivo da parte degli operai, prostrati alle condizioni logoranti del sistema del management scientifico. Per le Relazioni Umane l'elemento critico-conflittuale era invece da attribuirsi all'anomalo rifiuto di cooperazione da parte di alcuni lavoratori, rispetto ai fini organizzativi, ricondotto tendenzialmente a cause biologiche o psico-patologiche. Stando a tali assunti, risulta comune a entrambe l'incapacità di accettare l'inevitabilità del conflitto organizzativo, che pur è presente e viene, di fatto, riconosciuto dal management alla stregua di problema. Ed è ancora comune a entrambe l'idea secondo cui il comportamento umano sarebbe scientificamente prevedibile e programmabile in funzione del prototipo ideale di lavoratore voluto dall'organizzazione: un lavoratore conforme e cooperativo rispetto agli obiettivi e alle richieste organizzative. Si evince, pertanto, come la totalità di questi approcci tra loro eterogenei, negando il conflitto e tentando di inscrivere il comportamento umano in schemi e pattern razionalmente predeterminati, fallisca nell'impresa di accettare e comprendere le pratiche di resistenza, di opposizione, e, più in generale, le condotte non conformi e trasgressive delle norme organizzative.

Per comprendere le reali caratteristiche dell'azione organizzativa pare invece assai più utile richiamarsi a quei contributi delle scienze sociali che hanno sottolineato la necessità di riconoscere il conflitto nei luoghi di lavoro e demistificato l'assunto per cui essi sarebbero arene armoniche e incontrastate. Il framework teorico all'interno del quale il conflitto organizzativo è stato tematizzato vede sovrapporsi, nel periodo del post II Guerra Mondiale, una pluralità di scuole e prospettive di analisi, il cui terreno di incontro sta nel concepire l'azione umana come espressione di una "non conformità organizzata" (Ackroyd, Thompson 1999, 21).

Sociologi e studiosi del campo organizzativo di stampo marxista hanno concepito il conflitto come lotta di classe tra borghesi-capitalisti in posizione di dominanza, da un lato, e operai-proletari, socialmente svantaggiati e subalterni, dall'altro. Con un approccio di taglio macrosociologico, il filone di studi del *class struggle* si è occupato di analizzare il capitalismo come la fonte principale della disuguaglianza strutturale e come causa prima dell'ingiustizia e dell'iniquità del sistema sociale generale. Lo scontro tra le due classi ha luogo nell'arena sociale, dove ognuna delle parti milita allo scopo di rivendicare i propri interessi. Se per i primi, l'obiettivo è il mantenimento dello *status quo* e dei propri privilegi, per i secondi il fine ultimo è abbattere, mediante la lotta di classe, il sistema capitalistico a partire dalle fondamenta, e costruire, su basi egualitarie, un sistema sociale rinnovato, in

cui il potere venga redistribuito e la classe operaia possa finalmente detenere i mezzi per emanciparsi.

È a partire dai nodi critici sollevati dalla lettura marxista, che sembra cogliere il problema del conflitto solo e unicamente a livello societario e che delinea un ambizioso – a tratti utopico - progetto di abbattimento e rifondazione del modello societario, che si sviluppano nuove prospettive analitiche. Tra queste, il filone di ricerca delle *industrial relations* (Clegg 1979) si è occupato di studiare il conflitto interno alle organizzazioni privilegiando una prospettiva istituzionale, centrando l'attenzione in particolare sulle forme dell'azione non conforme e organizzata nei luoghi di lavoro, sui canali della protesta quali lo sciopero, il picchetto, sui sistemi di contrattazione e sul ruolo e le formule di mediazione sindacale volte a tutelare gli interessi e i diritti dei lavoratori di fronte alla controparte datoriale. Tali contributi hanno poi trovato applicazione concreta a livello micro, all'interno dei contesti localizzati delle fabbriche, mostrando come le tensioni e le forme di resistenza siano materia all'ordine del giorno nei rapporti industriali. La prospettiva di riferimento è qui quella dell'*institutional bargaining*, la quale si è occupata di analizzare come, nelle relazioni sul lavoro, tra i molteplici attori sociali che popolano i campi organizzativi e che si scontrano intorno a interessi divergenti, si producano nuove forme di gestione del conflitto - più praticabili rispetto alla tradizionale lotta di classe - collettivamente organizzate e istituzionalizzate. In rappresentanza delle istanze degli operai subentra il sindacato, figura di interlocuzione formalizzata della resistenza, con il compito di portare avanti la negoziazione tra le parti in favore degli interessi dei lavoratori. Sotto il profilo della teoria organizzativa, a partire dagli anni '70 del Novecento, sulla scia dei contributi di Braverman (1998), ha preso poi forma la *labour process theory*, il cui fulcro d'analisi risiede nel *workplace struggle*, il conflitto capitale/lavoro, declinato nella dicotomia controllo/resistenza, che prende piede nel tessuto delle relazioni industriali. Circoscrivendo il suo campo di applicazione a livello di singola organizzazione, la LPT ha mostrato come, in ciascuna realtà organizzativa, coesistano contestualmente forme di controllo, esercitate dal management sui dipendenti per sorvegliare lo svolgimento efficiente del loro lavoro, e forme, all'opposto, di resistenza, strategie dei lavoratori funzionali a far fronte alle pressioni che provengono dai vertici dell'organizzazione. È la tensione tra i due termini di questa coppia concettuale a caratterizzare la vita organizzativa e le relazioni industriali ed è su questa stessa dialettica che si gioca l'esercizio del potere tra le parti in causa. Rispetto alle teorie del conflitto organizzativo con centratura sulla negoziazione dello sforzo, la LPT ha ridimensionato il concetto di resistenza, discostandolo dallo spazio delle sole azioni

conflittuali istituzionalizzate e mediate dalle rappresentanze sindacali nel solco della legalità ed estendendolo all'intera gamma di strumenti con cui i lavoratori e le lavoratrici esercitano nel concreto, opposizione contro i regimi manageriali. Non è infatti solo il sindacato a correggere le pressioni manageriali verso l'efficienza organizzativa. Come la letteratura ha messo in evidenza, tuttavia, non tutte le condotte agite all'interno dell'organizzazione capitalistica, sono necessariamente riconducibili a istanze di controllo e resistenza (Ackroyd, Thompson 1999). Belanger e Thuderoz parlano di un vasto continuum di "repertori dell'opposizione" (Heiland 2023, 2), al cui interno collocano, assieme alle tradizionali espressioni del dissenso rispetto ai regimi di controllo, tutta una serie di micro-pratiche quotidiane, agite dai lavoratori, di contestazione informale e individuale. Si tratta di pratiche funzionali alla rivendicazione di spazi di autonomia, tentativi di *empowerment* e strategie di *agency* individuale. Ackroyd e Thompson (1999) definiscono *worker resistance* le molteplici modalità con cui i lavoratori cercano di accaparrarsi risorse a cui sono interessati e di soddisfare autonomamente bisogni ed esigenze, tramite condotte non conformi. L'esercizio di potere travalica, nel caso indicato, le mere relazioni lavorative formali, per insinuarsi nel solco dei rapporti informali e nelle interazioni quotidiane. Esempi forniti dagli autori sono la pratica dell'assenteismo e quella dei *misbehaviour* sessuali.

Coerente con quest'ultimo elemento di novità è infine il terreno di ricerca dei *deviancy studies*, diffusosi nel corso degli anni 1980, grazie specialmente ai contributi di Ditton (1977) sul lavoro dei venditori. L'autore si è dedicato allo studio del *fiddle*, una particolare pratica funzionale al raggiungimento del *making out* che - spesso anche in regime di collaborazione col management - gli ha permesso di trovare una sfumatura ancora più sottile dell'azione conflittuale nelle organizzazioni. Stando a tale lettura, per scavare concretamente nella quotidianità organizzativa e insieme studiare come le persone agiscono al suo interno, occorre privilegiare come oggetto di studio il comportamento informale. Le condotte organizzative non conformi eccederebbero le sole strategie tradizionali per estendersi a un ventaglio di pratiche molto più ampio. Ne entrerebbero dunque a far parte tutte quelle condotte che solitamente restano ignorate o confinate nell'ombra (Ackroyd, Thompson 1999).

Sintetizzando l'apporto delle svariate correnti e contributi teorici ripercorsi, si evince che, accogliere un ampio spettro di condotte di resistenza e non conformità come componenti rilevanti e significative dei processi produttivi, indica che ci si sta muovendo verso l'accettazione dell'idea che il conflitto sia un elemento costitutivo delle arene

organizzative. Abbandonata la credenza, specialmente da parte del management, che le organizzazioni vivano immerse in un clima di armonia generalizzata, si inizia ad adottare, rispetto al conflitto, uno sguardo strategico, in chiave risolutiva e neutralizzante. Tale reindirizzamento ideologico coincide storicamente, come suggerito da Ackroyd e Thompson (1999), con una congiuntura strutturale epocale, contraddistinta dall'avvio di un grande processo di trasformazione dell'economia e del mercato del lavoro più in generale. A partire dai primi anni '80 del Novecento, infatti, il mondo del lavoro è stato interessato da una serie di mutamenti sociali ed economici che hanno destabilizzato i sistemi produttivi tradizionali. Il mondo delle imprese è andato incontro a processi di ristrutturazione economica profonda, i mercati del lavoro si sono fatti instabili e incerti e hanno iniziato a caratterizzarsi per una tendenza alla flessibilizzazione, alla precarizzazione e a una deregolamentazione crescente. In tale quadro di ridimensionamenti epocali, anche il sindacato, che per decenni ha rappresentato la leva della negoziazione dei rapporti produttivi, si è indebolito e ha visto quasi prosciugata la propria funzione di rappresentanza. È entrato in crisi l'ideale collettivistico di una forza lavoro compatta che si coordina per resistere congiuntamente ai regimi manageriali costrittivi. L'attività lavorativa, in generale, è pensata sempre più come esperienza individualizzata. Di fronte a configurazioni organizzative, tipologie contrattuali, rapporti e condizioni di lavoro completamente mutate, anche i meccanismi di controllo da parte del management hanno dunque richiesto una revisione integrale. Se i fini ultimi dell'organizzazione sono rimasti gli stessi, ossia produttività e massimizzazione del profitto, e se per realizzarli c'è bisogno di una forza lavoro che sia collaborativa e diligente, che si muova in direzione della realizzazione di tali scopi, allora si rende necessario trovare anche strategie di controllo dei lavoratori alternative rispetto alle leve tradizionali. Il controllo tayloristico, basato sull'autorità verticale che esercita una sorveglianza diretta, risulta in questo contesto inefficace. Con l'avvento dell'era toyotista, lavoratori e lavoratrici iniziano ad essere riconosciuti come protagonisti attivi del processo produttivo, non più meri soggetti passivi, piegati a ordini e imposizioni dal vertice. Essi sono concepiti come dotati di razionalità, di *agency*, per opporsi alle pretese dei vertici organizzativi e a condizioni di lavoro prostranti. Scopo prioritario del management diventa pertanto sensibilizzare le proprie persone agli obiettivi e ai principi fondativi dell'azienda, far sì che i lavoratori sperimentino un senso di attaccamento ed instaurino volontariamente un legame fiduciario. Solo disponendo di persone che si sentono integrate e coinvolte in prima linea nell'organizzazione e ne condividono l'universo valoriale e culturale, sembra possibile perseguire i piani di sviluppo

e progresso organizzativo (Ackroyd, Thompson 1999). Il controllo così inteso, che affonda le sue radici nell'interiorizzazione, da parte dei lavoratori, della cultura aziendale-organizzativa, è un controllo sottile, che vuole disciplinare e regolamentare le condotte senza imporsi coercitivamente. Si tratta di un controllo fondato sulla manipolazione di elementi e simboli culturali, funzionali alla trasmissione di una disciplina morale ritenuta adeguata e condivisa (Bonazzi 2002). Carol Ray (1986) etichetta tale tipologia di controllo, dapprima come "umanistico", poi come vero e proprio controllo culturale, contrapponendolo a quello burocratico tradizionale. Tramite l'incorporazione, sarebbe così pensabile la costruzione, tanto bramata, di quello scenario auspicabile di totale a-conflittualità organizzativa. Un quadro in cui la condivisione spontanea e genuina dei valori aziendali sarebbe condizione unica e sufficiente per eliminare qualsiasi istanza di dissenso. In una realtà organizzativa in cui tutti accettano volontariamente di sposare una certa cultura aziendale condivisa, regnerebbero ordine e omogeneità e l'identità soggettiva di lavoratori e lavoratrici sarebbe totalmente colonizzata, attraverso la leva del controllo culturale (Bonazzi 2002).

Evidentemente però, come la letteratura radicale (Lyon 1994; McKinley, Taylor 1994) ha messo in evidenza, la quotidianità di un'organizzazione e le sue dinamiche interne sono molto complesse. Sia gli strumenti per l'esercizio di un controllo culturale, sia quelli adoperati per svolgere un controllo sociotecnico, rivelano i propri limiti di fronte alla realtà dell'azione organizzativa soggettiva. Tattiche di resistenza, strategie per esprimere dissenso, comportamenti non conformi rispetto alle norme organizzative, sono elemento imprescindibile nelle organizzazioni contemporanee, al punto da dismettere, di fatto, l'idea che sia possibile negare completamente il conflitto organizzativo. Semmai, le suddette manifestazioni dell'opposizione prendono oggi forme differenti, si riconfigurano, si riadattano a contesti lavorativi fortemente trasformati.

Il conflitto organizzativo richiede di essere riconcettualizzato in termini più ampi e multiformi: non pertiene più alle sole manifestazioni del dissenso istituzionalizzato, mediate dalle rappresentanze sindacali; non è più inquadrabile nelle sole condotte di lotta e resistenza collettivamente organizzata; non si riduce più a meri comportamenti patologici individuali. In altre parole, non si misura più sul solo terreno dei rapporti formali che hanno luogo nelle organizzazioni. Esso può invece più precisamente intendersi come una vasta gamma di condotte, individuali e/o collettive, messe in campo, tanto esplicitamente e formalmente, quanto invisibilmente e informalmente, da parte di lavoratori e lavoratrici nei luoghi di lavoro, allo scopo di appropriarsi di risorse simboliche e/o materiali significative,

proprie dei contesti organizzativi in cui quotidianamente vivono e operano (Ackroyd, Thompson 1999).

## **1.1 *Misbehaviour* nelle organizzazioni**

Seguendo un itinerario della ricerca punteggiato di molteplici prospettive di analisi, si è giunti a sostenere che la vita nelle organizzazioni contemporanee è ben lungi dal potersi dire a-turbolenta e che il comportamento organizzativo non è poi riducibile a schemi prevedibili. Il conflitto, inteso come l'esercizio quotidiano di pratiche e condotte non conformi, è considerato endemico alle organizzazioni. Tali condotte, tuttavia, siano esse agite in silenzio e nascoste o siano invece sbandierate esplicitamente come espressioni del malcontento o del dissenso, non debbono essere considerate atti controproducenti o trasgressivi delle regole in termini assoluti. Comportamenti classificati come non conformi o condannati all'interno di un certo contesto organizzativo potrebbero essere, all'opposto, accettati e legittimati in un altro. Ciò a dimostrazione del fatto che è il contesto organizzativo specifico a produrre i propri criteri di legittimità/illegittimità nelle condotte lavorative e a dar forma alle sue stesse norme organizzative. Ogni organizzazione partorisce la propria cultura caratteristica e un set di norme e valori peculiari e distintivi. Non solo: l'organizzazione, nello stesso modo in cui plasma il comportamento organizzativo ideale, definisce anche i comportamenti che contravvengono intenzionalmente alle norme organizzative date, formali o informali che siano (Ackroyd, Thompson 1999).

A livello analitico, riprendendo il contributo teorico di Ackroyd e Thompson (1999), facciamo afferire il repertorio di condotte e strategie comportamentali non conformi, all'interno della categoria concettuale di *misbehaviour*. Gli autori definiscono più propriamente il termine come "Tutto ciò che fai al lavoro che non saresti tenuto a fare" (Paulsen 2015, 352). Una tale definizione suggerisce che, prerequisito per studiare il fenomeno, è il riconoscere l'esistenza di una relazione tra lavoratore e la propria attività lavorativa. I *misbehaviour* organizzativi sono comportamenti agiti consapevolmente dai lavoratori. Si tratta di decisioni, scelte deliberate, frutto di volontà, non quindi di azioni impulsive, irrazionali, casuali (Ackroyd, Thompson 1999).

Agire *misbehaviour* implica, in tal senso, una conoscenza introiettata, a monte, di ciò che è considerato appropriato e ammissibile in una certa realtà organizzativa contingente. Dicendola con Giddens (1979), è fondamentale riconoscere che le organizzazioni possono, da un lato, essere viste come strutture che condizionano, attraverso vincoli normativi, tecnici,

economici e culturali, gli orientamenti all'azione dei propri membri e dall'altro, le stesse, debbono essere riconosciute nella loro dimensione dinamica, in quanto processi organizzativi che i soggetti riproducono e/o modificano di giorno in giorno. Giddens usa il termine "strutturazione" per riferirsi a tale costante processo di interpretazione e costruzione operato dai soggetti (Bonazzi 2002). Dunque, anche il *misbehaviour*, secondo tale definizione, sarebbe un prodotto, una costruzione organizzativa. Ackroyd e Thompson (1999), infatti, nel delineare gli attributi tipici del comportamento di lavoratori e lavoratrici all'interno delle organizzazioni, tengono conto di due componenti fondamentali, una direttiva e una responsiva. Nel primo caso, si fa riferimento al regime di controllo e sorveglianza cui i membri di un'organizzazione sono sottoposti da parte del management che, definendo cosa è consentito o vietato fare, impone norme e regole cui attenersi. Nel secondo, a emergere è invece il ruolo (re)attivo dei lavoratori e delle lavoratrici, le cui condotte organizzative, oltre che dalle pressioni manageriali, sono influenzate anche, inevitabilmente, dalle relazioni che instaurano con gli altri attori sociali sul posto di lavoro. L'agire nella quotidianità della vita organizzativa permette ai lavoratori di auto-organizzarsi e di allinearsi nell'esercizio di pratiche lavorative che non sempre si conformano a quelle considerate legittime dall'organizzazione.

Questa gamma di comportamenti si inserisce di diritto nella cornice analitica del *misbehaviour*. Ackroyd e Thompson (1999), riconoscendo la multiformità del fenomeno, ne propongono una classificazione sistematica ed elaborano, allo scopo di fornire uno strumento funzionale alla ricerca empirica, una tipologia. Il tentativo è quello di riassumere, in diverse categorie idealtipiche, i *misbehaviour* osservabili nei contesti organizzativi. Lo schema si struttura lungo due dimensioni. Una verticale, che illustra il grado di intensità del legame tra il lavoratore e l'attività lavorativa che svolge: si passa dall'estrema identificazione, espressa nel coinvolgimento, fino al massimo misconoscimento, declinato in atteggiamento di rifiuto e ostilità. Sull'altro asse, quello orizzontale, si fa riferimento alla dimensione dell'appropriazione, suddividendo le pratiche individuate in funzione di quale sia la risorsa cui consentono di attingere: tempo, attività lavorativa, prodotto o identità. Come anche gli stessi autori sottolineano, le categorie non si debbono intendere come compartimenti rigidi e inflessibili. Esse si sovrappongono frequentemente nei contesti concreti della vita lavorativa, tanto che spesso, si rivela difficile incasellare i comportamenti organizzativi in una e una sola delle suddette dimensioni.

Dalla combinazione di queste due dimensioni emergono le seguenti macrocategorie idealtipiche di *misbehaviour*:

Tab.1. Dimensioni del *misbehaviour*

Coinvolgimento Ingaggio Cooperazione  Conformità Abbandono Rifiuto Ostilità	TEMPO	ATTIVITA' LAVORATIVA	PRODOTTO	IDENTITA'
	Perdita di tempo al lavoro = Empty Labour (Paulsen)*	Contrattazione/negoziazione dello sforzo	Pilferage	Rituali "giocosi", "scherzosi" e subculture organizzative
	Assenteismo	Soldiering	Fiddling	Giochi sessuali
	Turnover	Distruzione e sabotaggio	Furto	

Fonte: rielaborazione da Ackroyd e Thompson (1999)

Ai fini analitici della trattazione, risulta qui utile e necessario esplicitare le definizioni adottate, nel contesto specifico della presente ricerca, per ciascuna delle categorie di condotta elencate. Per quanto concerne la dimensione dell'appropriazione temporale, a un grado intermedio del continuum del legame dei lavoratori e lavoratrici con l'attività lavorativa, si colloca la perdita di tempo al lavoro. Paulsen definisce *empty labour* - letteralmente, "lavoro vuoto" - tutto quel complesso di "attività private al lavoro" (Paulsen 2015, 351); o meglio, tutto ciò che si fa al lavoro, che non riguarda il lavoro. Lo scopo è evitare di ricondurre questi comportamenti al solo concetto di *time waste* da un lato e, dall'altro, rifuggire dalla visione di stampo tayloristico, che li ridurrebbe alla sola pratica del *soldiering*. Il concetto di *empty labour* non si esaurisce nell'espressione di dissenso del singolo lavoratore nello svolgimento della propria attività, ma può interpretarsi in quanto riflesso di uno spreco che primariamente si consuma a livello organizzativo. Con ciò si intende che è l'organizzazione, in svariate circostanze, a produrre lavoro vuoto, tempo in avanzo di cui i lavoratori e le lavoratrici possono beneficiare. Per spiegare la complessità di un concetto apparentemente univoco, Paulsen si riallaccia a Baldamus e alla tesi secondo cui esiste un limite nella quantità di sforzo che un'attività lavorativa può richiedere a chi la svolge. Baldamus articola, a tal proposito, una quadripartizione che rende conto delle diverse declinazioni dell'*empty labour*, costruita a partire dall'intersezione tra i due assi, risultato potenzialmente ottenibile dal lavoro e senso di propensione/devozione del soggetto verso il proprio lavoro. Ne emerge uno schema di questo tipo:

Tab.2. Quadripartizione del concetto di *empty labour*

	Output, risultato potenzialmente ottenibile		
		Basso	Alto
Senso di propensione/devozione verso il lavoro	Forte	Persistenza ( <i>enduring</i> )	Strategie di adattamento ( <i>coping</i> )
	Debole	Fare il lavativo ( <i>slacking</i> )	Soldiering

Fonte: Paulsen (2015)

*Enduring* e *slacking* si riferiscono a forme involontarie di *empty labour*, in cui il tempo vuoto che i lavoratori sperimentano, non dipende tanto da una loro iniziativa volontaria, ma dai vincoli dell'attività lavorativa in sé e dall'organizzazione. *Soldiering* e strategie di coping, viceversa, sono frutto dell'appropriazione intenzionale e premeditata, da parte di lavoratori e lavoratrici, di tempo lavorativo. Sono pratiche di restrizione dell'output che permettono loro di avere tempo a disposizione per fare altro al lavoro (Paulsen 2015).

Sul polo temporale dell'appropriazione Ackroyd e Thompson (1999) collocano poi rispettivamente, assenteismo e turnover. Per assenteismo si intende quella condotta lavorativa che consiste nell'assentarsi fisicamente dal luogo di lavoro. Più nello specifico, esso va distinto tra involontario (riconducibile a malattia) e volontario (Sarchielli, Fraccaroli 2010).

Quest'ultimo, in particolare, è inquadrabile nei termini di una sorta di dipendenza, in quanto comportamento agito abitualmente e con cadenza regolare, senza una giustificata motivazione a supporto (Ackroyd, Thompson 1999). Stando ad alcune letture accademiche, l'assenteismo rappresenterebbe il contraltare della presenza lavorativa: il primo testimonierebbe la natura tossica e malfunzionante dell'ambiente organizzativo in cui si dispiega; la seconda, all'opposto, segnalerebbe alti livelli di soddisfazione lavorativa. Assentarsi dal lavoro è dunque un gesto che incrina la continuità lavorativa e può rappresentare sia una strategia passiva, di fuga rispetto a una condizione che si ritiene insoddisfacente o stressante, sia una risposta attiva, individuale o collettiva, di dissenso e opposizione. Con il termine turnover si intende riferirsi alla condotta di volontario abbandono dell'organizzazione per cui si lavora, riconducibile a differenti motivi, di

carattere più personale alcuni, di natura organizzativa altri<sup>1</sup> (Sarchielli, Fraccaroli 2010).

Nella dimensione dell'appropriazione legata all'attività lavorativa Ackroyd e Thompson (1999) annoverano, rispettivamente, la contrattazione dello sforzo, o *effort bargaining*, il *soldiering* e le azioni distruttive e di sabotaggio. La prima si riferisce ai tentativi di negoziazione istituzionalizzata, formalmente organizzata e collettiva – spesso mediata anche dall'azione del sindacato – tra lavoratori e controparte datoriale. La contrattazione è una delle forme più datate di condotta di resistenza al lavoro e si esprime concretamente attraverso scioperi, picchetti, proteste e azioni sindacali. Per *soldiering* si intende invece tutto quell'insieme di condotte recalcitranti, frutto di un accordo informale e organizzato tra lavoratori/trici, allo scopo ultimo di limitare l'attività lavorativa. Il *soldiering* si diffonde nel corso del XX secolo nel contesto della fabbrica ed è definito dallo stesso Taylor un “enemy of efficiency” (Ackroyd, Thompson 1999, 32) in quanto pratica o insieme di pratiche, sgradite al management, dirette a rallentare i ritmi, ridurre lo sforzo, limitare la produttività.

Sulla definizione di sabotaggio la letteratura non si esprime in maniera uniforme e concorde. L'operazione di definizione di un concetto, infatti, non è mai neutra e, in base a come un certo fenomeno viene definito, ne scaturiranno inevitabilmente conseguenze sul piano pratico della ricerca. La definizione, infatti, sottende sempre un'accezione ideologica specifica e assegna un senso, un significato particolare, al termine designato (Mars 2001).

