



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Dottorato in Scienze Sociali:

Interazioni, Comunicazione e Costruzioni Culturali

XXX CICLO

Assemblare le differenze

Il lavoro tra frammentazioni, migrazioni e resistenze nell'industria alberghiera veneziana

Coordinatore: Ch.mo Prof. Devi Sacchetto

Supervisore: Ch.mo Prof. Devi Sacchetto

Co-Supervisore: Ch.ma Prof.ssa Gabriella Alberti

Dottorando: Francesco Eugenio Iannuzzi

Sommario

RINGRAZIAMENTI	9
ABSTRACT	10
ABSTRACT (English)	12
INTRODUZIONE	15
Struttura dei capitoli	25
CAPITOLO 1	29
LA RIORGANIZZAZIONE SPAZIO-TEMPORALE DELLA PRODUZIONE GLOBALE	29
1.1 Trasformazioni ed effetti della riorganizzazione produttiva	29
1.2 Un'industria sui generis. Il turismo come attività produttiva	43
1.3 Il dibattito sulle catene del valore globali	63
1.4 La logica rovesciata. Le catene globali del valore turistico	73
1.5 Le reti produttive globali	80
Conclusioni	88
CAPITOLO 2	91
OLTRE LE CATENE. RESISTENZE E TRASFORMAZIONI DEL LAVORO	91
2.1 Il posto del lavoro: resistenze e geografie del lavoro	91
2.2 Il capitalismo della differenza	97
2.3 La teoria del processo lavorativo e i regimi del lavoro	103
2.4 Il lavoro nei servizi e nel turismo tra cambiamenti e continuità	109
2.4.1 Femminilizzazione del lavoro	115
2.4.2 Un duplice regime di mobilità	117
2.4.3 Competenze e lavoratori migranti	121
2.4.4 Le dinamiche del mercato del lavoro	123
2.4.5 Intermediari e agenzie del lavoro	127
2.5 Corpi, emozioni ed estetica	129
2.6 La costruzione dei mercati di lavoro differenziati	144
Conclusioni	158
CAPITOLO 3	161
LA COSTRUZIONE DELLA RICERCA E CONTESTO D'INDAGINE	161
3.1 Premessa, obiettivi e domande di ricerca	161
3.2 L'approccio di rete	164
3.3 Le fasi della ricerca	166
3.3.1 La scelta dell'argomento di studio	166
3.3.2 La strategia e le tecniche di ricerca: il caso studio	169
3.3.3 Le tecniche di ricerca: l'intervista discorsiva	171

3.4 Il campionamento	173
3.5 Conduzione, trascrizione delle interviste e presentazione dei risultati	179
3.6 L’analisi dei dati qualitativi	182
3.7 Il caso studio: verso una città “globale”?	185
3.7.1 <i>Trasformazione e globalizzazione della struttura alberghiera veneziana</i>	188
3.7.2 <i>Internazionalizzazione e trasformazione del flusso turistico</i>	192
3.7.3 <i>Composizione e trasformazione della forza lavoro</i>	196
CAPITOLO 4	199
AGGIRARE I VINCOLI FRAMMENTANDO IL LAVORO	199
4.1 Il glocale e Venezia	200
4.2 Processi produttivi e gerarchie lavorative	208
4.1.1 <i>Gerarchie</i>	220
4.3 Moltiplicare il lavoro: le esternalizzazioni	224
4.4 Differenziare il lavoro: la proliferazione contrattuale	240
4.5 I percorsi del lavoro migrante nell’industria alberghiera	252
Conclusioni	268
CAPITOLO 5	271
IDENTITÀ SOCIALI, PROCESSI DI ESSENZIALIZZAZIONE E DIVISIONE DEL LAVORO ... 271	
5.1 La divisione del lavoro: “ogni corpo ha il suo posto”	271
5.2 I processi di stereotipizzazione e le aspettative dei turisti: la cattura dell’indeterminatezza del corpo	279
5.2.1 <i>Una complessa tassonomia di stereotipi</i>	279
5.2.2 <i>Indeterminatezza delle identità sociali e il reclutamento standardizzato</i>	283
5.3 Il ruolo del turista e la doppia interpellanza	288
5.4 La diversificazione delle aspettative stereotipate	295
5.5 La produzione di frammentazioni multiple	302
Conclusioni	308
CAPITOLO 6	309
RESISTENZE E RICOMPOSIZIONI DEL LAVORO	309
6.1 “Sembravano adatti ...”. Il rifiuto delle essenzializzazioni	311
6.2 Lo sguardo del lavoro: “affrontare il turista”	316
6.3 Forza, presenza e tradizione del sindacato a Venezia	324
6.3.1 <i>L’eterogeneità dei percorsi sindacali</i>	327
6.3.2 <i>Sindacati, conflitti di lavoro ed esternalizzazioni</i>	333
6.3.3 <i>Lavoratori migranti e rappresentanza</i>	339
6.4 L’albergo e lo sciopero	341
Conclusioni	345
CONCLUSIONI GENERALI	349

