

**Nulla si crea, nulla si distrugge, tutto si traduce.**

## **Il racconto della meccanica dei materiali nelle pratiche di Smart Working**

Marika Nesi Lammardo

**Abstract.** This paper examines the relationship between material engineers and management sciences from a socio-semiotics point of view. More precisely, the analysis proposed suggests a hypothesis of the link between flexibility, and resilience mechanical proprieties, and workforce management theories. For this purpose: 1) we investigate flexibility and resilience as ‘technical cores’ in the enunciative praxis; 2) we propose an intersemiotics translation model based on E. Goffman, M. Minsky, and U. Eco’s theories to clarify their conversion in managerial policies; 3) we show intersemiotics translation defines a semi-parabolic system aiming to report on a specific form of life. Along these lines, we discuss examples related to the Smart Working manufacturing system literature review.

### **1. Dalle abilità tecniche alle competenze trasversali**

L’obiettivo di questo contributo è offrire alcuni spunti di riflessione sulle strategie discorsive che consentono di integrare le proprietà fisico-meccaniche dei materiali alla sfera dei comportamenti lavorativi. L’ipotesi è che queste strategie siano il risultato di un meccanismo di traduzione intersemiotica, che si dipana nell’assimilazione del *Leib* al *Körper* (Scheler 1916): del *corpo* del lavoratore in quanto esperienza vivente, al *corpo* fisico, inteso come porzione di materia nello spaziotempo. Ne deriva l’opportunità di demarcare i confini del rapporto fra le scienze dei materiali e le scienze interdisciplinari di gestione, contribuendo a chiarire l’approccio attuale all’organizzazione del lavoro. L’analisi del modello dello Smart Working, apertamente incentrato sui comportamenti, consente di fare luce su queste dinamiche.

Dette anche *competenze trasversali* (*soft skill*), le dimensioni ascrivibili al comportamento professionale sono al centro di un lungo quanto fecondo dibattito<sup>1</sup>. Queste abilità non-tecniche, indipendenti dal settore e soggiacenti all’agire professionale sono ritenute essenziali in qualsiasi ambiente di lavoro (Matteson *et al.* 2016); ciononostante, le abilità trasversali mancano anche di agile definizione: tipicamente contrapposte alle competenze tecniche (*hard skill*), e benché sovente indicate tramite un lessico meccanico, le *soft skill* non si fondano su raccordi sintagmatici di azioni coerentemente volte a un risultato, rimandando a un *saper-essere* anziché a un *saper-fare*<sup>2</sup>.

A dispetto di ciò, le abilità *soft* godono di sempre più indiscussa fama, specie alla luce del paradigma imposto da Industry 4.0, laddove l’applicazione delle tecnologie di punta all’industria manifatturiera sembra destinata a cambiare il modo di intendere i confini fra mondo fisico, biologico e digitale (Schwab 2016): la computerizzazione delle mansioni a salario medio e la tendenza al *deskilling* (Downey 2021)

---

<sup>1</sup> A questo proposito, a titolo puramente esemplificativo, vedi anche: Huselid (1995); Becker *et al.* (1996); Kor, Mahoney (2004); Luthans *et al.* (2007); Avey *et al.* (2011); Kahn *et al.* (2013).

<sup>2</sup> Studi condotti nel campo dell’*Assessment Center* classificano le competenze trasversali in due categorie sovraordinate: interpersonali e legate alla performance. Le prime afferiscono alla modalità di interazione con il gruppo; le seconde allo stile di lavoro individuale. In particolare, sono nove le dimensioni prettamente legate al comportamento professionale: cooperazione, gestione del conflitto, empatia, auto-valutazione, impegno, decisionismo, affidabilità, disciplina, flessibilità e resistenza allo stress (Damitz *et al.* 2003).

hanno indotto difatti a una certa ritrosia nei confronti delle abilità tecniche, sempre più spesso soppiantate dalle *skill* trasversali (Grugulis, Vincent 2009). In aggiunta, la promulgazione di norme di isolamento per contenere gli effetti della Covid-19 ha incoraggiato le aziende ad adottare prima e adeguare poi schemi di lavoro a distanza sempre più trasversali rispetto alle abilità richieste (Ahuja *et al.* 2007). Fra questi, lo Smart Working merita un'attenzione specifica.

Definito come un insieme di modelli organizzativi non convenzionali caratterizzati da un'elevata flessibilità nella scelta di spazi, orari e strumenti di lavoro, nonché dall'offerta ai collaboratori delle migliori condizioni possibili per svolgere i propri compiti (Gastaldi *et al.* 2014, p. 337), lo Smart Working strizza l'occhio alle competenze *soft*, ritenute lo strumento-chiave per il raggiungimento di risultati sempre più efficaci (Coenen, Kok 2014).

Sondaggi promossi da Gallup Inc.<sup>3</sup> e Michael Page<sup>4</sup> ne evidenziano il peso nel processo di selezione e nell'iter di crescita professionale<sup>5</sup>: “Soft skills are so important in team and group settings that they can entirely salvage workplace relationships”<sup>6</sup>, sembra essere il mantra.

In particolare, *resilienza* e *flessibilità* costituiscono i fattori principali per un approccio strategico all'organizzazione del lavoro (Caporarello, Magni 2022), specie in un'ottica di implementazione dei modelli organizzativi DevOps<sup>7</sup> (Wong *et al.* 2006), e si prestano a illustrare la tendenza a produrre e restituire significazioni analoghe alle nostre esperienze percettive più concrete (Bertrand 2000).

Dal punto di vista delle competenze, gli accordi di lavoro ibridi richiedono una maggiore enfasi sul teaming. In altre parole, i manager e le organizzazioni debbono adottare una prospettiva più flessibile e agile nella creazione dei gruppi di lavoro. Ciò significa dover sviluppare la capacità di costruire reti di competenze a cui attingere a seconda delle esigenze del momento, indipendentemente dalla loro ubicazione fisica. Un approccio orientato al team consente di accelerare l'adattabilità, la resilienza e i processi di apprendimento continuo che permettono ai gruppi e alle organizzazioni di reagire agli shock in modo rapido ed efficace (Caporarello, Magni 2022, p. 246).