Come illustrato dai contributi accademici, esistono forme più classiche di sabotaggio, legate a pratiche distruttive di manomissione fisica dei macchinari, oggetti e strumentazioni tecniche, risalenti all'epoca del luddismo industriale, usate come risposta politico-ideologica, da parte dei lavoratori, alle condizioni di sfruttamento e alienazione sul lavoro (Sarchielli, Fraccaroli 2010). Accantonato il carattere di distruttività, il sabotaggio si colora di differenti accezioni. È Veblen, nel saggio *On the nature and uses of sabotage*, a fornire una definizione generale di sabotaggio, indicandolo come un “consapevole abbandono dell'efficienza” (Veblen 1963, 38). Per l'autore, sabotaggio sarebbe da intendersi, in accezione neutra, come risposta attiva e razionale, dei lavoratori e delle lavoratrici, al modello produttivo tayloristico. Sabotare non è di per sé negativo: a seconda del punto di vista che si adotta, può stare a indicare sia una violazione delle norme organizzative, un atto di ribellione – qualora si sposi la prospettiva manageriale- sia, al contrario, la rivendicazione

---

<sup>1</sup> Nel primo ordine di motivi si annoverano ricerca di soluzioni migliori, volontaria esperienza temporanea, diverse prospettive di carriera, cambiamento di stile di vita; nel secondo, condizioni lavorative pressanti, basse retribuzioni, relazioni conflittuali, eccessivi carichi di lavoro, controlli stringenti, scarso coinvolgimento nelle decisioni e affidamento di responsabilità

legittima di un diritto di cui ci si è sentiti espropriati – considerando l’ottica lavoratore/lavoratrice. Sabotaggio è, in questo senso, qualcosa che si colloca all’interno dei confini della legalità, giustificato secondo i valori di una delle parti chiamate in causa. (Ackroyd, Thompson 1999). All’interno della categoria possono essere incluse anche quelle condotte, agite da lavoratori e lavoratrici, allo scopo di alleggerire o dissipare la noia nello svolgimento dell’attività lavorativa, come testimoniato dalle ricerche di Lindstead (1985) sui giochi produttivi tra i panettieri. Ancora, sono espressioni di sabotaggio, le risposte individuali dei lavoratori, adottate a fronte di pressioni sul lavoro. Nella definizione ampia, che si è scelto di adottare nella presente ricerca, fornita da Sidney e Beatrice Webb e ripresa da Brown (1977, 8), sabotaggio identifica un’“insidiosa riduzione di energia senza notificarlo al datore di lavoro”. Il sabotaggio è qui inteso come *ca’canny*, ossia come una serie di piccole azioni volte, non alla mera restrizione dell’output produttivo, ma alla deliberata non conformità alle aspettative del management e alla violazione dei suoi interessi. Sono, seguendo la linea di Dubois (1977), atti di ribellione rispetto al controllo manageriale, che escono dal terreno formale dell’azione organizzata mediata dal sindacato. In tal senso, anche l’assenteismo può essere iscritto entro tale cornice concettuale.

Accanto alle espressioni più tradizionali, con l’avvento dell’era della tecnologia e del lavoro computerizzato, si sono diffuse sempre più condotte sabotanti, collettive ma per lo più individuali, frequenti tra i professionisti informatici o del digitale. Si parla di *IT sabotage* per definire tutte quelle azioni votate alla produzione di danni localizzati ai sistemi informatici dall’interno e alla manipolazione di informazioni rilevanti per il lavoro, di difficile controllo da parte del management. (Mars 2001).

Un terzo gruppo di comportamenti non conformi che Ackroyd e Thompson (1999) classificano all’interno della cornice del *misbehaviour* e che si riferiscono all’appropriazione del prodotto sul lavoro, raccolgono dalle più blande alle più ingenti attività di furto o sottrazione di oggetti d’uso materiale nella quotidianità lavorativa. Si va dal *pilfirage*, che gli autori inquadrano nei termini di un “furtarello”, l’appropriazione cioè, da parte dei membri dell’organizzazione, di oggetti di scarso valore, spesso in piccole quantità. Si passa poi al *fiddling*, condotta antisociale approfondita da Ditton (1977) nel suo studio sui venditori, consistente quel complesso di pratiche sistematiche e invisibili con cui i lavoratori deliberatamente, derubano e imbrogliano i clienti per conto dell’organizzazione. Il danno inferto è all’esterno, verso i clienti, e il management ne è spesso complice, se ciò assicura extra-profitti. Il furto vero e proprio, infine, nella tipologia proposta, consta di tutte quelle condotte di appropriazione di oggetti di valore notevole per l’organizzazione, quali denaro,

prodotti e materiali, dati, strumentazioni e oggetti utilizzati per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Tra i moventi che la letteratura identifica alla base dell'appropriazione indebita di prodotti si possono elencare sia fattori organizzativi sia ragioni di natura più personale/individuale: tra i primi, una leadership lassista, controlli scarsi o troppo tolleranti, alti livelli di autonomia e responsabilità affidate, socializzazione inadeguata ai valori etici dell'organizzazione, presenza di esempi negativi da emulare. Nei secondi rientrano invece insoddisfazione, inadeguatezza e bassa identificazione sperimentata rispetto all'attività lavorativa. Nell'insieme, questi fattori concorrono a produrre le condizioni potenziali per dar luogo a danni e reazioni di protesta contro un ambiente organizzativo ritenuto insoddisfacente per i lavoratori e le lavoratrici (Sarchielli, Fraccaroli 2010).

Alla quarta dimensione dell'appropriazione pertengono infine quelle condotte agite sul lavoro allo scopo di rimarcare e riaffermare costantemente una risorsa, non più materiale ma simbolica, fondamentale: l'identità. Lavoratori e lavoratrici creano, consolidano e riproducono, sul lavoro, spazi identitari, definiscono se stessi nello svolgimento della propria attività. Tra le forme principali in cui tale rivendicazione identitaria si manifesta, gli autori richiamano i rituali giocosi, scherzosi, agiti sul lavoro, la formazione e riaffermazione di subculture organizzative e i cosiddetti "giochi sessuali". Caratteristica comune a tutte e tre risiede nella loro produzione e riproduzione a livello organizzativo: le organizzazioni si configurano, in tale lettura, come "identity sites" (Ackroyd, Thompson 1999, 55). Ackroyd e Thompson (1999) usano il termine *self-organization* per intendere quel processo, formale o informale, di auto-organizzazione, funzionale all'affermazione della propria autonomia, mediante il quale i lavoratori e le lavoratrici creano e ricreano identità di gruppo sul lavoro, che possono tradursi in forme alternative e originali di *misbehaviour* organizzativi. Elemento comune a tutti i membri del gruppo diventa l'identificazione in mezzi e fini comuni. La risorsa identitaria si ottiene, in tali gruppi, per il tramite di riti e cerimonie, come quelli informali di iniziazione dei neoassunti. Essi rafforzano la coesione interna e replicano valori e pattern di azione condivisi tra coloro che vi partecipano. Nello specifico, per subculture, si fa riferimento a forme di organizzazione di lavoratori e lavoratrici in nome di valori, idee e principi, alternativi rispetto a quelli dominanti, promossi dal management. I rituali scherzosi, giocosi, lo humor, sono un elemento che anima la quasi totalità delle organizzazioni e che accompagna i discorsi seri della quotidianità lavorativa. Mulkay fa luce sulla natura ambivalente dello scherzo a livello organizzativo: da un lato uno "humor puro" (Ackroyd, Thompson 1999, 104), quello fatto esclusivamente per divertirsi e smorzare stress e tensioni

ricorrenti. Dall'altro, uno humor connotato negativamente, come azione cruda, sprezzante, orientata a produrre un danno o un dispetto contro un target specifico. In tal senso si tramuta in una forma di *misbehaviour*. Lo scherzo è una maniera alternativa, caratteristica di ogni specifico gruppo di lavoro, per comunicare il dissenso rispetto alle aspettative comportamentali avanzate ai lavoratori dai vertici manageriali, dai colleghi, dai clienti o dalle pressioni dell'attività lavorativa in sé. Come se attraverso i discorsi umoristici si potessero rivendicare punti di vista altri rispetto alle narrative organizzative. Lo humor è anche, se inteso in quanto strategia sovversiva dei pattern di azione e dell'ordine sociale consolidato, un indicatore che sviscera le contraddizioni e le debolezze delle realtà organizzative. Per giochi sessuali si debbono intendere, non solo condotte sessualmente scorrette o irrispettose sul posto di lavoro, quali molestie e aggressioni verbali o fisiche, ma anche forme di appropriazione, attraverso il genere e la sessualità, di risorse come il tempo e l'identità. Mettere il genere e la sessualità a valore, sul lavoro, diventa un modo per passare il tempo, per sfidare stereotipi e asimmetrie di potere tra i sessi, per protestare contro trattamenti lavorativi considerati iniqui (Ackroyd, Thompson 1999).

La classificazione di Ackroyd e Thompson (1999), coprendo un ventaglio estremamente variegato di comportamenti organizzativi anomali, risulta pertanto il framework primario di riferimento nella presente ricerca. Tuttavia, per esigenza di completezza e specificità ulteriore, si è scelto di integrare la tipologia con alcuni contributi della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, relativi alle condotte aggressive e violente sul posto di lavoro. Per delineare il concetto di aggressività lavorativa, Sarchielli e Fraccaroli si servono del contributo di Schat e Kelloway, i quali la definiscono come il "comportamento di individui, dentro e fuori da un'organizzazione, che è diretto a danneggiare uno o più lavoratori e che si svolge in ambito lavorativo" (Sarchielli, Fraccaroli 2010, 233). I due concetti tuttavia, aggressività e violenza, vanno distinti dal punto di vista semantico. Con violenza si intende una sottodimensione dell'aggressività che consta di comportamenti volti a ledere fisicamente qualcuno; aggressività non implica invece, necessariamente, l'elemento violento. L'aggressione, peraltro, può includere, stando alla concettualizzazione di Vardi e Weitz, sia atti fisici aggressivi, sia forme di aggressività verbale, diretti o indiretti, attivi o passivi, che si consumano sul posto di lavoro (Vardi, Weitz 2004).

In un quadro complessivo, dunque, tenendo insieme i diversi contributi che la letteratura accademica ha fornito sul tema, e a partire da essi, si è infine formulata una definizione puntuale di cosa si intenderà, nel presente progetto di ricerca, per *misbehaviour*. Nella consapevolezza che questa operazione di rielaborazione semantica del termine si rifletterà,

conseguentemente, in sede di raccolta e analisi dei dati, si delinea qui il concetto di *misbehaviour* come quell'insieme di pratiche lavorative non conformi rispetto a norme formali o presunte aspettative informali che hanno, per i lavoratori e le lavoratrici, il fine ultimo di appropriarsi di risorse materiali o simboliche dell'organizzazione.

## 1.2 Vita di bar

Nel vasto panorama del mercato del lavoro, dalla metà degli anni '70 del Novecento, l'Italia ha conosciuto una rapida espansione di quello che è oggi noto come settore terziario, o dei servizi. L'incremento di lavoratori e lavoratrici impiegati nel settore si è rivelato un fenomeno talmente significativo da arrivare a rappresentare, nel 2015, circa il 70% (Fellini, 2017, 21) del totale degli occupati su scala nazionale. Il processo, definito di terziarizzazione, ha segnato un passaggio epocale nel sistema produttivo. Da Paese in cui la produzione di valore era distribuita tra le attività del comparto dell'agricoltura e dell'industria, si è verificata, con la transizione al terziario, una serie di trasformazioni che hanno stravolto significativamente il lavoro, la sua natura e organizzazione, i ritmi e gli orari, la composizione della forza lavoro e il modo di svolgere l'attività lavorativa. In tale contesto, punto di svolta cruciale è stato rappresentato dall'affermazione di un nuovo paradigma produttivo, quello della *lean production* o produzione snella. Le imprese, a partire dagli anni 1970-1980, hanno iniziato ad impostare la produzione, regolare l'offerta e calibrare il fabbisogno di occupati, in base alle fluttuazioni imprevedibili della domanda *just in time* dei consumatori. Con la produzione snella, si è passati da un modello ad integrazione verticale dell'impresa, fondato sul principio dell'accrescimento dimensionale, ad uno in cui a dominare è la logica orizzontale, dell'impresa-rete e delle *joint-ventures*, che instaurano collaborazioni e rapporti di interdipendenza reciproca (Bonazzi 2002). Sono nate inoltre, in tale scenario, una serie di nuove occupazioni, a creare una galassia eterogenea di professioni nei servizi. Pur dando lavoro a circa due terzi degli occupati in Europa, il settore dei servizi – e, in particolare, quello dei servizi privati al consumo - è stato tuttavia poco sondato dalla ricerca in Italia. Una prima definizione del termine, che ha riscosso fortuna in ambito accademico, è quella coniata da Clark nel 1940. Col termine servizi egli fa riferimento, come riporta Fellini, a “l'insieme di attività diverse da tutte quelle del settore primario (agricoltura) e secondario (industria). Perciò i servizi rappresentano il settore terziario dell'economia” (Fellini, 2017, 21).

Operata questa prima distinzione macro tra settori, occorre, nello specifico, scomporre

internamente il vasto campo del lavoro nei servizi. Con riferimento alla tassonomia delle attività terziarie elaborata da Gershuny, essi possono essere distinti tra servizi rivolti alla produzione, servizi di distribuzione, servizi alla persona e, infine, servizi sociali. Nel presente studio, un focus privilegiato verrà dedicato ai servizi alla persona, anche detti finali, in quanto direttamente rivolti ai consumatori ultimi, cioè famiglie o singoli individui. Questo tipo di servizi costituisce la branca del terziario, cosiddetto di consumo, più diffusa nel contesto italiano. Essa raccoglie una serie di

attività destinate ai consumi finali alle famiglie, sia di natura personale, quando riguardano le attività sostitutive del lavoro domestico o le attività legate al divertimento e alla ricreazione, sia di natura collettiva quando interessano il funzionamento dei principali sistemi che assicurano le funzioni della riproduzione sociale (Fellini I., 2017, 30).

I servizi al consumo privato includono dunque una vasta gamma di attività economiche, tra cui rientrano, in particolare, le attività della ristorazione e dei pubblici esercizi. Esse si compongono di vari tipi di esercizi, tra cui ristoranti, bar, caffè, mense, catering, banqueting, gelaterie, pasticcerie. Gli occupati in queste mansioni rappresentano, dopo quelli impiegati nel commercio al dettaglio, la percentuale più elevata dell'occupazione nei servizi al consumo. Si tratta quindi di un comparto dell'occupazione che dà lavoro a un numero consistente di persone. Nella presente ricerca si è scelto di studiare più approfonditamente la realtà dello specifico pubblico esercizio del bar, le sue caratteristiche organizzative e come esse si riflettono sulle condotte quotidiane dei lavoratori e delle lavoratrici che vi sono occupati/e.

Per delineare gli aspetti salienti di tale attività lavorativa e i loro effetti sull'esperienza dei lavoratori e delle lavoratrici, si può partire dall'evidenziare quei tratti comuni, che la letteratura ritiene caratterizzanti questo specifico comparto produttivo e i suoi occupati. Tra tutti, in primis, la natura specifica dei prodotti del terziario. Non si tratta di merci materiali, oggetti e prodotti tangibili, come quelli fabbricati all'interno dei grandi complessi industriali, quanto di beni immateriali e intangibili, che non possono essere provati prima dell'acquisto. Ciò consente di leggere un'ulteriore specificità del lavoro nei servizi, ossia l'inseparabilità, la simultaneità tra momento della produzione e momento del consumo. Nel lavoro dei servizi, infatti, la produzione avviene contestualmente alla fruizione da parte del cliente. Inoltre, le merci prodotte col lavoro nei servizi dipendono strettamente dalla domanda - ciclica, sui diversi piani temporali: giornaliero, settimanale, annuale - che proviene dai consumatori. Esse si caratterizzano inoltre per l'attributo di deperibilità: non sono cioè beni accumulabili, ma si esauriscono nel frangente stesso in cui vengono consumate. Sotto il

profilo delle specificità del processo produttivo, il lavoro dei servizi si connota per il suo carattere *labour-intensive* (Fellini 2017, 82). Gli operatori dei servizi, i cosiddetti *service workers*, sono infatti chiamati a svolgere un lavoro intensivo, non solo dal punto di vista dello sforzo fisico manuale, tradizionalmente associato alla fatica degli operai in fabbrica, quanto per via dei vincoli strutturali che la natura dell'attività impone: stare molto tempo in piedi, spostarsi da una parte all'altra del luogo di lavoro, lavorare per tante ore consecutive e ad orari atipici e spesso antisociali. Inoltre, in questo tipo di attività, l'impossibilità di sostituire l'umano in certe mansioni o compiti, delegando lo svolgimento del lavoro alle macchine, e di incrementare il livello di produttività per addetto, renderebbero, di per sé, impensabile abbassare il costo del servizio e la remunerazione dei lavoratori. Paradossalmente, nonostante ciò, i lavori nei servizi al consumo possono essere individuati tra le attività del settore considerate a più basso livello di qualificazione e le paghe, complessivamente, sono piuttosto esigue.

Un altro elemento distintivo risiede nella relazione col cliente. I *service workers*, definiti anche “personale di contatto” (Fellini 2017, 83), sono chiamati a interfacciarsi direttamente con i clienti nel corso dell'attività. Pertanto, le caratteristiche della forza lavoro impiegata, sono tutt'altro che irrilevanti. È infatti nella relazione tra erogatore del servizio e suo fruitore, che si misura la qualità del servizio stesso. La rilevanza dell'interazione col cliente, tuttavia, produce conseguenze non solo sui tempi, gli orari, i ritmi e i modi di lavorare, ma anche relative alla gestione di un'interazione interpersonale. I lavoratori dei servizi al consumo sono infatti chiamati ad assecondare le aspettative e le richieste di volta in volta avanzate dalla clientela. Quest'ultimo aspetto apre alla discussione sugli effetti che le specificità produttive e le caratteristiche del lavoro nei servizi al consumo comportano dal punto di vista dei lavoratori e delle lavoratrici. Esso illumina inoltre su alcune delle condizioni di lavoro tipiche delle occupazioni al servizio del cliente. La relazione diretta col fruitore del servizio è un fattore che mette a dura prova, su molteplici fronti, gli addetti del settore. Innanzitutto, la ciclicità della domanda della clientela, in queste attività, costringe i datori di lavoro a regolare numericamente la disponibilità di forza lavoro in funzione dei flussi, spesso imprevedibili, di affluenza dei consumatori. Nel tentativo di massimizzare i profitti, riducendo al minimo i costi, i datori di lavoro ricorrono a contratti d'impiego atipici, quali contratti stagionali, a chiamata, a tempo determinato. Dal lato dell'organizzazione, tale deregolamentazione del mercato del lavoro e la flessibilità numerica che essa richiede, contribuiscono a incrementare i tassi di turnover lavorativo registrati. Dal lato dei lavoratori e delle lavoratrici, la flessibilità imposta dalla volatilità della domanda, espone i *service*

*workers* all'incertezza e alla costante minaccia della precarietà. Trattandosi di attività che constano di mansioni semplici e che non richiedono competenze specifiche, scarsi investimenti vengono destinati alla formazione ed è comune la tendenza alla facile sostituibilità degli addetti. La variabilità dei flussi della clientela contribuisce a intensificare il lavoro, destrutturando e prolungando gli orari lavorativi, con una maggiore pressione anche su tempi e ritmi, e genera, al tempo stesso, ambienti caotici, esposti al rumore, a fattori stressanti o condizioni di lavoro poco confortevoli. In aggiunta, la relazione col cliente, implica anche una revisione del modo di lavorare. Accanto a uno sforzo fisico diretto, legato a mansioni manuali come lo spostare oggetti, pulire, sollevare carichi, si somma un lavoro simbolico, intangibile. I *service workers*, specialmente quelli a diretto contatto con la clientela, sono chiamati a svolgere quello che Hochschild definisce un "lavoro emotivo" (Fellini 2017, 178), a metter cioè a valore, sul lavoro, le proprie emozioni, conformemente alle norme sociali attese nei diversi contesti. Nei servizi di ristorazione ciò è particolarmente evidente e le prescrizioni comportamentali cui gli operatori del settore sono tenuti ad allinearsi possono essere sentite sia come risorsa, sia come vincolo. Quando gli script comportamentali richiesti non si configurano come fonte di soddisfazione o modalità per attestare la propria competenza e professionalità e sono vissute invece come costrizione, possono sfociare in risposte di estraniamento, di stress e alienazione rispetto al lavoro. Forte è dunque, per i lavoratori e le lavoratrici dei servizi, la pressione che scaturisce dal controllo e dalla gestione delle emozioni. Dalla natura scarsamente qualificata dell'occupazione nei servizi al consumo scaturiscono poi, come esito, retribuzioni esigue e limitate opportunità di crescita e avanzamento di carriera. Quella impiegata nei servizi, infatti, è una forza lavoro temporanea e intercambiabile e rari sono i casi in cui la selezione degli addetti e delle addette avviene tramite mercati interni del lavoro. Oltretutto, queste attività sono anche ritenute di scarso prestigio e riconoscimento sociale, ancor più screditate, talvolta, del lavoro manuale per eccellenza, quello dell'operaio di fabbrica. La precarietà del lavoro per i *service workers* è inoltre spesso legata al fatto che l'impiego temporaneo o irregolare, li priva di protezioni e forme di tutela sostanziali. A tal proposito, un paradosso associato allo stato degli occupati e delle occupate di tale settore produttivo sta nel fatto che, pur essendo una tra le categorie professionali più esposte a rischi e condizioni lavorative svantaggiose, è anche una tra le meno rappresentate dal sindacato. Col risultato che

dove ci sarebbe bisogno di una maggiore mobilitazione a difesa delle tutele formali e sostanziali, e al fine del miglioramento delle condizioni di lavoro, la presenza delle organizzazioni dei lavoratori è non solo più debole ma anche meno efficace" (Fellini 2017, 183).

Passati in rassegna gli elementi più oggettivi-estrinseci, che definiscono le condizioni lavorative degli occupati nei servizi al consumo, si possono elencare anche una serie di fattori intrinseci, di cui la ricerca ci offre testimonianza. In particolare, sono il grado di variabilità delle mansioni, i rapporti con i colleghi, l'ambiente di lavoro e il livello di autonomia sperimentato a determinare il grado di soddisfazione lavorativa. Lungi dall'essere relegati in secondo piano rispetto alle condizioni oggettive, tali fattori possono conferire all'esperienza lavorativa un significato identitario profondo e incidere anche positivamente sulla valutazione soggettiva della qualità del lavoro. Quella che vivono i *service workers*, come si evince, è dunque una condizione lavorativa costantemente in balia dell'ambiguità e dell'incertezza (Fellini 2017).

## Capitolo secondo

### Il *case study* dei bar padovani

#### 2.1 Metodologia della ricerca

Nell'impostazione e conduzione del progetto di ricerca, allo scopo di studiare le dinamiche concrete delle realtà organizzative e sviscerare pratiche ed esperienze quotidiane di lavoratori e lavoratrici, si è ritenuta fondamentale e imprescindibile l'individuazione di un *case study* specifico da approfondire. Per il presente lavoro, a seguito di una prima ricognizione sull'accessibilità dei potenziali campi da analizzare, ho deciso di privilegiare lo studio delle pratiche quotidiane di lavoratori e lavoratrici di bar nel contesto situato della città di Padova, in Veneto. Oggetto di studio preso in esame, attraverso una ricerca di taglio empirico, è stato dunque il comportamento organizzativo di giovani lavoratori e lavoratrici impiegati/e in questo settore specifico dei servizi al consumo. Con un primo e più generale focus si è tentato di ricostruire la quotidianità e le esperienze lavorative di giovani baristi/e e camerieri/e; in un secondo momento, si è voluto approfondire se, e come, la dimensione del conflitto e della non-conformità delle condotte penetrino di fatto all'interno dei luoghi di lavoro. Seguendo i contributi della letteratura accademica<sup>2</sup> sul tema del *misbehaviour*, obiettivo è stato, con la presente ricerca, quello di studiare la realtà organizzativa del bar, la sua potenziale natura conflittuale, eventualmente mostrare come il conflitto si manifesti nel concreto e se esistano fattori ricorrenti che predispongono i lavoratori e le lavoratrici ad agire comportamenti controproducenti o non conformi rispetto alle norme organizzative.

L'inquadramento del tema non è stata, sin dal principio, un'operazione semplice. La scelta dell'argomento di studio è infatti scaturita da un'iniziale curiosità personale sviluppata rispetto al cosiddetto *Quiet quitting*, un fenomeno, diffuso specialmente nel contesto lavorativo statunitense e di recente dibattito, per cui lavoratori e lavoratrici, frustrati/e e non soddisfatti/e a causa delle proprie condizioni di lavoro, si autoimporrebbero una limitazione dello sforzo lavorativo al minimo indispensabile richiesto da contratto. Aniché optare per la via delle dimissioni effettive, la strategia prescelta diverrebbe quella di un "abbandono

---

<sup>2</sup> Riferimento principale è qui alla tipologia di Ackroyd e Thompson (1999)

silenzioso”<sup>3</sup> degli oneri extra-contrattuali e di qualsiasi forma di legame con l’attività lavorativa. A seguito di un controllo e di una ricerca più dettagliata circa il materiale disponibile sull’argomento, e dopo un confronto col relatore, si è convenuto sul fatto che studiare una tematica così specifica e settoriale sarebbe stato un lavoro piuttosto problematico. In primis per la scarsa documentazione e gli esigui contributi della letteratura scientifica a riguardo; in secondo luogo, perché si è ritenuta la tematica eccessivamente divulgativa e notiziabile, lungamente discussa più in ambito giornalistico e nel discorso pubblico che dalla ricerca accademica; infine, poiché il dibattito sull’argomento è rimasto circoscritto, prevalentemente, alla realtà del lavoro statunitense.