APPENDICE 1	359
Le interviste	359
APPENDICE 2	361
APPENDICE 3	362
Organigramma reparti alberghieri	362
<i>Organigramma sala ristorante</i>	362
<i>Organigramma bar:</i>	363
<i>Organigramma cucine:</i>	364
<i>Organigramma reception:</i>	365
<i>Organigramma portineria:</i>	366
<i>Organigramma housekeeping:</i>	367
BIBLIOGRAFIA	369

«Il problema non è la fine del lavoro.

Il problema è il lavoro senza fine»

Cohen (2002)

RINGRAZIAMENTI

Questa tesi è stata possibile grazie alla collaborazione, il sostegno e l'aiuto di molte persone. In primo luogo, mi è doveroso ringraziare, per lo straordinario supporto ricevuto anche fuori dall'ambito accademico, i miei due supervisor: Devi Sacchetto dell'Università di Padova e Gabriella Alberti dell'Università di Leeds. Grato sono anche ai miei colleghi del XXX ciclo del Corso di Dottorato in Scienze Sociali: Interazioni, Comunicazione e Costruzioni Culturali dell'Università di Padova: Carlotta, Stefano, Marta, Renato, Francesca e Alice e con loro anche i colleghi e le colleghe dei cicli precedenti e successivi con cui ho condiviso parte del percorso e la straordinaria esperienza della Conferenza dei Dottorandi e delle Dottorande di Scienze Sociali. Doveroso è estendere questa gratitudine ai membri del Collegio Docenti del Corso di Dottorato e al personale tecnico e amministrativo della sezione di Sociologia del dipartimento FISPPA. Vorrei altresì ringraziare il personale docente e tecnico-amministrativo dell'Università di Leeds e dell'Università di Barcellona, strutture dove ho svolto ben due intensi periodi di studio e di ricerca. Ringrazio, inoltre, i revisori esterni della tesi: il prof. Vando Borghi dell'Università di Bologna e la prof.ssa Alessandra Corrado dell'Università della Calabria. I suggerimenti e le modifiche richieste sono stati di grande aiuto per sistemare, in corso d'opera, alcuni dei limiti della ricerca.

Una riconoscenza particolare va alla Prof.ssa Laura Fiocco che per la quarta volta ha letto e commentato un mio lavoro di tesi, offrendomi, come tutte le altre volte, preziosi indicazioni. Un debito di gratitudine è anche con Ferruccio Gambino sempre prodigo di saggi e utili consigli. Spero di averli seguiti fino in fondo. Ovviamente, un grande grazie è per la mia famiglia per avermi incoraggiato e supportato in ogni mia scelta.

Infine, ma non certo per ultimo, la mia gratitudine speciale è per Maria. I suoi consigli e il suo immenso supporto hanno reso possibile questa esperienza sin dal principio.

ABSTRACT

Ispirato dalla crescita del settore dei servizi degli ultimi anni, il lavoro nell'ospitalità ha gradualmente attirato l'attenzione di studiosi di diversa estrazione disciplinare. Oggigiorno, l'ospitalità è pensata come la quintessenza degli studi sul lavoro sia in virtù della sua capacità di assemblare alcune tra le principali tendenze del lavoro contemporaneo sia perché gli alberghi si presentano come luoghi ideali per mostrare la produzione e la riproduzione di gerarchie occupazionali e stratificazioni sociali dentro i contesti lavorativi.

