



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

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

**Corso di laurea in  
SCIENZE SOCIOLOGICHE**

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

**Corso di laurea in  
SCIENZE SOCIOLOGICHE**

**Al di là delle routines  
*Vita lavorativa quotidiana di un'impresa fast food***

Relatore  
Prof. Salvatore La Mendola

Laureanda  
Asia Mantovani  
2011944

Anno Accademico 2022 / 2023

	1
<b>INDICE</b>	
Introduzione	4
CAPITOLO I	7
1.1 Il concetto di lavoro	7
1.1.1. La tecnologia nella sociologia classica	11
1.1.2. La cultura alimentare	12
1.2 Il paradigma dell'azione situata	14
1.2.1. Le tecnologie nell'approccio relazionale	15
1.2.2. Il lavoro come coreografia	17
1.3. Il lavoro come pratica discorsiva	20
CAPITOLO II	23
2.1 Metodologia	23
2.2 La ricerca	24
2.2.1 La cultura aziendale e il rispetto delle normative	24
2.2.2 Cerimonie e rituali performati dagli attori	31
2.2.3 Gerarchie di potere e controllo sulla produzione	36
2.3. Analisi del lavoro in situazione	40
Conclusioni	44
Bibliografia	45
Sitografia	47

**ABSTRACT**

*La vita quotidiana è una prospettiva di ricerca con cui lavorare capace di portare in luce un'intelaiatura di relazioni che danno forma alla vita sociale.*

*In questo approccio lo spazio si riempie di memoria e di significato tramite l'esperienza, si guarda come il rapporto spazio-attore sociale vari nel tempo a seconda delle situazioni e dipenda dalle modalità percettive di ciascun individuo, dalla cultura e dai modelli sociali di riferimento; ancora, si pone l'attenzione a come l'aspetto fisico delle istituzioni influenzi il modo con cui l'attore percepisca l'istituzione stessa e le pratiche ad essa collegate, perciò gli spazi finiscono per influenzare il modo con cui si lavora.*

*Centrale la dimensione delle interazioni.*

Parole chiave: (alienazione, fast food, pratiche lavorative, routine)



## Introduzione

Nel primo capitolo viene evidenziato come il lavoro in un'impresa fast food comporti un certo adeguamento della forza lavoro a stili di vita molto frenetici, al rispetto di tempistiche ristrette sull'esecuzione degli ordini, appositamente monitorate, che comporta un livello di affinità nel team necessario per lavorare efficacemente ed efficientemente. Coloro che lavorano come dipendenti senza avere alcuna responsabilità manageriale si riconoscono sotto il nome di "crew" e indossano una divisa di un colore diverso da quella del manager che generalmente si riconosce dalla camicia bianca. I dipendenti si trovano a dover svolgere in un singolo turno di lavoro tra le più svariate mansioni quali la preparazione del cibo, il servizio al cliente, la pulizia e manutenzione di macchinari e postazioni di lavoro. In un'azienda fast food i turni sono sempre flessibili a prescindere dal contratto con cui si è inquadrati, cosa che rende difficile una pianificazione della vita personale al di fuori del lavoro. Parola chiave è sicuramente "stress" data la pressione dei ritmi da mantenere per garantire un servizio il più veloce e preciso possibile; nonostante sia un lavoro mentalmente e fisicamente impegnativo, lavorare in una catena fast food offre comunque un'occasione di crescita personale e di sviluppo delle abilità di comunicazione e del lavoro di squadra. Molte catene fast food implementano la loro offerta culinaria con promozioni, omaggi periodici e programmi fedeltà attraverso app, social media e pubblicità che incoraggiano la gente a tornare.

La domanda di ricerca si è incentrata sul fenomeno sociale dell'impresa fast food e sugli ingranaggi che lo tengono vivo, come le persone sperimentino la ripetitività delle loro mansioni dopo lunghi archi temporali e le implicazioni a livello lavorativo, fisico, mentale e sociale. Cosa i dipendenti percepiscano di essere all'interno della macchina lavorativa e le routine che ne scaturiscono. Cosa effettivamente fanno durante il turno.

Ho ritenuto stimolante il tema dell'alienazione e della divisione sociale del lavoro e, grazie al metodo etnografico, ho potuto applicare conoscenze accademiche pregresse sul campo, lavorando a contatto con i dipendenti, le loro visioni e background culturali, senza cui una ricerca di tipo qualitativo perde necessariamente di qualità e di occasioni di insegnamento. Tra le altre

motivazioni che mi hanno spinto a scegliere questo tema inusuale c'è l'interesse ad esplorare un mondo che ritenevo privo di stimoli, basato sulla velocità del servizio e sulla scarsa qualità della materia prima; un mondo di persone che mi sembravano "senza scopi altri" nella vita, per invece scoprire un universo di esperienze e personalità contrastanti, ma allo stesso tempo simili; un mondo accomunato da legami e conflitti che sta in piedi da anni.

Il contesto empirico entro cui è stata svolta questa ricerca è stato quello di un'impresa fast food globalmente nota, la popolazione di riferimento è stata considerata nella sua varietà (età, genere, esperienza lavorativa), tuttavia ho ritenuto maggiormente inerente alla mia domanda di ricerca un campionamento per aree, portando in rilievo l'analisi delle pratiche lavorative di 8 manager e 10 dipendenti con due o più anni di esperienza lavorativa, per un totale di 18 persone di cui 9 di genere femminile e 9 maschile.

L'approccio utilizzato è quello dell'azione situata che si propone di comprendere come ogni situazione sia costituita da interazioni; per lo studio del lavoro come attività conoscitiva è necessario considerare i luoghi di lavoro come tecnologicamente densi in cui la comunicazione gioca un ruolo fondamentale sulla capacità di agire collettivamente: dunque l'impresa fast food è sembrata una scelta adeguata.

Gli scopi della mia presenza non sono stati rivelati ad alcun attore parte del mio campione di riferimento, con una sola eccezione, dunque nessuno ha avuto modo di preoccuparsi di quanto dicesse o facesse durante il periodo in cui è stata svolta la ricerca. Il lavoro sul campo è durato 5 mesi, da gennaio a maggio, tempo necessario affinché potessi inserirmi nell'ambiente, imparando le mansioni e i ruoli che ci si aspettava avrei dovuto ricoprire e ho indossato la divisa come tutti gli altri membri del crew; ho lavorato con e come tutti, tanto da ottenere facilmente la confidenza di molti colleghi che si sono nel tempo espressi circa l'organizzazione dell'azienda, raccontandomi al contempo di loro come persone e della loro vita privata. Così nessuno si è mai tirato indietro dalle conversazioni di routine. Alcune delle interazioni risultate utili alla mia domanda di ricerca si sono svolte nel magazzino scorte, in quanto durante il turno non erano consentiti grandi scambi comunicativi all'infuori di quelli necessari alla portata a termine del

lavoro di postazione, ma anche al momento della timbratura *badge*. Nei momenti morti e nelle ore di rush sono emerse le dinamiche lavorative su cui ci si è maggiormente focalizzati.

Nel primo capitolo viene presentato un excursus sulla letteratura scientifica presente sull'argomento ed una contestualizzazione approfondita del tema lavorativo e delle pratiche rituali ad esso connesse.

Nel secondo capitolo viene poi presentata la metodologia con cui è stata affrontata la ricerca e l'analisi dei casi che si sono ritenuti maggiormente esemplificativi.

Dalla ricerca è emerso come ogni sistema disponga di un'illimitata potenzialità di significati e perciò avvenga una continua ridefinizione di questi a seconda di ciò che questo universo simbolico richiede: oggetti, parole e gesti assumono diverse valenze in determinati contesti.

## **CAPITOLO I**

In questo capitolo viene contestualizzato il tema dell'impresa fast food e delle sue implicazioni a livello sociale, economico, culturale e medico (paragrafo 1.1) secondo quanto illustrato dalla letteratura scientifica esistente; sono stati qui toccati i temi di divisione sociale del lavoro e dei processi di standardizzazione e alienazione nell'industria fast-food, sorretti dall'impalcatura di una struttura gerarchica che sovrasta e controlla l'operato e stabilisce protocolli e regolamenti. Un cenno anche alla questione alimentare e alle implicazioni sulla salute e sul benessere dei consumatori.

Nella seconda parte (paragrafo 1.2) viene proposta una descrizione della struttura organizzativa dell'impresa fast-food e della divisione del lavoro che ne deriva, oltre che del tipo di rapporto che emerge tra superiori, dipendenti e clienti, all'interno di una certa cultura aziendale, delle condizioni di lavoro e dei protocolli lavorativi e come questi influenzano notevolmente la routine quotidiana. Si propone in questa tesi una lettura delle pratiche lavorative attraverso quella pluralità di elementi tecnologici che vengono mobilitati dalle pratiche stesse, artefatti tecnologici con un valore a loro assegnato a seconda degli usi situati che ne vengono fatti, mettendo in primo piano la rilevanza che hanno sugli attori sociali nella vita concreta quotidiana.

### **1.1 Il concetto di lavoro**

Il termine lavoro cela diversi significati. Nel linguaggio scientifico Pugliese (2000) definisce "lavorare" lo svolgere un'attività sistematica e specializzata contropartita ad un reddito (p. 16). Pugliese ne distingue un senso "sostanziale" (2000, p.15) indicandolo come: "tutte quelle attività utili a produrre risorse per la sopravvivenza", da un'accezione di lavoro come "occupazione", posta al centro della ricerca delle scienze sociali e percepita come prodotto di variabili storiche, culturali e sociali. La ripetitività del lavoro in un'impresa fast food è un tema di notevole importanza sociologica che solleva questioni concernenti l'alienazione degli operai, derivante da una rigida divisione del lavoro, dalla struttura gerarchica delle organizzazioni e dalla standardizzazione dei processi lavorativi.



La sociologia del lavoro si propone di esaminare questi concetti per comprendere al meglio la dinamica di lavoro nelle imprese fast food, analizzando le ripercussioni che queste hanno nei dipendenti e sulla società nel suo complesso: ne deriva infatti, come vedremo nel secondo capitolo, un lavoro di facciata che i dipendenti attuano per far fronte allo svolgimento di mansioni alienanti in un'industria di tipo alimentare come quella del fast-food.

Il modello dei fast food segue il principio del taylorismo, teoria di gestione scientifica del lavoro e innovazione organizzativa che mira a massimizzare l'efficienza della produzione attraverso una continua standardizzazione dei processi lavorativi; in questo modo vengono massimizzati i profitti dell'azienda a scapito dei dipendenti che perdono mano a mano di creatività e autonomia.

Le imprese fast food si basano su una rigida divisione del lavoro, definita da Marx come: "la frattura tra i lavoratori - subordinati alla disciplina di fabbrica e ai quali è sottratto il controllo del prodotto - e chi controlla il processo produttivo" (Pugliese, 2000), in cui ciascun dipendente svolge ruoli specifici, ripetitivi e facili. Nel lungo periodo si assiste ad una specializzazione estrema del dipendente che lo porta a non essere più all'interno della cerchia di persone che alternano posizioni e ruoli nei diversi turni, ma anzi a specializzarsi in una sola determinata abilità, quale l'assemblaggio di panini piuttosto che la postazione di friggitoria o la postazione di cassa, divenendo un semplice "immobile" ingranaggio della catena di montaggio. Contrariamente a quanto viene assicurato nel contratto lavorativo, secondo cui è garantita una rotazione dei turni e dei ruoli, infatti:

*"Although some flexibility across different jobs is called for in theory, in practice management often use the term "stars in their places" to indicate that rotation is often undesirable because it interferes with efficiency, so kitchen workers usually remain in the kitchen and till workers remain on the till" (Royle, 2002, p. 53).*

La divisione sociale del lavoro provoca un distacco dall'emotività individuale: l'operaio non è più interessato a come svolge il suo lavoro ma solo alla retribuzione; ciò rafforza il legame con i colleghi che vivono lo stesso tipo di

esperienza e con cui si condividono interessi, abitudini, formazione professionale e spesso, origine sociale. La collocazione lavorativa è infatti il più significativo fattore di strutturazione del sistema delle classi: lavori diversi comportano redditi diversi, contesti, abitudini, formazioni, stili di vita e di consumo. Questo quadro delinea un sistema di disuguaglianze di cui la divisione del lavoro è fattore principale.