Riconosciuti i limiti del suddetto ambito di interesse, si è dunque deciso di optare per un allargamento dello sguardo, proponendosi di cogliere, con la ricerca, un più ampio ventaglio di pratiche non conformi, osservabili all’interno dei luoghi di lavoro.

Anche nella fase di definizione del campo in cui ambientare lo studio, sono emerse diverse criticità. In un primo momento, la realtà organizzativa ipotizzata idonea e coerente con gli scopi della ricerca era stata individuata in un’impresa privata, di medie dimensioni, situata nel territorio marchigiano, in un comune della provincia di Ancona, dove personalmente risiedo. Si trattava di una nota azienda multinazionale, specializzata nella produzione e commercializzazione di piani a induzione e di motori elettrici per cappe e per caldaie da riscaldamento. L’accesso al campo, da progetto, avrebbe dovuto essere mediato da una *gatekeeper*, ex dipendente dell’azienda e mia conoscente diretta, che avrei ascoltato come primo nodo di una catena di intervistati/e. Al contatto con la stessa, tuttavia, sono prontamente subentrate resistenze che, a monte, non avevo previsto. La persona ha infatti dichiarato, alla mia richiesta di poter coinvolgerla nel progetto di ricerca, di non essere propensa a collaborare, né direttamente per l’intervista, né come tramite per il reperimento di altri contatti. La motivazione dichiarata è stata, come potevo attendermi, essendo a conoscenza della brusca interruzione del rapporto di lavoro tra lei e l’azienda, il non voler rievocare un’esperienza spiacevole conclusasi negativamente. Esclusa quindi l’impresa privata come possibile campo cui indirizzarmi, ho poi valutato l’opzione del settore pubblico, sempre nel medesimo comprensorio territoriale, che ritenevo un campo di studio agevole cui avere accesso. In particolare, ho pensato all’azienda ospedaliera locale come setting potenzialmente fruttuoso per studiare il *misbehaviour* organizzativo. Il mio reindirizzamento derivava dalla convinzione che, nel caso dell’azienda privata, il rifiuto alla collaborazione

---

<sup>3</sup> <https://www.wired.it/article/quiet-quitting-lavoro/>

del contatto con cui mi ero interfacciata fosse dipeso dalla preoccupazione di esporsi direttamente, temendo ritorsioni da parte del suo ex datore di lavoro. Contrariamente, essendo ai miei occhi, nel settore pubblico, estremamente più spersonalizzato e indiretto il rapporto tra dipendenti dell'azienda ospedaliera e datore di lavoro (lo Stato), il problema del sentirsi compromessi nell'azzardare dichiarazioni, anche scomode, non avrebbe dovuto presentarsi. Difatti, il contatto che avrebbe svolto per me il ruolo di *gatekeeper* in ospedale, si era, sin dal principio, detto entusiasta all'idea di supportare la ricerca. Il problema poi emerso rispetto al considerare l'azienda pubblica come campo di studio è stata la previsione di non riuscire a reperire materiale sufficiente o testimonianze, da parte delle intervistate e degli intervistati, funzionali a rispondere ai miei interrogativi di ricerca. Per tali motivi, la scelta del setting è infine ricaduta nuovamente sul settore privato, nello specifico sulla realtà organizzativa del bar, anche per una mia personale familiarità col campo, legata a un'esperienza di lavoro stagionale pregressa. La provenienza e l'aver maturato esperienza lavorativa nel suddetto settore professionale in una regione del centro Italia, diversa dal Veneto, mi ha spinto ad interessarmi anche – seppur non abbia poi avuto modo di approfondirlo nella ricerca, complici vincoli temporali e pratici – ad analogie e differenze che caratterizzano questo lavoro in contesti geografici nazionali eterogenei tra loro. Un altro fattore che ha orientato la scelta è stata certamente la convinzione che, essendo quello del barista un lavoro che è, in molti casi, – come confermato dalla ricerca (Fellini 2017) - caratterizzato da flessibilità e stagionalità e a forte concentrazione di forza lavoro giovane, potesse essere il contesto organizzativo ideale dove osservare il conflitto e le diverse espressioni dell'appropriazione e dove rinvenire pratiche e condotte di non conformità rispetto alle norme organizzative. Partendo dal presupposto che un lavoro stagionale è spesso concepito dai giovani, idealmente, come esperienza temporanea e transitoria, in cui dunque, per i lavoratori e le lavoratrici, è scarso l'investimento emotivo e debole il legame col lavoro, ho ipotizzato che sarebbe stato più facile osservare distacco rispetto all'attività e strategie di appropriazione di risorse significative sul lavoro. Per i suddetti motivi, i bar padovani sono dunque stati individuati, nel presente studio, come campo di ricerca.

Una tale risoluzione non ha tuttavia tardato a svelare le proprie conseguenze: pur riconoscendo gli indubbi vantaggi di una familiarità col campo, decidere di rivolgere l'attenzione a un contesto a me non totalmente estraneo, si è rivelata un'arma a doppio taglio, specialmente sotto il profilo del posizionamento della ricercatrice. Il fatto di averne avuto esperienza diretta mi ha certamente agevolato nel comprendere le narrazioni, il linguaggio e le terminologie tecniche e nel cogliere i riferimenti proposti dagli intervistati e dalle

intervistate con cui ho avuto modo di confrontarmi. Mi ha aiutato a capire, con maggior chiarezza, alcune delle dinamiche caratteristiche del lavoro, gli ostacoli, le difficoltà percepite, svantaggi e vantaggi che lo connotano e di cui mi è stata offerta testimonianza. Di contro, la minaccia costante in cui ho temuto di ricadere è stata quella di tramutare l'intervista in una conversazione, un confronto informale e amichevole riguardo a un'esperienza condivisa. Da un lato, infatti, spesso troppo coinvolta e immedesimata nei racconti, ho rischiato di intervenire eccessivamente nel colloquio, sottraendo così il ruolo di protagonista all'intervistato/a, suggerendo parole per descrivere situazioni o comunicare stati d'animo e percezioni soggettive. Dall'altro, la conoscenza pregressa del lavoro ha rischiato di indurmi, in certi casi, a utilizzare preconcetti o categorie precostituite per leggere e interpretare le testimonianze degli intervistati e delle intervistate. Ancora, tenendo costantemente a mente lo scopo della ricerca, sviscerare cioè forme ed espressioni del conflitto e della non conformità organizzativa, laddove presenti, il rischio è stato quello di infierire nelle narrazioni con domande tendenziose o forzare i racconti dei lavoratori e delle lavoratrici, orientandoli specificamente e strumentalmente su discorsi funzionali all'interesse circoscritto della ricerca. Ciò nonostante, consapevole delle possibili criticità che sarebbero potute emergere, anche a causa di una mia non consolidata esperienza nel campo della ricerca empirica, ho tentato di mantenere, quanto più possibile, una postura oggettiva. Sia in fase di stesura della traccia di intervista, sia nella conduzione effettiva delle stesse, sia nel processo di analisi, l'impegno è stato, sin da subito, tentare di scindere il giudizio personale sul mio posto di lavoro - quello di cui ho avuto esperienza - da quelli espressi dagli intervistati e dalle intervistate. Ho cercato inoltre di non generalizzare, con valutazioni a-prioristiche o categorie preconcepite, la mia personale esperienza, estendendola alle narrazioni altrui. Infine, pur mantenendo il focus centrato sull'individuazione e sulla ricerca di determinati aspetti dell'esperienza lavorativa di mio interesse in questa specifica sede, ho tentato di non orientare o indurre, attraverso domande faziose, le risposte degli intervistati e delle intervistate ai quesiti posti.

Definito pertanto l'oggetto di studio e delineato con certezza il campo, il passo successivo è consistito nell'elaborazione e articolazione, nel dettaglio, delle domande di ricerca. Domande divenute poi l'impalcatura fondante la ricerca stessa e i riferimenti chiave nella stesura della traccia di intervista, nella fase empirica di conduzione delle stesse e nell'analisi. È indubbio che, durante lo svolgimento delle interviste e per l'intero corso della fase analitica, il rimando alle domande di ricerca si sia reso necessario e irrinunciabile, portandomi talvolta a rivedere e modificare i miei obiettivi e punti fermi iniziali. L'elemento

della ricorsività si è tradotto in un continuo processo di revisione e adattamento delle domande di ricerca di partenza alle contingenze e alle scoperte rivelatesi nell'esperienza concreta sul campo.

Allo scopo di comprendere in primis la natura conflittuale o meno della vita organizzativa nei bar e come essa si manifesta e, in seconda battuta, individuare i moventi che spingono lavoratori e lavoratrici a mettere in atto condotte non conformi e strategie di appropriazione di risorse significative sul lavoro, sono giunta a definire le seguenti domande di ricerca. Con la prima, mi sono chiesta se, dietro la facciata apparentemente a-problematica e pacifica della vita organizzativa di bar, si possano rintracciare forme di conflitto rispetto al lavoro ed esempi di non conformità nelle condotte di lavoratori e lavoratrici. L'intenzione è stata quella di rilevare, tramite i loro racconti, se emergessero, tra i lavoratori e le lavoratrici, nella quotidianità dell'attività lavorativa, pratiche di resistenza, strategie di appropriazione o comportamenti non conformi, riconducibili alle categorie del *misbehaviour*.

Appurata nel concreto, attraverso le voci e le narrazioni dei soggetti coinvolti, la rilevanza della dimensione della non conformità nei comportamenti organizzativi, ho poi articolato una seconda domanda di ricerca. Mi sono interrogata, nello specifico, sul se, tra i moventi che spingono lavoratori e lavoratrici ad agire *misbehaviour*, possano essere rinvenuti dei pattern generali o individuati fattori predittivi di condotte non conformi, trasversali alle diverse testimonianze e ricorrenti in realtà organizzative pur tra loro eterogenee. In particolare, l'interesse è stato quello di comprendere se le strategie d'azione non conformi, controproducenti, fossero riconducibili alle sole caratteristiche individuali dei soggetti o se invece potessero essere considerate frutto di specifiche condizioni del lavoro, ed eventualmente quali. In breve, con questo secondo step dell'indagine, ho tentato di chiarire se esistano o meno, ed eventualmente quali, fattori organizzativi predittivi di condotte non conformi e contesti organizzativi facilitatori, per così dire, di *misbehaviour*.

Un ultimo spazio d'attenzione l'ho infine dedicato a cercare di cogliere se il comportarsi volontariamente in maniera non conforme rispetto alle norme organizzative, potesse rappresentare, o meno, un vantaggio per i lavoratori e le lavoratrici. Mi sono domandata se, per i soggetti della ricerca, agire *misbehaviour* potesse costituire, nelle esperienze lavorative vissute nel quotidiano, uno strumento di *agency*, di rivendicazione di spazi di autonomia e di esercizio del potere, nei confronti degli altri attori sociali presenti sul campo (collegi, datore di lavoro, clienti) o dell'attività lavorativa in sé. Obiettivo era comprendere se e come la messa in campo di pratiche non conformi potesse divenire, per i lavoratori e le lavoratrici, uno strumento per l'appropriazione di risorse significative, materiali o simboliche, sul

lavoro.

Rispondere a tali interrogativi di ricerca, considerata la complessità dell'oggetto e del campo di studio individuati e tenendo presente anche la scarsa disponibilità di indagini empiriche di stampo sociologico sul tema, ha richiesto una riflessione ponderata e ben ragionata in merito alle scelte metodologiche da adottare. Per ricostruire le pratiche e le esperienze lavorative quotidiane, a partire dalle quali cogliere la natura del comportamento organizzativo di lavoratori e lavoratrici dei bar, ho scelto di raccogliere direttamente i racconti dei soggetti coinvolti. A livello metodologico, di conseguenza, il taglio da dare alla ricerca, ritenuto il più adatto, è stato di tipo qualitativo. Avendo definito la metodologia qualitativa come maggiormente in linea con gli interrogativi di ricerca iniziale, mi sono poi trovata di fronte alla selezione del metodo e della tecnica da impiegare. Valutando le possibili alternative a disposizione e considerando i vincoli temporali di svolgimento della ricerca e i fini ultimi prefigurati, la scelta è infine ricaduta sulla tecnica dell'intervista semi-strutturata. Con tale strumento mi sarebbe stato possibile aprirmi all'ascolto delle storie degli intervistati e delle intervistate, dando loro modo di esprimersi liberamente, utilizzando i propri termini, il proprio linguaggio e i propri mezzi comunicativi. Simultaneamente, accanto alla possibilità di lasciare il soggetto interlocutore libero di raccontarsi, l'intervista semi-strutturata mi ha consentito di mantenere un discreto margine di controllo sulla conversazione. L'alternarsi dei turni di parola e la possibilità di preparare a monte le domande chiave da sottoporre all'intervistato o all'intervistata si sono infatti rivelati espedienti fondamentali per evitare di perdere il filo del discorso o sviare eccessivamente dalle tematiche di interesse. Alla strutturazione di una traccia di intervista rigida, fissa e imm modificabile, ho preferito una traccia caratterizzata da maggior flessibilità apertura e malleabilità. Pur avendo a disposizione un repertorio di domande di riferimento, ordinate in un certo modo e suddivise, a grandi linee, in macro-sezioni, condurre interviste semi-strutturate mi ha permesso di potermi giostrare a mio piacimento, seguendo il flusso naturale e spontaneo della conversazione con l'interlocutore/trice. A mio avviso, tale scelta si è dimostrata utile e funzionale, in quanto ha consentito di minimizzare le tensioni tra le parti o i possibili imbarazzi derivanti dalla percezione del contesto dell'intervista come oltremodo formale. Gli intervistati e le intervistate con cui ho avuto modo di parlare, a proprio agio nella quasi totalità dei casi, durante il colloquio, hanno condiviso vissuti ed emozioni per loro significativi, esperiti sul lavoro. A posteriori, ritengo l'esito delle interviste positivo e soddisfacente, prova ne sono state la disposizione generale dei soggetti coinvolti a dilungarsi nelle risposte e la durata complessiva delle interviste stesse. In media, con ognuno dei ragazzi

e delle ragazze che hanno preso parte alla ricerca, la conversazione si è protratta per circa un'ora.

In merito ai contenuti della traccia, i temi che ho deciso di trattare sono stati piuttosto ampi ed eterogenei, e hanno riguardato l'attività lavorativa nel suo complesso. Sono partita con domande a carattere più generale, divenute poi più puntuali e specifiche rispetto a certi argomenti o tematiche chiave, rilevanti per gli obiettivi ultimi della ricerca. Nel concreto, per elaborare i quesiti, mi sono riferita agli interrogativi di ricerca di partenza e ho sviluppato, attorno ad essi, domande, sia di più ampio respiro, sia più dettagliate, che potessero produrre risposte aperte. L'idea di fondo, al fine di ricostruire pratiche ed esperienze quotidiane sul lavoro, era chiedere di descrivere episodi, rievocare aneddoti, fornire esempi concreti. Attraverso il rimando a situazioni concrete vissute infatti, lavoratori e lavoratrici hanno più facilmente saputo rispondere e fornire racconti e spunti interessanti. A livello pratico, per una mia personale organizzazione mentale e per disporre di un quadro d'insieme sulle macroaree da coprire nell'intervista, ho suddiviso la traccia in sezioni. Ognuna di esse si è caratterizzata per affinità tematica e contenutistica e, nel complesso, le sezioni si sono incentrate su:

- Carriera ed esperienze lavorative precedenti, che gli intervistati e le intervistate hanno maturato nel corso del tempo, nel settore della ristorazione o in altri ambiti professionali.
- Condizioni e routine della loro attività lavorativa presente o dell'ultima esperienza svolta in bar, ricostruzione delle dinamiche e delle pratiche lavorative quotidiane.
- Rapporti e relazioni che si sono instaurate sul posto di lavoro, con tutti gli attori sociali presenti sul campo, tra cui colleghi, datore di lavoro, clienti.

In totale, per la fase di lavoro empirico, ho svolto le mie interviste in un periodo compreso tra la fine del mese di aprile e la metà di giugno. Consapevole dei possibili timori e della potenziale diffidenza degli intervistati e delle intervistate, dovuta anche alla mia esplicita richiesta di poter registrare quanto ci saremmo detti per non perdere informazioni importanti, ho, sin dai primi contatti, specificato che le interviste avrebbero tutelato a pieno la privacy e la volontà di anonimato degli attori sociali coinvolti, tramite l'uso di uno pseudonimo. Inoltre, per gli stessi motivi, ho scelto di selezionare accuratamente i luoghi di conduzione delle interviste. L'accortezza principale è stata quella di svolgerle in spazi che fossero abbastanza isolati e poco caotici, sia per agevolare una registrazione indisturbata, sia per evitare di creare disagio agli intervistati e alle intervistate, cercando di dar loro la possibilità di esporsi liberamente, senza vincoli né costrizioni. Ho così optato per giardini e spazi

pubblici cittadini, nel territorio del comune di Padova, dove potesse essere tutelata la riservatezza dei dialoghi. Sebbene non si siano presentati casi in cui la conversazione si sia totalmente arenata, ho potuto tuttavia constatare un elemento ricorrente in pressoché tutte le interviste svolte. Lavoratori e lavoratrici, in generale, hanno dimostrato ritrosia e timore nello sbilanciarsi a raccontare e riportare apertamente episodi di *misbehaviour* e condotte non conformi agiti e/o osservati sul posto di lavoro. Mossi presumibilmente dalla paura di incappare in possibili ritorsioni o trattamenti di sfavore da parte dei colleghi o del datore/datrice di lavoro, hanno in molti casi preferito adottare lo pseudonimo. A dimostrare la fondatezza di tale tesi sono gli svariati stralci di intervista in cui i soggetti coinvolti hanno avanzato la richiesta esplicita di restare anonimi, a seguito del racconto di episodi o di giudizi espressi, ritenuti, a loro avviso, potenzialmente compromettenti.

Per quanto concerne il campionamento, al fine di reperire un numero di intervistati e intervistate sufficiente per condurre l'analisi, fin dalla fase progettuale della ricerca, ho previsto di adottare il metodo cosiddetto 'a valanga' o a 'palla di neve'. Tale metodo consiste nell'individuazione di un soggetto che funga da primo anello o punto di innesco di una catena di intervistati/e da estendere man mano, per il tramite di contatti e conoscenze. Ho giudicato, sin dal principio, tale tecnica di campionamento come la più agevole ed efficace rispetto al campo che mi sarei accinta a studiare. In principio, credevo che non avrei riscontrato difficoltà significative nell'ampliare, a partire da un primo nodo, la catena. Tuttavia, il campo si è dimostrato imprevedibile e resistente, ponendomi di fronte alla condizione di dover industriarmi, più di quanto potessi immaginare, nel reperire i soggetti da intervistare. All'idea che costruire una catena di intervistati/e tramite il passaggio di contatti tra baristi/e e camerieri/e fosse semplice, ha fatto riscontro la realtà. Ero convinta che, essendo quella di baristi e bariste una realtà lavorativa caratterizzata da frequenti esperienze di mobilità e da reti relazionali piuttosto estese e ramificate, non avrei incontrato ostacoli nel farmi passare contatti di amici, colleghi o ex-colleghi che lavorano o hanno lavorato nel settore. La previsione, tuttavia, si è dimostrata fallace. Pur essendo, alla fine, riuscita a trovare un numero ragionevole di baristi/e, bartender e camerieri/e sulle cui testimonianze basare gli sviluppi del progetto, il campionamento non si è rivelato affatto semplice. Diversamente da come avevo preventivato nel disegno di ricerca, i *gatekeeper* cui mi sono rivolta sono stati molteplici, non uno solo. Il più delle volte, infatti, quando al termine dell'intervista chiedevo al mio interlocutore di fornirmi, se ne avesse, dei contatti con esperienze di lavoro simile, nonostante una prima risposta positiva, l'intento collaborativo pareva scemare nei giorni successivi. Immagino che non si sia trattato di malizia o volontà di ostacolarmi, quanto più

di dimenticanza, imbarazzo e/o valutazione soggettiva dell'inadeguatezza della rete delle proprie conoscenze rispetto ai profili che stavo ricercando. Di fatto, però, il risultato è stato il dover ricorrere, laddove la catena si interrompeva, in diversi casi, a miei contatti personali, direttamente coinvolti nell'attività lavorativa in bar o comunque, accettare che più soggetti fungessero da *gatekeeper* sul campo e mi guidassero nel penetrarlo in diversi punti.

Relativamente ai requisiti dei profili dei soggetti da coinvolgere, mi ero posta, inizialmente, alcune clausole da rispettare: che la popolazione di riferimento fosse composta da giovani, preferibilmente tra i 20 e i 30 anni d'età, che gli intervistati e le intervistate lavorassero o avessero lavorato in bar all'interno del comune di Padova, che il campione fosse misto per genere, coinvolgendo, nel complesso, un numero bilanciato di uomini e donne. L'obiettivo era, non tanto quello di raggiungere la rappresentatività statistica, quanto quello di diversificare il più possibile i profili selezionati, al fine di rendere la ricerca più attendibile e validarne la scientificità. A posteriori, guardando al campione reperito, tutte e tre le prerogative - anagrafica, di provenienza, di genere - risultano, a mio avviso, coerenti col disegno di ricerca iniziale. Grazie alle diverse fonti cui ho attinto (conoscenze pregresse, contatti di contatto, nodi della palla di neve), sono riuscita a costruire un campione definitivo composto da 9 intervistati, di cui 4 uomini e 5 donne, tutti di età compresa tra i 20 e i 30 anni e provenienti anche da diverse regioni italiane, che vivono stabilmente a Padova e che avevano o avevano avuto, al momento dell'intervista, esperienze di lavoro in bar.

Un ultimo versante, rilevante dal punto di vista metodologico e sul quale ritengo necessario porre l'attenzione, è quello che concerne i limiti della ricerca, da come essa è stata impostata a come si è poi deciso di condurla. Un primo possibile nodo critico da evidenziare risiede nel metodo adottato. Lungamente mi sono interrogata sul metodo più adeguato ad approcciare il tema di interesse e, nonostante la scelta finale sia ricaduta sull'intervista qualitativa di taglio semi-strutturato, riconosco che, per uno studio ancor più approfondito del *misbehaviour* in ambito organizzativo, avrei potuto optare per un'osservazione etnografica da condursi direttamente sul campo. Il problema maggiore che l'uso dell'intervista solleva è infatti quello dell'azione di interpretazione, filtraggio e/o omissione che gli intervistati e le intervistate operano rispetto a informazioni, fatti e situazioni, riportandoli secondo il proprio punto di vista parziale e soggettivo. Con l'etnografia avrei invece potuto adottare uno sguardo più completo e costruire un quadro più oggettivo e attendibile delle dinamiche intervenienti sul campo. L'impedimento nell'adozione di tale metodo è tuttavia da attribuirsi ai limiti temporali fissati per la conduzione della ricerca e alla mole di materiale che mi sarei trovata a gestire, nel caso avessi deciso di procedere in

tale direzione. Inoltre, il metodo etnografico avrebbe richiesto, per ottenere risultati scientificamente validi, una certa destrezza nella scrittura delle note di campo, pratica di cui non ho personalmente maturato sufficiente esperienza. Il rischio sarebbe stato quello di accumulare quantitativamente molto materiale ma di perdermi al suo interno; non saper cioè individuare le informazioni utili per rispondere agli interrogativi della ricerca. Un secondo limite, inevitabile conseguenza del primo, sta nel fatto che, nello studio del lavoro di bar su cui la ricerca si è focalizzata, sono state privilegiate le narrazioni dei soli lavoratori e lavoratrici dipendenti, escludendo totalmente la prospettiva del management. Tra gli intervistati e le intervistate, infatti, si è scelto di non coinvolgere affatto il punto di vista dei datori o delle datrici di lavoro. Anche in tal caso le motivazioni della scelta sono da ricondurre al numero limitato del campione supposto da intervistare e ai vincoli temporali di svolgimento della ricerca stessa. In ogni caso, il reperimento di contatti col ruolo di datore o datrice di lavoro presso esercizi di bar, si sarebbe comunque rivelata un'operazione problematica. Considerando il campione scelto in partenza, giovani lavoratori e lavoratrici tra i 20 e i 30 anni, avrei potuto incontrare intoppi nel reperire datori e datrici di lavoro che rispondessero al requisito anagrafico. La maggior parte dei titolari e delle titolari degli intervistati e delle intervistate con cui ho avuto modo di confrontarmi, sono infatti soggetti che superano i 30 anni d'età. Inoltre, ai fini pratici del campionamento prima e dello svolgimento delle interviste poi, ho considerato il fatto che mi sarebbe risultato molto più semplice contattare, comunicare e interfacciarmi con soggetti coetanei o di qualche anno più vecchi.

Relativamente all'interesse nei confronti del management, un terzo limite della ricerca – che mi riservo come spunto per indagini future – risiede nel non aver avuto modo di approfondire nel dettaglio anche le loro condotte controproducenti e strategie di appropriazione di risorse materiali e simboliche sul lavoro. I datori e le datrici di lavoro – stando a quanto emerso dalle interviste - come nel caso dei loro dipendenti, sembrano muoversi attivamente nei contesti organizzativi per avere accesso e per rivendicare risorse significative. Pertanto, i loro comportamenti e le loro azioni non possono essere ignorati o tenuti fuori dall'economia dell'ambiente lavorativo. A dimostrarlo è il fatto che, nelle interviste svolte con i lavoratori e le lavoratrici, molteplici sono stati gli spunti e le testimonianze emerse rispetto al *misbehaviour* manageriale. I datori e le datrici di lavoro giocano ad appropriarsi di risorse significative sul lavoro quali il tempo, l'identità, il potere e il riconoscimento di una superiorità di ruolo e lo fanno tramite il controllo diretto o indiretto dei lavoratori e delle lavoratrici, tramite giochi sessuali perpetrati nei confronti delle

dipendenti – donne in particolare - tramite l'abuso di potere, pretese, meccanismi di delega e richieste straordinarie.