Parzialmente sovrapponibile alla resistenza allo stress, la resilienza designa la capacità di fronteggiare eventi traumatici in modo proattivo (Werner 2003); in parallelo, la flessibilità descrive la capacità di adattarsi al cambiamento attraverso quattro dimensioni: temporale, di portata, di intenzione e di attenzione (Golden, Powell 2000).

Dibattute, auspiccate, decantate: flessibilità e resilienza sembrano dunque costituire il punto di partenza per il lavoro del futuro<sup>8</sup>, rientrando a pieno titolo fra le dimensioni comportamentali imprescindibili in azienda<sup>9</sup>. Eppure, in molti ne ignorano i natali tecnici.

---

<sup>3</sup> Gallup, Inc. è una società statunitense di consulenza nota a livello internazionale per i servizi di ricerca nel campo delle risorse umane, del management e dell'analisi statistica.

<sup>4</sup> Michael Page è una società di recruitment britannica attiva a livello internazionale e specializzata nella selezione di top e middle manager.

<sup>5</sup> [www.gallup.com/workplace/288437/real-transformation-hint-not-technology.aspx](http://www.gallup.com/workplace/288437/real-transformation-hint-not-technology.aspx). (consultato il 13/05/2023)

<sup>6</sup> [www.gallup.com/cliftonstrengths/en/472811/continuing-professional-development-depends-strengths.aspx](http://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/472811/continuing-professional-development-depends-strengths.aspx) (consultato il 13/05/2023).

<sup>7</sup> DevOps, contrazione di *Development & Operations*, è un insieme di processi, metodi e sistemi per la comunicazione, la collaborazione e l'integrazione tra dipartimenti, finalizzato a facilitare il raggiungimento degli obiettivi aziendali attraverso la collaborazione fra sviluppatori e addetti alle *Operations* dell'*Information Technology*.

<sup>8</sup> [www.gallup.com/workplace/505781/boost-agility-strengths-based-team-collaboration.aspx](http://www.gallup.com/workplace/505781/boost-agility-strengths-based-team-collaboration.aspx) (consultato il 13/05/2023); [www.gallup.com/cliftonstrengths/en/468887/dealing-uncertainty-embracing-change-workplace.aspx](http://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/468887/dealing-uncertainty-embracing-change-workplace.aspx) (consultato il 13/05/2023); [www.michaelpage.co.uk/advice/career-advice/skills-centre/most-demand-soft-skills-2023-how-many-do-you-have](http://www.michaelpage.co.uk/advice/career-advice/skills-centre/most-demand-soft-skills-2023-how-many-do-you-have) (consultato il 13/05/2023).

<sup>9</sup> [www.michaelpage.it/advice/consigli-di-carriera/equilibrio-vita-lavoro/soft-skill-cosa-sono-e-perch%C3%A9-sono-importanti](http://www.michaelpage.it/advice/consigli-di-carriera/equilibrio-vita-lavoro/soft-skill-cosa-sono-e-perch%C3%A9-sono-importanti) (consultato il 13/05/2023).

## 2. In principio era il metallo

La nozione di *flessibilità*, o *comportamento elastico*, trae origine dalla meccanica. Dobbiamo a Robert Hooke, padre dell'omonima legge, un primissimo approccio allo studio dell'elasticità, destinato a chiarire il comportamento delle molle. “*Ut tensio sic vis*”<sup>10</sup>, scrisse Hooke nel 1678, enfatizzando l'idea secondo cui la deformazione prodotta su un corpo è direttamente proporzionale al carico che la produce.

In quest'ottica, il comportamento elastico designa la proprietà meccanica che consente a un corpo, sottoposto a una forza applicata, di subire deformazioni lineari reversibili e di tornare allo stato iniziale laddove rimosso il carico (Colombo, Giordano 2007, p. 28). Qualsiasi alterazione strutturale permanente, all'opposto, è detta *plastica*. Un corpo plastico è dunque *rigido*; un corpo elastico è *flessibile*. Estesa su sempre più larga scala, la flessibilità (dal latino *flectere*, “piegare”) descrive oggi l'attitudine ad adattarsi al cambiamento. Non sembra un caso che Luciano Gallino la rimandi al concetto di *mot-valise*, sostenendo “voglia dire tutto e nulla” (Gallino 1998, p. 29) e ribadendo, in questo modo, quella certa fluidità semantica che ne marca l'uso quotidiano; per converso, la flessibilità professionale contraddistingue luoghi e modi, condizioni e garanzie. In tal senso, “rendere flessibile un'occupazione” significa “renderne variabili le caratteristiche” (Barbier, Nadel 2000, p. 17).

Il discorso manageriale, infine, propone una sorta di sintesi fra le due accezioni:

[Flessibilità significa] adattarsi al mercato e all'organizzazione ma senza per questo perdere identità, linee guida e vision. Si tratta di una flessibilità consapevole e piena, ben diversa dal noto camaleontismo di chi trova il consenso – o quanto meno evita il dissenso – annullandosi nel contesto (Comaschi *et al.* 2020, p. 49).

Apertamente apparentata alla flessibilità, la *resilienza* designa invece la proprietà meccanica di un corpo di assorbire energia se deformato elasticamente, per poi restituirla qualora scaricato (Campbell 2008, p. 206). Per estensione, in psicologia prima e nelle scienze di gestione poi, la resilienza è diventata la capacità di reagire, di non soccombere di fronte alle avversità. Di farsi rimbalzare le cose addosso (il verbo latino *resilire* significa, appunto, “rimbalzare”):

Esiste un termine [...] che va oltre la resistenza “passiva”, si chiama resilienza. È la motivazione a raggiungere i comportamenti prefissati, proseguendo senza arrendersi nonostante le difficoltà, le sconfitte, i contrattempi. È la capacità di vedere le difficoltà come sfida che mobilita risorse interne ed esterne e i cambiamenti come opportunità e non come minaccia (Comaschi *et al.* 2020, p. 114).