La ripetitività delle mansioni può influire negativamente sulla soddisfazione lavorativa data la mancanza di varietà e l'assenza di opportunità di crescita professionale, generando implicazioni anche sul piano psicologico e sul benessere sociale dei lavoratori; questo è quello che Karl Marx intendeva con il termine alienazione, estendibile a quella perdita di controllo e senso di identità di un dipendente costretto a lavori piatti e continui.

La vita lavorativa quotidiana di un dipendente di un'impresa fast-food è scandita da criteri di produttività e competitività, che finiscono per divenire parametri di valutazione di tutte le attività umane svolte nel turno lavorativo: in qualsiasi lavoro, in cui vige il principio taylorista, si lavora per minimizzare i tempi e massimizzare i profitti della produzione.

L'azienda fast food è una vera e propria catena di montaggio in cui i lavoratori divengono meri esecutori di compiti monotoni e semplici e finiscono per essere travolti da un carico di lavoro tale da mettere a repentaglio la salute fisica e mentale, carico aggravato da un elevato turnover lavorativo.

*“che io qui gliel’ho detto ad [...] di non mettermi tutte notti perché io non vedo più mio marito e le mie figlie da due settimane, e basta eh! Sono stufa di fare il burattino(59 anni)”.*

Questioni quali: ripetitività gestuale, orari ingestibili, controllo continuo da parte dei manager, salari bassi e caratteristiche organizzative proprie della catena fast food, comportano tassi di turnover lavorativo elevati che rendono ancora più complessa la situazione delle aziende. Si rende difficile in primis una comunità di lavoro coesa e duratura ma, a maggior ragione, si considerino anche le problematiche di reclutamento e costante formazione ai nuovi arrivati.

Nonostante in genere si tenda a privilegiare e a promuovere la continuità professionale all'interno di un'azienda, nell'impresa fast food sembra accadere il contrario, come è reso evidente nel paragrafo curato da Royle (2002) per cui:

*“The employment relations strategies of fast-food operators centre around casual employment [...] This is generally defined as work that is paid by the hour, irregular and from engagement to engagement with no employer commitment to continuing employment [...] Casual employment allows the store manager to vary labour costs according to demand by either increasing or decreasing the number of casual required at any one period [...] Casual employment is induced to an extent by the goal of cost-minimization” (Royle, 2002, ch.4, p.147).*

Commented [SL1]: Se i puntini indicano che lei ha tagliato delle parti, metta i puntini tra parentesi

Insegnare un impiego da zero non sembra dunque un dilemma, essendo un lavoro talmente banale che la direzione dell'impresa si può permettere, e soprattutto si aspetta, di perdere personale nel breve periodo, portando a numeri di turnover lavorativi elevati rispetto ad altre imprese della ristorazione.

Vale la pena di introdurre qui il concetto di cultura aziendale, con il quale si intende quell'insieme di valori, principi, riti e conoscenze promossi da una certa impresa, rispettati e riprodotti da manager e collaboratori su tutti i livelli, che costituiscono le fondamenta di ogni azienda e influenzano, direttamente o mediatamente, come il dipendente percepisca il posto di lavoro (Lizza, 2011). Dal tipo di cultura promossa e recepita, derivano questioni circa la fedeltà verso l'azienda e la coesione interna alla stessa: a dimostrazione di ciò, vengono qui sotto riportate le parole del fondatore della più famosa catena mondiale di fast food, McDonald's, che già aveva un'idea ben precisa di come e chi potesse resistere nel lavorare in un'azienda di quel tipo:

*“According to the exploitation perspective, of the four possible reactions that crew may have towards their job—exit (turnover), burnout, indoctrination and compatibility—only the latter emphasizes a distinction between suitable and non-suitable crew.*

[...] *He believed that certain young people are inclined to be conformist, uninterested in higher education, shallow, uninformed and content to accept the surface meaning of things they encounter*" (Royle, 2000, p. 67; Kincheloe, 2002, p.84).

### La tecnologia nella sociologia classica

L'introduzione delle tecnologie nei fast food ha avuto un impatto significativo sulla società, influenzandone le dinamiche lavorative, i modelli di consumo, la cultura alimentare e le questioni legate alla privacy di cui si riportano alcune delle principali implicazioni. L'integrazione delle tecnologie nelle aziende fast food sta avendo un impatto profondo nell'intera società, sia per quanto concerne la dinamica lavorativa, sia per la percezione dei corpi che ne consegue e per l'esperienza del cliente.

Riprendendo ciò che Karl Marx proponeva, si parla di sfruttamento dei corpi nel lavoro poiché, quando questi entrano nelle logiche di mercato, diventano oggetto e soggetto perché a seconda delle esigenze sociali si sottomettono e risentono il peso dei fattori economici nella società. In *Sorvegliare e punire* Foucault (1975) argomenta come le regole di auto-assoggettamento siano dettate da dei "dispositivi di potere" che, in nome del processo civile, ci impongono ordini e si concretizzano nell'ordine sociale: nella società capitalista sono in atto forme di controllo del corpo, a tutti gli effetti, a cui si richiede di produrre e consumare merci e denaro.

L'uso di tecnologie avanzate come i sistemi di ordinazione automatica ha notevolmente diminuito la necessità di manodopera, cosa che negli anni ha sollevato questioni sulla sicurezza economica dei lavoratori nel settore e la perdita dei posti di lavoro tradizionali che comunque persistono, seppur in numero minore. La sempre maggiore automazione con *kiosk* di ordinazione, app per dispositivi mobili e cibo a domicilio ha reso l'esperienza del cliente più conveniente e personalizzata nel tempo, privata del contatto col dipendente. La disponibilità continua di servizi a domicilio ha portato negli anni ad assistere a dei cambiamenti nella cultura alimentare, ad oggi una cultura del cibo veloce,

Commented [SL2]: Non ha nessun autore da citare in proposito?

influenzando stili di vita e scelte alimentari, contribuendo a problemi legati alla salute.

Le catene fast food utilizzano le tecnologie per sviluppare nuovi prodotti e offerte speciali a seconda delle tendenze alimentari emergenti. Tuttavia, sorge il problema riguardante la privacy e la sicurezza dei dati personali: le informazioni sulle preferenze alimentari dei clienti vengono raccolte e usate per scopi di marketing, cosa che solleva questioni riguardanti la trasparenza e la protezione dei dati sensibili.

### *La cultura alimentare*

L'industria del fast food è caratterizzata da una vasta gamma di modelli di business e strategie di marketing scelti appositamente a seconda del pubblico di riferimento, della posizione geografica e dagli obiettivi di ciascuna azienda del settore. Sono qui elencate alcune tipologie di modelli di business che perseguono le imprese che si occupano nella distribuzione di junk food. Le aziende che intraprendono la strada del "fast casual" si incentrano su tipologie di cibo di qualità leggermente più elevate e giocano sulla promozione di ingredienti più freschi rispetto ai fast food "tradizionali", quali McDonald's, Burger King e KFC i quali si incardinano invece sulla standardizzazione di prodotti, sulla velocità del servizio e su promozioni di menù limitati a prezzi convenienti. Diverse le alternative di "delivery and take-out" che hanno avuto molto successo dopo l'emergenza COVID19 e dei "food trucks", il cui funzionamento è strettamente legato alla presenza di eventi in luoghi ad alta affluenza. Altre catene fast food si specializzano in nicchie specifiche come il cibo etnico, il barbecue all'americana e pollo fritto e patatine (ad esempio Roadhouse) o pesce (Red Lobster Seafood Restaurant).

Dal punto di vista economico-culturale si tengano in considerazione due fenomeni importanti che coesistono seppur esprimano due tendenze opposte: da un lato la globalizzazione, che si rifà ad una circolazione di beni, servizi, persone, idee e informazioni su scala globale caratterizzata dall'interconnessione tra paesi, culture ed economie a livello mondiale; dall'altro la strategia di localizzazione di cui parla Caroli (2000), essenziale nel momento in cui si decide

di ubicare una determinata attività produttiva, di come si possa collegarla a strutture esistenti e quindi quali politiche commerciali adottare alle specifiche esigenze e preferenze delle comunità o dei mercati locali. Queste catene sono posizionate in punti strategicamente pensati: l'offerta varia a seconda delle regioni e dei paesi in cui sono situati in accordo al tipo di cultura prevalente.

Un' altra strategia di marketing porta l'azienda a pubblicizzare il proprio modello di business come attento alla sostenibilità ambientale, a iniziative sociali e alla consapevolezza del benessere alimentare e della salute dei consumatori. La maggioranza delle catene fast food cerca di proporre opzioni alimentari sempre più sane, offrendo scelte a bassi contenuti calorici e opzioni vegane o vegetariane.

Il cibo "fast" è cibo rapido da preparare, venduto ad un prezzo ragionevole – divenuto negli anni una nota alternativa alla cucina casalinga – caratterizzato da un'alta percentuale di zuccheri, conservanti e coloranti, che rende necessaria una considerazione dei rischi ad esso impliciti:

*"a growing body of evidence suggests that, even though positive changes are being made to improve the nutrient profiles of takeaway and fast foods [...] frequently consumed foods may contribute to a variety of negative health outcomes, including cardiovascular disease, insulin resistance, type 2 diabetes, and obesity"* (Jaworowska, Blackham, Davies & Stevenson, 2013).

Come viene esplicitato dagli autori sopracitati, i rischi associati ad un consumo eccessivo e prolungato di junk food, i cui ingredienti precotti arrivano nei locali in forma pre-confezionata e surgelata, può comportare nel tempo un aumento di peso in eccesso e una probabilità maggiore del rischio di sviluppare malattie cardiache e di altro tipo. Riprendendo ciò che Jaworowska et al., (2013) affermano, è noto come il consumo di una certa tipologia di cibo giochi un ruolo importante nella prevenzione e nello sviluppo di molte malattie e che:

*“There is also no doubt that observed changes in dietary patterns affect the quality of the diet as well as public health. Consumption of takeaway and fast food has been shown to have adverse health effect [...] Additionally, takeaway and fast-food consumption has been linked to poor dietary patterns including higher intakes of carbonated soft drinks and sweets and lower consumption of fruits, vegetables, whole grains, and dairy products”.*

## **1.2 Il paradigma dell’azione situata e del sapere pratico**

Dagli anni Ottanta la sociologia del lavoro si è incentrata sullo studio di come macchinari impiegati nella produzione influiscano sulla quantità e qualità del prodotto finale. Agli inizi del Novecento Friederich Taylor e Henry Ford promossero invece un modello (*scientific management*) che garantisse a qualità e quantità di andare pari passo. Entrambi gli approcci in ogni caso adottano una visione deterministica della tecnologia, avendo fatto coincidere lo studio della stessa con lo studio delle fabbriche tralasciando una serie di elementi più semplici e quotidiani, necessari affinché le macchine dei grandi stabilimenti industriali possano stare in piedi. L’approccio marxista è stato in grado più di tutti di mettere in risalto il ruolo non neutro della tecnologia, che letta in una chiave politico-economica è risultata essere stata in grado di sancire e perpetuare forme di controllo e disuguaglianze sociali; ad essere oggetto di analisi è sempre il rapporto uomo-macchina, senza la considerazione del lavoro di un’attività collettiva dietro a esso, che richiede coordinamento tra attori e strumenti, e che presuppone anche un lavoro *tra* tecnologie e non solo *per mezzo* di esse.