Quarto e ultimo limite della ricerca è infine da individuarsi nella mancata possibilità, riconducibile all'impegno materiale che l'attività avrebbe richiesto, di effettuare interviste comparative sulle esperienze di lavoratori e di lavoratrici di bar nei due contesti regionali con cui ho avuto modo di interfacciarmi, veneto e marchigiano. Sarebbe stato infatti interessante approfondire, nel confronto tra le narrazioni delle intervistate e degli intervistati e alla luce delle mie personali esperienze pregresse nel campo professionale di riferimento, l'emergere di analogie e/o differenze di rilievo. Tuttavia, ho infine ritenuto opportuno destinare tale potenziale prolungamento della ricerca, a sviluppi futuri.

## **2.2 Analisi dei dati**

Seguendo il calendario e le scadenze temporali definite inizialmente nel disegno di ricerca e nonostante le difficoltà e i rallentamenti occorsi durante il processo, sono riuscita a chiudere in definitiva il ciclo di interviste entro la metà del mese di giugno.

Parallelamente allo svolgimento delle stesse, ho provveduto, via via, all'operazione di trascrizione manuale delle registrazioni, in modo tale da avere, al termine, il materiale pronto per proseguire con gli step successivi. Da quel momento in avanti, infatti, ha preso avvio la fase di analisi dei dati vera e propria.

Sotto il profilo metodologico, ho scelto di condurre un'analisi testuale di tipo qualitativo, a partire dalla lettura e interpretazione di quanto emerso dalle testimonianze di lavoratori e lavoratrici in sede di intervista. Per svolgere l'analisi ho deciso inoltre di non ricorrere all'ausilio di software o programmi specifici, ritenendo praticabile e sufficiente, servirmi del metodo manuale.

Nell'approcciarmi ai dati, ho dunque proceduto come segue. In un primo momento, ho svolto una lettura integrale delle trascrizioni, appuntandomi via via intuizioni e osservazioni degne di note ed evidenziando elementi e concetti ricorrenti nelle diverse narrazioni degli intervistati e delle intervistate. A partire da tale mole di materiale e dai molteplici spunti emersi, ho in seguito cercato di fare ordine tra le informazioni, codificandole in categorie e subcategorie grezze e provvisorie. Le categorie si sono rivelate, nel corso della ricerca, un espediente utile e funzionale per inquadrare e definire più nello specifico i principali nuclei tematici d'interesse. Nel processo di analisi, la fase successiva è poi consistita nella comparazione delle testimonianze degli intervistati e delle intervistate attorno alle categorie

individuate. Il confronto mi ha permesso di mettere in luce analogie e differenze emergenti, al fine ultimo di rinvenire regolarità e/o contraddizioni tra i discorsi e le azioni dei lavoratori e delle lavoratrici coinvolte. Identificando e ricostruendo pattern d'azione frequenti e trasversali, mi è stato infine possibile portare i concetti e le osservazioni concrete, evidenziate in partenza, a un livello superiore, di astrazione e generalizzazione. Step ultimo e più complesso dell'analisi si è rivelata l'operazione di interpretazione del materiale empirico ricavato. Se interpretare consiste nel cogliere i significati soggettivi che i lavoratori e le lavoratrici attribuiscono alle parole, alle narrazioni e alle esperienze vissute, non è tuttavia stato semplice tenere insieme e dare continuità a testimonianze tra loro estremamente eterogenee. Inoltre, per operare un'attività interpretativa valida, in sede di ricerca qualitativa, ho dovuto tenere presente anche la natura multisensoriale della stessa. Infatti, interpretare, ha implicato per me uno sforzo non indifferente nel dispormi all'attivazione di una pluralità di sensi in contemporanea. Nel caso della presente ricerca, condotta attraverso interviste semi-strutturate, si sono rivelate cruciali le dimensioni dell'ascolto, funzionale a captare parole, espressioni rilevanti utilizzate, la modulazione e regolazione del tono di voce, e la vista, fondamentale per osservare i gesti, la mimica facciale, i movimenti e il linguaggio del corpo. Tante delle informazioni che l'approccio multisensoriale mi ha consentito di ricavare per avere accesso ai reali intenti comunicativi di intervistati e intervistate, non sarebbe stato possibile estrapolarle con solo un'analisi del discorso. Nel caso dei lavoratori e delle lavoratrici coinvolte, infatti, il linguaggio para ed extra verbale ha, in diversi casi, contribuito a rafforzare, con coerenza e continuità, quanto detto a parole; in altre circostanze, ha invece lasciato emergere contraddizioni, paure e ritrosie dei soggetti coinvolti, nell'esternare verbalmente ed esplicitamente i propri pensieri.

Complessivamente, durante tutte le fasi dell'analisi dei dati, ho tentato di mantenere il focus centrato sul riferimento costante alle domande di ricerca. Tuttavia, non sempre tale operazione di richiamo agli interrogativi di partenza si è rivelata semplice, in quanto, man mano che si procedeva con le fasi di codifica, comparazione e interpretazione del materiale, i nuclei di interesse parevano moltiplicarsi, travalicando i riferimenti guida delle domande di partenza. Il mio sforzo è stato dunque quello di continuare a mantenere il rimando costante alle domande di ricerca ma, al tempo stesso, cogliere le evidenze emerse sul campo come rilevanti e significative. Ho cercato di captare e assecondare tali deviazioni rispetto alle aspettative di partenza, riorientando la ricerca in funzione dei suggerimenti e delle traiettorie fornite dal campo stesso. Tenendo a mente la legittimità scientifica dell'eventuale scelta di mutare in fieri la direzione della ricerca, ho così potuto giustificare la ricorsività prodottasi

nel processo.

Dall'analisi dei dati mi è stato infine possibile rispondere, traendo una serie di conclusioni, agli interrogativi di ricerca iniziali e rendicontare i risultati emersi.

## Capitolo terzo

### Storie di appropriazione del lavoro

Nel quadro della ricerca, allo scopo di indagare la natura del lavoro del bar e con l'obiettivo di decostruire l'idea che tale realtà sia omogeneamente caratterizzata dall'assenza di conflitto organizzativo, ho scelto di osservare e studiare i comportamenti di lavoratori e lavoratrici che ne hanno avuto esperienza, attraverso l'ascolto diretto dei loro vissuti. L'analisi delle interviste svolte, condotta alla luce delle categorie teoriche e dei concetti guida forniti dalla letteratura accademica<sup>4</sup>, ha fatto luce su uno spaccato della realtà organizzativa del bar piuttosto lontano dall'immagine a-problematica che sovente ne è stata offerta. In particolare, analizzare le testimonianze degli intervistati e delle intervistate attraverso la lente del *misbehaviour*, ha consentito in primis di inquadrare una serie di condotte, apparentemente sconnesse e indipendenti fra loro, all'interno di modelli generali e, in seconda battuta, di assegnare loro un significato specifico.

Come abbiamo visto, Ackroyd e Thompson (1999), intendono il *misbehaviour* in senso ampio, come una vasta gamma di condotte, individuali e/o collettive, messe in campo, tanto esplicitamente e formalmente, quanto invisibilmente e informalmente, da parte di lavoratori e lavoratrici nei luoghi di lavoro, allo scopo di appropriarsi di risorse simboliche e/o materiali significative, proprie dei contesti organizzativi in cui quotidianamente vivono e operano.

Ponendo la definizione in tali termini, emerge chiaramente che a rientrare di diritto nel range del *misbehaviour* non sono solo quelle condotte controproducenti, agite per opporre resistenza nei confronti del datore di lavoro o trasgressive delle norme organizzative, quanto quell'insieme di comportamenti che consentono a lavoratori e lavoratrici di appropriarsi, sul lavoro, di risorse, materiali o simboliche, soggettivamente significative. Si tratta di risorse che consentono di avere accesso a benefici, spazi di libertà, autonomia e di rivendicare se stessi, la propria identità e i propri diritti nello svolgimento dell'attività lavorativa. Agire *misbehaviour* non implica necessariamente, per i lavoratori e le lavoratrici intervistati/e, ribellione rispetto al management o distacco e rifiuto rispetto all'attività lavorativa in sé - sebbene alcune interviste li abbiano diverse volte lasciati trapelare. Si tratta piuttosto di un modo per dotare di senso le azioni che di giorno in giorno essi mettono in campo e per

---

<sup>4</sup> Il riferimento principale è qui ai contributi offerti da Ackroyd e Thompson in *Organizational misbehaviour* (1999)

riportare la dimensione della soggettività al centro, anche sul lavoro. In tal senso, l'ideologia dell'a-conflittualità organizzativa ne risulta indebolita e decostruita. La quotidianità lavorativa di baristi e bariste si presenta come una realtà dinamica e interessata dal cambiamento continuo, si rivela costellata di contrasti e contraddizioni, disaccordi e tensioni, che tradiscono l'immaginario di luogo idilliaco che la retorica manageriale vorrebbe veicolare.

Per l'intero processo di ricerca, la stessa lettura in ottica comparativa delle testimonianze degli intervistati e delle intervistate, che mi ha dato modo di sondare l'effettiva presenza di conflittualità organizzativa, mi ha altresì permesso di rilevare, tra le narrazioni, una tendenza comune e trasversale. Quanto è emerso è che le diverse forme in cui il *misbehaviour* si esprime avallano la tesi per cui esso sarebbe concepito e consapevolmente utilizzato, da lavoratori e lavoratrici, in chiave strategica e strumentale. Dai racconti delle esperienze vissute nella quotidianità del lavoro, infatti, si nota che le azioni non propriamente conformi rispetto alle norme organizzative vengono utilizzate da parte dei lavoratori e delle lavoratrici dei bar come mezzi per ottenere benefici e avere accesso a risorse rilevanti. In risposta a una delle domande di ricerca iniziali, il riscontro empirico ha permesso di osservare come il *misbehaviour* diventi a tutti gli effetti uno strumento di *agency*. Lavoratori e lavoratrici si rivelano tutt'altro che passivi esecutori di compiti in funzione dell'espletamento di aspettative o di regole predefinite; essi dimostrano al contrario una lucida consapevolezza del proprio posizionamento sul lavoro, la quale permette loro di orientare le condotte, secondo criteri di razionalità e convenienza. Il comportamento organizzativo viene così monitorato e attivamente manipolato dai soggetti per trarre diversi vantaggi. In tal senso diventa possibile cogliere come l'agentività penetri di fatto nello svolgimento dell'attività lavorativa all'interno del contesto del bar.

Appurato che i corsi d'azione programmati rispondono a bisogni e necessità che i lavoratori e le lavoratrici considerano importanti e prioritari da soddisfare, un'evidenza che è emersa, guardando al quadro complessivo delle interviste, risiede nel fatto che le strategie comportamentali ritenute idonee e praticabili possono assumere nel concreto forme ed espressioni differenti. Considerando inoltre l'ampiezza semantica che il concetto di *misbehaviour* abbraccia, raccogliendo potenzialmente una serie multisfaccettata di condotte, si è scelto di categorizzarne i diversi aspetti in macrodimensioni. L'operazione di classificazione delle espressioni eterogenee di *misbehaviour* emerse sul campo è il prodotto artificiale e arbitrario - seppur nel costante riferimento alla tipologia di Ackroyd e Thompson (1999) - delle osservazioni e interpretazioni delle testimonianze degli intervistati e delle

intervistate. Mi è parso opportuno mettere in luce in particolare quelle sottodimensioni del *misbehaviour* organizzativo che con più frequenza e intensità si ritrovano nelle esperienze condivise dai lavoratori e dalle lavoratrici del bar. La separazione tra sottodimensioni, nella quotidianità del lavoro intrecciate e sovrapponibili tra loro, si è resa necessaria allo scopo di assicurare una certa fluidità e chiarezza nella trattazione. Nell'elaborare le categorie che hanno funto da guida per l'analisi, il criterio dirimente per la suddivisione, è da riconoscersi nel tipo di oggetto o nel tipo di condotta attraverso il quale risulta possibile a lavoratori e lavoratrici l'appropriazione di risorse significative, materiali e/o simboliche, sul lavoro. Nonostante l'unicità e l'eterogeneità delle esperienze incontrate, mi è parso tuttavia impossibile non notare come alcuni corsi d'azione si siano dimostrati analoghi e ricorrenti tra i profili dei soggetti coinvolti. Ho voluto rendere dunque questi ultimi i nuclei fondanti dell'attività interpretativa.

Con un tale schema mentale a riferimento, ho pertanto distinto tra quelle strategie di condotta che utilizzano il tempo e gli oggetti del lavoro quali risorse per soddisfare obiettivi ed esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici, quelle che si servono di comportamenti aggressivi e/o sabotanti, quelle che coinvolgono l'aspetto ludico-scherzoso dell'attività lavorativa e infine quelle che utilizzano l'espedito della formazione di gruppi e subculture allo scopo ultimo dell'appropriazione.

### **3.1. L'uso del tempo**

Allo svolgimento di un'attività lavorativa generica, si accompagna necessariamente, per chi vi è impegnato, l'essere chiamati a fare un investimento in termini temporali. Il tempo è una componente irrinunciabile associata al lavoro e il caso delle attività dei servizi al consumo, quali la ristorazione, non fa eccezione. I lavoratori e le lavoratrici dei bar sono pertanto chiamati, quotidianamente, a fare i conti e imparare a gestire il tempo del lavoro. In mansioni a diretto contatto con il cliente, l'elemento tempo è profondamente influenzato dalle circostanze e dalle contingenze della giornata e/o del servizio e sono in particolare la natura ciclica della domanda e l'irregolare affluenza della clientela durante i giorni e le ore lavorative a determinare i ritmi, il carico di lavoro e la percezione, per i lavoratori e le lavoratrici, dello scorrere del tempo. Da tali premesse, si potrebbe ipotizzare che il tempo, nel lavoro del bar, costituisca un elemento e una condizione esterna, cui i lavoratori e le lavoratrici si adatterebbero e farebbero dipendere i propri corsi d'azione in maniera passiva. In realtà, le testimonianze raccolte sul campo, dicono tutt'altro. Il tempo emerge, seguendo

i racconti delle routine del lavoro in bar, come una risorsa manipolabile attivamente, in funzione di interessi, vantaggi ed esigenze dei singoli soggetti. Intervistati e intervistate si dimostrano pienamente consapevoli del fatto che la disponibilità temporale nel corso del servizio è altamente incostante e suscettibile a fluttuazioni.

E tuttavia, seppur consapevoli di quanto i fattori esterni, caratterizzanti l'attività lavorativa in sé, rivestano un peso nell'orientare e connotare le loro esperienze e vissuti quotidiani, essi si rivelano in grado di sviluppare tattiche per appropriarsi strategicamente del tempo lavorativo e convertirlo, da vincolo, in risorsa soggettiva. Con l'obiettivo ultimo di sopravvivere alle costrizioni e alle pressioni lavorative e nell'ottica di assicurarsi un ritorno nell'investimento temporale profuso nell'attività, i giovani baristi e le giovani bariste imparano a utilizzare profittevolmente la risorsa tempo sul lavoro.

Dalle interviste emergono principalmente tre modalità con cui tale appropriazione viene agita.

### **3.1.1. Turnover**

Primariamente è grazie alla scelta del turnover, la condotta di volontario abbandono dell'organizzazione per cui si lavora (Sarchielli, Fraccaroli 2010), che i giovani lavoratori e le giovani lavoratrici si rendono protagonisti/e nella definizione della propria carriera e delle proprie scelte di vita. La decisione di lasciare l'organizzazione, agevolata dalle condizioni contrattuali che caratterizzano questo tipo di impiego, lascia loro margine per esprimere liberamente le proprie priorità e preferenze e spazio per rivendicare la propria *agency* sul lavoro. La natura stagionale del lavoro nel bar e le tipologie contrattuali, atipiche, precarie e tendenzialmente di breve durata, con cui solitamente viene regolato l'impiego nella ristorazione, facilitano infatti la scelta della mobilità lavorativa. È piuttosto frequente, tra i giovani e le giovani che lavorano in bar per periodi determinati o anche solo per la "stagione", che al presentarsi di opportunità migliori o più convenienti, si prenda la decisione di cambiare posto di lavoro. Questa scelta è messa in campo con lo scopo di massimizzare il bilancio costi/benefici, in cui a costare al lavoratore o alla lavoratrice sono lo sforzo e l'energia immessa nello svolgimento dell'attività, mentre il risarcimento dell'investimento è dato dal soddisfacimento di esigenze personali significative. Tra queste rientrano necessità economiche, relative alla valutazione dell'ammontare della paga, bisogni materiali che concernono il grado di sopportazione delle pressioni fisiche dell'attività, esigenze relazionali, riguardanti il giudizio sull'ambiente, il clima e i rapporti lavorativi con gli altri

attori sul campo. Infine, altro elemento dirimente per l'eventuale valutazione di abbandonare il posto di lavoro, risiede nel margine di flessibilità che esso offre ai giovani per la conciliazione di tempi di vita e tempi di lavoro.

Agire turnover, come è evidente in alcuni stralci di intervista che si riportano di seguito, diviene pertanto un modo, per i lavoratori e le lavoratrici, di disporre strategicamente del proprio tempo sul lavoro.

*A: E come mai hai scelto di andare a lavorare in bar dopo aver fatto la cassiera in tanti posti diversi insomma?*

*S: Beh, intanto perché io sto studiando quindi in verità mi serviva il lavoro per continuare gli studi e il bar mi permette di farlo perché posso anche lavorare la sera oltre che la mattina alla mattina, quindi ho la mattina, tutto il giorno per studiare. E poi perché il contratto era veramente buono, anche a livello di soldi rispetto ad altri posti di lavoro.*

(Intervista a Sofia, maggio 2023)

*[...]E sono ritornato a settembre, son stato qua tipo quattro giorni, poi ho litigato col proprietario perché...quando sono ritornato eran spariti tutti gli altri lavoratori; quindi, ero rimasto da solo mi aveva fatto fare anche i turni degli altri, mi ero un po' incazzato una sera, abbiamo litigato quella sera e sono andato via. Eee, cioè non...è un testa di cazzo il proprietario, quindi insomma per quello.*

(Intervista a Giorgio, giugno 2023)

### **3.1.2. Tempo saturato**

Una seconda dimensione su cui lavoratori e lavoratrici giocano la rivendicazione della propria *agency* risiede nell'appropriazione di quel che potremmo definire tempo saturato. Si tratta di tutti quei momenti della giornata o del servizio in cui l'attività assorbe completamente il lavoratore o la lavoratrice. L'espressione designa pertanto l'assenza di tempo vuoto sul lavoro. Sebbene nella maggior parte delle testimonianze offerte non si evidenzino così spiccatamente l'uso del tempo saturato in qualità di risorsa, in alcune circostanze sembrano emergere alcuni spunti interessanti. Nello specifico, da alcune interviste, si coglie come lavoratori e lavoratrici si siano resi capaci di usare un apparente vincolo legato all'attività lavorativa in sé, trasformandolo in un vantaggio personale e collettivo. È attraverso il legame di gruppo e la solidarietà tra colleghi che si riesce a combattere e gestire la pressione del lavoro, data dal carico e dai ritmi cadenzati e frustranti dell'attività. La solidarietà si concretizza, nelle routine quotidiane del lavoro, sottoforma di riti e cerimonie ricorrenti, come testimoniato da un paio di intervistati.

*[...]nella mola del dopocena è un po' strano perché devi vedere quando non c'è così*

*tanta gente che aspetta oppure la gente che c'è, sta aspettando, è lì da poco. [...] Oppure dici, cioè solitamente ci sono anche quelle persone che fanno da jolly. [...] ci sono alcuni ragazzi che hanno tipo, fatto da baristi o comunque cioè, chi l'abbiamo preso un attimo e l'abbiamo, gli abbiamo dato un'infarinata così si sa, nel caso succede che qualcuno non riesce a venire al lavoro...quindi ci sono alcuni jolly che "dai coprimi un attimo 5 minuti ritorno subito, daje" cioè...*

(Intervista ad Andrei, aprile 2023)

*[...]tipo dopo un momento di lavoro molto intenso per servire tutti gli aperitivi eccetera o dove si correva eccetera eee, quando c'era un attimo di respiro ci facevamo tipo tutti uno shottino insieme e tipo ma, [con tono esclamativo] mega di corsa perché non si poteva. Però tipo, il capo tra di noi, che era il ragazzo che aveva più esperienza diceva: "Dai ragazzi, ci facciamo tutti uno shottino di corsa" e quindi ci preparava tutti sto shottino tutti insieme, cin, shottino e poi si ripartiva. Però quello era un po' un momento di respiro dopo tipo il mega lavoro.*

(Intervista a Maria, maggio 2023)

Nel primo caso l'intervistato illustra come, per fare in modo di ricavare il tempo per una pausa nel marasma del dopocena sia stata inventata la strategia del jolly. Essa consisterebbe nel far ricorso ai neoassunti, istruiti *ad hoc* nello svolgimento di alcuni compiti lavorativi, per coprire il collega per il lasso di tempo sufficiente a staccare dalla frenesia del lavoro.

Nel secondo, l'appropriazione di un momento di sollievo nei frangenti temporali di maggior stress e pressione lavorativa sembra passare invece per quel che potremmo chiamare il "rito dello shottino". Lavoratori e lavoratrici, con tale gesto, trasgressivo delle norme organizzative, riescono a ritagliarsi un attimo di respiro e, contemporaneamente, fanno in modo di riaffermare un senso identitario sul lavoro.

Dagli stralci presentati, emerge quindi come anche nella condizione che maggiormente renderebbe inaccessibile e impraticabile l'appropriazione del tempo, i lavoratori e le lavoratrici sappiano far valere la propria soggettività.

### **3.1.3. Tempo morto**

Il terzo e più contestato terreno, in cui si esplica con più vigore l'*agency* dei lavoratori e delle lavoratrici di bar, ruota attorno agli spazi liberi che caratterizzano la giornata lavorativa. Tali frangenti temporali, che si connotano per un allentamento dei ritmi cadenzati dell'attività e per la possibilità, lasciata agli attori sul campo, di rimediare minuti preziosi per svolgere altre mansioni, si inseriscono nel frame analitico del tempo morto. Paulsen chiamava *empty labour* tutte quelle attività svolte al lavoro, che non riguardano strettamente il lavoro e riconduceva il tempo vuoto che ne derivava a uno spreco prodotto primariamente

a livello organizzativo. In quest'ottica sarebbero l'organizzazione e l'attività lavorativa stessa a generare "tempo in avanzo", in cui c'è poco o di fatto nulla da fare, e di cui i lavoratori e le lavoratrici possono approfittare per dedicarsi a occupazioni diverse, che esulano dai doveri strettamente associati al proprio ruolo (Paulsen 2015).

Ripercorrendo le narrazioni degli intervistati e delle intervistate, si evince una chiara biforcazione tra i corsi d'azione messi in campo in caso di disponibilità di tempo durante il servizio. Da un lato, alcuni dei soggetti con cui ho avuto occasione di dialogare, hanno dichiarato che la loro personale strategia di gestione del tempo morto, risiede nel servirsene come risorsa per l'ottimizzazione del tempo e delle attività da svolgere. Dall'altro, si schierano invece quegli intervistati e quelle intervistate che decidono intenzionalmente di sfruttare il tempo vuoto a disposizione per ridurre al minimo lo sforzo lavorativo o azzerarlo completamente, sostituendo a potenziali attività extra con cui occupare i minuti liberi, affari privati o distrazioni personali. Per dirlo con le categorie coniate da Paulsen (2015), il riferimento è alle condotte di *soldiering* e *slacking*, tramite le quali si esprime il lavatismo, volontario e involontario, sul lavoro e si attivano tattiche di restrizione dell'output produttivo. In entrambi i casi, sia che si scelga la via dell'ottimizzazione, sia che si opti per la riduzione della produttività, il tempo morto funge da mezzo per rivendicare vantaggi e ottenere benefici sul lavoro, nutrendo al tempo stesso bisogni ed esigenze di riaffermazione identitaria. Costituisce inoltre risorsa cruciale, a detta dei lavoratori e delle lavoratrici, per combattere la monotonia e dissipare la noia che può prodursi nelle lunghe ore di turno lavorativo.