La maggior parte della letteratura ha finora affrontato le sfide poste dal lavoro alberghiero attraverso due macro-approcci analitici. Il primo, più vicino alla prospettiva dei geografi, si concentra sulle dinamiche spazio-temporali dell'ospitalità e sulla relazione tra la produzione multi-scalare, i processi di disintegrazione verticale – incluso l'outsourcing - e la frammentazione contrattuale della forza lavoro. Il secondo, più interessato alle trasformazioni del lavoro, si focalizza sulle dinamiche di interazione, sulla produzione di differenze e disuguaglianze nei contesti lavorativi e sulla stratificazione dei mercati del lavoro.

Sulla base di una ricerca empirica svolta nel settore alberghiero di Venezia, questa tesi intende mostrare come l'intersezione delle caratteristiche sociali dei lavoratori plasmi l'organizzazione dei rapporti produttivi influenzando così la divisione del lavoro. Più precisamente, l'obiettivo di questa ricerca è di rispondere ai seguenti interrogativi: a) se e come le forme di differenziazione sociale interagiscono con la segmentazione produttiva e del mercato del lavoro e quali sono le eventuali conseguenze di questa interazione sull'organizzazione del processo produttivo? b) cosa influenza la divisione tecnica e sociale del lavoro dell'industria alberghiera? c) quali sono gli effetti che le frammentazioni produttive e sociali producono sulle relazioni quotidiane dei lavoratori? d) quali sono le forme di resistenza e agency che i lavoratori, individualmente o collettivamente, mettono in campo, dentro e fuori il processo produttivo, per sfidare le particolari esperienze di disuguaglianza e per ricomporre le fratture sociali?

In questo lavoro sosteniamo che, per cogliere gli effetti della gerarchizzazione sociale e occupazionale che segnano l'esperienza quotidiana dei lavoratori e delle lavoratrici degli alberghi, è necessario prestare attenzione ai modi in cui la divisione tecnica del lavoro si sovrappone con la divisione sociale dei lavoratori. L'intersezione tra parcellizzazione produttiva e occupazionale, segmentazione del mercato del lavoro e stratificazione sociale dei lavoratori ci permette di esplorare le forme di frammentazione multipla che caratterizzano le relazioni produttive e sociali degli alberghi e che riproducono le esperienze di disuguaglianza.

L'analisi congiunta di questi tre processi di frammentazione si fonda sulla proposta teorica ed empirica di considerare ogni singolo albergo come capace di riprodurre, in scala ridotta, il funzionamento e gli effetti delle reti produttive globali. Pur rimanendo vincolato ad un luogo, l'albergo si è mostrato infatti capace di utilizzare alcune delle condizioni sociali ed economiche di

valorizzazione (che solitamente altre aziende si procurano con i processi di delocalizzazione), di frammentare la produzione – via outsourcing – e segmentare il lavoro senza disperderli spazialmente. Così facendo, l'albergo produce al suo interno alcuni dei fenomeni che sono normalmente osservabili tra e lungo le reti produttive, fra cui la moltiplicazione e la successiva connessione di forme e regimi del lavoro differenti e l'assemblaggio di vicissitudini ed eterogeneità sociali. Al contempo, le esperienze quotidiane dei lavoratori degli alberghi sono risultate essere profondamente segnate dalla riproduzione di confini sociali e di gerarchie occupazionali, di diritti, di salari e di potere. Infatti, pur lavorando insieme e in uno spazio produttivo relativamente ridotto, questi lavoratori si riconoscono in un destino produttivo e sociale differente.

La ricerca è stata condotta attraverso l'utilizzo di tecniche qualitative e in modo particolare di interviste in profondità con lavoratori e lavoratrici, sindacalisti e manager del settore alberghiero di Venezia tra gli anni 2014 -2018.

ABSTRACT (English)

Inspired by the growth of the service sector over the past decades, the issue of the hospitality labour has gradually gained the attention of scholars from different disciplines. Nowadays, the hospitality industry is regarded as the quintessence of labour studies, both by virtue of its ability to assemble some of the main trends of the contemporary labour and because every single hotel is an ideal place to show the production and reproduction of occupational hierarchies and social stratifications.