Studiare il lavoro nella sua quotidianità significa assumere come unità d’analisi le pratiche lavorative e la loro riproduzione giorno dopo giorno. L’analisi della routine in un’impresa fast food indaga come organizzazioni e società interagiscano e si influenzino vicendevolmente nella vita quotidiana e su come si celino dietro ad essa una serie di aspetti legati alla cultura lavorativa e alle dinamiche umane.

La conoscenza è vista e analizzata come un'attività, non come un corpo di conoscenze, e come tale può essere situata anch'essa come azione situata emergente in un dato contesto. Lavorare non è più applicare conoscenze acquisite ma conoscere. Mentre l'azione presuppone un atto compiuto da un attore sociale, una pratica, ed è qualcosa di più grande che viene costantemente sostenuto e riprodotto socialmente.

La prospettiva di lavoro che si tiene in considerazione è quella proposta da Garfinkel e Wieder (1992) del *missing what*: quanto effettivamente le persone fanno all'interno del turno e a come passino il loro tempo al lavoro, cosa che gli studi tradizionali sul lavoro tendono a trascurare. Come propone Gherardi (2006), definire il lavoro in chiave situata significa fare riferimento alle pratiche lavorative e alle modalità d'azioni emergenti in quella specifica situazione.

In *Sociologia della Vita quotidiana* di Ruggerone, Jedlowski e Leccardi (2004) la vita quotidiana è definita come il tempo dell'abitudine e della routine, di ciò che si ripete con regolarità, di situazioni che si ripetono ciclicamente e diventano regolari e familiari e per questo date per scontate. Si intende anche un'area di ricerca che prende in considerazione la "cultura materiale", intesa come: "quell'insieme degli ambienti, delle pratiche, delle relazioni e degli universi di senso a cui interno i soggetti trascorrono la maggior parte del proprio tempo" (pag 248).

### *Le tecnologie nell'approccio relazionale*

A differenza della retorica classica per cui tecnologia è "mezzo per raggiungere un obiettivo auspicato", la si concettualizza ora come un prodotto o un servizio. Ogni ambiente di lavoro è costituito da una certa architettura, da un mobilio, computer, monitor o telecamere, da documenti, che acquisiscono identità a seconda della rilevanza per la pratica lavorativa in cui sono inseriti. A seconda dell'attività e delle circostanze, le persone cercano di far sì che l'ambiente sia funzionale a ciò che devono fare, dunque a seconda del tipo di attività oggetti e tecnologie sono vissuti come più o meno centrali, facilitanti o vincolanti. L'approccio relazionale che verrà usato non analizza in modo separato tecnologie e utilizzatori, bensì nelle loro reciproche interazioni: la tecnologia è qui studiata



come una pratica materiale, non più in modo decontestualizzato. Il passaggio tra i due approcci presuppone delle “lettura di scena” nascoste essendo la tecnologia una pratica, ovvero traiettoria di azione e processo di negoziazione tra attori circa le modalità del lavorare. Per lettura di una scena si fa riferimento al “senso pratico” di Bourdieu (2023) che la illustra come una competenza, parte dell'apprendimento di una visione professionale, che permette di anticipare le mosse dei giocatori in campo, necessaria per la ri-produzione dell'ordine della normalità, resa possibile da parte degli attori sociali.

La logica dietro al metodo di analisi del lavoro in situazione si appoggia all'ordine di interazione tra attori, dunque diventa centrale l'osservazione di tutti quei processi di apprendimento e trasmissione di conoscenze all'interno della comunità di lavoro.

Il presupposto di fondo è che per progettare anche un solo elemento di un setting lavorativo è necessario conoscere in quale rapporto questo si trovi con il resto delle attività di cui quell'oggetto rappresenta solo una parte.

Gli attori sviluppano l'abilità di destreggiarsi e relazionarsi in ambienti tecnologicamente densi, cogliendo vincoli e opportunità che tali oggetti offrono in certe situazioni e in relazione all'ambiente. Per questo motivo si ritiene opportuno fare riferimento al concetto di Gibson (1979) di *affordance* per ricordare la natura relazionale e materiale degli oggetti: questi assumono molteplici identità a seconda dell'attività per cui vengono socialmente costruiti. Identità e funzionalità variano a seconda di situazione e attori coinvolti. Tale affinità materiale non è però data ma costruita attivamente all'interno delle pratiche di lavoro.

La pervasività delle tecnologie nel posto di lavoro deriva da un processo di stratificazione tecnologica, ossia l'aggiungersi di una tecnologia a quelle preesistenti nel corso degli anni che viene poi interpretata in relazione ad esse. In un luogo di lavoro esiste una pluralità di elementi e tecnologie che a seconda del ruolo che rivestono nell'attività lavorativa quotidiana risultano diversamente “visibili”; in questa prospettiva il problema non è più la distinzione lavoro umano e lavoro delle macchine, ma cosa significhi lavorare all'interno di ambienti e pratiche specifiche che richiedono la mobilitazione di forza lavoro umana e tecnologica.

I gruppi di lavoro non sono tenuti assieme solo dallo spazio fisico che li circonda ma anche dal comune riconoscimento dell'esistenza di un obiettivo finale da raggiungere, il che presuppone che vi sia una reciprocità tra essi. Le posizioni lavorative all'interno di un luogo di lavoro sono sia fisicamente definite dal luogo che connesse socialmente ad una rete visibile o meno di relazioni. Il rispetto e riconoscimento di questi territori situazionali altrui, ne permette la stabilità e riproduzione nel tempo: ogni territorio situazionale si ritrova infatti ad essere condiviso da una moltitudine di persone fisicamente e socialmente compresenti. L'infrastruttura è appresa come elemento di appartenenza al gruppo perché imparare a svolgere un lavoro implica avere dimestichezza con gli strumenti tipici del lavoro stesso. Per *embeddedness* si intende infatti il radicamento dell'infrastruttura in altre strutture, tecnologie e aspetti sociali e risulta trasparente nel senso che supporta invisibilmente lo svolgimento dei compiti tanto che il suo utilizzo risulta "automatico". Il manifestarsi dell'infrastruttura avviene invece solo quando si verificano dei danni o malfunzionamenti.

In conclusione, potremmo affermare come, in ambienti tecnologicamente densi, la tecnologia supporti le pratiche lavorative tanto da diventare infrastruttura invisibile ma persistente e relazionale. La tecnologia diventa una *conditio sine qua non* per il concretizzarsi del lavoro degli attori, cessando quindi di essere vista come elemento banale di supporto o mediazione nel lavoro.

### *Il lavoro come coreografia*

Un corpo a lavoro è un corpo che trasforma materiali e attività con cui viene a contatto e che a sua volta è trasformato di continuo da esse.

Il sapere pratico passa attraverso il corpo e la conoscenza sensibile, ovvero acquisita secondo i sensi, elementi essenziali attraverso cui si impara a lavorare, a coordinarsi con gli altri, a destreggiarsi in situazioni scomode e a dare in qualche senso "stabilità". Si tenga in considerazione che per "conoscenza sensibile" (Strati, 2004, p. 161) intende un tipo di conoscenza non neutrale perché è attraverso il corpo che l'attore agisce nella pratica: è quel tipo di conoscenza che passa attraverso le nostre facoltà percettive (vista, udito, tatto, gusto e odorato) e provenendo dal corpo si definisce di carattere pre-reflessivo (pag. 103). Ciò che è più interessante intendendo il lavoro come azione situata è che

tutti questi elementi seppur soggettivi non sono innati, ma si sviluppano e si affinano nel corso dello svolgimento delle attività lavorative. Come propone Strati (2001) vi è un certo tipo di difficoltà a formalizzare e spiegare in una sola volta le istruzioni e le azioni da compiere per portare a termine un lavoro, questo perché il linguaggio e la riflessione sull'esperienza sono anticipate e anteriori alla conoscenza sensibile. Questo avviene come per i musicisti quando si trovano a dover spiegare come si fa un vibrato, come per i pittori cercare di insegnare una certa manualità e come avviene anche per gli operai o gli informatici o i medici. Il paradigma dell'azione situata si collega al concetto di "conoscenza sensibile" anche quello di *conoscenza tacita* teorizzato dal filosofo Michel Polanyi (1958) che sottolinea il modo in cui il corpo incarna i processi conoscitivi: tratta delle conoscenze che non possono essere formalizzate a parole o razionalizzate e di come queste vengano apprese tramite il corpo e l'imitazione o attraverso relazioni interpersonali, ma non con forme di conoscenza che passano tramite la cognizione.

L'educazione del corpo passa anche attraverso l'abitudine a "prestare orecchio" a quanto viene detto dai colleghi e l'abilità risiede nel fatto di mettere in pratica azioni quando si sentono alcune parole. In un luogo di lavoro come l'impresa fast food si deve però conto di una serie di suoni (macchinari della cucina, friggitrice, rumori della clientela in sala, macchine al drive, reparto caffè...) che potrebbero distrarre da quanto si sta facendo.

Oltre a considerare udito e tatto, anche gusto e olfatto giocano un ruolo decisivo nel lavoro che fa il corpo: si pensi al "sentire" in senso lato e al riconoscere profumi e odori di un dato ambiente che segnano, in caso di un posto di lavoro, la nostra pertinenza al suo interno. La vista è essenziale: lo "sguardo professionale" interiorizzato permette di orientare le attività inerenti entro certe cornici professionali.

Dal momento che si è guardato al lavoro non come assetto dato ma come territorio situazionale attivamente costruito dalle persone che sono coinvolte nelle pratiche ad esso associate, si può pensare di analizzare il lavoro come una

*performance* in senso coreografico, ovvero come una messa in atto di azioni e coreografie e non una semplice ri-produzione di routine programmate.

Il concetto di Goffman di *performance* (1959) viene letto in una metafora scenica e teatrale oltre che simbolica dell'agire sociale, metafora in cui è fondamentale la dimensione corporea, inevitabile in qualsiasi pratica lavorativa.

Si prendano in considerazione gli operai di un'impresa fast food, impegnati in mansioni a bassa specializzazione e immersi in un ambiente pervaso da meccanismi di controllo dettati dalle tecnologie presenti sul posto di lavoro che li imbrigliano alla routinizzazione del lavoro tipica della fabbrica post-fordista. Anche qui vale una lettura della scena secondo la metafora teatrale: riprendendo la ricerca che Whalen e Handerson (2002) hanno condotto sull'analisi del lavoro quotidiano di operai call-center, in questa ricerca viene declinata e analizzata la situazione di operai di un'impresa fast food che, lungi dal fare la stessa cosa, si ritrovano a mettere in scena una coreografia improvvisata di azioni nelle conversazioni, con clienti e colleghi, con altri elementi, come la disposizione degli oggetti nello spazio.

La conoscenza pratica acquisita permette di svolgere differenti mansioni con un certo livello di *multitasking* e la sincronizzazione che ne deriva permette poi di sviluppare un certo grado di abilità nell'anticipare eventi e aggirare eventuali problemi.

Seppur il termine "coreografia improvvisata" possa sembrare composto da termini antitetici, è concetto che serve per attirare l'attenzione su come conversazioni routinarie con colleghi, superiori e clienti vadano a mantenersi partendo da un uso improvvisato (nel senso di situato) degli oggetti che si trovano a disposizione. Esiste quindi un certo *range* di contingenze che possono verificarsi in un posto di lavoro. Il senso di routine viene comunque riprodotto come risultato pratico di persone in carne ed ossa che svolgono una certa *performance* che include abilità linguistiche, sensoriali, il corpo in primo piano, oggetti e tecnologie.

In termini di azione situata il primo focus sta proprio su come sia il corpo a fare da primo mediatore con il mondo e per questo piuttosto che riferirsi a lavoro come

routine, ossia come azioni prestabilite, si preferisce guardare alla pratica lavorative sottoforma di performance.