Entrando nel dettaglio, dai racconti degli intervistati e delle intervistate, si coglie come la strategia dell'ottimizzazione consista di fatto nel cercare di riempire i frammenti di tempo morto durante la giornata lavorativa, dedicandosi ad attività ed incombenze extra, quali pulizie straordinarie, portandosi avanti con le preparazioni della linea, degli ingredienti, degli strumenti necessari per svolgere il servizio. Si decide altresì di ottimizzare il tempo vuoto imparando, col supporto dei responsabili o dei supervisori più esperti, nuove ricette o nuove tattiche per incrementare le proprie *skills* e velocizzarsi sul lavoro. Alcuni stralci di intervista dimostrano chiaramente quanto elencato:

*[...]Anche in quei tempi morti [...] ci hanno insegnato magari a ...[...] girare la bottiglia e fare così [mimando il gesto del prendere una bottiglia e girarla per versare], a mettere gli spritz, cioè gli spritz, i bicchieri in fila ... Oppure ci stanno insegnando, ci stanno insegnando, io sto imparando, a tenere più bottiglie.*

*E giustamente, a parte che ti fa sentire anche un attimino cresciuto quando impari queste tattiche eh [...] e quindi vabbè, giusto per passarci il tempo e migliorare.*

(Intervista a Mariella, giugno 2023)

*[...]magari durante l'inverno, a dicembre togliamo il plateatico...c'è poco da fare. Quindi magari iniziamo a fare le pulizie e magari, non so, il capo propone dei nuovi spritz, ci mettiamo a studiare nuovi spritz e quindi durante l'inverno, soprattutto nel mese di dicembre ci sono i nuovi arrivi degli spritz quindi si creano, si imparano e questo sostanzialmente. O nuove ricette per la cucina.*

(Intervista a Sofia, maggio 2023)

Per quanto concerne invece il mezzo dell'appropriazione del tempo morto, agito per il tramite della restrizione dell'output produttivo, rientrano tra le forme di *slacking* e *soldiering* tutte quelle condotte con cui i lavoratori e le lavoratrici trascorrono tempo lavorativo dedicandosi ai propri affari personali, svolgendo attività che producono per loro un vantaggio, una soddisfazione o un interesse personale, che esula tuttavia dall'offrire un contributo o sostenere in qualche modo i fini dell'organizzazione. Si inseriscono entro tale categoria del *misbehaviour* le pause impiegate in chiacchierate personali o per fumarsi una sigaretta in più, il fare avanti e indietro per il locale o giri a vuoto intorno, l'uso del telefono sul posto di lavoro o, ancora, l'occupare il tempo inventandosi giochi e cose nuove da fare.

*[...]Diciamo che c'erano abbastanza giorni in cui non c'era un cazzo da fare perché magari c'era poco. Quindi stavo lì, fumavo una cicca dietro l'altra o...mi mettevo a pulire robe che non erano da pulire. Continuavo a fare avanti e indietro, cercavo di creare il dialogo con la barista, perdere un attimo di tempo e...*

(Intervista a Giorgio, giugno 2023)

*[...]Ee ci sono stati dei momenti in cui, anche presa dalla frustrazione ho detto: "Senti ma io faccio tutte queste ore in più, non faccio un cazzo in questi momenti". Quindi magari stavo al telefono ehm...magari dicevo ai miei amici: "Ma perché non passate?". Quindi mi facevo le chiacchierate con loro, mi fumavo le sigarette, ehm..., magari intavolavo anche delle discussioni con...con i ragazzi per conoscerli meglio.*

(Intervista a Carlotta, giugno 2023)

Sovente si accede al tempo morto anche collettivamente, sostenendosi e coprendosi le spalle, come nel caso della strategia del jolly di cui sopra o nel caso della tanto anelata pausa sigaretta. In queste circostanze è necessario monitorare la situazione per cogliere gli interstizi di libertà, evadendo il controllo.

*[...]Cioè noi ci basiamo tutto quanto in base alla clientela che c'è e al quantitativo di ordini che abbiamo quindi diciamo che devi capire questo anche. Cioè quando puoi andare effettivamente e quando non puoi.*

*[...]noi solitamente anche tipo quando che ne so tipo devi andare a fare delle cose che sono fuori dal bar, cioè tipo cambiare i fusti della birra o comunque andare a prendere*

*il ghiaccio... cioè anche lì, vai. Tanto comunque devi andare fuori, riesci a far benissimo entrambe le cose fumandoti la sigaretta, fumatela. So che ci metti quei due minuti in più, tre minuti [...]in più...Non mi cambia la vita. Fallo, vai. Ciao.*

(Intervista ad Andrei, aprile 2023)

Guardando allo scenario complessivo e attingendo al repertorio di spunti forniti dalle interviste, mi è stato dunque possibile notare come del tempo - indipendentemente dal fatto che esso sia di immediata accessibilità o meno per i lavoratori e le lavoratrici - si faccia un uso strategico e funzionale alla personalizzazione, in chiave soggettivamente significativa e profittevole, dell'esperienza lavorativa. La risorsa tempo si configura quindi, a tutti gli effetti, come uno strumento per l'esercizio di *agency* nel campo considerato.

### **3.2. Gli oggetti del lavoro**

Nello stilare la loro classificazione del *misbehaviour*, Ackroyd e Thompson (1999) si soffermano ampiamente, tra gli elementi messi a valore sul lavoro, sugli oggetti e sui prodotti che popolano il contesto lavorativo. Gli oggetti assurgono infatti a potenziali risorse preziose cui è possibile, più o meno agevolmente, attingere o avere accesso da parte dei lavoratori e delle lavoratrici. Il richiamo è dunque a un ulteriore terreno in cui si dispiega l'atto dell'appropriazione, giocato in questo caso attraverso il furto di componenti rilevanti dell'attività lavorativa. Nel campo specifico della ricerca, l'oggetto più caratteristico, che dell'ambiente lavorativo del bar diventa bersaglio ricorrente dell'appropriazione, è sicuramente il denaro. Seppure intervistati e intervistate, in generale, non si siano sbilanciati eccessivamente nel citare episodi di appropriazione o nell'offerirne racconti dettagliati, hanno tuttavia lasciato trapelare qua e là alcuni indizi interessanti. Il furto, quelle volte che è stato nominato o ne è stata data testimonianza, con brevi accenni e resoconti concisi, è sempre connesso ai soldi. A tal proposito, ipotizzo che la ritrosia nell'esporsi e la tendenza a tergiversare nei racconti, siano dipesi, semplicemente, dalla diffidenza e dalla cautela con cui si è soliti affrontare l'argomento.

In ogni caso, pur essendo limitato il materiale cui si è avuto modo di accedere, da esso è stato comunque possibile carpire alcune informazioni di rilievo. Quando si parla di furto nell'ambiente del bar, se ne discute fondamentalmente secondo due prospettive. Da un lato, in presenza di specifiche circostanze, si giustifica la condotta di appropriazione di oggetti ritenuti significativi sul lavoro, inquadrandola nei termini di una sorta di furto legittimo. Infatti, agli occhi dei lavoratori e delle lavoratrici del bar, non sempre l'atto di sottrarre

denaro sul posto di lavoro, è condannabile o giudicato negativamente. Esso viene anzi concepito, in determinate circostanze, come un meccanismo di *agency* per rivendicare diritti o tutele di cui ci si sente o ci si è sentiti/e espropriati/e. È il caso di una lavoratrice che, testimone di un furto di soldi dalla cassa del bar, presumibilmente riconducibile ai suoi colleghi, minori con background migratorio e assunti come baristi da parte di una cooperativa sociale, dichiara legittima la loro strategia di ribellione allo sfruttamento.

*[...]perché una volta è successo che ho pensato, cioè che forse ci avevano rubato i soldi, i ragazzi e...[...] Il responsabile mi ha detto che non dovevo, cioè che dovevo stare attenta [...] E io gli ho fatto capire: “Guarda che se rubano i soldi, iniziate a chiedervi quanto li pagate...”*

(Intervista a Carlotta, giugno 2023)

D'altra parte, invece, c'è poi un furto che, alimentato dal conflitto intergruppi e dalle tensioni sul posto di lavoro dovute all'asimmetria di ruolo percepita, è visto come strettamente scorretto ed ingiusto. In quest'ottica l'atto stesso del rubare diverrebbe funzionale, per alcune categorie di lavoratori o di lavoratrici, a riaffermare, tramite l'appropriazione di oggetti spettanti ad altri, la propria posizione di privilegio o di potere. A fornirne un esempio è una lavoratrice che cita indignata l'episodio in cui i suoi colleghi banconisti, più anziani e con maggior esperienza, in virtù di una presunta superiorità gerarchica e di una rivendicazione dei propri diritti, si sono appropriati dei soldi della mancia destinata ai camerieri e alle cameriere.

*[...]Cioè secondo me era scorretto anche il fatto che noi non potessimo tenere la nostra mancia. Il fatto che loro rubassero la mancia era ancora più scorretto.*

(Intervista a Maria, maggio 2023)

Pertanto, è anche per il tramite degli oggetti e di condotte non conformi di appropriazione degli stessi, che si rende praticabile, per baristi e bariste, la possibilità di far sentire la propria voce ed esprimere la propria soggettività al lavoro.

### **3.3. Comportamenti aggressivi**

Un elemento cruciale, di cui l'analisi delle routine quotidiane del personale del bar ha sollevato il carattere reiterativo, si riferisce alla presenza di manifestazioni aggressive sul posto di lavoro. I comportamenti aggressivi rappresentano, come emerge dal quadro restituito dalle interviste, una costante del lavoro nel bar, e nel più ampio comparto della

ristorazione. Il tipo di aggressività di cui trasversalmente ho ricevuto testimonianza concerne in primo luogo gli episodi di attacco verbale e le risposte irruente che tempestano le conversazioni quotidiane tra lavoratori e lavoratrici, tra lavoratori/lavoratrici e datore/datrice di lavoro e, infine, tra lavoratori/lavoratrici e clienti indisponenti o seccanti, dall'altro. Toni coloriti, esclamazioni veementi e reazioni nervose caratterizzano in generale il versante *soft* del *misbehaviour* aggressivo. Intervistati ed intervistate, ripercorrendo coi loro racconti stralci di quotidianità al lavoro, ne forniscono molteplici esempi:

*E, a un certo punto tipo, un'altra cosa era successa non ricordo, lui ha fatto tipo... cioè, ha provato a dirmi qualcosa, gli ho fatto: "Ma stai scherzando(?!), cioè sedici ore che sto qua dentro, cioè, dovrei prendere e andarmene, non lo faccio perché sennò ti lascio qui da solo.*

(Intervista a Pino, maggio 2023)

La risposta verbale concitata diviene qui un modo attraverso cui il lavoratore acquista potere, scagliandosi apertamente e istintivamente contro le pretese del proprio datore di lavoro e reclamando il diritto legittimo a un orario lavorativo dignitoso.

Oltre a una faccia dell'aggressività più quieta e contenuta, che si limita ad esprimere a parole un malcontento o un'opposizione nei confronti degli altri attori sociali sul campo e delle loro condotte percepite come inique, esiste una seconda declinazione del comportamento aggressivo. Quando il fastidio si protrae ricorsivamente e quando ad esso si sommano tensioni relazionali brulicanti e in procinto di esplodere, la mala risposta verbale può cedere il passo all'aggressività fisica. È stato il vivo racconto di un intervistato a lasciarmi esterrefatta rispetto alla questione. Nel corso dell'intervista, infatti, si è ampiamente dilungato nella narrazione dettagliata di un episodio accaduto al lavoro tra due gruppi in lizza tra loro per la rivendicazione di potere e predominio di ruolo. L'intervistato ha descritto come, a partire da una diatriba materiale per il furto di birra, attinta illegittimamente dai fusti del bar da parte dei lavoratori della griglia, si sia creato un vero e proprio conflitto identitario tra il reparto bar/bancone e il reparto cucina/griglia del locale. Conflitto che è sfociato, dopo qualche giorno e una serie di istanze litigiose ravvicinate tra loro, in una zuffa vera e propria. L'apice è stato toccato, a sua detta, quando il capo reparto del bar, in reazione a una risposta insolente del collega della griglia, ha replicato tirandogli un pugno violento sulla spalla:

*Quindi cioè son tipo quattro giorni, cioè ci sono state tipo quattro istanze molto vicine una dall'altra, tra cui una letteralmente il giorno prima e poi il giorno quando è avvenuto tutto quanto il litigio, cioè che hanno cercato tipo di prendersi la birra sotto il naso...*

*Lui è andato là, ha cominciato... ha cominciato a bestemmiargli contro, uno di questi si è sentito più forte degli altri, perciò, è partito alquanto carico e aggressivo... e si è cuccato un pugno.*

(Intervista ad Andrei, aprile 2023)

La vivida ricostruzione attraverso lo stralcio di intervista conferma quanto si accennava inizialmente: che si tratti di un'aggressività agita verbalmente, o che sfoci essa in reazione fisica e violenta, il comportamento aggressivo diventa per i lavoratori e le lavoratrici un mezzo per esercitare *agency*, reclamando da sé i propri diritti, cercando di farsi giustizia in qualche modo e tentando di perseguire i propri interessi e tornaconti soggettivi nel corso dell'attività.

### **3.4. Forme di sabotaggio**

Se il sabotaggio si esprime in tutto quel complesso di pratiche e di piccoli atti deliberatamente volti a disattendere le pretese e/o le aspettative del management (Dubois 1977) allora, nel caso del lavoro in bar, tale declinazione del *misbehaviour* trova innumerevoli riscontri sul campo. Quelli sabotanti sono comportamenti che si registrano con una certa frequenza e analogia tra i diversi contesti empirici analizzati. Essi inglobano una vasta gamma di condotte, anche tra loro eterogenee, ma sostanzialmente accomunate dagli obiettivi ultimi che si prefiggono di massimizzare. Spesso accompagnati da una componente di indignazione, aggressività e malessere dei lavoratori e delle lavoratrici e da una percezione di ingiustizia di trattamento nei propri confronti, gli atti sabotanti sembrano quasi forme di vendetta. Per i lavoratori e le lavoratrici del bar, programmare intenzionalmente azioni o strategie sabotanti funge da strumento per rivendicare se stessi, la propria soggettività, i propri interessi e vantaggi, i propri diritti sul posto di lavoro. Una tale spinta alla riaffermazione e al riconoscimento di sé, inoltre, non si dirige unicamente in risposta alle richieste, ritenute inique, avanzate dal datore o dalla datrice di lavoro. Condotte di sabotaggio diventano risorsa anche per farsi valere rispetto a trattamenti, perpetrati da parte di colleghi o clienti, che si considerano scorretti. Gli stralci di intervista che seguono illustrano con chiarezza come sia possibile riappropriarsi di diritti negati o ingiustamente estorti, pianificando strategicamente il proprio comportamento. Nel primo stralcio proposto, è una lavoratrice, stanca delle continue richieste, da parte del suo datore di lavoro, di favori non ricompensati o di ore extra, a cercare di riaffermare i propri diritti, scegliendo di non farsi mettere i piedi in testa. Nel secondo invece, è un intervistato a testimoniare la sua deliberata

decisione di ricominciare a fumare al solo fine di poter avere diritto, come gli altri suoi colleghi, a fare quella pausa in più durante l'orario di lavoro giornaliero.

*[...]e da che ero super disponibile...[...]facevo spesso delle ore extra e chiudevo un occhio, dicevo “vabbè dai magari la settimana dopo ne faccio qualcuna in meno...”. Poi a un certo punto ho iniziato a rompermi i coglioni, ho visto... questa ipocrisia e ho iniziato a guardarmi di più le ore, ho iniziato a dire: “Queste ore non mi sono state pagate”. E da quando ho iniziato ad avere...ehm, come si dice, questa precisione, mi sono stati rotti i coglioni.*

(Intervista a Carlotta, giugno 2023)

*[...]Allora, io avevo smesso di fumare, adesso ho ripreso a fumare. Per assurdo chi fuma, ogni tanto può andare a fumarsi una sigaretta, ma gli altri non hanno una pausa. [...] Io invece adesso che sto fumando ogni tanto mi fumo una cicca.*

(Intervista a Giovanni, maggio 2023)

Di condotte sabotanti al lavoro ne sono emerse, dall'analisi delle interviste svolte, diverse tipologie. Innanzitutto, si tratta di un sabotaggio agito individualmente, ossia progettato e condotto dal singolo lavoratore o dalla singola lavoratrice contando solo sui propri sforzi e sulle proprie possibilità di aprirsi spazi di libertà e autonomia nel corso dell'attività lavorativa. In altri casi, perché il sabotaggio sortisca gli effetti desiderati, esso è spesso volte architettato a livello collettivo/di gruppo. Rientra in gioco la dimensione della solidarietà, che, assieme al vincolo della reciprocità nello scambio di favori, si rivela funzionale, per lavoratori e lavoratrici, all'ottenimento di vantaggi e benefici. Questo è ad esempio ciò che accade a un intervistato, il quale, di fronte alla pressione e all'insistenza di alcuni clienti molesti, svela la carta dell'appello ai colleghi per sbrogliare la situazione e dileguarsi.

*No cioè io cerco ancora di servirle poi se vedo che qualcuno non capisce o comunque che “Basta cioè finita la mia pazienza” dico: “Vado in bagno”, eccetera. Sennò tipo [le persone insistenti] le passavo agli altri.*

(Intervista ad Andrei, aprile 2023)

La stessa dinamica di fuga e delega ad altri dei propri doveri è testimoniata anche da un'altra tra le lavoratrici intervistate:

*Se ti capitava proprio il cliente stronzo di solito tra di noi ci dicevamo: “Io quel tavolo non ce la faccio, ti prego vai tu perché sono andata prima secondo me sono delle teste di cazzo, vai tu”. E qualcuno di noi andava [...], cioè ci scambiavamo i tavoli in base alle simpatie.*

(Intervista a Maria, maggio 2023)

A uno sguardo complessivo, dunque, le condotte di sabotaggio possono annoverarsi in qualità di strumenti di *agency* perché permettono di reclamare diritti negati o di cui ci si è sentiti privati, di ottenere condizioni più favorevoli alla propria persona nello svolgimento dell'attività e, al tempo stesso, consentono in generale di riaffermare il proprio senso del sé sul lavoro.

### **3.5. Dinamiche di gruppo e subculture**

Il versante in cui maggiormente si palesa l'inconsistenza della tesi dei luoghi di lavoro pensati come oasi pacifiche e armoniose, è quello che fa riferimento ai rapporti tra gli attori sociali che abitano il contesto del bar. Nella ricerca, l'attenzione rivolta all'elemento relazionale sul posto di lavoro ha infatti mostrato come, costantemente, nel corso delle interazioni quotidiane, all'idea del gruppo di lavoro come unità cooperativa e sinergicamente operante, si sostituisca la realtà concreta della conflittualità organizzativa. Nel panorama della vita delle organizzazioni, i rapporti interpersonali che si instaurano tra i membri sfumano spesso in dinamiche di gruppo caratterizzate da ostilità e tensioni. Sul lavoro vanno formandosi, tra i lavoratori e le lavoratrici, anche in funzione delle circostanze che di volta in volta si presentano e orientano le azioni e le scelte dei soggetti verso una certa presa di posizione, gruppi tenuti insieme da una comunanza di interessi. Il bar è un campo che, da questo punto di vista, non fa eccezione. Baristi e bariste, posti di fronte al quesito sulla natura e la percezione delle relazioni sul posto di lavoro, hanno suggerito la ricorrenza di situazioni in cui gli schieramenti interni e le alleanze formatesi tra colleghi e colleghe, hanno determinato scontri e fatto nascere diatribe. Il concetto di subculture organizzative, per come lo intendono Ackroyd e Thompson (1999) chiarifica perfettamente il significato di tale aspetto, declinato nella quotidianità del lavoro in bar. Il personale, all'interno del bar, si presenta sovente come forza lavoro frammentata ed il contesto lavorativo generale pullula di micro-alleanze e coalizioni instaurate tra i membri. Tali forme di intesa rappresentano subculture in quanto i gruppi creatisi esprimono, nel legame reciproco, una condivisione di bisogni, obiettivi ed interessi contingenti, rivendicabili più efficacemente nella dimensione collettiva che attraverso il solo sforzo di un singolo. È infatti nel gruppo e nel vincolo di reciprocità che lo tiene unito che si riaffermano idee e prospettive comuni, alternative rispetto a quelle di chi detiene posizioni dominanti. A partire da tale rinnovato inquadramento della vita del bar, connotata nei suoi elementi realistici di disaccordo e contrasto, si è reso possibile, in sede di analisi, far emergere due aspetti, apparentemente

contraddittori, ma di fatto intrecciati e inscindibili l'uno dall'altro: solidarietà e conflitto sono i due contraltari che meglio descrivono il gruppo e le sue dinamiche all'interno delle organizzazioni. Da un lato il conflitto produce divisione, una spaccatura tra due o più schieramenti dettata da discordanza di idee e divergenza di scopi ed esigenze delle parti in causa. Dall'altro è solo attraverso la formazione di un legame solidale interno che il gruppo cementa se stesso, rafforza il proprio senso di coesione, si dota di un'identità condivisa e si sostiene vicendevolmente. Il vincolo di unione nasce in nome di ideali ed interessi comuni e si esplica sotto forma di modalità di aiuto e collaborazione tra alleati. Adottando la doppia lente della solidarietà/conflitto, si è pertanto potuto inserire le dinamiche di gruppo di cui si è trovata traccia all'interno del campo dei bar padovani, nel frame dello scontro *ingroup/outgroup*.

Dinamiche di conflitto e dinamiche di solidarietà, come anticipato, si sovrappongono costantemente l'una all'altra, non potendo le prime prescindere dalle seconde per sortire degli effetti che siano significativi. Inoltre, emerge dalle storie di alcuni lavoratori e lavoratrici, che i conflitti sul posto di lavoro e le alleanze che di volta in volta si creano, sono determinate anche, in diversi casi, dalle condizioni del momento. Non è detto che un gruppo consolidatosi in un certo frangente temporale o in specifiche circostanze, si riproduca sempre invariato. Il prendere o meno parte a una coalizione di membri è frutto di scelte razionali e intenzionate dei lavoratori e delle lavoratrici, che valutano attentamente, in base alle circostanze, agli interessi e ai bisogni personali contingenti, da che parte schierarsi. La libera scelta sul gruppo in cui inserirsi al lavoro assurge così a meccanismo per esercitare la propria *agency*, il proprio potere decisionale in base alle convenienze. In uno stralcio di intervista un lavoratore offre un'immagine piuttosto intricata dei rapporti instaurati con colleghi/e e datore di lavoro e dei molteplici gruppetti che nel bar si sono andati costituendo:

*Ma, allora, una ragazza era abbastanza particolare diciamo come, come persona, quindi aveva un modo di fare molto estroverso... vagamente pesante. Nel senso, è capitato in determinate situazioni che ci trovassimo io, poi l'altra collega...a confrontarci su determinate situazioni, perché era un po' particolare, anche...opportunistica diciamo. Quindi si era creata un po' questa...no divisione, è che più che altro c'era un po' di scontro a un certo punto fra le due ma [alzando la voce], anche aizzato secondo me dal proprietario. Cioè che parlava male di una con l'altra e dell'altra con quell'altra ancora. E, io tendenzialmente stavo nel mezzo, e quindi mi è capitato anche di farmi qualche risata sotto i baffi perché cioè, magari un'ora prima si parlava male di quella che non c'era con il capo, cioè lui parlava male, e l'ora dopo il contrario. Noi intervenivamo molto poco in realtà perché... perché non...No(!), perché comunque c'era solidarietà diciamo, però son capitate anche queste situazioni.*

*Perché, fondamentalemente una di queste ragazze ehmm, al lavoro era comunque molto attiva, però poi c'aveva la malattia facile [cioè rimaneva a casa in malattia]*

(Intervista a Pino, maggio 2023)

Si nota dal racconto che i sodalizi e le alleanze tra i membri, all'interno del contesto organizzativo, sono molteplici e cambiano continuamente in base alla focalizzazione che si adotta. Il conflitto intergruppi si presenta, nella vita del bar, come multistratificato e in perenne evoluzione. Nel caso citato, le tensioni si osservano prima tra i dipendenti, spaccati orizzontalmente in micro-gruppetti, e poi tra tutti i lavoratori e le lavoratrici, uniti contro il proprio datore di lavoro, che tenta di metterli l'uno contro l'altro.

Si è detto che il *misbehaviour*, espresso tramite la formazione di gruppi e subculture, funge dunque, nel contesto del bar, da strumento di rivendicazione di alcune risorse ritenute fondamentali, quali ideali soggettivi, interessi e vantaggi personali. A dimostrarlo è un'intervistata che narra di come l'aver stretto un legame con i suoi colleghi, che lavorano in pessime condizioni lavorative in una cooperativa di cui sono dipendenti, abbia rappresentato per lei un modo di opporre resistenza al proprio datore di lavoro e ai vertici stessi della cooperativa sociale. Il suo fare gruppo con i minori svantaggiati è diventato un mezzo per difendere loro e rimarcare le proprie idee e convinzioni, in particolare, condannando lo sfruttamento al quale i ragazzi con cui lavora sarebbero ridotti. Il conflitto in tal caso si è espresso sul terreno degli ideali e ha conosciuto la formazione di una subcultura organizzativa in posizione di netto dissenso rispetto al gruppo dominante.