In parole povere, resilienza e flessibilità sembrano in qualche modo richiamare l'antico detto “Mi piego, ma non mi spezzo”, che ribalta a sua volta il motto gentilizio “*Frangar, non flectar*”<sup>11</sup>. E tuttavia, questo ampliamento semantico dalle scienze dei materiali alle scienze di gestione sembra altresì rimarcare qualcosa di più profondo rispetto alla semplice estensione alla sfera discorsiva.

Da un punto di vista assiologico, la “meccanicizzazione” delle competenze *soft* pare piuttosto finalizzata a ridurre i comportamenti a puri automatismi, attraverso una primissima attività di rimozione di contenuti parziali a vantaggio dell'unità discorsiva più ampia: si pensi alle proprietà dei materiali, all'implicazione di vincoli generici e alla condizione iniziale di equilibrio di un corpo. Successivamente, un'attività di *bricolage ingegneristico* pone le basi per il recupero dei contenuti parzialmente elisi (o per meglio dire, *elusi*): un bricolage che sceglie prima e impiega poi frammenti di competenza enciclopedica, raccolti e conservati in base al principio del “può sempre servire” (Lévi-Strauss 1962, p. 31); sebbene *ingegneristico*, poiché l'attività di impiego e selezione è pur sempre definita in ragione di uno specifico progetto (*ibidem*). È il caso dei concetti di *forza*, *sollecitazione* e *azione esterna*.

<sup>10</sup> “La forza è proporzionale all'allungamento” [trad. mia].

<sup>11</sup> “Mi piegherò, ma non mi spezzerò” [trad. mia].

In altre parole, un'operazione di questo tipo permette alle competenze trasversali di *adsorbire* tratti semantici squisitamente meccanici, pressappoco come avviene con la superficie di un condensato rispetto all'accumulo di fluidi.

Lungi dalla semplice applicazione linguistica, la soppressione della componente inorganica a favore del recupero postumo di un certo *quid* tecnico enfatizza l'ambizione a coinvolgere *in toto* la pratica lavorativa. D'altra parte, questa sorta di "neo-meccanicismo" delle competenze trae origine dai modelli introdotti durante il Terzo Reich (Chapoutot 2020), dalla riflessione sull'esperienza nei *lager* nazisti (Frankl 1946) e dai più recenti studi sull'esposizione al conflitto nelle forze armate (Pietrzak, Southwick 2011), destinati a ribaltare la stessa tematizzazione del lavoro. A questo proposito, la competenza professionale non sarà più valorizzata rispetto alla mera mansione individuale (Cervelli 2019), quanto piuttosto in termini di contributo rispetto ai fabbisogni del *teamwork*.

Affinché un team sia effettivamente tale i membri devono essere interdipendenti per il raggiungimento dell'obiettivo. Questo elemento ha forti impatti sulla sua struttura e composizione. Ciò significa che al suo interno ci devono essere tutte le competenze necessarie per il raggiungimento dell'output desiderato. [...] L'interdipendenza fra i membri ha anche l'effetto di rendere tutti i membri mutualmente responsabili per il raggiungimento del risultato (Caporarello, Magni 2022, p. 3).

Un'interdipendenza che comporta, tuttavia, la sua buona dose di rischio, poiché la deroga alle competenze *hard* in favore di un'interazione fondata sulle abilità *soft* rischia di sfuggire di mano, degenerando in conflitto o in manipolazione. Da cui la necessità di ricorrere alla meccanica per definire il lavoro attraverso il racconto dei suoi materiali.

### 3. Una prassi a-personale

Nelle scienze di gestione, l'apprendimento organizzativo è considerato in sé come una forma di organizzazione, che si coltiva e si alimenta grazie all'uso di metafore (Örtenblad *et al.* 2016): non stupisce quindi che il management, inteso come disciplina preposta al miglioramento continuo in azienda (Imai 1986), si avvalga di connettori isotopici dal gusto tecnico, per metterne da parte l'uso e tramutarli in nuclei narrativo-passionali alla base di *topoi* retorici inediti (Bertrand 2000).

Da questo punto di vista, la destrutturazione spazio-modo-temporale, la responsabilizzazione rispetto a obiettivi sfidanti e la capacità di adattarsi a un mercato del lavoro sempre più dinamico e complesso pare ambire a combinare libertà e indipendenza: come nel codice della sovranità (Greimas 1983, p. 220), che configura in questo caso un *locus (operandi) amoenus* sorretto da una precisa struttura narrativo-polemica. Si pensi all'enfasi posta sulla sfida, sulla capacità di ripresa e sul passaggio da un equilibrio perduto a una stasi ritrovata.

Inoltre, non è un caso che la resilienza contempra l'insuccesso come opportunità di crescita, necessaria se non funzionale (Cantoni 2014) a trarre "insegnamenti utili senza lasciarsi abbattere o spaventare più del necessario" (Comaschi *et al.* 2020, p. 114), e che la *Resilience Engineering* intenda successi ed errori come diversi risultati che scaturiscono dal fronteggiare stessi eventi instabili (Hollnagel, Nemeth, Dekker 2008). Parimenti la flessibilità, strumento-chiave per la sopravvivenza dell'organizzazione (Sutcliffe, Vogus 2003), è ritenuta nondimeno cruciale per il benessere in azienda:

Lo Smart Working è una filosofia manageriale fondata sulla restituzione al lavoratore di autonomia e flessibilità nello scegliere il luogo, l'orario di lavoro e gli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati (Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano 2023)<sup>12</sup>.