### **1.3. Il lavoro come pratica discorsiva**

Nella società contemporanea le competenze comunicative rappresentano il cuore stesso della capacità di offrire un certo servizio. Talvolta il parlare, attività presente in qualsiasi lavoro, diviene non solo il mero mezzo per lavorare, ma è di per sé un vero e proprio lavoro. Si considerano quindi una serie di pratiche discorsive e competenze linguistiche acquisite in contesti specifici e per usi particolari.

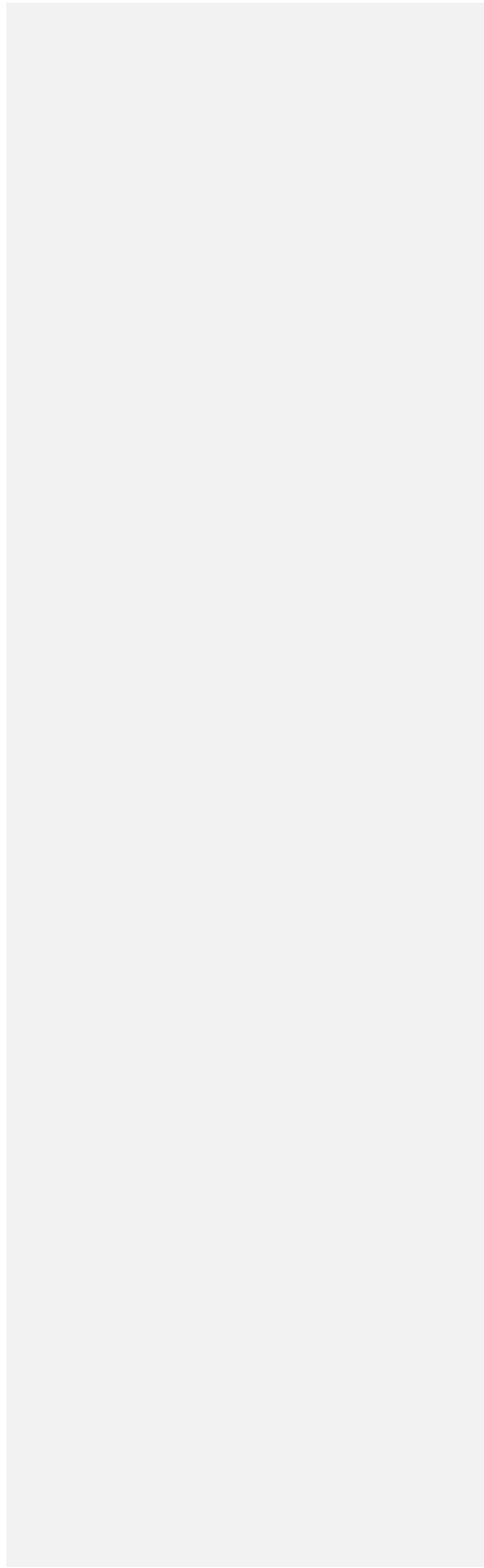
A differenza delle situazioni ordinarie, nelle conversazioni in situazioni lavorative, quindi in un'attività professionale, esistono competenze specifiche apprese sul lavoro attraverso la formazione esplicita e per imitazione di persone esperte: mettere a fuoco queste modalità conversazionali pone le basi di alcuni problemi metodologici qui sotto esposti.

Individuazione degli indicatori di partecipazione alla conversazione, a chi ci si rivolge, chi ascolta, chi può intervenire; ancora, gli indicatori del corpo, dello sguardo e del tono di voce e turno di parola. Chiaramente sarebbe preferibile disporre di telecamere e registrazioni per notare i cambiamenti di queste configurazioni fluttuanti. In situazioni lavorative, la pratica del parlare presuppone una riconfigurazione continua di pratiche discorsive a seconda di spazio-tempo e pubblico che può assistere alla conversazione: per capire meglio la situazione si fa riferimento ai concetti di "scena e retroscena" di Goffman (1959), come se la vita fosse un palcoscenico sul quale gli attori recitano secondo quanto prescritto dal contesto e dall'attività cui prendono parte, fino a quando cala il sipario. Quello che avviene in cucina non rispecchia le dinamiche fuori turno o allo stesso tempo le dinamiche tra colleghi in postazione e tra gli stessi nel magazzino scorte. La porta riservata allo staff delinea idealmente la separazione tra scena e retroscena: clienti da una parte e lavoratori da un'altra.

Succede che in certe necessità i gruppi lavorativi debbano parlarsi in privato, mettendo in atto tecniche di mimetizzazione, ad esempio dal manager, in un

retroscena che viene creato ad hoc in cui certi aspetti non vengono più soppressi, ma appositamente accentuati e che sfruttano certi spazi fisici (magazzini o zona lavaggio) e spazi all'interno delle conversazioni stesse (passaggio di informazioni e istruzioni mimetizzate nella conversazione ordinaria esempio cuffie del drive). Le pratiche discorsive portano con sé un pezzo fondamentale nell'analisi relazionale del contesto in cui hanno luogo: saper rivolgersi in modo appropriato alla persona giusta è risorsa tanto per l'azione che si intende svolgere quanto per il singolo e per la collettività.

Oltre alla considerazione delle pratiche discorsive come mezzo di interpretazione della situazione lavorativa si ritiene importante focalizzarsi anche sulle pratiche discorsive come espressione della collettività nell'analisi della vita quotidiana nei luoghi di lavoro. Le narrazioni situate sono il modo per negoziare e rinegoziare identità, significati e continuità temporale (Jedlowski, 2000) e risorsa che rafforza l'appartenenza e l'attaccamento dei membri.



## CAPITOLO II

Nella prima parte viene presentata la metodologia con cui è stata affrontata la ricerca: attraverso il metodo etnografico è stato negoziato l'accesso al campo che ha permesso un'immersione nelle logiche d'azione quotidiane dell'impresa fast food presa in considerazione.

Si prosegue con la presentazione della ricerca vera propria. Vengono qui riportati dialoghi e interazioni dei/con gli attori dell' universo di riferimento attraverso cui si è cercato di delineare un quadro più chiaro possibile utile a rispondere alle mie domande di ricerca circa le dinamiche di interazione e comportamenti effettivi sul luogo di lavoro.

In ultimo, si propone un'analisi dei casi citati, rimandando al ruolo che le tecnologie hanno nelle pratiche lavorative dell'impresa, come gli operai vivano il luogo di lavoro e come percepiscano di essere all'interno della macchina lavorativa. Ancora, le cerimonie e i rituali attuati nel luogo di lavoro ed un excursus sulla struttura organizzativa e relative implicazioni sulle gerarchie di potere e considerazioni su procedure tecniche e rispetto delle norme.

### 2.1 Metodologia:

Il lavoro di ricerca è stato svolto all'interno di un'impresa fast food nella provincia di Padova dove si sono analizzate le interazioni tra attori sociali nei casi concreti di lavoro, nella loro routine, attraverso il metodo etnografico accertato il mio inserimento a livello lavorativo nell'impresa. Mediante la tecnica dell'osservazione partecipante e, al contempo, della partecipazione osservata, ribadendo la centralità della dimensione partecipativa che include anche una componente di riflessività, è stata permessa un'immersione completa nel microcosmo lavorativo. Per svolgere questa ricerca è stato scelto il metodo etnografico con lo scopo di poter essere inclusa nel mondo sociale dell'impresa fast food per cercare di trarre più vantaggio possibile da tutti coloro assunti dall'azienda almeno due anni.

Non è stato registrato alcun incontro, data la mia posizione non completamente dichiarata di ricercatrice oltre al fatto che, essendo stata inquadrata in un

Commented [SL3]: Visto che propone questa distinzione deve esplicitare cosa intende



contratto, ho effettivamente svolto un lavoro al pari dell'universo di riferimento; non era inoltre permesso portare con sé il cellulare in turno.

Sono state svolte osservazioni, ad esempio durante l'attesa del buono pasto, utili per cogliere le dinamiche dall'esterno e rendersi consapevoli su come e cosa effettivamente i clienti vedono succedere al di là del bancone. Durante l'attività lavorativa si è potuto trascrivere solo nelle pause bagno o nelle pause del turno, mentre le note più elaborate sono state definite in un momento successivo. Talvolta anche a fine turno sono emersi dettagli importanti negli spogliatoi, rendendomi impossibilitata a trascrivere nell'immediato quanto appena successo. Non sono state svolte interviste al personale data la mia posizione semi-coperta di ricercatrice, ma si è comunque approfittato di occasioni informali che occasionalmente hanno portato in evidenza importanti aspetti relativi alla ricerca.

## **2.2 La ricerca**

Con la revisione della letteratura è stato confermato come il caso d'interesse potesse essere validamente idoneo al tipo di ricerca sociologica e, concentrandosi progressivamente sul collegamento di dimensioni multiple, nei loro aspetti visuali e cognitivi e sociali, sono state rifinite mano a mano le domande di ricerca. Cosa i dipendenti percepiscono dall'essere all'interno della macchina lavorativa e le routine che ne scaturiscono? In che modo le tecnologie mediano il tipo di lavoro svolto dagli operai e quali le conseguenze sul morale e sull'attitudine al lavoro degli stessi? Quali sono i rituali e le cerimonie performati dagli attori?

### *La cultura aziendale e il rispetto delle normative*

Gli elementi sensoriali e la dimensione simbolica dello spazio risultano essere fattori fondamentali nell'analisi di ricerca, per questo motivo in questo paragrafo ci si focalizza inizialmente sulla struttura fisica entro cui avvengono le dinamiche lavorative d'interesse e da cui le stesse dipendono. Per rispondere alla domanda circa la considerazione che gli attori hanno del luogo che abitano, è necessario

differenziare i concetti di spazio e luogo. Come Massey suggerisce, ciò che restituisce una qualche specificità ad un luogo risiede in un certo flusso di interazioni, le quali rendono quel luogo un crocevia di incontri che definiscono mano a mano una miscela originale di caratteristiche locali e di più ampi rapporti sociali (Massey, 1992 citato da Cancellieri in La Mendola, 2007, p. 235). Un luogo genera un senso di appartenenza: il contesto non è da intendersi come contenitore vuoto di significato ma come spazio carico di interazioni, dal carattere situazionale e negoziale, in grado di restituire ad ogni attore sensazioni diverse. L'aspetto fisico delle istituzioni influenza molto il modo con cui l'attore percepisce l'istituzione stessa e le pratiche ad essa collegate: gli spazi, sia quelli cui si diventa emotivamente legati o percepiti in maniera negativa, influenzano il modo con cui si lavora; la stessa riflessione può essere fatta per la presenza stessa di oggetti, persone e la loro disposizione nello spazio. Si pensi ad esempio alla separazione tra ufficio dei manager ed il resto del locale, tra cucina e front, tra front e spazio "altro" del cliente, e cosa questo significhi per gli attori. Tramite l'esperienza lo spazio si riempie di memoria e di significato ed il rapporto spazio-attore sociale varia nel tempo a seconda delle situazioni, che dipendono dalle modalità percettive, dalla cultura e dai modelli sociali di riferimento (Cancellieri 2007 in La Mendola, p 232). Lo spazio diventa prodotto sociale.

Di seguito vengono presentate le riflessioni simmeliane sul concetto di spazialità nelle pratiche quotidiane di interazione sociale, fondamentali per l'analisi dei fenomeni microsociologici. Nell'interazione sociale in compresenza non si può non tener conto dell'uso dei sensi e delle distanze e vicinanze tra corpi, come si legge in Simmel nel saggio *Le metropoli e la vita dello spirito* (1903). La compresenza fisica e la condivisione di uno spazio ristretto, che presuppone una certa vicinanza spaziale, costringerebbe il soggetto a limitare la propria partecipazione emotiva rispetto a ciò che accade attorno lui come in difesa dal sovraccarico di stimoli caratteristico della metropoli, che si traduce nella "incapacità di reagire a nuovi stimoli", tratto essenziale dell'atteggiamento *blasé* dell'individuo che la abita (ivi, p. 42).