*È difficile perché poi mi sono ritrovata in difficoltà perché spesso io avevo un approccio da collega e da amica e magari mi si richiedeva più dai responsabili un approccio da responsabile nei loro riguardi no? Quindi distacco e autorevolezza e... mai, mai provare, come si dice? Tenerezza per questi ragazzi, mai, mi hanno detto. E capisco che tipo il pietismo sia una cosa sbagliata [...] Però neanche azzerrare il loro percorso di vita che è una cosa che comunque, cioè, fa parte di loro capito? E va considerata. E quindi mi scontravo un po' con le mie idee, con le loro idee e poi ho fatto un po' come cazzo volevo io, ti dico la verità...*

*Il mio rapporto con i ragazzi è fantastico [...] Con loro, con quelli della cooperativa un po' il rapporto si è incrinato, cioè si incrinato nel senso che più è andata avanti la... il periodo di lavoro, più io ho iniziato a manifestare frustrazione, quindi ci sono stati anche dei momenti di tensione...*

(Intervista a Carlotta, giugno 2023)

Oltre a consumarsi sul terreno delle controversie ideologiche e della discordanza di opinioni, il conflitto organizzativo intergruppi prende piede anche per via della contesa di privilegi, diritti e potere sul posto di lavoro. Studiando l'ambiente del bar ho potuto

constatare come, al di là della gerarchia formale, che garantisce esplicitamente ai superiori il godimento di maggiori benefici e diritti, esista parallelamente un sistema di assegnazione del potere su base informale. Tale sistema non è regolato da indicazioni o criteri specifici, motivo per il quale esso genera frizioni, dissensi e attriti tra i lavoratori e le lavoratrici. Se manca un riconoscimento legittimo che attesti la superiorità di ruolo di un individuo o di un gruppo su un altro, facilmente si sollevano asti e istanze conflittuali. Dunque, dalle testimonianze emerse, il conflitto per il potere è riconducibile alla volontà, da parte di chi è effettivamente depositario di una posizione di vantaggio e di chi invece la rivendica informalmente - in funzione dell'età o di una presunta maggiore esperienza nel settore - di ribadire la propria superiorità di ruolo. Attraverso strategie di sopraffazione orchestrate contando sulla risorsa del sostegno del gruppo, i lavoratori e le lavoratrici di bar si coalizzano per intralciare i fini contrapposti dell'*outgroup*. È il caso, ad esempio, della circostanza in cui un intervistato si è trovato a subire il trattamento iniquo del suo responsabile e di altri con lui allo scopo, per questi ultimi, di far valere la propria posizione di dominanza. A detta del ragazzo il suo responsabile si sarebbe sentito minacciato nel suo ruolo dalle notevoli abilità dimostrate dal cameriere neoassunto e avrebbe fatto di tutto per allontanarlo e mantenere così l'esclusiva sulla gestione del bancone. Il tutto disattendendo anche alla esplicita richiesta dello stesso datore di lavoro, che aveva proposto al ragazzo di ricoprire la posizione.

Un secondo stralcio di intervista mostra nuovamente come nel conflitto intergruppi sul posto di lavoro si giochi la sfida per l'accesso al potere e ad alcuni vantaggi di rilievo. L'oggetto di contesa è in questo caso la mancia, rivendicata dal gruppo dei camerieri come spettante solo a loro per la qualità del servizio e reclamata al tempo stesso da parte dei lavoratori del reparto banco/cucina come anche loro diritto legittimo:

*Però i colleghi, cioè la mancia ovviamente la prendevano solo i camerieri però quelli che cucinavano e alla fine erano dietro al banco hanno cominciato a dire: "Certo però, voi fate il servizio. Però servite quello che cuciniamo noi e quindi noi ci prendiamo la nostra parte", nonostante la mancia sia specifica per il servizio, cioè esiste per quello. Ok? E quindi in realtà facevamo diviso tutti e anche chi stava dietro il bancone si prendeva la sua mancia.*

(Intervista a Maria, maggio 2023)

In conclusione, ascoltando i racconti degli intervistati e delle intervistate, appare evidente come la risorsa del gruppo, attraverso le dinamiche di conflitto/solidarietà che esso consente di mettere in campo, diventi uno strumento strategico per la rivendicazione della propria soggettività e la riaffermazione della propria identità nel corso dello svolgimento dell'attività

lavorativa. Soggettività e identità che, per esprimersi, passano per i molteplici tentativi di appropriazione di diritti, vantaggi e riconoscimenti di potere di cui si ritiene di essere meritevoli e per gli sforzi profusi nel perorare le proprie cause e nel far valere le proprie idee.

### **3.6. La dimensione del gioco**

Lo scenario dipinto, da parte di molti intervistati e intervistate, alla richiesta di descrivere la propria routine quotidiana al lavoro, è quello di un'attività tendenzialmente ripetitiva, precisamente scandita e regolare. Una giornata tipo si svolge, stando alle testimonianze, più o meno sempre allo stesso modo. Le mansioni principali e l'organizzazione delle attività sono le medesime, così come pressoché identiche sono le fasi che scandiscono il turno. Sebbene gli orari possano subire variazioni e i ritmi accelerare o distendersi in ragione dell'affluenza della clientela, la scansione temporale della giornata resta tuttavia piuttosto stabile e strutturata. Intervistati e intervistate la riferiscono infatti come stessero facendo un elenco per punti. Nel disegno generale della giornata lavorativa classica riportano dunque l'alternanza di momenti più attivi e dinamici, in corrispondenza ad esempio dell'orario dell'aperitivo, del pranzo o del dopo cena e di momenti più distesi, in cui il carico di lavoro si riduce. Sono in particolare gli orari mattutini o quelli pomeridiani, post-pranzo e pre-aperitivo, che lasciano maggior margine di tempo vuoto e che, proprio per questo, sembrano talvolta convertirsi, agli occhi dei lavoratori e delle lavoratrici, in fonte di noia. Che sia allo scopo di abbattere la monotonia dei momenti morti e riempire i buchi produttivi della giornata lavorativa, o che sia per far fronte allo stress, alla pressione fisica e/o psicologica dell'attività, i lavoratori e le lavoratrici adottano e si servono dello strumento del gioco. Scherzi, giochi, battute, riti e cerimonie prodotti all'insegna della risata, sono un elemento trasversale ai contesti lavorativi dei bar che ho avuto modo di analizzare. Negli interstizi dell'attività lavorativa quotidiana, il gioco, inventato e agito a livello di gruppo, si carica di un duplice significato. Non solo, infatti, il gioco rappresenta una strategia ulteriore di appropriazione e personalizzazione del tempo lavorativo, funzionale a combattere la noia o alleggerire la fatica data dai ritmi incalzanti e non-stop, ma esso assurge anche a risorsa simbolica. Lo scherzo assume infatti, sul lavoro, il ruolo di collante di gruppo, permettendo di rinsaldare il legame con i colleghi e, al tempo stesso, rafforzare il loro attaccamento all'attività lavorativa. Esso diventa quindi mezzo di affermazione identitaria, che consente a chi ne è direttamente coinvolto di ritrovare se stesso nel lavoro che svolge. Appropriazione mediante personalizzazione del tempo lavorativo e riconoscimento della propria coerenza

identitaria nel corso dell'attività fanno dello humor una risorsa per esercitare *agency* e per ribadire la rilevanza della dimensione della soggettività al lavoro. Di fronte alla minaccia dello schiacciamento e della spersonalizzazione del lavoratore o della lavoratrice, ridotti a mansioni ripetitive e meccaniche, il gioco rende il lavoro, se non stimolante e divertente, quantomeno sopportabile e sostenibile. Tra i diversi episodi, a colpirmi particolarmente sono state le parole di un'intervistata, che riporta come nel suo posto di lavoro lo scherzo e il gioco siano all'ordine del giorno e servano a smorzare tensioni e a creare affinità di gruppo, così come a dissipare la noia o a ricavare un momento di leggerezza nel turbinio delle pressioni quotidiane.

*Oppure una sera al lavoro lo stesso gioco, non lo so in realtà com'è partito, forse perché avevamo bevuto qualcosina probabile. Eehm, praticamente io stavo sistemando qualcosa in casetta, era un sabato sera quindi una serata anche abbastanza movimentata e c'era uno dei colleghi che stava lavando qualcosa, mi ha detto, vabbè mi chiama Marilù. Mi ha detto: "Marilù girati" io mi son girata, ha preso le mani piene di acqua così, me l'ha tirata addosso. Il problema è che non c'è mai una mezza misura secondo me e quindi da lì io tipo ho preso un bicchiere l'ho riempito d'acqua e gliel'ho tirato, ma davanti ai clienti eh! (...) Abbiamo iniziato a tirarci ghiaccio e cose.*

*[...] Oppure, quando ci sono le serate anche meno movimentate, è capitato con l'altro collega, ehm...a parte le gare di mojito, nel senso che è capitato lavorassimo solo io e lui, quindi eravamo sempre così: "Che cosa facciamo, cosa facciamo?" io facevo "io m'annoio! Fate venire qualcuno!" E allora facevamo così, facciamo: "Io faccio un mojito, tu ne fai uno e poi", va beh magari c'era qualcuno che conoscevamo o gente a caso e dicevamo "Assaggiatelo senza dire chi ha fatto cosa e vediamo chi vince.*

(Intervista a Mariella, giugno 2023)

Di humor sul lavoro, tuttavia, non esiste solo una versione positiva. Stando alle storie degli intervistati e delle intervistate, lo scherzo e il gioco possono anche assumere i toni di prese in giro o attacchi diretti, mascherati dall'uso dell'ironia, e indirizzati verso specifici bersagli all'interno dell'organizzazione. In tal senso si comprende come il gioco possa incasellarsi nella tipologia del *misbehaviour*. Seppure nelle interviste se ne faccia scarsa menzione, e quando se ne parla lo si faccia sempre riferendolo a una tensione *vis-a-vis*, tra singoli individui, lo humor negativo assume anch'esso valenza identitaria. Impugnato da chi detiene una posizione di dominanza o superiorità rispetto a un sottoposto (che diventa la vittima del caso), esso rappresenta uno strumento per la rivendicazione di potere e di un certo posizionamento identitario al lavoro. È quanto testimonia Carlotta quando racconta di una giornata in cui, pur malata, si è trovata costretta ad andare comunque al lavoro per assecondare il capriccio del suo capo che aveva già programmato, per quella sera, di andare

a vedere con gli amici una partita e farsi sostituire da lei durante il turno. L'intervistata testimonia di come in questo caso abbia dovuto sorbirsi, oltretutto, anche le battutine e i commenti di cattivo gusto avanzati dal suo responsabile:

*Sono andata in magazzino evitando il contatto visivo e lui mi ha detto: "Amore mio (...) stai male?" con questa faccia preoccupata. Io gli ho detto: "Sì, lo sai, cioè ti ho scritto 5 minuti fa che sto male, perché me lo chiedi?". "Oh, scusami, è che oggi c'era questa partita organizzata, ci tenevo tantissimo" [cercando di impietosire]. Ha detto anche che c'era un tizio che mi piaceva all'epoca no? Come se lo legittimasse.*

(Intervista a Carlotta, giugno 2023)

A uno sguardo d'insieme, dunque, che si faccia riferimento a uno humor puro, divertente, o che si consideri lo humor nelle sue vesti negative, esso è in ogni caso inquadrabile come un'espressione del *misbehaviour* sul lavoro. Esso è inoltre un espediente per l'esercizio di *agency* in quanto tali comportamenti di non conformità organizzativa, che sembrerebbero sottrarre tempo utile al lavoro per dedicarlo al divertimento, consentono nuovamente ai lavoratori e alle lavoratrici di ritagliarsi spazi di autonomia e di appropriazione della cruciale risorsa identitaria nell'attività lavorativa.

Con richiamo costante alle domande di ricerca iniziali e ripercorrendo le declinazioni del *misbehaviour* osservato nel contesto dei bar padovani tramite la lente della classificazione nelle sei macrocategorie illustrate, ho potuto mostrare le storie di appropriazione sul lavoro degli intervistati e delle intervistate. Ognuna di queste storie racconta di come la realtà organizzativa del bar sia innestata dal germe del conflitto e della non conformità delle condotte. Il *misbehaviour* si concretizza in espressioni molteplici e variegata, in funzione sia dello specifico contesto considerato, sia della soggettività delle scelte degli attori sociali in merito ai corsi d'azione da intraprendere. La presentazione categorizzante delle differenti dimensioni potrebbe suggerire che, in base alla risorsa che del lavoro si sceglie di sfruttare, si possa avere accesso esclusivamente a certe forme dell'appropriazione e non ad altre. In verità, a uno sguardo d'insieme, si nota che tutte le sottocategorie del *misbehaviour* si allineano e convergono tra loro nel consentire indifferentemente l'accesso alla risorsa più importante cui i lavoratori e le lavoratrici sembrano aspirare: l'identità. Che essa si traduca in appropriazione di potere, di diritti, di benefici, interessi personali o in riaffermazione convinta delle proprie idee, resta sempre e pur sempre una maniera per esprimere la propria soggettività nell'attività lavorativa. Esercitando pertanto *agency*, attraverso l'uso strategico del *misbehaviour*, i lavoratori e le lavoratrici del bar rivendicano, ritrovano e riconoscono quotidianamente il proprio *self* sul lavoro.

## Capitolo quarto

### **Alla radice del *misbehaviour*: esistono contesti “facilitatori”?**

Come illustrato ed argomentato nel capitolo precedente, il *misbehaviour* si è rivelato l'esito dell'attività, razionale e consapevole, di progettazione e pianificazione, da parte dei lavoratori e delle lavoratrici, dei propri comportamenti nel setting quotidiano dell'attività lavorativa. L'esercizio di condotte anomale e non conformi rispetto al normale svolgimento delle routine organizzative della vita del bar è pertanto riconducibile a scelte soggettive che lavoratori e lavoratrici compiono, di volta in volta, per avere accesso a determinate risorse o a vantaggi significativi sul lavoro. Quando si parla di comportamento organizzativo sotto la lente specifica del *misbehaviour* è dunque l'elemento della soggettività ad assumere il ruolo da protagonista.

Il solo fatto che, nell'agire condotte di deliberata non conformità rispetto alle norme e aspettative, formali e informali, dell'organizzazione, il riferimento necessario sia all'individuo e alle sue decisioni soggettive, non implica tuttavia assecondare l'idea per cui il *misbehaviour* sia considerabile il risultato di una presunta disposizione caratteriale alla resistenza sul lavoro. Come traspare dai racconti della quotidianità lavorativa di intervistate ed intervistati, infatti, quella per il *misbehaviour* non è inquadrabile al pari di una mera predisposizione naturale. Si rivela inutile, in tal senso, operare una distinzione tra soggetti caratterialmente più propensi a progettare e mettere in atto strategie di appropriazione e soggetti meno inclini. Il comportamento organizzativo, se ne è dedotto, non è pertanto una questione di attributi caratteriali anomali e/o atteggiamenti devianti associati ai singoli individui. Esso è piuttosto il prodotto di scelte ragionate, premeditate e intraprese dopo un monitoraggio attento, da parte degli attori sociali, del proprio contesto e delle diverse situazioni con cui si trovano a interfacciarsi.

Dalle testimonianze riportate è emerso infatti come la messa in campo di condotte non conformi o di corsi d'azione strategicamente pianificati per accaparrarsi risorse significative sul lavoro sia costantemente ed inevitabilmente legata a fattori organizzativi. È in risposta alla percezione, pur soggettiva, che hanno rispetto alle condizioni strutturali del lavoro, che lavoratori e lavoratrici selezionano i comportamenti da adottare.

Nel contesto del bar tale evidenza si è mostrata ricorrente: trattandosi di un impiego in cui i fattori rilevanti tenuti in considerazione, specialmente dai giovani, nella valutazione

soggettiva dell'attività lavorativa sono pressoché comuni all'intero settore, è risultato cruciale prestare ad essi attenzione per spiegare le motivazioni sottese al *misbehaviour*.

Comparando orizzontalmente le narrazioni di baristi e bariste raccolte durante la ricerca, si sono identificati, in sede di analisi, pattern d'azione ricorrenti nell'esercizio di *misbehaviour*. Le condotte di non conformità organizzativa non si sono rivelate il mero frutto di decisioni impulsive e irrazionali dei singoli soggetti, bensì reazioni trasversali e analoghe, nell'eterogeneità dei contesti considerati, a particolari condizioni del lavoro. La ricerca ha evidenziato come, nonostante la diversità dei campi e le differenti sfaccettature in cui si articola la realtà del bar, esistano fattori organizzativi comuni, potenzialmente predittivi di *misbehaviour*. Si tratta di elementi caratterizzanti il lavoro nel settore della ristorazione in generale che, sommati alla percezione e alla valutazione soggettiva che ne danno coloro che vi sono direttamente impiegati, sembrano poter predire l'insorgenza di *misbehaviour* nelle sue molteplici forme.

Servendomi nuovamente della suddivisione nelle sei sottocategorie di *misbehaviour*, già adottata nel capitolo precedente, ho potuto constatare come ognuna delle classi di comportamento messa in campo sembri rispondere omogeneamente, nelle testimonianze degli intervistati e delle intervistate, alla presenza di determinati fattori organizzativi. Ciò significa che è in corrispondenza di certe condizioni del lavoro che gli attori sociali del campo decidono, rispettivamente, di reagire con atti aggressivi, sabotanti e/o con l'appropriazione di oggetti, di manipolare strategicamente le risorse tempo e formazione di conflitti/alleanze di gruppo o di introdurre convenientemente la componente gioco nello svolgimento dell'attività.

Nell'analisi delle interviste, inoltre, il costante riferimento alle caratteristiche ricorrenti e distintive del lavoro nell'ambito dei servizi al consumo, così come delineate da Ivana Fellini nella sua trattazione (Fellini, 2017), ha facilitato il processo di identificazione delle cause produttive del *misbehaviour*.

Per quanto concerne l'organizzazione del capitolo, procederò dapprima a presentare quelli che, per ogni categoria dell'appropriazione, sembrano essere, a detta di intervistate e intervistati, i fattori organizzativi predisponenti la condotta anomala e, in ultima istanza, a sintetizzare ed elaborare il prototipo o modello ideale di bar in cui, secondo le evidenze emerse, risulta più probabile che insorgano episodi di *misbehaviour*. L'operazione consisterà nel tratteggiare il profilo organizzativo del bar che, nel complesso, per determinate caratteristiche e condizioni del lavoro emerse frequentemente nell'indagine comparativa delle testimonianze, sembra facilitare maggiormente, per i lavoratori e le lavoratrici, la scelta

di adottare *misbehaviour*.

#### 4.1. L'appropriazione del tempo

Per quel che riguarda i comportamenti strategici funzionali all'appropriazione della risorsa tempo, nella comparazione delle testimonianze, si sono riscontrate svariate analogie in merito a quei fattori organizzativi che più abitualmente vengono adottati a movente delle condotte non conformi. Sia che si faccia riferimento all'ottimizzazione, sia che si tratti di impadronirsi del tempo morto tramite la strategia del lavatismo (*slacking* e *soldiering*, nella classificazione di Paulsen<sup>5</sup>), intervistati ed intervistate hanno ricondotto la decisione di adottare questi corsi di azione all'elemento della pressione lavorativa. Sotto tale espressione si è scelto di far rientrare tutte quelle condizioni di stress e insofferenza prodotte dallo svolgimento del lavoro. Pressioni inquadrabili nei termini di un malessere psicologico, dovute, in special modo, alla noia derivante dall'inerzia e dalla staticità dell'attività in sé e al peso di dover far fronte all'irregolare ritmo produttivo e alla ciclicità della domanda della clientela durante il turno.

Allo scopo di illustrare nel concreto quanto affermato, può essere utile citare alcuni stralci di intervista esemplificativi. Nel caso dell'ottimizzazione, Mariella riconduce la sua scelta di investire il tempo vuoto reso disponibile dal lavoro alla noia generata da un momento della giornata giudicato inoperoso e decide di occupare quel tempo proficuamente ponendo domande ai suoi responsabili e cercando di apprendere, con loro, nuove tattiche di velocizzazione. L'annoiarsi e il non avere nulla da fare è sentito infatti, nel suo caso, in chiave negativa, come il fattore stressante generativo della condotta anomala. L'appropriarsi di quel tempo, ricavandone qualcosa di produttivo, ha dunque il potere di risollevare l'umore dei lavoratori e delle lavoratrici, fornendo loro nuovi stimoli:

*Ok allora, quando c'è meno gente... in realtà si cerca sempre di fare, a livello lavorativo, qualcosa (...). Oppure, soprattutto anche le prime volte, quando non c'era niente da fare anche S\*\*\* si girava e diceva: "Dai fatemi domande, anche a livello di cocktail, di cose eee" E magari chiedevamo. O ci faceva vedere come si facevano i cocktail o ci spiegava determinate cose anche a livello lavorativo o gestione comunque della situazione.*

(Intervista a Mariella, giugno 2023)

---

<sup>5</sup> Il riferimento è a Paulsen (2015)

La pressione lavorativa, identificata nella monotonia dell'attività, può tuttavia, anziché motivare i lavoratori e le lavoratrici ad essere proattivi e propositivi nell' usare quel tempo in modo produttivo, contribuire ad impigrirli e ad amplificare ulteriormente l'inefficienza generale. Lo testimonia Giorgio che, frustrato dall'assenza totale di stimoli e incentivi sul posto di lavoro, dopo i ripetuti tentativi di riempimento, con attività e occupazioni futili, del tempo morto, finisce col non impegnarsi più in qualcosa che non gli offre gratificazione, inizia a girare a vuoto per il locale, a occupare i minuti fumando sigarette a detta sua, più per noia che per voglia.

*A: E nei momenti invece più calmi in generale?*

*G: [con tono deciso e sbattendo il bicchiere] Mi rompevo il cazzo. Cioè non sapevo cosa dire, cercavo di tirar fuori qualsiasi roba da parlare con le tipe che c'eran lì. Vedevo se c'era qualcosa da pulire e continuavo a camminare, sistemare roba (...) Quindi magari mi facevo un giro, toglievo le foglie secche, così solo, per i cazzi miei. Chiedevo se c'era qualcosa da fare...e poi magari giravo a vuoto perché poi magari non c'era più...più di tanto da fare ecco.*

*[...] Fumavo più per noia quasi che per voglia tipo.*

(Intervista a Giorgio, giugno 2023)

Accanto alle modalità dell'appropriazione temporale legate alla gestione dei tempi vuoti dell'attività, quando nel capitolo terzo si è illustrato il *misbehaviour* agito in funzione dell'appropriazione della risorsa tempo, ci si è soffermati a lungo anche sulla strategia del turnover. Spiegando come attraverso di esso i lavoratori e le lavoratrici dei bar possano far valere la propria *agency*, esercitando autonomia decisionale sul se restare o meno in un certo posto di lavoro, si è tuttavia tralasciato di trattare le motivazioni sottese alla scelta di abbandonare l'organizzazione per cui si lavora. Nell'individuazione delle cause del turnover, l'analisi delle interviste condotte ha prodotto una ricca mole di materiale. In particolare, emerge dalle storie delle carriere lavorative degli intervistati e delle intervistate, che i fattori organizzativi che muovono o hanno mosso, più spesso, la scelta di cambiare posto di lavoro, sono molteplici e sovrapponibili tra loro. Per illustrare le radici del turnover lavorativo si è quindi potuta ipotizzare una spiegazione multifattoriale. Tra le condizioni del lavoro più ricorrentemente richiamate come insieme predisponenti la suddetta condotta non conforme, rientrano la valutazione, in termini di costi e benefici arrecati, della paga percepita, della natura delle relazioni sul lavoro e, in ultimo, dell'elemento flessibilità oraria legata all'impiego. Nella maggior parte delle interviste si esplicita infatti come, a guidare con

convinzione la decisione di abbandonare un posto di lavoro e spostarsi in un altro, sempre all'interno del settore della ristorazione, sia soprattutto il fattore remunerativo. Risulta dunque fondamentale prestare attenzione al giudizio che lavoratori e lavoratrici danno del proprio stipendio per comprendere una tra le cause scatenanti della mobilità lavorativa. La valutazione, a monte della scelta, prevede che vengano soppesati, da un lato i costi del lavoro per il lavoratore o la lavoratrice, ovvero l'onere delle richieste avanzate, le responsabilità e i doveri affidati, i sacrifici da svolgere e, dall'altro, i benefici che da esso, in termini materiali, si possono ottenere. Fintanto che il vantaggio a livello di retribuzione percepita travalica gli sforzi e le fatiche da sobbarcarsi, sarà difficile che lavoratori e lavoratrici rinuncino all'impiego; in caso contrario invece, la scelta di abbandonare l'organizzazione diventa immediatamente una carta flessibile e facilmente spendibile, a favore del lavoratore o della lavoratrice. È quanto testimoniato da Andrei nello stralcio di intervista che segue:

*[...] Però poi me ne sono andato anche perché cioè stava diventando pesante perché mi venivano, mi stavano addossando sempre più responsabilità senza arrivare diciamo a una remunerazione monetaria cioè uguale o comunque cioè perlomeno del valore di tutto quanto lo sforzo che stavo facendo*

(Intervista ad Andrei, aprile 2023)

L'elemento salariale, tuttavia, non è il solo a contare nell'adozione del turnover come strategia di appropriazione del tempo. Stando alle parole degli intervistati e delle intervistate, rientra nella valutazione operata anche il giudizio sulle relazioni lavorative, siano esse quelle intercorse con il datore di lavoro, con i colleghi o col cliente, specialmente se particolare o difficile da gestire. Sono molteplici, infatti, le occasioni in cui lavoratori e lavoratrici hanno ribadito che la presenza di rapporti lavorativi negativi, conflittuali o tesi è stata la molla che li ha convinti definitivamente a lasciare l'organizzazione. Un intervistato racconta di come, in un frangente temporale piuttosto ristretto, abbia visto avvicinarsi una serie di colleghi e di colleghe che, pur appena assunti, hanno scelto quasi immediatamente di rinunciare al posto per via del rapporto ostile e problematico con un datore di lavoro particolare.

*Allora, titolare particolare. Ma anche proprio come carattere secondo me può creare molta soggezione (...) Tanto esigente soprattutto nei confronti di una persona che non ci aveva avuto per niente esperienza quindi si aspettava subito tanto e, considera che nel periodo in cui ho lavorato io, io penso di aver visto passà tipo una cosa come 10 ragazzi, barra ragazze*

*[...] Cioè secondo me, tanti che sono venuti perché avevano bisogno e sono durati poco, è perché si sentivano in soggezione fundamentalmente.*

(Intervista a Pino, maggio 2023)

Nel novero delle cause addotte, un ultimo ma significativo fattore organizzativo dirimente nella scelta di agire o meno turnover risiede, a detta degli intervistati e delle intervistate, nella flessibilità oraria concessa dall'impiego. Si tratta anche qui, per i soggetti intervistati, di valutare la convenienza, o meno, dello stare in un certo posto di lavoro. Essendo quello della ristorazione in generale un settore largamente popolato dai giovani, per le possibilità che le tipologie contrattuali atipiche e gli orari variabili offrono di conciliare i tempi lavorativi con la vita privata in modo flessibile, a rientrare di diritto nella valutazione della soddisfazione del posto di lavoro tale elemento non è affatto trascurabile. I giovani lavoratori e le giovani lavoratrici fanno pertanto dipendere, spesso e in buona parte, le proprie scelte sulla mobilità lavorativa anche in funzione del grado di permissività che il portar avanti un certo impiego accorda alle loro altre priorità di vita.