Questa struttura narrativo-polemica evidenzia, a propria volta, l'instaurarsi di un discorso bi-isotopico. Il primo piano, stabilito in anticipo, è associato alla solerzia data dalle *skill* meccaniche e funge da sfondo a un secondo piano, in perenne costruzione, che porta con sé i semi dell'incertezza attraverso il ricorso

---

<sup>12</sup> <https://www.som.polimi.it/tag/smart-working/> (consultato il 19/05/2023).

a una doppia modalità veridittiva. Da una parte, una realtà stabilita: il “quotidiano imponderabile” prodotto dai cambiamenti incessanti; in parallelo, una seconda realtà, che si presenta sul piano polemico come un “fortuito annunciato”. Ne deriva la costruzione di un universo assiologico che si fonda su valori aperti a un *surplus* di significato, come l’autoefficacia e l’autodeterminazione.

Malgrado ciò, come scrisse Shakespeare, “*All that glitters is not gold*”<sup>13</sup>.

L’approccio allo Smart Working caldeggiato dagli statunitensi Guy Clapperton e Philip Vanhoutte (2014), ad esempio, sottolinea sì il *coté* innovativo rispetto alla scelta di tempi, spazi e modi; ciononostante, esso prevede anche un “cambiamento culturale diretto dall’alto” (*ivi*, p. 27), *condicio sine qua non* per la corretta applicazione del modello.

Inoltre, l’eterodefinizione degli obiettivi, l’adeguamento a un contesto instabile e la valorizzazione del lavoro in termini di sfida, progresso e rivoluzione (Comaschi *et al.* 2020) – una prospettiva, peraltro, ampiamente sanzionata dagli addetti ai lavori<sup>14</sup> – designano un vincolo per il lavoratore a conformarsi a uno specifico *modus operandi*, tale per cui la capacità continua di “imparare a imparare” (Cervelli 2019) e la necessità costante di adattarsi a tempi, spazi e approcci si configura come perdita di competenza che si rinnova di continuo.

Più precisamente, la relazione fra indipendenza (/poter-scegliere/ tempi, modi e spazi) e impotenza (/non-poter-non-aderire/ a una certa, specifica condotta), indicativa del codice dell’umiltà (Greimas 1983, p. 220), pare evocare, piuttosto, un *locus terribilis* che non cede spazio agli effetti trasformativi dell’aggiustamento e che degrada l’interazione a un ben più modesto *adeguamento normato*<sup>15</sup>.

In quest’ottica, le competenze meccaniche rimodellano il ruolo tematico del lavoratore attraverso una maniera d’essere facendo (Greimas, Fontanille 1991, p. 111), che appare in superficie sotto le specie dell’intensivo, del durativo e dell’iterativo, tanto più regolato dalla sovrmodalizzazione del /volere/ da parte del /dovere/. In parole povere, un /dover-voler-essere/ che strizza l’occhio a una semiotica deontica, ridefinendo il comportamento professionale anche sul piano patemico. E tramutando il lavoratore in una sorta di *diligente accommodaturus*, laddove la dialettica fra participio presente e futuro evidenzia la relazione di prossimità fra la solerzia professionale e l’enunciazione iper-embrayata (Alonso Aldama, Bertrand 2019) prodotta dal continuo adeguamento normato: una prossimità eccessiva, tanto più aperta alla fascinazione figurativa e all’implicazione passionale (*ibidem*).

Ne deriva una prassi tecnocratica, a-personale, che non si fonda sull’efficienza quanto piuttosto sull’efficacia, che non concerne il contenuto dell’azione, bensì la sua espressione. *De facto*, una prassi non strategica, che non considera le valenze degli Oggetti di valore né di altre pratiche con le quali interagisce, circoscrivendo la delegazione della competenza del soggetto a comportamenti procedurali (Alonso Aldama 2018). Cosicché le *skill* meccaniche, da aiutanti, divengano soggetto stesso del fare lavorativo.

A conti fatti, il ruolo tematico del lavoratore pare qui obbedire ai principi di una precisa sintassi modale, aspettuale e tensiva, quest’ultima sulla base di un duplice registro (Fig. 1).

---

<sup>13</sup> “Non è tutto oro quel che luccica”. Si fa qui riferimento a *The Merchant of Venice*, la commedia in cinque atti scritta da William Shakespeare fra il 1594 e il 1596.

<sup>14</sup> Significativa, a tal riguardo, l’intervista a Gianvincenzo Scarpa, HR Director della Graduate School of Economics del Politecnico di Milano (MIP). Cfr. [www.som.polimi.it/smart-working-il-punto-di-vista-del-direttore-hr/](http://www.som.polimi.it/smart-working-il-punto-di-vista-del-direttore-hr/) (consultato il 19/05/2023).

<sup>15</sup> A questo proposito, si faccia riferimento alla recente riflessione di Barbara Stiegler (2019), sull’attuale imperativo ad adattarsi a un contesto in perenne mutamento.

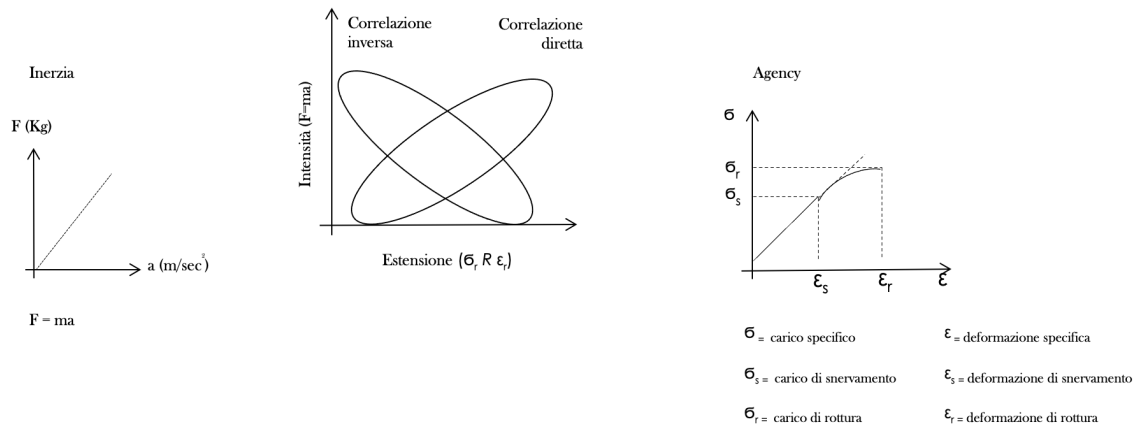


Figura 1 – La sintassi tensiva delle *soft skill* meccaniche

In primo luogo, l'intensità. “*Mutationem motus proportionalem esse vi motrici impressae, et fieri secundum lineam rectam qua vis illa imprimitur*”<sup>16</sup>, scrisse Newton nel 1686, nel postulare il principio secondo cui la forza che agisce su un corpo è direttamente proporzionale all'accelerazione, e ne condivide la direzione e il verso, con costante di proporzionalità data dalla massa ( $F=ma$ ). Esteso alle organizzazioni, il secondo principio della Dinamica identifica l'elemento conflittuale del lavoro.