**Commented [SL4]:** Non così. Intanto non sarebbe La Mendola, ma Cancellieri in La Mendola. Qui, comunque lascerei Massey e basta o, al massimo, metterei entrambi Massey e Cancellieri. Per il riferimento a Cancellieri in La Mendola veda comunicare interagendo o centrato e aperto. Il metodo che utilizza la Utet mi sembra il migliore

**Commented [SL5]:** Vedi il commento precedente. Non mi ripeterò...

*È venerdì pomeriggio, il flusso del pranzo sta diminuendo, continuano ad arrivare ordini alla cucina ma i manager hanno iniziato a ridere di gusto, stanno facendo battute volgari su un dipendente che partecipa divertito. Il soggetto del discorso rimane sempre quello e si cercano nuovi attori che partecipino al momento condiviso. Ci si tira patatine e piccoli giocattoli, che finiscono davanti alla postazione di un'altra dipendente. Questa, dopo 2 anni in postazione di friggitoria, rimane impassibile, a sguardo e testa bassi, non accenna né ad un sorriso né ad una lamentela, continua a inscatolare crocchette di pollo in mezzo al fuoco incrociato poiché di fianco a lei hanno iniziato a rilanciare indietro gli oggetti. Questa dinamica continua per 6 minuti abbondanti, fin tanto che ci si rende conto dell'ammasso di ordini da far uscire.*

La difficoltà nel mantenere una determinata distanza sociale, uno spazio personale potremmo affermare, in situazioni di quotidiana e inevitabile vicinanza fisica presuppone un grande sforzo di energia mentale, che si va a sommare al dispendio di energia fisica richiesta dal tipo di lavoro ripetitivo di un'impresa fast food.

Studiare il tempo significa rendersi conto di come il tempo naturale, e i ritmi astronomicamente e biologicamente determinati, vengano trasformati dalle società umane in costrutti sociali e orientamenti che riflettono i modi di produzione, i valori egemoni, i bisogni dei gruppi che vi convivono; inoltre, come Leccardi (2006) propone, ci si può rendere conto di come le esigenze dei tempi sociali vengano diversamente elaborate, vissute, risolte dall'individuo, ricorrendo a strategie molto differenziate.

Spazio e tempo sono due dimensioni ontologiche che si intrecciano e si disfano ininterrottamente su molteplici livelli con cui l'essere umano si misura in continuazione, spinto dalla necessità di dare significato in primo luogo a sé stesso, al mondo che lo circonda e alle sue azioni. Un orologio non è il tempo, come nemmeno lo sono i simboli sul quadrante o le date di un calendario: sono artefatti costruiti per determinati scopi. Queste dimensioni si incrociano in

continuazione dando vita a inter-relazioni tra individui che si differenziano per intensità e qualità.

Come afferma Foucault (Foucault, 1975, citato da Cancellieri in La Mendola, 2007, p. 239) lo spazio finirebbe per nascondere anche dei rapporti di potere poiché ogni architettura diventa tecnologia politica per controllare ed esercitare potere sugli individui. Le routine che ne scaturiscono sono evidenti: manipolando gli oggetti si interiorizza il lavoro, si apprendono e classificano i fenomeni attorno a sé e si impara a gestire anche l'ambiente circostante che pullula di suoni e rumori, aderendo a degli standard conoscitivi riconosciuti nel luogo di lavoro. "Il corpo a lavoro è un corpo che trasforma i materiali e le attività con cui viene a contatto, ma che a sua volta è trasformato da questi stessi materiali e attività" (Bruni e Gherardi, 2007, p.105). Per andare di pari passo coi ritmi sostenuti dell'impresa si modella inoltre il corpo a seconda di quell'esigenza sociale: ci si adegua alla stessa postazione di lavoro, si accettano gli straordinari per la maggiorazione della retribuzione, si coprono turni notturni anche per settimane. Le nuove tecnologie hanno permesso di arrivare a servizi veloci, output identici e livelli di produttività elevati, rendendo il lavoro di fabbrica, come quello di un'impresa fast food, così sistematico da poter pianificare tempi e movenze di ogni singola postazione nella catena di assemblaggio. I macchinari facilitano di molto il lavoro dei dipendenti, riducendo i loro movimenti al minimo per velocizzare la produzione in un assetto prettamente taylorista.

Essere un operaio di un'impresa fast food è considerata dal fondatore stesso della catena del settore più famosa al mondo, McDonald's, un lavoro a prova di stupidi, come Royle cita nel capitolo dedicato in *Labour relations in the global fast-food industry*:

*Lights and buzzers tell workers when to turn burgers or take fries out of the fat. Computerized cash registers do most of the thinking for till and window workers, separating the hand and the brain in classic scientific management style. The modern ketchup dispensers are little changed from the McDonald brothers' days. They squirt a measured amount of ketchup or mustard on each burger. Workers learn a routinized job in one day" (Royle, 2002, p. 61).*

Commented [SL6]: Manca la pagina

Tutti gli aspetti della produzione sono stati col tempo affinati e resi altamente standardizzati e monitorati. Non si devono prendere decisioni e non si tiene più il tempo di cottura: si agisce a seconda di come la macchina ti dice di comportarti. Anche per tipi di lavoro in cui non viene richiesta un'elevata qualificazione e che impegnano gli attori in modo ripetitivo, è comunque utile guardare alle dinamiche di lavoro più come performance rispetto che a semplici routine, come suggeriscono Bruni e Gherardi (2007) secondo cui: "gli aspetti routinari del lavoro non sono dati, né si manifestino autonomamente, bensì siano una realizzazione pratica, portata in essere e riprodotta da persone in carne ed ossa attraverso una performance che coinvolge abilità linguistiche, l'uso di oggetti e tecnologie, nonché il corpo del soggetto" (p.114).

Per comprendere come le routine vengano applicate dal punto di vista pratico è necessario guardare al tipo di cultura aziendale promossa dalla direzione, a come i manager persuadono gli attori a cooperare e come il comportamento di questi ultimi alteri le routine in situazione. I datori di lavoro possono incidere su come i dipendenti debbano comportarsi, cosa dovrebbero dire ai clienti, e sull'aspetto fisico dei lavoratori, imponendo l'obbligo di una divisa o di un grembiule, incentivando una sorta di conformità. Avere la stessa divisa, stesse scarpe, cappellino uguale, i capelli raccolti, significa che in quel momento non ci si riconosce per altro che non sia la divisa.

Analizzando le pratiche lavorative da un punto di vista umano, come suggerisce Lizza (2011), vengono rivelati svariati modi di concepire la vita e di vivere il lavoro; pertanto, si ritiene necessario analizzare la forza lavoro da un punto di vista personale, indagando caratteri e personalità e aspirazioni oltre, ovviamente, al tipo di cultura che l'azienda promuove. I lavoratori rimangono nell'azienda per anni, specialmente coloro con basso livello di istruzione o che hanno una famiglia alle spalle e, in assenza di un titolo di studio valido a cambiare vita, sono costretti a ritmi incessanti di lavoro. La remunerazione per scatto d'anzianità è minima, arrivando a 8,11 euro netti all'ora dopo 11 anni di servizio. Inoltre, l'assiduità con cui ci si trova in turno impedisce ad una persona la possibilità di trovare tempo utile nella ricerca di un nuovo posto, molte volte vista come una perdita di tempo da subito, da parte di coloro con più di 40 anni e con

anni di esperienza alle spalle nella catena di assemblaggio. Sono compiti ormai incarnati nelle loro persone: i gesti divengono automatici e l'assemblaggio di centinaia di panini a giornata diventa norma nella loro quotidianità. Nel mantenere ritmi di produzione elevati si sfianca il dipendente, fisicamente e mentalmente, facilmente sostituibile e mai indispensabile. Tuttavia, in tempi di abbandono di massa del posto di lavoro, la direzione si propone di modificare e diffondere un certo tipo di cultura dell'organizzazione ipocritamente, attraverso altri riti e cerimonie, cercando di accontentare i pochi rimasti, semplicemente riducendo il turno giornaliero di un'ora o evitando di far fare loro troppi straordinari.

In questo tipo di cultura alcune prescrizioni sono considerate sacre e il non rispetto di esse può pesare sulla credibilità dell'azienda stessa. Nel momento della firma del contratto, atto con cui formalmente si entra a far parte del microcosmo lavorativo, viene reso esplicito il concetto goffmaniano di retroscena: quando non ci sono ordini particolarmente impegnativi al dipendente è comunque richiesto di non "tenere in piedi il muro" e impegnarsi in qualsiasi mansione di rifornimento scorte e pulizia, anche di zone improbabili. Quando il flusso dei clienti è basso ma comunque a tutti gli effetti corrente, si arriva al punto di far pulire anche i muri dalle macchie di gelato shakerato e i lampadari, con lo stesso panno imbevuto di acqua e disinfettante con cui si puliscono macchinari e piani di lavoro, di fronte allo sguardo sbigottito delle persone in attesa dei loro ordini. Ci sono clausole contrattuali che vietano di parlare di cosa accade all'interno dell'azienda, di ciò che si sente e di quello che si vede. Tuttavia, la protezione del *brand value*, ad esempio, non viene omogeneamente rispettata, né da dipendenti né da manager.

Esistono poi altre regole e procedure che, al contrario, non si rispettano quasi mai se non di fronte ad un superiore perché considerate semplici "disattenzioni" all'intermezzo dell'accettabile, specialmente dopo lunghi e onerosi turni. È richiesta pulizia per la divisa da indossare, è vietato indossare orecchini, piercings di tutti i tipi e anelli (eccetto la fede), da contratto è necessario mantenere una barba corta e i capelli raccolti. Tuttavia, vale la pena rendere il

Commented [SL7]: Potrebbe fare un esempio così il lettore capisce meglio

lettore consapevole di come queste norme vengano spesso trascurate da dipendenti che lavorano per l'azienda da molteplici anni, noncuranti di unghie finte, barbe incolte, capelli sciolti e piercing penzolanti, che finiscono addirittura nel box delle patate. All'inizio del contratto vengono consegnate due divise ai dipendenti, per far sì che ci si possa presentare in turno con almeno un vestiario pulito. Nei weekend, trovandosi a lavorare in turni da 8 ore, mal distribuiti e non a norma, perché a distanza inferiore delle 11 ore minime stabilite da contratto, ci si dimentica di fare cambio uniforme e si ritorna a lavoro con l'orlo dei pantaloni lercio e la maglia annegata di salse. È così che ci si presenta quindi in sala a contatto col cliente. Nonostante esistano protocolli e procedure ben specifiche per assemblaggio, pulizia, mantenimento dell'ordine sul banco di lavoro e norme d'igiene, spesso i dipendenti trovano, nel corso della loro socializzazione, delle scorciatoie più o meno devianti, per staccare da un lavoro che risulterebbe troppo frenetico se seguito ciecamente in tutte le sue procedure.

Ci dice Royle(2002) a proposito:

*The hot kitchen condition were used to see who could sweat the most over the products, apparently as a way of revealing the frustration or the boredom or as a way of seeking revenge on unpopular managers or the customer [...] one worker reported he purposely did not wash his hands after a visit to the toilet whilst others would apply their nasal fluid to the products as a way of getting back at customers and managers. Pickles are sometimes missed off the burger, sometimes food falls on the floor, and if the manager isn't watching it sometimes ends up with the customer (p.63).*

Le patatine vengono spesso tirate fuori dalla friggitrice con largo anticipo e servite insipide, crude e vecchie; il pane e la carne seguono lo stesso trend; il cibo caduto nel nullo trasportatore viene reinserito nell'incarto originale con le mani sporche. In molti casi, specialmente nei weekend, quando il sistema non riesce a far fronte al carico di input della clientela, i manager sembrano venire a patti con il comportamento trasandato ed esausto dei dipendenti mostrando loro grande indulgenza semplicemente per permettere che tutti i clienti vengano serviti, più o

meno correttamente, in un certo arco temporale ritenuto accettabile. A dimostrazione di ciò viene trascritto una traccia di conversazione con un dipendente:

D: “ma qui trovi di tutto non ti spaventare [...] mosche nelle patatine coperte di salsa cheddar, peli nei gelati, patatine sistemate con le mani, ci si soffia il naso o ci si tocca i capelli e poi si fanno panini senza lavarsele [le mani], scarafaggi sotto le postazioni che vanno in sala come fossero i direttori, tutto normale anzi mi sorprenderei del contrario... dopo 6 anni che sto qui, cara mia, ne ho viste di cose”.