## **4.2. Il furto**

Il *misbehaviour*, declinato nella particolare forma dell'appropriazione di oggetti sul lavoro è, come si è detto, tra le condotte anomale, la meno menzionata da parte dei soggetti della ricerca. Il fatto che nei resoconti raccolti si faccia raramente riferimento a episodi di furto o appropriazione indebita di prodotti, strumenti e materiali, lascia trapelare l'esitazione dei lavoratori e delle lavoratrici nel toccare l'argomento. Pertanto, si potrebbe immaginare che anche l'operazione di individuazione di condizioni lavorative comuni, potenzialmente predittive di tali strategie comportamentali, sia stata di difficile conduzione nell'analisi. Se in un primo momento, infatti, ha rappresentato anche il mio principale motivo di preoccupazione, proseguendo con la comparazione degli stralci di intervista sono tuttavia rimasta stupita dalla inaspettata linearità e corrispondenza nelle testimonianze offerte. Tra i moventi del furto sono emerse, complessivamente, più analogie e pattern ricorrenti di quanto potessi figurarmi. Intervistati ed intervistate, menzionando vicende di furto di cui sono stati testimoni diretti o indiretti, hanno delineato un quadro chiaro dei fattori organizzativi che maggiormente promuovono l'esercizio di tale condotta non conforme sul lavoro. Nello specifico, è la percezione del grado di controllo o autonomia che si ha a disposizione sul posto di lavoro a configurarsi come elemento dirimente nell'incoraggiare o meno, nei lavoratori e nelle lavoratrici, la strategia dell'appropriazione indebita di oggetti o denaro. A monte della decisione di rubare una qualche risorsa significativa sul lavoro, baristi e bariste operano una valutazione della situazione. Dopo un monitoraggio attento dell'attività, sembrano propendere per agire il furto specialmente in quei contesti in cui è considerato

scarso il livello di controllo diretto dei supervisori sui comportamenti e sulle routine organizzative. Quando si è soli, certi di non essere visti o si sono identificati stratagemmi per eludere il controllo, risulta più facile appropriarsi di oggetti di valore senza temere ritorsioni. Un'intervistata lascia intuire che il modo in cui il lavoro è organizzato è spesso alla radice di quei buchi organizzativi, o spazi di assenza di controllo, di cui è possibile approfittare per attingere a risorse vantaggiose sul lavoro.

*Quindi io sono costretta dalle 17:00 fino alle 23:00 o alle 22:30 a stare dietro al bancone, a fare cose così, a parlare eee, non posso fermarmi. Tra l'altro, io ho la cosa in più che non posso fermarmi io, perché non posso lasciare il ragazzo da solo, perché una volta è successo che ho pensato, cioè che forse ci avevano rubato i soldi, i ragazzi e...(...) Il responsabile mi ha detto che dovevo stare attenta, che io in realtà non potrei neanche fumarmi la sigaretta.*

(Intervista a Carlotta, giugno 2023)

Dalla testimonianza di Carlotta si intuisce pertanto come l'autonomia accordata dai datori o dalle datrici di lavoro possa essere sfruttata in maniera strategica, da parte dei dipendenti, per soddisfare scopi o interessi individuali. Il grado di controllo percepito non è tuttavia la sola condizione che predispone al furto sul lavoro. L'atto dell'appropriazione rappresenta in diversi casi anche uno strumento tramite il quale lavoratori e lavoratrici rivendicano, agli occhi dei colleghi, la propria superiorità di ruolo. In quest'ultimo caso il fattore organizzativo che entra in gioco è quello che riguarda la gerarchia organizzativa e la divisione interna dei ruoli. All'interno dei posti di lavoro, infatti, come si è dimostrato nel capitolo precedente, sono frequenti le tensioni tra colleghi e colleghe per l'affermazione e il riconoscimento della propria posizione di predominio sugli altri. Specialmente quando, come nel contesto del bar, sovente la gerarchia non è chiaramente strutturata ma vige un sistema di rivendicazione di potere sulla base di criteri informali, quali esperienza o anzianità, è facile che si generino frizioni e scontri. Il furto, in tali condizioni, può essere adottato da alcuni come l'ennesimo dispositivo funzionale a riaffermare la propria posizione di vantaggio nella presunta gerarchia informale vigente. Ne offre una testimonianza esemplare Maria, quando racconta dell'ingiustizia subita da parte dei suoi colleghi del bancone i quali, al fine di rivendicare il proprio ruolo dominante, in virtù della maggiore esperienza o della posizione ricoperta, si sono appropriati di parte della mancia spettante ai camerieri.

*Però i colleghi, cioè la mancia ovviamente la prendevano solo i camerieri però quelli che cucinavano e alla fine erano dietro al banco hanno cominciato a dire: "Certo però, voi fate il servizio. Però servite quello che cuciniamo noi e quindi noi ci prendiamo la nostra parte", nonostante la mancia sia specifica per il servizio, cioè esiste per quello. Ok? E quindi in realtà facevamo diviso tutti e anche chi stava dietro*

*il bancone si prendeva la sua mancia. Mancina che spesso poi cioè erano delle monete messe vicino alla cassa quindi... (pausa) cioè quando volevano... prendevano.*

(Intervista a Maria, maggio 2023)

In sintesi, lo stralcio conferma la tesi per cui l'assenza di controllo stretto sull'attività dei dipendenti, unita alle controversie relative alla divisione dei ruoli, si configuri come condizione lavorativa ideale e predittiva del *misbehaviour* del furto all'interno del contesto del bar.

### **4.3. L'aggressività**

Della presenza diffusa di condotte aggressive sul posto di lavoro, quando si parla di ambienti afferenti al settore dei servizi al consumo, come quello del bar, si è già avuto modo di discutere. Attingendo alle narrazioni di intervistate ed intervistati, ho infatti potuto mostrare come l'aggressività, nel suo duplice volto, verbale e fisico, sia un comportamento osservabile all'ordine del giorno nelle attività legate alla ristorazione. Nell'argomentare come di essa lavoratori e lavoratrici si servano strategicamente per ottenere la rivendicazione di diritti significativi, tuttavia, si è inizialmente sorvolato sulle cause che sembrano produrre tali comportamenti. Vale la pena ora, quindi, riassumere quali siano i moventi che intervistati ed intervistati riconducono, in qualità di stimoli, alla messa in campo di risposte aggressive sul lavoro. Un primo ordine di motivi riguarda senza dubbio la pressione lavorativa. Come abbiamo visto, la pressione lavorativa per alcuni è assimilabile alla percezione di noia e monotonia generata dall'attività produttiva in sé. Nel caso della spiegazione delle condotte aggressive, la condizione di pressione lavorativa fa invece riferimento alla duplice sfida con cui il lavoro mette alla prova, di giorno in giorno, bariste e baristi. La pressione è qui intesa da un lato come sforzo fisico da sobbarcarsi, riconducibile specialmente al carico di lavoro, ai ritmi intensi, pesanti e irregolari, agli orari incostanti dell'attività, dall'altro come pressione psicologica-emotiva con cui sovente i lavoratori e le lavoratrici fanno i conti nel corso delle interazioni quotidiane. La testimonianza di un'intervistata rende molto chiaramente l'idea di come la sensazione di stress ed esaurimento che da tali condizioni deriva, possa indurre con facilità lavoratori e lavoratrici a sfogarsi con manifestazioni di *misbehaviour* aggressive, anche tra colleghi e colleghe.

*[...]Quindi, come ce la gestivamo? Boh cioè, male. Male. Cioè io tornavo a casa spesso che stavo proprio male emotivamente, che dicevo: "Ma, cosa sto facendo?". Era, era molto impegnativo, oltre che stancante, cioè chilometri(!)*

*[...]Un altro...problema era quello che, i proprietari di questo bar, avevano un (...)ristorante nella piazza accanto.*

*E quindi, tutti noi stavamo sempre con l'ansia che da un momento all'altro potessero chiamarci al ristorante, che era ancora peggio. Io ho cercato in tutti i modi di evitare di andare, però i miei colleghi a una certa si incazzavano con me perché io dicevo: "Ragazzi per favore andate voi".*

*Comunque, non eri mai sereno. Un po' perché il lavoro già al bar era stressante, due perché sapevi che potevi essere chiamato da un momento all'altro per andare al ristorante.*

(Intervista a Maria, maggio 2023)

Al primo fattore individuato come fonte scatenante di reazioni aggressive si sommano, a detta dei soggetti intervistati, altre due condizioni ricorrenti: la natura delle relazioni sul posto di lavoro - siano esse con il datore o la datrice di lavoro, con i colleghi e le colleghe o con i clienti - e la percezione del grado di giustizia organizzativa presente. Quest'ultimo elemento si spiega facilmente con rimando all'episodio, raccontato da un intervistato nel capitolo precedente, della rissa violenta tra i lavoratori del banco e quelli della griglia. In questo caso, la condotta aggressiva pare scatenarsi in risposta alla percezione di un'ingiustizia subita o di un diritto negato. Analogamente, in un altro scenario presentato, emerge come la risposta verbalmente aggressiva sia sintomo del sentore, da parte di una dipendente, di star subendo un trattamento iniquo o asimmetrico rispetto a quello riservato alle sue colleghe di pari grado.

Quando ci si richiama invece alle relazioni sul lavoro come fattore organizzativo predittivo di *misbehaviour* aggressivi, intervistati e intervistate sembrano concordare uniformemente sul fatto che, a creare i maggiori danni e suscitare le resistenze peggiori, sia l'interazione con i clienti difficili che frequentano il bar. È vero che anche il rapporto teso o ostile col datore o la datrice di lavoro può dare luogo a istanze aggressive; tuttavia, la relazione che risulta più complessa da gestire sul posto di lavoro è quella che si instaura col cliente. Spesso i clienti portano allo stremo baristi e bariste, avanzando loro richieste pretenziose, utilizzando approcci molesti e modi di fare irritanti. La conseguenza è il prodursi, nei lavoratori e nelle lavoratrici, di un'attitudine aggressiva che, se delle volte sfocia direttamente in reazione aggressiva contro chi l'ha provocata - il cliente o la cliente interessata -, dall'altra viene all'opposto trattenuta, attraverso l'innalzamento di una maschera a lavoro, per evitare che inneschi esiti disastrosi. Come se si sentissero costretti dalla natura dell'attività, di servizio alla clientela, a coprire le proprie emozioni spontanee, in certi casi intervistati ed intervistate hanno testimoniato di uno sforzo inibitorio agito

contro se stessi, che ha rappresentato un freno autoimposto allo scoppio di risposte aggressive.

A fornire uno spunto stimolante rispetto al *misbehaviour* aggressivo come replica alle provocazioni della clientela è Sofia, la quale, in uno stralcio di intervista, illustra le strategie che lei e i suoi colleghi mettono in campo in questi casi:

*[...] magari è gente arrogante magari... rompono veramente tanto le scatole e poi sono ubriachi perché se gli stai dando da bere... Dopo un po' magari dici: "Guarda, sto lavorando, cioè per favore basta". (...) Comunque tu stai lavorando, devi stare anche un po' sereno. Quindi magari eviti di rispondergli male la prima volta, la seconda volta, la terza dici: "Basta, o ti allontanano o la smetti te, che non è possibile".*

(Intervista Sofia, maggio 2023)

Anche dalle parole di un altro intervistato traspare la linea sottile che i lavoratori e le lavoratrici tentano costantemente di mantenere in equilibrio, autocontrollandosi, tra la tentazione a rispondere genuinamente in termini aggressivi al cliente o alla cliente molesta, e la necessità di non sbilanciarsi troppo per non incorrere in conseguenze svantaggiose o dannose per sé.

*[...] con certa gente ho litigato. (...) Ma del tipo che... era palesemente ubriaco, biascicava mentre parlava, arriva e mi chiede da bere, io lo guardo e faccio: "guarda non ti posso servire sei palesemente ubriaco, non posso". (...), nel mentre stavo lavorando, cioè mi ha preso per una mano, mi ha tirato, mi ha detto adesso andiamo fuori ce la risolviamo... cioè l'ho guardato così faccio "rega così no, che se no...".*

(Intervista ad Andrei, aprile 2023)

#### **4.4. Il sabotaggio**

Per sabotare, come è emerso dalle interviste, non esiste uno e un solo modo: baristi e bariste, nello svolgimento delle proprie attività quotidiane, si mostrano infatti in grado di disattendere alle aspettative manageriali e alle norme organizzative convenzionali in tante maniere e attraverso strategie tra loro eterogenee. Avendo già messo in luce in che senso il sabotaggio si configuri come mezzo funzionale all'appropriazione, resta da chiarire quali siano le ragioni che fanno da sfondo all'adozione di tale comportamento in sede organizzativa. Sotto tale versante, quello dell'individuazione delle cause predittive, il sabotaggio si approssima molto alle condotte aggressive. Entrambe le strategie per la rivendicazione di risorse significative sul lavoro sembrano, nei racconti degli intervistati e delle intervistate, riconducibili a un pressoché analogo ordine di motivi. Come per

l'aggressività, anche il comportamento sabotante viene sovente attivato in conseguenza della percezione, da parte di lavoratori e lavoratrici, di relazioni tese con gli altri attori sociali che popolano l'ambiente del bar. In modo particolare, sono specialmente i rapporti ostili e le tensioni che vengono a crearsi col datore o la datrice di lavoro a produrre dinamiche di sabotaggio. Ne fornisce un esempio calzante la testimonianza di Pino, relativa all'urgente pretesa, avanzata dal suo capo, di presentarsi al bar e coprire un turno, sebbene l'impegno gli richiedesse di rinunciare al suo giorno libero settimanale.

*[...] Molto spesso m'ha cambiato turni, orari anche il giorno prima, senza anche il minimo rispetto per il tempo di una persona fuori dal lavoro, perché comunque c'è anche questo ovviamente.*

*[...] Il pomeriggio alle 17:00, io stavo facendo un aperitivo di laurea e avevo la festa la sera, [mi ha chiesto] se potevo andar lì a lavorare alle 19:00 [con sguardo indispettito]... Gli ho fatto: "No guarda, cioè ch'ho questa festa di laurea, fra l'altro di un coinquilino con cui sono stato tre anni, no, mi dispiace, la festa non la salto. Perché soprattutto se me lo dici così su due piedi... Fra l'altro un messaggio: "Vieni al bar a quest'ora". [Ridendo amaramente]. Non ci ho scritto cane sulla testa, no. Quindi... no. Però aveva anche questi atteggiamenti proprio, cioè pretenziosi.*

(Intervista a Pino, maggio 2023)

L'intervistato lascia qui trapelare la sua irritazione nei confronti di un responsabile che avanza richieste esagerate e irrispettose nei confronti della sua persona, e risponde contrariato di non essere disposto a scendere a compromessi o ad assecondare le pretese manageriali ritenute inique. Dallo stralcio emerge infatti un'ulteriore condizione organizzativa che nella maggior parte delle interviste viene sollevata come fattore cruciale, prefigurante la condotta sabotante: si tratta, nuovamente, in analogia con il *misbehaviour* aggressivo, della valutazione che i soggetti danno del grado di giustizia organizzativa nel proprio posto di lavoro. Evidentemente, un contesto organizzativo considerato iniquo, in cui lavoratori e lavoratrici sentono di essere vittime di trattamenti scorretti, di un ambiente eticamente tossico o di abusi di potere ingiustificati, fomenta più facilmente la scelta di agire *misbehaviour*. Il sabotaggio diviene così una risposta di fronte all'ingiustizia cui si ha l'impressione di essere esposti. Le parole di un'intervistata rendono ben evidente il concetto, lasciando intendere la frustrazione che si cela a monte di una resistenza espressa mediante l'adozione di un comportamento sabotante.

*[...] Mentre con i miei amici anch'io facevo degli sconti, a volte...pensavo, cazzo ma perché queste polpette di merda costano così tanto? [...]E quindi a volte facevo un po' di sconticini perché pensavo, questa roba non vale così. E, a volte mi sento un po' in colpa per questi gesti perché mi rendo conto che prendo iniziativa per delle cose che non, non dovrei magari. Però mi sento sempre legittimata da come mi trattano capito?*

*E da quello che fanno e da...da quanto prendono da noi. E quindi penso, almeno questo compensa un po' capito?*

(Intervista a Carlotta, giugno 2023)

Come ultimo, tra i moventi addotti a pretesto per la progettazione e messa in campo di condotte di sabotaggio, è bene menzionare anche il grado di controllo o autonomia percepita, da parte dei lavoratori e delle lavoratrici, nel corso dell'attività. A un controllo da parte dei superiori, sentito come più lasco e superficiale, sembra accompagnarsi di conseguenza una presa di iniziativa più decisa e intraprendente da parte dei dipendenti. L'essere lasciati da soli, a lavorare e gestire in autonomia le proprie incombenze, diventa sovente condizione propizia per esercitare sabotaggio. Tuttavia, non è solo l'intensità dello stesso a fare del controllo una minaccia alla propria libertà d'azione, in quanto, accanto ad essa, lavoratori e lavoratrici valutano anche la natura della fonte del controllo. Per essere percepito come autorevole, il monopolio del controllo deve essere in mano a quegli attori sociali del campo considerati legittimi depositari del potere e di una qualche forma di superiorità di ruolo che li autorizzi ad essere obbediti e rispettati. In loro presenza, gli sforzi dei lavoratori e delle lavoratrici per eludere le norme formali e informali dell'organizzazione, paiono affievolirsi, se non addirittura annullarsi. Per comprendere quanto determinante sia il fattore controllo/autonomia percepita per la scelta di agire o meno sabotaggio sul posto di lavoro, si ricorre a quanto testimoniato da Maria durante la sua intervista:

*[...]Quindi in base a chi era il capo in quel momento, delle cose ti erano concesse, e delle cose non ti erano concesse.*

*[...] Quindi ognuno di loro aveva delle regole specifiche che tu sapevi che andavano rispettate quando loro erano a capo, in base alla giornata, al turno... era tutto, così, alla giornata...*

(Intervista a Maria, maggio 2023)

Come si evince dallo stralcio, la decisione di mettere in campo strategie di sabotaggio e di disattendere alle norme dell'organizzazione, si vede praticabile specialmente in quei contesti che offrono margini di libertà e assenza di sorveglianza diretta da parte di chi è designato responsabile del controllo sul lavoro.

Sommato agli altri due fattori - valutazione del livello di giustizia organizzativa e qualità delle relazioni sul lavoro - il grado di autonomia/controllo è un'altra tra le condizioni organizzative potenzialmente anticipatorie del *misbehaviour* sabotante.

## 4.5. Gruppi e subculture

L'utilizzo della risorsa gruppo, tramite la formazione strategica di alleanze *infra*, da un lato, e la produzione di dinamiche di conflitto *inter*, dall'altro, rappresenta uno tra gli strumenti di *agency* più spesso citati durante le interviste condotte per la ricerca. Essendo emerso molto materiale relativo all'uso delle subculture come mezzo di supporto per l'appropriazione di risorse significative, specialmente di natura simbolica, sul lavoro, risulta imprescindibile chiedersi quali siano le radici alla base della scelta di formare gruppi nel contesto organizzativo del bar. Le dinamiche di conflitto e di solidarietà - si evince dalle interviste - sono riconducibili, primariamente, a un fattore organizzativo specifico, che riguarda la natura delle relazioni sul lavoro. Dagli stralci analizzati, infatti, è stato possibile cogliere con chiarezza che l'irrompere di tensioni, diatribe, faide e la creazione di micro-alleanze in lizza l'una contro l'altra all'interno del bar, dipende strettamente dalle frizioni, generatesi nel conflitto per il potere, che arrivano a turbare il normale equilibrio della struttura organizzativa. A mettere in crisi l'unità e il senso di gruppo, di coesione della squadra nell'ambiente del bar sono i continui scontri, che si consumano tra gli attori sociali che popolano il campo, per la rivendicazione di un proprio presunto ruolo di superiorità e predominio. L'idea è che a un certo punto, nei diversi contesti studiati, si sia andata a creare una frattura nei rapporti interpersonali dovuta alla volontà o all'iniziativa, da parte di un singolo o di un insieme di individui, di riaffermare la propria posizione di dominanza in un'ipotetica gerarchia informale di ruolo immaginata all'interno del posto di lavoro. A giustificazione di tale asimmetria di potere interna, i promotori della spaccatura e del conflitto invocano criteri quali la maggiore esperienza e competenza o l'età anagrafica. La divisione informale che dei ruoli i gruppi di lavoratori e lavoratrici in posizione dominante operano, crea dunque scompiglio nelle relazioni e produce al tempo stesso recrudescenza e insoddisfazione in chi invece, dall'altra parte, subisce le conseguenze di questo essere relegato a condizioni di subalternità. Le vive tensioni per l'affermazione del ruolo e del potere sul lavoro sembrano inoltre, stando alle parole dei soggetti coinvolti, accompagnarsi anche a un'altra condizione lavorativa non indifferente, identificabile nella generale percezione del proprio posto di lavoro come caratterizzato da un basso grado di giustizia organizzativa.

La quasi totalità degli intervistati e delle intervistate ha, ognuno a suo modo e descrivendo situazioni specifiche vissute su pelle, fornito una testimonianza della ricorsività e frequenza di tale declinazione del *misbehaviour* all'interno della realtà organizzativa del bar.

Le esperienze narrate sono state molteplici e si è scelto qui di riportare le più esplicative. Relazioni tese sul lavoro dovute alla contrastata divisione dei ruoli e conseguente percezione di ingiustizia organizzativa colorano il racconto di Maria, la quale dipinge il bar dove ha lavorato come spaccato in due tra un primo gruppo, quello dei “veterani” dietro al bancone, più anziani d’età e con maggiore esperienza e i giovani camerieri e cameriere, addetti/e al servizio di sala. Il seguente stralcio lascia trapelare il senso di insoddisfazione provato dalla lavoratrice per l’iniquo trattamento subito da lei e dai suoi colleghi giovani, minacciati costantemente dalle angherie e dalle prepotenze degli adulti che si considerano legittimati, in virtù di un presunto maggior potere, ad agire vessazioni sui più deboli.

*[...] diciamo che erano due persone specifiche che solitamente stavano uno in gastronomia e l’altro dietro al banco. E loro due erano anche i veterani del bar.*

*(...) tipo uno dei due (...) lui sempre dava la colpa a noi. (...) quindi, adesso, senza entrare proprio nei dettagli, se proprio ci doveva essere un gruppo era più tra noi camerieri che ci davamo forza tra di noi. Se proprio ci devono essere degli antagonisti diciamo, contro o in difesa dalle accuse dei nostri capi, che erano quello in gastronomia e questo qua appunto della parte delle, delle bevute e quindi... diciamo che era più, non era un gruppetto contro di loro ma più per sostenerci noi rispetto diciamo alle problematiche che potevano emergere, che potevano emergere da loro.*

(Intervista a Maria, maggio 2023)

Di fronte ai giochi di prevaricazione di chi rivendica la propria superiorità sugli altri, la risposta adottata, come evidente, è spesso quella del sodalizio tra le vittime, funzionale a fare resistenza al gruppo dominante che pretende di imporsi.

Un altro intervistato, per rendere l’idea della frustrazione che il dispotismo per la rivendicazione di una propria presunta superiorità di ruolo produce in chi subisce, descrive con una punta di ironia l’esperienza vissuta con una delle colleghe:

*[...]...nonnismo...*

*[...] a livello d’età fra de noi... Questa ragazza del ‘99 che era sempre quella che, ti dicevo, in bar magari faceva tanto però poi aveva st’atteggiamento particolare, era molto... cioè c’aveva molto l’atteggiamento da superiore. Molto fastidioso a volte*

*A: Nei confronti...*

*P: Di tutti in generale, sia de me che dell’altra ragazza, come se lei avesse più esperienza*

(Intervista a Pino, maggio 2023)

È dunque evidente, ripercorrendo gli spunti emersi, come il contesto del bar pulluli di contese e contrasti tra gruppi di lavoratori e lavoratrici, derivanti dai conflitti interni per la riaffermazione del proprio potere nella gerarchia informale del luogo di lavoro. È inoltre

inevitabile che la percezione di un tale disequilibrio nei ruoli possa provocare nei soggetti un senso di sfiducia rispetto all'organizzazione e ai suoi criteri di giustizia nel trattamento dei dipendenti. Tali motivazioni, unite anche al fattore pesantezza e alla pressione lavorativa, più in generale lamentata come condizione caratterizzante l'impiego nella ristorazione, offrono in sintesi una spiegazione esaustiva di quella particolare forma del *misbehaviour* consistente nello sfruttamento degli elementi di solidarietà e di conflitto per l'accesso a vantaggi e benefici sul lavoro.