In secondo luogo, l'estensione, che combina flessibilità e resilienza. La teoria dell'elasticità presuppone, infatti, che l'aumentare dello sforzo oltre un certo limite imponga una deformazione plastica, accompagnata da un aumento progressivo della resistenza alla deformazione (Colombo, Giordano 2007, p. 29). Non sembra un caso, peraltro, che il punto di passaggio da un comportamento elastico a un comportamento plastico sia definito *snervamento*. Estesa anch'essa alle organizzazioni, la concomitanza di flessibilità e resilienza designa la reazione adattiva rispetto alla sollecitazione data dall'elemento conflittuale.

In questa prospettiva, la correlazione inversa identifica la costruzione di un universo assiologico che si fonda su valori (anch'essi meccanici?) legati all'*inerzia*: si pensi alla stasi e al disadattamento, ritenuti all'origine dell'errore e dell'insuccesso. Viceversa, la correlazione diretta sembra ambire a plasmare un universo assiologico *ad hoc*.

Le strategie di management dette “ad alto coinvolgimento” (Lawler 1986; Spreitzer 1996) rimandano in larga misura al concetto di *empowerment*, definito come la pratica che consente di restituire ai lavoratori una maggiore autorità decisionale rispetto all'esecuzione dei propri compiti primari (Wall *et al.* 2002, p. 147). In generale, l'*empowerment* adotta iniziative come il *job enrichment*<sup>17</sup>, il *self-managing teams*<sup>18</sup> e numerosi aspetti del *Total Quality Management*<sup>19</sup> (Hunter 1998; Osterman 1994), con l'obiettivo di generare un sentimento di competenza rispetto al contenuto del lavoro e, più in generale, di produrre *engagement* al di fuori dei vincoli organizzativi connessi agli organigrammi:

L'energia e la motivazione normalmente generate dal lavoro di gruppo rispetto all'attività ordinaria modificano profondamente la consapevolezza professionale delle persone. [...] Il senso della mission e l'empowerment generati dal lavoro di gruppo si rivelano generalmente energizzanti, aumentando l'autoefficacia e l'autostima e creando bolle di autoconsapevolezza (Caporarello, Magni 2022, p. 25).

<sup>16</sup> “Il cambiamento di moto è proporzionale alla forza motrice applicata, e avviene lungo la linea retta secondo la quale la forza stessa è esercitata”.

<sup>17</sup> L'espressione “arricchimento delle mansioni” (*job enrichment*) indica l'approccio volto a integrare la mansione con l'aggiunta di attività e compiti ad alto grado di autonomia e responsabilità.

<sup>18</sup> Il *self-managing teams* indica l'approccio finalizzato a promuovere la costituzione di gruppi di lavoro attivi in maniera prevalentemente autonoma e senza necessità di una supervisione costante.

<sup>19</sup> Il *Total Quality Management* (TQM) è un modello organizzativo nato in Giappone e sviluppato negli Stati Uniti a partire dagli anni Cinquanta del XX secolo. Applicato inizialmente in campo militare ed esteso in seguito alle aziende, la sua primissima formulazione prevede un insieme di tecniche, metodi e prassi orientati al mercato e al cliente, con lo scopo di migliorare costantemente la qualità di prodotti e servizi forniti da un'organizzazione.

Ciononostante, l'*empowerment* è ritenuto anche una sorta di panacea, una ricetta generale largamente caldeggiata per migliorare le prestazioni sul lavoro (Wall *et al.* 2002, p. 146). Da questo punto di vista, tale concetto è riconducibile alla sfera dell'*agency*: alla capacità di agire il potere, dove l'agire non consiste tuttavia nel ripristino di un'autorità sovrana nel discorso, che resta pur sempre e in qualche modo al di fuori del controllo (Butler 1997).

#### 4. La parabola del lavoratore efficace

Questa parziale corrispondenza fra *empowerment* e *agency* nella definizione delle competenze costituisce un apparente paradosso, ascrivibile tuttavia all'attività di trasduzione che lo soggiace.

L'analisi delle *skill* meccaniche evidenzia, infatti, il ruolo espletato dai luoghi comuni dell'enunciazione enunciata, tramite i quali la prassi enunciativa si configura dapprima come attività di selezione, in seguito come facoltà di generare deformazioni coerenti fino alle forme di vita (Fontanille 1996). Da questa prospettiva, l'ambizione a tematizzare un contesto professionale *amoenus* e l'apologia dell'efficacia attraverso la valorizzazione dei tratti adattivi mostrano che le competenze si producono e si alimentano in un chiaro quadro "neo-meccanicista": laddove la meccanica quantistica ha messo in crisi l'idea classica di un universo causale, la tematizzazione del lavoro attraverso il racconto dei suoi materiali indietreggia, escludendo qualsiasi visione probabilistica, e intercalando i comportamenti fra le proprietà semantiche dell'insieme tecnico significante e l'effetto di attendibilità che ne deriva.

In virtù di ciò, l'applicazione di tratti meccanici alle dimensioni comportamentali – specie nelle strategie di management ad alto coinvolgimento – pare ricondurre esplicitamente a un'operazione goffmaniana di *keying*.