Gli orari continui nel weekend aumentano la probabilità di dover coprire più notti di fila e nei turni notturni si è soliti svolgere il lavoro in circa un terzo del personale rispetto al resto della settimana. Il lavoro notturno, di per sé pesante, viene esasperato da una forza lavoro non sufficiente in quantità a coprire tutte le postazioni necessarie alla preparazione e alla somministrazione del cibo.

È comune che il dipendente, frustrato dalle ore di lavoro e da turni strazianti, faccia ricadere la colpa della sua condizione sul diretto superiore, il manager, piuttosto che sull'intero sistema di gestione lavorativa attorno a cui ruotano protocolli e decisioni della direzione. Infatti secondo Royle:

*It would be wrong to assume that the manager's task of keeping workers happy is an easy one, i.e. to provide workers with feelings with achievement and recognition, while they are themselves tightly controlled by their seniors and the system (pag 65).*

Si ritiene necessario applicare uno sguardo sociologico più elastico in grado di riconoscere un relativismo più consistente riflettendo sui processi lavorativi.

### ***Cerimonie e rituali performati dagli attori***

In questo paragrafo sono state svolte delle analisi in situazione circa le attività e le interazioni degli attori coinvolti, tenendo in considerazione status e background personale delle varie figure lavorative.

Dato il miscuglio eterogeneo di personalità in un ambiente ristretto come lo è un'azienda fast food, è evidente come i livelli di produttività varino da persona a persona. È stato proficuo tenere in considerazione, a seconda delle definizioni



delle situazioni, come e quali attività e interazioni siano state percepite e interpretate dai presenti.

Tutte le pratiche possono considerarsi simboliche e i simboli diventano aspetti talmente rilevanti delle strutture organizzative da suggerire cosa un'azienda vorrebbe proporre, al di là delle sue forme astratte e formali. Perciò si parla anche di culture organizzative. Lavorare entro una certa pratica significa idealmente "abitarla", essendo la pratica prodotto di un'azione collettiva che si riproduce nel tempo e che si mantiene viva (Bruni & Gherardi, 2007, p.99). L'apprendimento di una certa procedura e pratica lavorativa prevede un cammino tortuoso, nel senso che richiede di adeguarsi a certi standard performativi e talvolta a uniformarsi. Berger e Luckmann (1969), a proposito, propongono nel loro lavoro "*La realtà come costruzione sociale*" come ci si ritrovi ad interiorizzare la realtà che è stata creata e oggettivizzata e a costruire routine che diventano mano a mano automatismi.

Tema d'indagine non è il singolo individuo, bensì l'interazione che i due attori sociali producono, come Giglioli (1989) osserva: "Goffman [...] prende invece in considerazione quei piccoli e apparentemente banali rituali che costellano l'interazione nella vita quotidiana(p.55)" e tali rituali e le convenzioni sociali su cui reggono, includono una serie di comportamenti, codici e regole di comunicazione che influenzano il modo con cui le persone si comportano nelle più svariate situazioni sociali. Per *faccia* Goffman intende un'immagine sociale di sé che l'attore vorrebbe proiettare all'altro durante un'interazione, strategia volta al mantenimento del proprio status e integrità. In *Faccia a faccia: interazione sociale e osservazione partecipante nell'opera di Erving Goffman*, Straniero (2004) suggerisce come nelle interazioni faccia a faccia ognuno metterebbe in scena una serie di atti di presentazione del self, che includono gesti, parole, linguaggio para verbale, tipo di vestiario... in cui ci si presenta all'altro esattamente come vorremmo l'altro ci percepisse.

Il "faccia a faccia" di Goffman guarda da un punto di vista micro-sociologico come siano i rituali dell'interazione ad essere gli strumenti con cui va a definirsi l'identità. Sarebbe quindi l'individuo, nel corso dell'interazione, a salvaguardare l'immagine che vuole gli altri gli riconoscano e che dipende dall'ordine di

Commented [SL8]: Manca la pagina

interazione in cui è immerso. A seconda della postazione lavorativa che si copre, a seconda che si indossi una divisa di un colore rispetto ad un altro, si fa in modo che tutti gli attori risultino sulla scena di un palcoscenico in cui recitano una parte. Si pongono quindi reciprocamente in un'interazione, con le loro identità da tutelare.

Goffman introduce la metafora del teatro nello spiegare come le persone gestiscano la presentazione del self, come se fossero su un palcoscenico e seguissero un copione: la rappresentazione che si vuole dare di sé può essere sincera o ingannevole, a seconda degli obiettivi dell'individuo. In virtù di regole sociali preesistenti e già fissate, socialmente condivise e rispettate ogni attore si trova a recitare una parte nella quale può apportarvi un contributo come in una recita (Straniero, 2004, p. 90). Il lavoro di Goffman si incentra sulla teoria dell'interazione sociale e sulla presentazione del self, ovvero sulle modalità con cui le persone gestiscono le loro identità e le impressioni che rimandano agli altri durante le interazioni faccia a faccia. L'autore propone uno studio dell'ordinario e di rituali di ordine micro che avvengono tra due persone in compresenza fisica e per una durata temporale limitata: nel momento, il concetto di "sacro" è da intendersi come fragile connessione tra i self che emergono da quella specifica situazione e che risultano prodotti dall'ordine di interazione. È opportuno precisare come il self di cui parla Goffman non sia da considerarsi slegato e indipendente dalle interazioni ma anzi come proprietà dell'ordine d'interazione, a seconda di quanto l'attore si presti a plasmarsi.

In *Vita quotidiana come rappresentazione* Goffman (1959) espone al meglio come non si tratti di recitare un ruolo fittizio perché, interpretandolo nella realtà, questo ha degli effetti in essa e quindi sull'individuo siffatto: una sconfitta si presenta dunque come tale in tutte le sue conseguenze e la continua esposizione questo obbliga l'attore a ricorrere a dei giochi di faccia.

Di seguito viene trascritto un dialogo con un dipendente che da 4 anni lavora all'interno dell'azienda e che rappresenta al meglio ciò che le persone con più anni di esperienza hanno fatto emergere durante la ricerca.

D1: "Beh ma alla fine, tutti agitati e nervosi per niente, cosa devono fare di difficile ... insacchettare panini... (?)"

D2: "Ma tu cosa ci fai qui? Ma quanti anni hai fammi capire"

D1: "Eh bella domanda, quasi 42 ormai"

D2: "E da quanto stai qui"

D1: "4 anni"

D2: "E non sei stufo?"

D1: "Sì ma ho smesso di cercare... doveva essere un lavoro temporaneo... sono qui 39 ore a settimana, non me ne fanno fare 40 altrimenti farei le stesse ore dei manager, e non ho tempo e voglia di cercare altro, mi sono un po' perso, un po' tutti in realtà qui lo sono... chi ha un mutuo chi ha figli... un po' tutti nella stessa barca... anche i manager sai.. poi sai, siamo tutti diversi, tanti si preoccupano di lavorare bene, io sono sempre tranquillo, dai ... Per quanto mi pagano non ne vale la pena, se cominci a pensarla diversamente impazzisci qui dentro."

Sulla ribalta si finisce per recitare un copione, come a teatro, e solo quando la propria parte è finita si ritorna ad un retroscena, a ciò che "veramente" si è. Si verifica in questo caso una discrepanza quando l'attore gioca in un ruolo sociale e scenico che non è il suo, ma che può provare a portare avanti con successo o meno.

*"Quando si svolge un'attività in presenza di altre persone, l'espressione di alcuni aspetti viene accentuata, mentre altri aspetti che potrebbero screditare l'impressione voluta vengono soppressi"* (Goffman, 1959, p.102).

Commented [SL9]: Manca la pagina

Quando gli individui reagiscono a degli eventi, essendo in presenza di altri attori, i loro sguardi, le loro espressioni e i loro cambiamenti di postura comunicano ogni sorta di implicazioni e significati. In queste situazioni il semplice tono di voce, il modo di prendere fiato, le false partenze, le pause variamente collocate, come pure il modo di ascoltare, forniscono un contributo alla comunicazione (Goffman, 1987, p.26) proprio perché tali interazioni sono guidate da rituali ben

precisi, analizzate nell'ordine micro, e da convenzioni sociali che includono determinati codici culturali di comportamento.

Sui rituali dice infatti Randall Collins (1983) citato in Straniero (2004): *“i rituali dell'interazione sono strumenti che gli individui utilizzano per assicurarsi un vantaggio: per avere i contatti giusti, per imbarazzare umiliare i rivali”* (p.54). Gli aspetti non verbali della comunicazione sono rilevanti per il ricercatore, nella percezione che ha dell'attore nel suo gergo, nelle sue movenze e opinioni esplicite, da cui si possono trarre conclusioni sulla cultura osservata. Il linguaggio para verbale spesso dice molto più di quanto le parole possano fare, come viene trascritto nell'esempio di seguito:

Il dipendente più anziano in turno alza la voce (riferendosi alle comande) per chiamare i panini non usciti dalla cucina dovendo sovrastare il rumore dei macchinari per comunicare con colleghi e superiori. In cucina è in turno [un dipendente] che esce a braccia conserte, con ancora il grembiule addosso (azione non permessa secondo norme aziendali), slacciato e sporco e guarda la gente che attende l'ordine di fronte al bancone come fosse un cantiere in costruzione.

Alla ripresa del manager risponde: *“ma ascolta, sono andato io a casa loro o sono loro che sono venuti qui?? Cos'è che volete voi”* (riferendosi ai clienti, guardandoli fissi) e seguono imprecazioni come se non ci fosse un pubblico di fronte, a tutti gli effetti, che assiste alla scena.

Di fronte a ciò i clienti rimangono esterrefatti e si allontanano dal bancone e attendono a qualche metro di distanza.

Questo esempio può tradursi come un tentativo di scoperta dei retroscena che gli attori creano, da parte dei clienti che rappresentano un pubblico segregato, tenendo conto come ogni retroscena sia ribalta di ulteriori retroscena. Ulteriore considerazione sul termine “casa” annunciato da dipendente, che spiega come la quantità di ore che i dipendenti spendono nel posto di lavoro faccia ricodificare un certo senso di appartenenza a quell'ambiente.

### *Gerarchie di potere e controllo sulla produzione*

Di seguito viene esemplificata la struttura organizzativa di un'impresa fast food e gli aspetti di autorità e potere che derivano da come si relazionano i lavoratori all'interno dell'organizzazione. Come in ogni ambiente lavorativo esistono delle gerarchie: c'è un direttore, dei manager, i dipendenti e al di fuori del microcosmo si posizionano i Gado, addetti alle pulizie del locale. Tra manager c'è chi sente di avere maggior importanza e peso all'andamento della produzione e distribuzione dei servizi; anche tra crew esistono giochi di gerarchie, tanto che i più anziani, sentono di ergersi addirittura al di sopra di posizioni di direzione dell'azienda.