#### **4.6. Il gioco**

Nel capitolo precedente si è avuto modo di cogliere quanto le narrazioni e le storie di appropriazione sul lavoro di intervistate ed intervistati siano costellate di episodi e aneddoti afferenti alla dimensione del gioco. L'elemento ludico, dello scherzo, sia che lo si intenda nella sua connotazione più positiva, sia che lo si inquadri nella sua faccia negativa, sembra contrassegnare molte delle testimonianze raccolte. Fugato ogni dubbio sul peso che il gioco riveste all'interno delle routine organizzative del bar, resta da chiarire a quali moventi la messa in campo di tali condotte di *misbehaviour* possa essere riconnessa. Anche in questo caso, comparando tra loro le dichiarazioni delle intervistate e degli intervistati, si sono potuti evidenziare dei pattern causali piuttosto omogenei. Con un primo riferimento allo humor nella sua dimensione pura, quello dello scherzo piacevole e genuino che contribuisce a ravvivare la quotidianità lavorativa, i fattori organizzativi dirimenti, più frequentemente identificati come predittivi dello stesso, sono da ricondursi alle condizioni di pressione lavorativa e alla natura delle relazioni sul posto di lavoro. Con pressione lavorativa si intendono qui sia la pesantezza fisica, sia quella psicologica, derivanti dalle caratteristiche dell'attività in sé e dall'ambiente di lavoro nel suo complesso. I ritmi irregolari e stressanti, la fretta imposta dalla domanda *just in time*, il sovraccarico di compiti e mansioni, mettono a dura prova sia la resistenza fisica sia il controllo emotivo dei lavoratori e delle lavoratrici. Inoltre, a rappresentare un ulteriore elemento di stress e frustrazione è spesso anche, come ricordato più volte da diversi intervistati e intervistate, il contraltare della fatica e del completo assorbimento nell'attività lavorativa: la noia. Trovarsi improvvisamente a dover gestire un tempo morto che non si ha idea di come riempire in modo produttivo, genera nei lavoratori e nelle lavoratrici un senso di insoddisfazione. È in corrispondenza di tali buchi temporali che si libera massimamente il potenziale creativo di lavoratori e lavoratrici. Esso si esprime attraverso l'invenzione di giochi e forme di intrattenimento funzionali a sopperire

all'assenza di lavoro da svolgere, divertendosi nel frattempo. Dagli stralci di intervista se ne evince un'idea più concreta:

*[...]ti aiuta a gestire queste situazioni che sono stressanti perché comunque hai tanta gente, in cui devi fare tante cose e molto velocemente. Non manca il gioco neanche lì, nel senso che come prima appunto ci sono gli shottini oppure vai col fumo e vai con la campanellina e vai col ballettino della canzone (...) nonostante ci sia quel sovraccarico di lavoro, certo, non ti dico che ci mettiamo proprio a giocare però, ci divertiamo.*

(Intervista a Mariella, giugno 2023)

Quando testimoniano di rituali ludici e scherzosi prodotti nel corso della giornata lavorativa, intervistati e intervistate sembrano rimarcare sovente un secondo fattore rilevante nel promuovere l'esercizio di tale declinazione *soft* del *misbehaviour*. La qualità dei rapporti interpersonali che si instaurano con clienti, colleghi/e e datori/datrici di lavoro, possono influenzare non poco la disposizione al gioco e allo scherzo durante l'orario lavorativo. In particolare, come riportato da un intervistato nel passaggio che segue, è cruciale che si formi un gruppo di lavoro coeso e che ci si senta a proprio agio nelle relazioni con gli altri attori sociali del campo per far in modo di sollecitare il processo di invenzione di rituali giocosi che alleggeriscano la fatica lavorativa.

*[...] anche col capo ogni tanto parte la battutina, ogni tanto parte una risata. Devo dire che queste cose anche aiutano un po' a far passare la giornata con più leggerezza. Soprattutto con l'altro responsabile con cui mi trovavo molto bene era molto bello lavorare (...) quando c'era lui, per esempio, chiacchieravamo un sacco; quando c'era l'altro responsabile non chiacchieravamo per niente. (...) E quindi sì, a livello di scherzo, di gioco, c'era vari momenti. Non c'era, a parte appunto quando c'era quel responsabile ci sono vari momenti in cui si poteva fare la battuta eccetera.*

(Intervista a Giovanni, maggio 2023)

Il lato oscuro dello scherzo al lavoro è, di contro, rappresentato da tutte quelle manifestazioni e comportamenti riconducibili a uno humor negativo, proteso allo scherno e all'offesa nei confronti degli altri. Di esso, intervistati ed intervistate, non hanno fornito molti racconti. E tuttavia, ogni qual volta che è stato citato un episodio del genere, la causa omogeneamente addotta del sopruso è stata la rivendicazione, da parte di uno, o di alcuni, della propria posizione di potere o superiorità di ruolo al lavoro. Come visto per le precedenti tipologie del *misbehaviour* messe in campo dai lavoratori e dalle lavoratrici dei bar, il fattore organizzativo legato alla gerarchia informale e della divisione dei ruoli internamente stabiliti, funge ancora una volta da condizione predittiva di condotte anomale e controproducenti sul posto di lavoro.

Carlotta lo spiega chiaramente narrando di una giornata in cui, recatasi al lavoro, seppur malata, sotto richiesta del suo datore, si è trovata ad assistere al gioco presuntuoso e all'atteggiamento prevaricatore, come di presa in giro e a riaffermazione della propria superiorità, del suo capo nei confronti di un suo collega:

*[...]lui continuava a scherzare. E a un certo punto ho detto: "P\*\*\*\*, non voglio più scherzare. Sto male". E aveva inserito nel gioco anche il mio collega. A un certo punto mi aveva detto tipo, parlando al ragazzo: "Oggi devi fare tutto tu. Oggi devi fare tu la fatica perché lei sta male!" con questo tono paternalista no?*

(Intervista a Carlotta, giugno 2023)

In un quadro generale dunque, attingendo ai resoconti e alle storie dei soggetti coinvolti nella ricerca, i criteri considerati prefigurativi del *misbehaviour* agito attraverso lo strumento del gioco, possono essere fondamentalmente sintetizzati nei fattori organizzativi di pressione lavorativa sperimentata, di giudizio relativo ai rapporti instaurati sul posto di lavoro e, nel caso dello humor negativamente connotato, di configurazione del sistema di distribuzione interna del potere in funzione della gerarchia e della divisione di ruoli vigente.

Al termine dell'analisi complessiva delle testimonianze e alla luce delle evidenze da essa emerse, è stato dunque possibile dimostrare come, a concorrere alla potenziale messa in campo di *misbehaviour* nel contesto organizzativo del bar contribuisca una pluralità di fattori, simultaneamente interagenti e identificabili in quanto specifiche condizioni del lavoro. Per ognuna delle dimensioni del *misbehaviour*, intervistati ed intervistate hanno indirettamente addotto e messo in luce una serie di cause o elementi potenzialmente scatenanti le suddette condotte non conformi agite. Sebbene ai fini della trattazione, per dovere di chiarezza e di fluidità del discorso, si sia scelto di servirsi di una distinzione in macrocategorie, a uno sguardo globale, le cause di tali comportamenti non conformi si sono rivelate tra loro spesso trasversali e sovrapponibili. Adottando una prospettiva di insieme, nel tentativo di rispondere alla domanda di ricerca iniziale sulla possibilità o meno che esistano determinati fattori organizzativi predittivi dell'insorgenza di *misbehaviour*, si è dunque cercato di individuare, nella varietà delle esperienze e degli episodi riportati, dei pattern causali, generali e condivisi, che spiegassero la propensione alla non conformità delle condotte. Ciò che ne è emerso, in sintesi, è un modello ideale di bar in cui, per la presenza di determinate caratteristiche organizzative, si dimostra più elevato il rischio che lavoratori e lavoratrici scelgano di agire *misbehaviour*. Con riferimento alle argomentazioni presentate attraverso gli stralci di intervista nel corso dell'intero capitolo, si può affermare che, a connotare il prototipo di bar più potenzialmente incline al manifestarsi di *misbehaviour*, sono

le seguenti condizioni del lavoro: la presenza costante di pressioni a livello organizzativo, siano esse di natura fisica o psicologica; la percezione, da parte di lavoratori e lavoratrici, di lassismo o assenza di controllo sul posto di lavoro; la natura tesa/ostile delle relazioni con gli altri attori sociali del campo; una bassa valutazione del grado di giustizia organizzativa, che spesso si accompagna alla percezione di iniquità nella divisione dei ruoli e nella distribuzione del potere all'interno della gerarchia organizzativa. La pressione lavorativa, come illustrano le testimonianze, si declina in pressioni di tipo fisico, dovute al pesante carico di lavoro e ai ritmi e agli orari insostenibili e in pressioni di tipo psicologico, riconducibili al senso di frustrazione prodotto, e dall'ambiente lavorativo, e dalla percezione di noia e monotonia sperimentata nello svolgimento dell'attività. Essa produce sovente, nei lavoratori e nelle lavoratrici del bar, un senso di stress tale da predisporli all'esercizio di condotte non conformi rispetto alle norme organizzative. Per quanto concerne il grado di controllo organizzativo, esso è inquadrato come fattore predisponente ai comportamenti non conformi nel momento in cui, lasciando a lavoratori e lavoratrici margine di libertà sufficiente per agire discrezionalmente, permette loro di avere accesso a benefici e massimizzare i propri interessi al lavoro, senza timore di pagarne le conseguenze o subire ritorsioni. Anche i rapporti con gli altri attori sociali del campo, nel contesto organizzativo del bar, contano nel facilitare o meno la scelta di agire *misbehaviour*: l'instaurarsi di tensioni e di conflittualità tra colleghi e colleghe, con il datore o la datrice di lavoro o con i clienti, spiegano spesso le condotte anomale o di resistenza adottate da parte di intervistati ed intervistate. È infine il giudizio in merito al livello di giustizia organizzativa percepita uno degli elementi cruciali nella scelta di adottare comportamenti anomali e/o condotte di resistenza sul lavoro. Lavoratori e lavoratrici operano una preventiva valutazione del contesto, considerando, anche nella comparazione con gli altri intorno, la qualità del trattamento loro riservato ed è in base a tali osservazioni che regolano poi i propri corsi d'azione di conseguenza. Una scarsa valutazione del livello di giustizia organizzativa può sorgere ad esempio in seguito al riconoscimento di un certo margine di asimmetria nella divisione dei ruoli o nella distribuzione effettiva del potere dentro il proprio posto di lavoro. Il giudizio di iniquità dei criteri su cui si fonda e con cui opera, nel corso delle routine quotidiane, la gerarchia informale, può infatti facilmente rappresentare una condizione organizzativa prefigurativa di comportamenti anomali, sabotanti, di resistenza e intenzionale non conformità rispetto alle norme dell'organizzazione. Dalle testimonianze si coglie infatti come, in svariate circostanze, l'insoddisfazione prodotta dalla sensazione di essere relegati a uno stato di inferiorità rispetto ad altri o soppiantati da pretese illegittime di predominio in

virtù di pretestuosi criteri anagrafici o meritocratici, possa essere la molla che innesca, nei lavoratori e nelle lavoratrici del bar, una pronta risposta in termini di *misbehaviour*.

In conclusione, la comparazione orizzontale tra le narrazioni degli intervistati e delle intervistate coinvolti/e nella ricerca mi ha consentito di poter sostenere, fondatamente, almeno tre argomentazioni: in primis, che la scelta di mettere in campo condotte anomale e/o non conformi sul posto di lavoro dipende in molti casi da fattori organizzativi più che da attitudini o disposizioni individuali ad iniziative di resistenza. In secondo luogo, che tali condizioni del lavoro, alla base del *misbehaviour*, si presentano spesso con dei pattern ricorrenti, pur nella diversità dei contesti e degli attori sociali che li agiscono. In terzo luogo, che esistono effettivamente contesti organizzativi considerabili “facilitatori” dell’insorgenza di *misbehaviour* e che, per la realtà del lavoro del bar, essi corrispondono a un modello ideale di organizzazione in cui gli elementi dirimenti, nell’orientare il comportamento dei lavoratori e delle lavoratrici, sono il grado di pressione lavorativa, le relazioni con gli altri, il livello di controllo/autonomia percepita e la percezione del grado di giustizia organizzativa, relativo, in particolare, alla distribuzione dei ruoli e del potere interno.

## Conclusioni

L'interesse nei confronti delle routine quotidiane del lavoro e per le reali dinamiche interne alle organizzazioni - specialmente quelle a più elevata concentrazione di forza lavoro giovanile - mi hanno spinto a delineare un progetto di ricerca empirica il cui nucleo centrale fosse rappresentato dallo studio del comportamento organizzativo di lavoratori e lavoratrici e dall'analisi delle interazioni tra loro intercorrenti sul posto di lavoro. Per farlo, ho scelto di selezionare un campo specifico, a me personalmente familiare, identificato nel contesto del bar, componente chiave, assieme a tutti gli altri impieghi afferenti al comparto della ristorazione, del macro settore dei servizi al consumo. L'area in cui ho deciso di localizzare la ricerca è quella del comune di Padova, dove mi è stato possibile, grazie a una rete diretta e indiretta di contatti, reperire un campione di nove giovani intervistati, tra i 20 e i 30 anni, disposti a offrire testimonianza della propria esperienza lavorativa in bar.

Sono dunque partita, nello stilare il mio disegno di ricerca, con l'individuazione dell'oggetto di studio, per poi centrare l'attenzione sulla definizione di tre principali domande di ricerca. Le domande, parzialmente aggiustate e rimodellate nel corso della conduzione e dell'analisi delle interviste, hanno svolto la funzione di linee guida cui far costantemente riferimento per dare un filo logico al processo, impostare coerentemente i vari step ed evitare digressioni disfunzionali.

In prima battuta mi sono chiesta se, di fronte alla facciata apparentemente pacifica della vita organizzativa nei bar, così come dipinta dal senso comune, dal management e da una parte delle ricerche accademiche sul tema, potessero nascondersi, di fatto, condotte di resistenza e pratiche non conformi agite da lavoratori e lavoratrici nel corso delle routine quotidiane del lavoro. Porsi un tale quesito ha richiesto la messa in discussione dell'ideologia dell'a-conflittualità organizzativa ed ha aperto una finestra sullo spettro multifaccettato e sulle forme differenti che i comportamenti di lavoratori e lavoratrici possono assumere all'interno dei posti di lavoro.

Con la seconda domanda ho voluto accertare se, ed eventualmente in che modo, questo tipo di condotte non conformi rispetto alle norme formali e informali dell'organizzazione, potessero fungere da mezzi per la rivendicazione di *agency* sul lavoro da parte di lavoratori e lavoratrici.

Con il terzo e ultimo quesito ho infine cercato di comprendere se fosse possibile identificare un pattern condiviso di fattori organizzativi, inquadrabili come cause

potenzialmente predisponenti le condotte anomale e/o non conformi messe in campo al lavoro. Ciò ha significato interrogarsi sulle eventuali caratteristiche distintive di quei contesti organizzativi facilitatori di *misbehaviour* e/o di strategie funzionali all'appropriazione di risorse significative sul lavoro.

Partendo da tali premesse e grazie all'analisi delle testimonianze raccolte, mi è stato possibile dare risposta alle domande iniziali e ricavare, col lavoro sul campo, le seguenti evidenze e risultati.

La ricerca empirica ha innanzitutto permesso di smontare la lungamente discussa tesi dell'a-conflittualità organizzativa, rivelando come la realtà della vita del bar sia ben lungi dall'essere totalmente pacifica ed esente dal conflitto. Nel bar, come dimostrano le testimonianze di intervistati ed intervistate, l'elemento conflittualità si traduce nella messa in campo, da parte dei lavoratori e delle lavoratrici, di condotte non propriamente rispondenti alle aspettative manageriali e/o non conformi alle regole, formali e informali, vigenti nell'organizzazione. Tali condotte, rivelatesi frutto di scelte razionali e soggettive, e non quindi mera conseguenza di attitudini devianti o di predisposizioni naturali alla resistenza, sono state inquadrare, nello studio, all'interno del concetto di *misbehaviour*. Stando alla definizione di Ackroyd e Thompson (1999), afferisce alla sfera del *misbehaviour* tutto quell'insieme di condotte con cui lavoratori e lavoratrici, appropriandosi strategicamente di risorse significative sul lavoro, fanno in modo di accaparrarsi, attraverso di esse, vantaggi e benefici personali (Ackroyd, Thompson 1999). L'analisi delle trascrizioni ha mostrato che il panorama dei comportamenti organizzativi è vasto e multifaccettato e che il *misbehaviour*, nel setting specifico del bar, può assumere diverse forme e declinazioni in funzione del contesto particolare in cui esso è agito e delle scelte che di volta in volta muovono i corsi d'azione dei lavoratori e delle lavoratrici. Nel presente caso di studio si sono individuate sei principali macrocategorie dell'appropriazione: appropriazione del tempo, furto di oggetti, comportamenti aggressivi, condotte sabotanti, appropriazione di risorse mediante l'utilizzo di dinamiche di gruppo e subculture e appropriazione agita per mezzo del gioco.

Col lavoro sul campo si è inoltre messo in luce come il ricorso a tali condotte, volontariamente trasgressive e/o non conformi rispetto alle norme organizzative, funga di fatto da meccanismo di rivendicazione della propria *agency* per i soggetti coinvolti. Lavoratrici e lavoratori di bar, infatti, si sono dimostrati capaci di utilizzare il *misbehaviour* come una risorsa strategica per ottenere vantaggi e realizzare interessi individuali. Il solo poter essere liberi di scegliere quale comportamento adottare in un certo

contesto o come orientare la propria reazione in una determinata situazione sembra conferire loro un ruolo attivo nella definizione della propria personale esperienza lavorativa. Ciò spiega come mai la messa in campo di condotte non conformi da parte di lavoratori e lavoratrici possa rappresentare, nel contesto del bar, uno strumento cruciale per la rivendicazione di risorse significative sul lavoro quali il tempo, il proprio ruolo nella struttura organizzativa e, prima fra tutti, l'identità.

Come è emerso nel corso della ricerca, il *misbehaviour* in bar è frutto di iniziative e di scelte razionali, consistenti in un calcolo costi/benefici che, di volta in volta, il lavoratore o la lavoratrice soppesa prima di decidere di sovvertire o eventualmente aggirare le norme organizzative. Tuttavia, sebbene la decisione finale di agire condotte non conformi ricada sul soggetto e sulle valutazioni personali che dà del suo intorno lavorativo, la comparazione delle interviste rilasciate ha messo in luce il peso non indifferente che i fattori organizzativi giocano nel predisporre lavoratori e lavoratrici ad adottare *misbehaviour*. Attraverso i risultati ricavati in sede di analisi, è stato infatti possibile dare risposta anche al terzo e ultimo interrogativo iniziale, relativo alla possibilità di rinvenire, nel confronto tra i comportamenti di intervistati ed intervistate, un qualche pattern causale comune, riconducibile a condizioni ed elementi di natura strettamente organizzativa, prefigurativi della messa in campo di condotte non conformi.

Stando alle testimonianze offerte, si è potuto cogliere che, per tutte e sei le macrocategorie dell'appropriazione di cui sopra, esistono fattori organizzativi, legati alla natura e alle condizioni del lavoro, identificati dai lavoratori e dalle lavoratrici come moventi chiave nello spingere all'esercizio di condotte anomale. Tali fattori sono apparsi come trasversali e ricorrenti negli stralci di intervista raccolti e, nell'insieme, essi hanno consentito di costruire un prototipo ideale di bar in cui sarebbe più facilmente prevedibile l'insorgenza di *misbehaviour*. Si è scelto dunque, a partire dalle evidenze offerte dal lavoro sul campo, di considerare un contesto organizzativo favorevole al *misbehaviour* quello in cui emergano, tra le condizioni del lavoro rilevanti e dirimenti, il grado di pressione lavorativa, la natura delle relazioni con gli altri, il livello di controllo/autonomia percepita e la percezione del grado di giustizia organizzativa, relativo, in particolare, alla distribuzione dei ruoli e del potere interno. Considerato in un quadro di sintesi, il modello costruito suggerisce che il posto di lavoro in cui è più probabile incontrare lavoratori e lavoratrici disposte/i ad agire condotte non conformi è quello in cui si possono rintracciare i seguenti attributi: un forte grado di pressione lavorativa, relazioni interpersonali caratterizzate da ostilità e tensione, livello di controllo da parte dei supervisori scarso e/o lasco e grado di giustizia organizzativa

percepito come asimmetrico, arbitrario o addirittura inesistente. La presenza o meno di tali elementi permetterebbe pertanto di definire un contesto lavorativo come più o meno incline ad accogliere istanze di *misbehaviour*.

Per concludere, grazie alla ricerca è stato possibile smentire l'idea per cui i luoghi di lavoro - nello specifico i bar padovani, rappresentanti il campo prescelto per lo studio - sarebbero arene pacifiche e i lavoratori e le lavoratrici che li popolano soggetti passivi e pedissequamente osservanti le norme organizzative. Si è evidenziato come la dimensione della soggettività entri di fatto nei contesti lavorativi e nelle routine quotidiane mediante quelle strategie di *agency* dei lavoratori e delle lavoratrici consistenti nell'esercizio di condotte non conformi, funzionali all'appropriazione di risorse significative. Si è infine elaborato un modello ideale, cioè uno schema di riferimento strutturato, utile a classificare le differenti realtà di bar a partire dalle loro caratteristiche organizzative e, insieme, a prefigurare la loro predisposizione nell'accogliere *misbehaviour* e strategie di condotta deliberatamente non conformi rispetto alle norme dell'organizzazione.

Complici i vincoli temporali, con il presente studio non si è tuttavia avuto modo di approfondire alcuni aspetti né di ampliare ulteriormente il campo di interesse della ricerca. Si suggerisce dunque, come proposta per studi futuri, di tentare di applicare il modello su scala nazionale, o quantomeno di predisporre un confronto tra le evidenze emerse nel campo dei bar padovani con quelle riferite a bar collocati in diverse città o aree geografiche del paese. Sarebbe inoltre interessante verificare se le considerazioni fatte e i risultati ricavati in riferimento alla specifica realtà del bar possano o meno essere estensibili ed applicabili all'intero comparto dei servizi al consumo, che comprende, oltre ad essi, esercizi commerciali quali alberghi, ristoranti, mense, palestre, cinema, agenzie viaggi, teatri, trasporti e molto altro. Come ultimo spunto per sviluppi futuri si esorta infine ad approfondire quel versante del *misbehaviour* che, nella presente ricerca, è stato deliberatamente trascurato, causa limiti temporali e difficoltà di accesso al campo. Il riferimento è, in particolare, a tutta quella gamma di condotte di non conformi o anomale messe in campo, stavolta, non da lavoratori e lavoratrici dipendenti, ma in prima persona dal management, ossia dai datori e dalle datrici di lavoro.

In un bilancio finale, si ritiene che i temi affrontati nella ricerca possano rendersi utili nel colmare un gap esistente all'interno del panorama della letteratura accademica, di stampo sociologico, relativa allo studio del lavoro nei servizi. Lacuna di cui risulta peraltro

complicato spiegarsi le ragioni sottese, data l'importanza e l'attenzione rivolta, specialmente negli ultimi anni, da sociologi e sociologhe, alle condizioni del lavoro degli impiegati e delle impiegate nel suddetto settore. Ci si augura inoltre che i risultati ottenuti possano essere utilizzati proficuamente, spronando la progettazione e l'implementazione, di interventi, nel pubblico e nel privato, miranti a migliorare le condizioni di lavoro dei giovani lavoratori e delle giovani lavoratrici di bar e a rendere le organizzazioni degli ambienti in cui il clima lavorativo sia frutto di una mediazione tra gli interessi delle parti coinvolte e non della sola imposizione di un'ideologia da parte di chi, all'interno di esse, detiene il potere.

## Bibliografia

- Ackroyd S., Thompson P. (1999) (a cura di). *Organizational misbehaviour*. Londra, Sage.
- Bonazzi G. (2002). *Come studiare le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Braverman H. (1998). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York, Monthly Review Press.
- Brown G. (1977). *Sabotage: A study in industrial conflict*. Nottingham, Spokesman Books.
- Clegg H. (1979). *The changing system of Industrial Relations in Britain*. Oxford, Blackwell.
- Ditton J. (1977). *Part-time crime: An Ethnography of Fiddling and Pilferage*. London, Macmillan.
- Dubois P. (1977). *Sabotage in Industry*. Harmondsworth, Penguin.
- Fellini I. (2017). *Il terziario di consumo: occupazione e professioni*. Roma, Carocci editore.
- Giddens A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*. Oakland, University of California Press.
- Heiland H. (2023). *Dissenting behaviours at work*, “Work in the Global Economy”, vol. 3, n. 1, pp. 2–5.
- Linstead S. (1985). *Jokers Wild: The Importance of Humour in the Maintenance of Organizational Culture*. “The Sociological Review”, vol. 33 n. 4, pp. 741-767.
- Lyon D. (1994). *The electronic eye: The rise of surveillance society*. Minneapolis, University of Minnesota Press.

Mars G. (2001). *Work place sabotage*. Aldershot, Ashgate Dartmouth.

McKinley A., Taylor P. (1996) (a cura di). *Power, Surveillance and Resistance: Inside the Factory of the Future*. Paper presentato alla 14esima Labour Process Conference, Aston.

Paulsen R. (2015). *Non-work at work: Resistance or what?* “Organization”, vol. 22, n. 3, pp. 351–367.

Ray C. (1986). *Corporate Culture: the last frontier of control* “Journal of Management Studies”, vol. 23, n. 3, pp. 287–297.

Sarchielli G., Fraccaroli F. (2010) (a cura di). *Introduzione alla psicologia del lavoro*, Bologna, Il Mulino.

Veblen T. (1963). *On the nature and uses of sabotage*, in G. Mars, *Work place sabotage*. Aldershot, Ashgate Dartmouth, pp.38-53.

## Sitografia

<https://www.wired.it/article/quiet-quitting-lavoro/>. Consultato il 20/04/2023.

<https://www.theguardian.com/money/2022/aug/06/quiet-quitting-why-doing-the-bare-minimum-at-work-has-gone-global/>. Consultato il 20/04/2023.

<https://www.linkiesta.it/2022/11/global-workforce-of-the-future-adecco/>. Consultato il 20/04/2023.