Il key è quell'insieme di convenzioni sulla base delle quali una data attività, già significativa in termini di una qualche struttura primaria, viene trasformata in qualcosa modellato su questa attività, ma visto dai partecipanti come qualcos'altro (Goffman 1974, p. 84).

Più nello specifico, un'operazione che si fonda sul passaggio dal *frame* primario e naturale delle scienze dei materiali al *frame* secondario e fabbricato delle scienze di gestione.

Quando l'individuo [...] riconosce un particolare evento, tende [...] a implicare in questa risposta una o più strutture o schemi d'interpretazione di un certo tipo che può essere definito primario. Dico primario perché l'applicazione di tale struttura o prospettiva interpretativa è vista da quelli che la applicano come non dipendente da o riferibile ad alcuna interpretazione precedente o "originale"; infatti, una struttura primaria è considerata capace di tradurre ciò che altrimenti rappresenterebbe un aspetto senza significato della situazione, in qualcosa di significativo (Goffman 1974, p. 464).

Da questo punto di vista, il co-testo consente di escludere una determinata sfera di realtà e di aderire, per contro, a uno specifico meccanismo: di comprensione prima e di traduzione poi.

Il contesto di comprensione può essere definito come gli eventi immediatamente disponibili che sono compatibili con una certa definizione del frame e incompatibili con altre. E quando il contesto potrebbe non essere sufficiente, i partecipanti s'impegnano a far vedere le prove necessarie, qui, come dire, aiutando la natura ad essere se stessa (*ibidem*).

“L'inspiegato non è [dunque] l'inspiegabile” (*ibidem*), e ciò che non può essere colto all'interno di un *frame* lo sarà in un altro. In tal modo, le proprietà meccaniche dei materiali configurano la sfera del traducibile e fungono da principi organizzatori per la corretta comprensione delle dinamiche lavorative. Si pensi alle recenti strategie di gestione del rischio (*Risk Management*), apertamente improntate sull'idea che le competenze dei collaboratori siano all'origine dello sviluppo di un'adeguata resilienza organizzativa (Lengnick-Hall *et al.* 2011); nonché al principio, secondo il quale la resilienza funge da perno rispetto alla centralità del cliente, dunque in rapporto alla capacità di reindirizzare costantemente l'offerta verso le mutevoli richieste del mercato (Gulati 2009). Il richiamo alle proprietà meccaniche dei

materiali garantisce, in questo senso, la corretta comprensione intersoggettiva, stabilendo un *frame* che si presenta come un processo di generalizzazione e di astrazione dai particolari.

Per converso, il *frame* secondario e fabbricato delle scienze di gestione raffigura le possibili trasformazioni. Da una parte, l'elevata flessibilità dello Smart Working lo rende un'opzione appetibile, per i datori di lavoro e per i lavoratori, con un impatto positivo sulla performance professionale (Angelici, Profeta 2020, p. 10); dall'altra, una flessibilità eccessivamente regolata rischia di condurre a un effetto negativo di *spillover*, ovvero a una condizione di squilibrio rispetto al più globale *work-life balance* (*ivi*, p. 30). Nonostante la diffusione di nuove e sempre più complesse forme di flessibilità, lo Smart Working è ancora compatibile con un numero limitato di mansioni, specie se ad alto contenuto routinario (*ivi*, p. 9); in questa prospettiva, l'estensione del modello ai colletti blu (*Industrial Smart Working*) impone una riflessione sulle ricadute derivanti dall'applicazione della flessibilità lavorativa all'intera gamma della forza lavoro (Cimini, Cavalieri 2022). Si pensi, inoltre, alla più recente formulazione delle competenze in termini di *agilità emotiva*, finalizzata a rimodellare i contorni disforici di resilienza e flessibilità professionale attraverso un ben più euforico "senso dato alle cose"<sup>20</sup>.

Da questo punto di vista, il ruolo espletato dal coordinamento di esperienze subordinate ai principi dell'organizzazione sociale degli eventi (Goffman 1974) non è sufficiente a rendere conto delle attività di *framing* e *keying*. La trasduzione delle competenze trasversali evidenzia, infatti, un meccanismo interpretativo nella definizione di queste strutture (Minsky 1974), all'interno di un testo aperto, che ben si presta alla cooperazione interpretativa. In questo frangente, un *topic* discorsivo alla base di un *topic* narrativo espleta funzione di strumento pragmatico e determina la scelta di magnificare o narcotizzare le proprietà semantiche in gioco, specie in vista di una certa economia interpretativa (Eco 1979).

Un'operazione di questo tipo, formulata in chiave apertamente *top-down*, sottolinea la co-presenza di modi di esistenza correlati, che svelano coesistenze semantiche, gerarchizzazioni, variazioni competitive e conflittuali: come dire, modi interpretativi in tensione<sup>21</sup>. In tal senso, le principali conclusioni proposte in questo *paper* costituiscono le basi di un più ampio lavoro in corso, finalizzato ad approfondire un approccio teorico-metodologico per l'analisi del *frame* e delle sue componenti sostanziali, e a fornire un contributo sulla traduzione di pratiche e competenze lavorative.

La trasduzione delle *skill* meccaniche, infatti, mostra come il testo di partenza possa essere manipolato, trasformato e aperto a nuove possibilità d'interpretazione (Eco 2000): *condicio sine qua non*, benché non peculiare dell'atto traduttivo (Fabbri 2000). A tal riguardo, le operazioni di *framing* e *keying* lasciano intravedere un chiaro meccanismo di esemplificazione, del testo di arrivo come del testo di partenza, pur sempre in funzione dei co-testi manageriali che circoscrivono le competenze trasversali del lavoratore, e dunque il suo *corpo*, nel sottile dominio del binomio "capacità più competenza".

Capacità intesa come volume e misura dello spaziotempo occupato da un solido; competenza, per contro, come attitudine. E, nonostante l'etimologia del sostantivo (il latino *competere* indica l'attività di "convergere verso uno stesso punto"), in un quadro polemico-modale che accomuna la competenza alla sfida, dunque alla capacità di mobilitare di continuo risposte (e risorse) adattive rispetto a un contesto concorrenziale e in costante evoluzione (Comaschi *et al.* 2020).