Nella sede analizzata, in cima alla piramide si trovano in sequenza Direttore, i Manager, e i dipendenti che si frammentano in differenti postazioni: ad ogni turno lavorativo partecipano circa una quindicina di persone, manager esclusi. Una persona si occupa della cassa e di aiutare a comporre vassoi assieme ad altre due persone che servono anche in sala; i manager in genere posizionano i panini dal rullo ai vassoi (uno per la sala uno per il servizio *drive*); una persona è addetta alle bevande; una alla friggitoria delle patatine; due agli altri fritti. In cucina sono coinvolte almeno 4 persone che si smistano nel preparare ordini per il *front* e per il *drive*. I manager in turno sono sempre almeno 2, in orario di punta, chiamato *Rush*, sono in 3. Il servizio *Drive* vede coinvolte dalle 3 alle 4 persone: una o due prendono gli ordini e incassano, l'altra (il manager) insacchetta gli ordini provenienti dal rullo e l'ultima prepara e insacchetta l'ordine ultimato da consegnare alla finestra.

Al di fuori della piramide gerarchica troviamo le figure dei Gado, addetti alle pulizie del locale, al lavaggio del pentolame e alla gestione del magazzino, garanti del buon andamento del ristorante assieme ai dipendenti con cui lavorano fianco a fianco. A queste figure non viene riconosciuta abbastanza importanza dalla dirigenza della catena fast food che anzi scarica i costi attraverso l'uso improprio di un subappalto, disinteressandosi dei diritti di questi lavoratori. Questi fanno infatti parte di un'azienda separata, la Gado Group Italia SRL, che dovrebbe gestire le risorse assunte, tutte provenienti dall'Egitto, riconoscendo loro diritti ed equa retribuzione per il lavoro svolto nelle varie sedi fast food.

Commented [SL10]: E chi sono?

Si viene da subito socializzati a riferirsi loro impropriamente con l'espressione di "marocchini" in un'accezione sprezzante, che deve essere da subito interiorizzata dai nuovi arrivati, cui ci si raccomanda di saper distinguere un "loro" da un "noi", definendo subito i confini di status e i compiti relativi.

*"Chiedi a quei marocchini che vedi che gestiscono un po' in sala e fanno pulizie in generale anche la notte, non pulire tu i vassoi ... quelli là provengono da un'altra agenzia, quindi non siamo noi a chiamarli, fosse per me non li chiamerei proprio non servono a nulla, prendono soldi per niente vanno via ed è ancora tutto sporco."* – Manager

La conseguenza di questa stigmatizzazione spaziale porta i "nuovi" abitanti a non poter elaborare e far spazio ad un'opinione propria al di fuori di ciò che gli altri rimandano loro.

I micro-rituali del dare e ricevere ordini, come afferma Collins (1988), danno forma alle organizzazioni e alle loro strutture, riproducendole o rafforzandole o mutandole proprio perché mostrare deferenza nei confronti dei superiori consente di confermare la legittimità del sovra-ordinato ribadendo l'adesione ad un sistema simbolico che struttura quel particolare tipo di organizzazione.

Anche le relazioni più paritarie, tuttavia, possono evolversi in situazioni asimmetriche a seconda dei modi con cui i soggetti si pongono verbalmente o meno gli uni con gli altri nello scambio comunicativo, proponendosi cornici interpretative che influenzano l'interazione.

Una crew dovrebbe servire ma si piazza fissa alla postazione spettante solitamente ad un manager che, uscito per una sigaretta, viene subito rimpiazzato. Quello che rimane da solo a dover portare fuori i vassoi, con fare passivo-aggressivo, le chiede:

D1: "da quando tu non porti più fuori i vassoi? Troppo pesante per te?"

Al fare imbarazzato della ragazza, questa gli risponde:

D2: "beh ma io posso, sai com'è." Sorpresa dal fatto che l'altro dipendente non sapesse di come lei, nonostante fosse nell'azienda da pochi mesi, potesse approfittare dei buoni rapporti con la direzione per fare il meno possibile.

Essendo il potere una dimensione prettamente relazionale è necessario considerare la parte subordinata nella relazione, che non rappresenta altro che la forma della relazione stessa: c'è chi si rifiuta di obbedire e nel farlo, sapendo di andare incontro a sanzioni più o meno gravi, paga il prezzo di questa mossa sulla scacchiera relazionale. In una prospettiva alternativa certi autori analizzano il potere da parte di chi cerca di sottrarsi ad esso: ogni subordinato ha effettivamente un certo margine di libertà relativo alla propria azione che non può essere controllato dal sovra-ordinato. Nelle dinamiche lavorative analizzate emergerebbero dei micro-cosmi dotati di proprie logiche e necessità, *“ciascuno con propri dominanti e i propri dominati, le proprie lotte per la conservazione o la sovversione, i propri meccanismi di riproduzione sociale”* (Bourdieu e Wacquant, 1992, p.72).

Commented [SL11]: Ribadisce gli autori della citazione

È fine marzo:

M1: *“[...] è dalle 10 che fai i turni, avrai già quelli di maggio”* (ironicamente) e girandosi verso di me ma parlando con sé stessa ad alta voce, senza incrociare il mio sguardo, continua: *“ma dimmi te se possiamo avere come manager una che non sa nemmeno scrivere due turni in croce, siamo in 6 e tutte le volte sbaglia”*; M2 esce dall'ufficio a pomeriggio inoltrato, io sono ancora di turno e le chiedo se sono usciti i turni di settimana prossima

M2: *“guarda che non è mica facile incastrare tutti eh devi aspettare, eh non so... prossimamente”*

Il dipendente da 9 anni interviene

D1: *“ma che risposta è prossimamente che è già venerdì? Sei una tarda non riesci a fare degli orari in tempo e senza scontentare tutte le persone”*

M2 ride ma non è divertita e, offesa, torna in ufficio.

Dove si parla di gerarchie è sotteso il concetto di potere che Weber (1922) denota come: *“una posizione [...] dominante che può svilupparsi tanto nelle relazioni sociali di un salotto come sul mercato, dall'alto di una cattedra in un'aula di lezione come alla testa di un reggimento, in una relazione erotica come in una*

discussione scientifica e nello sport” (Weber, 1922, p.45). A maggior ragione le relazioni di potere si ritrovano in ambienti lavorativi in cui coesistono diversi tipi di attori sociali.

Si ritiene significativo ricordare una distinzione weberiana tra potere tradizionale, potere carismatico, cui si obbedisce per il riconoscimento di autorità legittima ed un potere legale-razionale, la cui legittimità non è ricoperta tanto da persone quanto da procedure legali e burocratiche, che definiscono come e da chi debba essere esercitato il potere.

Si prosegue illustrando la distinzione da un punto di vista pratico. Un esempio di autorità tradizionale è sicuramente il Direttore che, consapevole della sua posizione, manda di continuo segnali contrastanti su iter e procedure che pretende vengano svolti ogni giorno nelle maniere che ritiene più opportune, nonostante, da un punto di vista logico-razionale collettivamente condiviso e riconosciuto, non siano considerate quelle più efficienti in un ambiente lavorativo dinamico come quello dell'impresa fast food.

*D1: “ma come è possibile che quando sto io in cassa devo anche aiutare a patate e quando sono a patate nessun mi aiuta?”*

*DIR: “tu devi fare come ti diciamo noi”.*

*D1: “[...] quindi ho i soldi sporchi di olio e tocco patate con le mani sporche di soldi, bell'idea del [...] riuscite a decidere in modo normale ogni tanto?”*

Proseguendo a litigare con il direttore in mezzo ai clienti del sabato sera.

Certamente i nuovi arrivati “stanno al gioco” e obbediscono, ma coloro che lavorano nell'impresa da più anni hanno ormai una posizione sociale nel microcosmo lavorativo tale da poter giocare su un'altra forma di potere, la manipolazione. Per manipolazione si intende infatti un uso strategico di certe abilità tale da far conformare gli altri alla propria volontà, in un carattere molto meno esplicito di coercizione o forza e per questo molto spesso associato all'inganno (Sterchele in la Mendola, 2007, p.256). Questa fa parte del gioco lavorativo quotidiano: si alterano la capacità di giudizio logico-razionale delle persone stimolando loro certe emozioni, inibendone altre, provando a modificare la percezione delle alternative desiderabili.



Si ritiene opportuno delineare un quadro più preciso narrando di un episodio in cui al dipendente viene chiesto dai manager di pulire sotto alla postazione di cassa, durante il turno, perché in attesa dei controlli NAS. Tuttavia, il dipendente ritiene sia un compito abbastanza degradante, dovendosi sedere per terra e grattare il sudiciume dalle pareti del mobile sottostanti alla postazione. Egli sa bene come comportarsi e, affermando di aver terminato senza aver pulito, mette il direttore in una posizione scomoda: considerata la paura dei controlli e delle ripercussioni per l'inefficienza del suo staff nel gestire le pulizie, finisce nel trovarsi lui stesso carponi a pulire, abbassando visibilmente seppur temporaneamente il suo status, davanti a clienti e dipendenti, adeguandosi ai movimenti del crew che intanto incassa e che fa quasi sbattere lo sportello automatico delle monete sulla sua testa.

La dimensione della manipolazione risulta fondamentale alla salvaguardia della propria persona, a detta del crew:

*“per sopravvivere bisogna che facciamo così, secondo te non avevo visto che c'era ancora dell'onto lì? (sorridente divertito) mica faccio quello che mi dice ... figurati se mi riduco a quello, ho già i miei problemi io ...”*  
(Dipendente, 48 anni).

A rischiare, in questo gioco, è l'individuo sotto alla maschera del “dipendente impedito” che, mettendo in discussione la faccia altrui e rischiando delle sanzioni per questo, sta in realtà mettendo in discussione l'intero sistema di norme che regolano a livello strutturale l'ordine dell'interazione, un ordine che dipende dalle proprietà strutturali dell'interazione stessa e che spetta a coloro che ne fanno parte, rispettarne regole e convenzioni.

### **2.3 Analisi del lavoro in situazione**

Con la globalizzazione e la diffusione dei mass media si è parlato di una “perdita” del senso del luogo, concetti che delineano come lo spazio globale sommerso da flussi abbia ormai standardizzato stili di vita, immagini e merci.

Le argomentazioni sui processi di *disembedding* e di *separazione dello spazio dal luogo* teorizzati da Giddens (1990), riemergono in questo caso con forza.

Proprio con il termine *disembedding* Giddens spiega come, nella società moderna, i rapporti sociali verrebbero sradicati dai contesti sociali di interazione e legati a dimensioni spazio – temporali lontane. L'interesse per il denaro, la maggior fiducia nei macchinari nel processo di produzione più che delle persone, definisce un distacco dei legami sociali e una necessità di una continua rinegoziazione spazio-temporale, generando un continuo senso di incertezza nell'ambito delle relazioni sociali.

La dimensione spaziale è considerata una categoria sociale, nella misura in cui il gruppo ne condivide le proprietà e le relative percezioni: lo spazio non ha e non è una forma in sé, anzi ne genera esso stesso. Si ritiene importante precisare come, all'interno di uno spazio fisico, ne possano convivere comunque molti altri. Le norme sociali risultano iscritte in configurazioni spaziali, trasmettono significati simbolici che contraddistinguono specifici contesti e che tendono a materializzarsi attraverso tali configurazioni; queste, in ultimo, contribuiscono alla riproduzione dell'organizzazione sociale.

La conformazione della sala, la posizione strategica degli uffici, la sistemazione dei macchinari e delle relative postazioni di lavoro in cucina e al front sono parte di un allestimento scenico che Goffman dice rafforzare la legittimità e la reputazione delle persone coinvolte e le dinamiche di potere che vanno a ridefinirsi giorno per giorno. Risultano fondamentali per parlare di potere, le dimensioni di processualità e circolarità poiché ogni situazione, anche simmetrica, può evolversi nel momento in cui i soggetti possono esercitare potere sull'altro contemporaneamente o alternativamente.

Circa la questione su come le gerarchie trovino o meno un riscontro formale, infatti, si ricorre al concetto goffmaniano di "rifondamento": una serie di azioni possono invertire temporaneamente due ruoli sociali fino a ridefinire la gerarchia di essi.

È aprile, un manager e quattro dipendenti vanno in malattia, nessuno riesce a sostituirli nel turno domenicale del pranzo.