In questa prospettiva, l'esemplificazione dal *Leib* al *Körper* pare evocare non già la sola traduzione, bensì, piuttosto, un dispositivo di controtraduzione: come quando una versione unica rimanda a due storie differenti (Genette 1994; Fabbri 2000). In modo più specifico, la trasduzione di questi nuclei tecnici in dimensioni comportamentali rievoca il racconto dei materiali come quello dei lavoratori, con l'obiettivo di conservare ciò che il testo originale esemplifica e al di là di ciò che dice: un'esemplificazione che produce un effetto di attendibilità e la cui efficacia si dispiega attraverso la dissimulazione "meccanica" del discorso manageriale, che appare come il puro enunciato di relazioni causali.

Ciononostante, di là di questo esplicito *camouflage* oggettivante (Greimas 1983), sembra esserci qualcosa di più: un atto epistemico di adesione, se non di credenza, che funge da punto di partenza per una

---

<sup>20</sup> L'*agilità emotiva* è un approccio umanistico alle organizzazioni elaborato e introdotto da Katherina Tsalikis, fra le principali esperte in Italia nel campo del *Coaching* e del *Consulting*, che ringrazio per aver condiviso i principiecardine del suo metodo.

<sup>21</sup>Intervento di Juan Alonso Aldama dal titolo "Les sémiotiques internes aux modèles topologiques du social" al *Séminaire international de sémiotique à Paris 2022-23* del 16 novembre 2022.





razionalità diversa rispetto alla pura dimostrazione scientifica, e che si basa sulla mobilitazione della figuratività narrativa tipica del discorso parabolico (Greimas 1993).

Questa *parabola del lavoratore efficace* oltrepassa lo status ambiguo della citazione e si configura come un discorso autonomo (Quére 1992), rimescolando radicalmente le carte in tavola. Parafrasando Greimas (1993), senza entrare per ora nello statuto specifico di questo organismo semiotico, potremmo dire che, accanto agli stili di vita che sembrano caratterizzare il mondo del lavoro di questi primi decenni del nuovo millennio, c'è spazio, in questa trasduzione dai contorni parabolici, per una forma di vita, che sarebbe semplicemente quella di un certo, sempre meno raro, modo di essere lavoratore.

## Bibliografia

Nel testo, l'anno che accompagna i rinvii bibliografici è quello dell'edizione in lingua originale, mentre i rimandi ai numeri di pagina si riferiscono alla traduzione italiana, qualora sia presente nella bibliografia.

- Alonso Aldama, J., 2018, "Praxis politique, efficacité, efficience", in *Carte Semiotiche*, Annali 6, pp. 190-196.
- Alonso Aldama J., Bertrand, D., 2019, "Prospective rétrospective : aurons-nous été cannibales ?", in *Colloque international : Viandes. Stéréotypes sémiotiques et inquiétudes culturelles*, Université Paris 8.
- Angelici, M., Profeta, P., 2020, *Smart-Working: Work Flexibility without Constraints*, Munich, CESifo.
- Bertrand, D., 2000, *Précis de sémiotique littéraire*, Paris, Nathan; trad. it. *Basi di semiotica letteraria*, Roma, Maltemi 2002.
- Avey, J.B., et al., 2011, "Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance", in *Human Resource Development Quarterly*, n. 22, pp. 127-152.
- Ahuja M.K., et al., 2007, "IT Road Warriors: Balancing Work-family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions", in *MIS Quarterly*, vol. 31, n. 1, pp. 1-17.
- Barbier, J.C., Nadel, H., 2000, *La flexibilité du travail et de l'emploi*, Paris, Flammarion; trad. it. *La flessibilità del lavoro e dell'impiego*, Roma, Donzelli 2002.
- Becker, B., Gerhart, B., 1996, "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", in *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 779-801.
- Butler, J.P., 1997, *Excitable Speech: A Politics of the Performative*, New York, Routledge; trad. it. *Parole che provocano. Per una politica del performativo*, Milano, Raffaello Cortina 2010.
- Campbell, F., 2008, *Elements of Metallurgy and Engineering Alloys*, Materials Park (USA), ASM International.
- Cantoni, F., 2014, *La resilienza come competenza dinamica e volitiva*, Torino, Giappichelli.
- Caporarello, L., Magni, M., 2022, *Team Management. Creare e gestire team flessibili e resilienti*, Milano, Egea.
- Cervelli, P., 2019, "Il paradosso dell'organizzazione creativa", in *Actes Sémiotiques*, n. 122.
- Chapoutot, J., 2020, *Libres d'obéir : Le management, du nazisme à aujourd'hui*, Paris, Gallimard.
- Cimini, C., Cavaliere, S., 2022, "Industrial Smart Working: A socio-technical model for enabling successful implementation", in *IFAC-PapersOnLine*, vol. 55, n. 2, pp. 505-510.
- Clapperton, G., Vanhoutte, P., 2014, *The Smarter Working Manifesto. When Where and How do you work best*, Sunmakers; trad. it. *Il manifesto dello smarter working. Quando, dove e come lavorate meglio*, Milano, ESTE 2014.
- Coenen, M., Kok, A.W.R., 2014, "Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules", in *European Management Journal*, vol. 2, n. 4, pp. 564-576.
- Colombo, L., Giordano, S., 2007, *Introduzione alla teoria dell'elasticità. Meccanica dei solidi continui in regime lineare elastico*, New York, Springer Publishing.
- Comaschi, L., et al., 2020, *Vivere Smart. Manuale di sopravvivenza ai tempi del distanziamento manageriale*, Editore indipendente.
- Damitz, M., et al., 2003, "Assessment Center for Pilot Selection: Construct and Criterion Validity and the Impact of Assessor Type", in *Journal of Applied Psychology*, vol. 2, n.2, pp. 193-212.
- Downey, M., 2021, "Partial automation and the technology-enabled deskilling of routine jobs", in *Labour Economics*, vol. 69, [www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927537121000087](http://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927537121000087).
- Eco, U., 1979, *Lector in fabula. La cooperazione interpretativa nei testi narrativi*, Milano, Bompiani.
- Eco, U., 2000, "Traduzione e interpretazione", in *Versus*, nn. 85-87, pp. 55-100.
- Fabbri, P., 2000, "Due parole sul trasporre", in *Versus*, nn. 85-87, pp. 271-284.
- Fontanille, J., 1996, "Stile e prassi enunciativa", in *Carte semiotiche*, n. 3, pp. 11-33.
- Frankl, V., 1946, *Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager*, Wien, Verlag für Jugend und Volk.
- Gallino, L., 1998, *Se tre milioni vi sembran pochi*, Torino, Einaudi.
- Gastaldi, L., et al., 2014, "Smart working: Rethinking work practices to leverage employees innovation potential", in *15th International Continuous Innovation Network (CINet) Conference 'Operating Innovation – Innovating Operations'*, pp. 337-347.
- Genette, G., 1994, *L'œuvre de l'art. Immanence et transcendence*, Paris, Seuil; trad. it. *L'opera d'arte. Immanenza e trascendenza*, Bologna, CLUEB 1998.
- Goffman, E., 1974, *Frame Analysis: An Essay on the Organisation of Experience*, Harvard University Press; trad. it. *Frame analysis. L'organizzazione dell'esperienza*, Roma, Armando Editore 2001.
- Golden, W., Powell, P., 2000, "Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail?", in *Omega*, vol. 28, n. 4, pp. 373-384.
- Greimas, A.J., 1983, *Du sens II. Essais sémiotiques*, Paris, Seuil; trad. it. *Del Senso 2. Narrativa, modalità, passioni*, Milano, Bompiani 1984.
- Greimas, A.J., 1993, "La parabole. Une forme de vie", in L. Panier, a cura, *Le temps de la lecture. Exégèse biblique et sémiotique. Mélanges offerts à Jean Delorme*, Paris, Cerf, pp. 381-387.