*D1: Ma come si fa qui quindi oggi? Cioè...[riferendosi alla Manager]*

*M1: Eh [risponde] fai come sempre, ci si adegua perché non so cos'altro fare, nemmeno [nome del Direttore] può staccarsi perché è nell'altro [sede]*

Commented [SL12]: Immagino che dopo esemplifichi con un aneddoto questo concetto: sarebbe bello

Arrivano le 12:20.

*D1: Devo sbattermi più del solito quindi..*

*M1: Eh così è la vita caro mio, vediamo cosa riuscite a fare [ridendo tra sé e sé]*

Nel breve termine i Manager in turno realizzano come le persone non riescano a dare il giro ad incassare, preparare vassoi e bevande e servire quindi, dalla comodità delle loro postazioni, decidono di fare dei cambi nella catena d'assemblaggio: un manager aiuta in cucina, lasciando nei guai i tre dipendenti addetti al drive che, comunque, in qualche modo se la cavano, mentre l'altra manager (sopra citata), è costretta ad aiutare in sala, trovandosi a cooperare nel sistema di assemblaggio dei dipendenti. Questi, però, esausti dall'ora passata a correre avanti e indietro, in un accordo tacito cercano di far fare alla manager il lavoro più faticoso, facendola correre in sala a due o tre vassoi alla volta, appositamente malcomposti nella distribuzione di peso di bibite e patate. La manager si ritrova involontariamente a ricoprire il ruolo di cameriera, tipicamente coperto dai nuovi arrivati in quanto non capaci a poter aiutare in altro modo durante i *Rush*. Quando l'altro manager si stacca dalla cucina, dopo un'ora e mezza, notando la situazione, richiama all'ordine la collega ma, esausto, non dice nulla. Prendono ed escono fuori a fumare.

A fine *rush*, mentre si riordina e si pulisce la postazione, il dipendente citato nel dialogo precedente, scruta la divisa della manager da cima a fondo, piena di *cheddar*, sporca di olio delle patatine e bagnata di tutte le bibite dei vassoi che le sono caduti nel turno. Guardandola le dice sorridente e divertito:

*D1: "Beh dai, direi che oggi è andata bene no?"*

Goffman e Collins spiegano inoltre come, ricoprendo posizioni asimmetriche nella stratificazione sociale, si orientino di conseguenza le interazioni: in genere il subordinato è orientato a conferire una maggior deferenza verso il superiore che ne vincola la libertà di espressione.

Le relazioni sociali tra compagni di lavoro hanno un'influenza determinante sul morale e dunque anche sul grado di produttività: la mancata presa in considerazione del fattore umano è sicuramente uno dei principali limiti del

taylorismo che non seppe tenere in considerazione la rilevanza della soggettività dei lavoratori. Le interazioni risultano essenziali nella visione di un certo tipo di lavoro perché da esse si genera o meno fiducia.

A fianco della fiducia occorre fare riferimento alla cultura, intesa come un insieme di valori e convinzioni sedimentate e condivise dagli appartenenti ad una certa azienda che, come quella fast food, si preoccupa di mantenere una certa stabilità interna. Nel fare ciò si stimolano gli operai a lavorare duro orientandone il comportamento, fornendo loro una certa identità organizzativa. Le regole stabilite dalla direzione richiedono, specialmente nel servizio del drive, un atteggiamento poco propenso alle norme interattive, vista la logica della routine cui sono iscritti. Questo può comportare una percezione da parte del cliente di passaggio di frustrazione verso i dipendenti che, per regola, devono di fatto servire tutti il più velocemente possibile, preoccupandosi solo di salutare all'inizio e alla fine dell'interazione.

Le pratiche di routinizzazione mettono in discussione le norme date per scontate dell'interazione sociale: opprimono i lavoratori, ne eliminano l'interesse per la qualità del prodotto finito e sollevano lamentele della clientela e talvolta dei manager stessi. Non è tuttavia corretto affermare che i lavoratori, al pari dei manager, non si oppongono alla routinizzazione dei processi lavorativi: com'è evidente nel secondo capitolo, essi trovano scappatoie per rendere il lavoro meno alienante, cercando al contempo di soddisfare le richieste dei manager e quelle dei clienti riducendo nel miglior modo possibile il proprio disagio.

Per quanto riguarda la disattenzione procedurale, Goffman ci suggerisce come l'individuo sceglierebbe quanto far coincidere il suo comportamento con ciò che prescrive il modello istituzionale in cui si trova. La devianza apparirebbe per l'autore come qualcosa di normale, in quanto l'esistenza di regole morali presuppone necessariamente almeno una loro trasgressione, una quota cui ritiene sia necessaria al mantenimento dell'ordine sociale.

## CONCLUSIONI

Seguono un paio di considerazioni circa aspettative di ricerca e limitazioni del progetto portato a termine.

La condivisione della situazione fa comportare gli attori in un modo tale per cui si riconoscano parte di un "noi". Da ricercatrice sono entrata come una figura esterna sino a sentirmi coinvolta nella vita di ciascuno e nella dinamica organizzativa del locale, tanto da rendermi difficile un ritorno alla "vera realtà" una volta portato a termine il progetto. Pur consapevole di come la partecipazione emotiva sia necessaria, questa deve essere tenuta sotto controllo ma non per questo evitata in tutte le sue forme, come Brunì propone:

[...] Accessing the field will be framed as a trajectory, a never-ending process of engaging with multiple actors and organizational dynamics; a process which begins on entering the field, but which may lead in different directions, depending on the ethnographer's ability to follow organizational processes and participate in them (2006, p. 138).

Un'ulteriore considerazione può essere fatta circa la mia posizione di ricercatrice: avendo dovuto lavorare come gli attori osservati potrebbero non essere stati ritenuti rilevanti aspetti inerenti alle dinamiche d'interazione, visibili solo da un osservatore esterno, capace di captare dettagli sfuggiti alla mia attenzione.

Il fatto di aver scelto una posizione semi-coperta sicuramente ha influito sulle relazioni con i partecipanti a conoscenza dello scopo della mia presenza, di cui tuttavia solo uno di essi era parte del mio universo di studio.

Vale la pena citare come nella ricerca non sia stato considerato il ruolo sociale del cliente, fattore emerso ripetutamente, ma trascurato, probabilmente limitante. Si offre in modo propositivo questo spunto per future interviste e osservazioni. L'ideale tipo di cliente può aiutare a comprendere come il fast food possa riflettere certi aspetti della società, quali stili e abitudini alimentari e accessibilità economica.

## BIBLIOGRAFIA

- Berger, P.L. e Luckmann, T. (1969). *La realtà come costruzione sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Bourdieu, P. (2023). *Il senso pratico*. Roma: Armando Editore.
- Bourdieu, P. e Wacquant, L.J.D. (1992). *Réponses... Pour une anthropologie réflexive*. Paris: Le Seuil.
- Bruni, A. (2006). *Access as Trajectory: Entering the Field in Organizational Ethnography*. *Management*, 9.
- Bruni, A. e Gherardi, S. (2007). *Studiare le pratiche lavorative*. Bologna: Il Mulino.
- Cancellieri, A. "Spazio". In *Comunicare interagendo. I rituali della vita quotidiana: un compendio* a cura di La Mendola, S., 231-241. Torino: UTET.
- Caroli, M. G. (2000). *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*. Italia: Franco Angeli.
- Collins, R. (1983). *Gli ultimi due libri di Goffman in "Rassegna italiana di sociologia"*.
- Collins, R. (1988). *Teorie Sociologiche*. Bologna: Il Mulino.
- Garfinkel, H e Wieder, D. (1992). *Two Incommensurable, Asymmetrically Alternate Technologies Of Social Analysis, in Text in Context: Studies in Ethnomethodology*, a cura di Watson, G., Seiler, R.M. Newbury Park, CA, Sage.
- Foucault, M. (1975). *Sorvegliare e punire*. Torino: Einaudi.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford: Blackwell.
- Gibson, J.G. (1979). *The Ecological Approach to Visual Perception*, Boston, Ma, Houghton Mifflin; trad. it. *Per un approccio ecologico alla percezione visiva*. Bologna: Il Mulino, 1999.
- Goffman, E. (1959). *Encounters*, New York, Macmillan; trad. it. *Espressione e identità*, Bologna: Il Mulino, 2003.
- Goffman, E. (1959). *La vita quotidiana come rappresentazione*. Bologna: Il Mulino.

- Goffman, E. (1987). *Forme del parlare*, Traduzione italiana di Franca Orletti, Bologna: il Mulino (edizione originale: *Forms of Talks*, 1981).
- Giddens, A. (1990). *Le conseguenze della modernità*, Bologna: il Mulino, 1994.
- Giglioli, P.P. (1989). *Rituali, interazione, vita quotidiana*. Clueb, Bologna.
- Jaworowska, A., Blackham, T., Davies, I.G. e Stevenson, L. (2013). Nutritional challenges and health implications of takeaway and fast food, *Nutrition Reviews*, Volume 71, Issue 5.
- Jedlowski, P. (2000). *Storie comuni*, Milano: Mondadori.
- La Mendola, S. a cura di (2007). *Comunicare Interagendo. I rituali della vita quotidiana: un compendio*. Torino: UTET.
- Leccardi, C. (2009). *Sociologie del tempo: soggetti e tempo della società dell'accelerazione*, Bari: Laterza.
- Lizza, P. (2011). *La cultura aziendale. Profili di analisi e di management*. Giuffrè Editore.
- Massey, D. (1992). *Politics and space/time*. *New Left Review*, n.196.
- Mingione, E. e Pugliese, E. (2002). *Il lavoro*. Roma: Carocci.
- Polanyi, M. (1958). Trad. it. *La conoscenza personale. Verso una filosofia post-critica*. Milano, Rusconi (1990).
- Royle, T. 2000. *Working for McDonald's in Europe: The Unequal Struggle?* London: Routledge.
- Royle, T., e Towers, B. (Eds.). (2002). *Labour Relations in the Global Fast-Food Industry* (1st ed.). Routledge.
- Ruggerone, L., Jedlowski, P e Leccardi, C. (2004). *Sociologia della vita quotidiana*. *Rassegna Italiana di Sociologia*, 45(4).
- Simmel, G.(1903), *Le metropoli e la vita dello spirito*, Roma: Armando, 1995.
- Sterchele, D. "Potere". In *Comunicare interagendo. I rituali della vita quotidiana: un compendio* a cura di La Mendola, S., 252-265. Torino: UTET, 2007.
- Straniero, G. (2004). *Faccia a faccia: interazione sociale e osservazione partecipante nell'opera di Erving Goffman*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Strati, A.(2001). *Estetica, conoscenza tacita e apprendimento organizzativo in "Studi organizzativi"*, n. 3.

Strati, A (2004). *L'analisi organizzativa. Paradigmi e metodi*. Roma: Carocci.

Whalen, J., Whalen, M. e Henderson, K. (2002). *Improvisational Coreography in Teleservice Work*, *British Journal of Sociology*, n.53.

Weber, M. (1922). *Economia e Società*. Milano: Comunità, 1999.

#### **SITOGRAFIA**

<https://doi.org/10.4324/9780203005774>(consultato in data 13.6.2023)

<https://doi.org/10.1111/nure.12031>(consultato in data 1.7.2023 )

<https://doi.org/10.3917/mana.093.0137> (consultato in data 22.7.2023)

[https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=FvbN5mVOtwoC&oi=fnd&pg=PR9&dq=cultura+aziendale&ots=Gj25k3KmE7&sig=YmVJD1LfwIEz8lC6twDgkfpzQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=cultura%20aziendale&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=FvbN5mVOtwoC&oi=fnd&pg=PR9&dq=cultura+aziendale&ots=Gj25k3KmE7&sig=YmVJD1LfwIEz8lC6twDgkfpzQ&redir_esc=y#v=onepage&q=cultura%20aziendale&f=false) (consultato in data 28.8.2023)