- Greimas, A.J., Fontanille, J., 1991, *Sémiotique des passions. Des états de choses aux états d'âme*, Paris, Seuil; trad. it. *Semiotica delle passioni. Saggi di analisi semantica e testuale*, Bologna, Esculapio 1991.
- Grugulis, I., Vincent, S., 2009, "Whose skill is it anyway?: 'soft' skills and polarization", in *Work, Employment and Society*, vol. 23, n. 4, pp. 597–615.
- Gulati R., 2009, *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Organization*, Cambridge (US), Harvard Business Press.
- Hollnagel, E., Nemeth, C.P., Dekker, S., 2008, *Resilience Engineering Perspectives. Remaining Sensitive to the Possibility of Failure*, Aldershot, Ashgate Publishing Limited.
- Hunter, J., 1998, *The servant: A simple story about the true essence of leadership*, Roseville, Crown Business.
- Huselid, M., 1995, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", in *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp.635–672.
- Imai, M., 1986, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill Irwin.
- Kahn W.A., Barton M.A., Fellows S., 2013, "Organizational crises and the disturbance of relational systems", in *Academy of Management Review*, pp. 377–396.
- Kor, Y.Y., Mahoney, J.T., 2004, "Contributions to the Resource-based View of Strategic Management", in *Journal of Management Studies*, pp. 183–191.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., Lengnick-Hall, M.L., 2011, "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", in *Human Resource Management Review*, vol. 21, pp. 243-255.
- Lévi-Strauss, C., 1962, *La Pensée Sauvage*, Paris, Plon; trad. it. *Il pensiero selvaggio*, Milano, Il Saggiatore 1964.
- Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J., 2007, *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, Oxford, Oxford University Press.
- Matteson, M.L., Anderson, L., Boyden, C., 2016 "Soft Skills: A Phrase in Search of Meaning", in *Portal: Libraries and the Academy*, vol. 16, n. 1, pp. 71-88.
- Minsky, M., 1974, "A Framework for Representing Knowledge", in P. Winston, ed., *The Psychology of Computer Vision*, New York, Me Graw Hill 1975, pp. 211-277.
- Newton, I., 1686, *Philosophiæ Naturalis Principia Mathematica*, London, Societatis Regiæ ac typis Josephi Streater; trad. it. *Principi matematici della filosofia naturale*, Torino, Einaudi 2018.
- Örtenblad, A., L.L., Putnam, K., Trehan, 2016, "Beyond Morgan's eight metaphors: Adding to and developing organization theory", in *Human Relations*, vol. 69, n. 4, pp. 875–889.
- Osterman, P., 1994, "How common is workplace transformation and who adopts it?" in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n. 2, pp. 73-188.
- Quéré, E., 1992, *Intermittences*, Paris, PUF.
- Scheler, M., 1916, *Der Formalismus in der Ethik und die materiale Wertethik*, *Bewertungen*, 1921; trad. it. *Il formalismo nell'etica e l'etica materiale dei valori*, Milano, Bompiani 2013.
- Schwab, K., 2016, *The Fourth Industrial Revolution*, Portfolio Penguin.
- Spreitzer, G.M., 1996, "Social structural characteristics of psychological empowerment", in *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 2, pp. 483–504.
- Sutcliffe, K.M., Vogus, T.J., 2003, "Organizing for Resilience", in K. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco, Berrett-Koehler, pp. 94-110.
- Wall, T.D., Cordery, J.L., Clegg, C.W., 2002, "Empowerment, Performance, and Operational Uncertainty: A Theoretical Integration", in *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, n. 1, pp. 146-169.
- Werner, E., 2003, "Vulnerability and resilience in adversity: A longitudinal perspective", in *Proceeding from the 2003 Children, Youth, Families At-Risk Conference*, pp. 1-13.
- Wong, S., von Hellens, L., Orr, J., 2006, "Non-technical skills and personal attributes: the Soft Skills Matter Most", in *Proceedings of the 6th Australian Women in Computing Workshop*, Brisbane, Australia, pp. 27-33.