A large part of the literature has hitherto addressed some of the challenges posed by the hotel labour through two macro analytical approaches. The first, which is close to geographers, focuses on the spatiotemporal dynamics of the hospitality and on the relationship between multi-scalar production, the processes of vertical disintegration – included outsourcing – and the contractual fragmentation of the labour force. The second, more interested in grasping labour transformations, deals with the dynamics of interaction, the production of social differences in the workplaces and the labour market segmentation.

Based on an empirical research carried out in the Venetian hospitality industry, the purpose of this thesis is to show how the intersection of social identities of workers shapes the organization of productive relationships, thus affecting the division of labour. More to the point, the aim of the research is to answer to the following questions: a) whether and how does the social differentiation of the workforce interact with the segmentation of production and labour market and what are the consequences of this relationship on the labour process organization? What affects the social and technical division of labour of the hospitality industry? What are the effects that the fragmentation generates on everyday social relations among workers? What are the forms of resistance and agency that workers - individually or collectively- put in place as inside as outside the workplace to challenge the experiences of inequality and to reassemble the social fractures?

In this work, it is argued that to capture the effects of social and occupational hierarchization marking the everyday experiences of hotel workers, it is necessary to pay attention to the ways in which the technical division of labour overlaps with the social division of workers. The intersection between production and occupational fragmentation, labour market segmentation and social stratification of workers allow us to explore both the forms of multiple fragmentations which characterize the hotel labour and the reproduction of the experiences of inequality among workers.

The joint analysis of the fragmentation process which characterizes the hotel labour is based on the empirical and theoretical proposal to consider every single hotel as able to reproduce, on a local scale, the specific functioning and consequences of the global production networks. As a matter of fact, a hotel, while being prevented to delocalize, is able to use locally some of the economic, political and social condition of exploitation (that usually other firms shall ensure with offshoring process), to

disarticulate the production process - via outsourcing - and to segment the labour force without spatial dispersion of activities. In doing so, it produces some of the phenomena which are normally traceable across and along the global production networks, including the multiplication and the subsequent connection of forms and regimes of labour and the assemblage of social vicissitudes and heterogeneities. At the same time, social relations of hotel workers are deeply affected by the reproduction of social borders and by occupational, wage and power hierarchies. While working together in a relatively limited space, indeed, those workers recognize themselves in a different social and productive fate.

The research has been conducted by using qualitative methods especially in-depth interviews with workers, unionist and managers of the Venetian hospitality industry during the years 2014 -2018.

INTRODUZIONE

Il turismo è una delle maggiori attività produttive contemporanee e rappresenta il settore principale dell'economia dei servizi alle persone. Sebbene non si possa far risalire la nascita del fenomeno turistico a un periodo certo della storia, il suo sviluppo e la sua diffusione sono stati caratterizzati da innumerevoli mutamenti e trasformazioni. Solo per rimanere nel secolo appena trascorso, subito dopo la Seconda Guerra Mondiale, il turismo ha progressivamente mutato il suo carattere elitario, smettendo i panni di pratica per le sole classi agiate e brandendo quelli di fenomeno di massa. Ed è in questo periodo che il turismo ha assunto anche i caratteri di un'industria globale vera e propria, con le sue specificità, le sue prerogative e le sue organizzazioni. Trasformazioni produttive e manageriali, espansione, finanziarizzazione, cambiamenti nella composizione della forza lavoro e professionalizzazione delle mansioni sono i principali mutamenti che ha attraversato il turismo al pari di quanto comunemente visto anche in altri settori produttivi. Oggi, l'industria turistica è presente in ogni parte del pianeta, persino in quelle aree dove le avversità geopolitiche e ambientali come guerre, carestie ed eventi climatici rendono ardua la localizzazione di attività economiche globali. L'attività turistica taglia infatti le precedenti scalarità della divisione internazionale del lavoro e delle specializzazioni produttive localizzandosi tanto in aree economicamente dinamiche quanto in quelle depresse. Proprio per questa caratteristica, e unitamente al fatto che l'industria turistica è ad alta intensità di lavoro e capace di sviluppare occupazioni su diversi livelli di competenza, il turismo si è meritato l'appellativo di industria *pro-poor*, cioè abile nel garantire ampie opportunità di sviluppo a territori e di impiego a popolazioni che in varia misura sono scarsamente integrate nell'economia globale. Se nei paesi del Sud Globale il turismo ricopre il ruolo di passaporto dello sviluppo e di veicolo di pace (Wttc 2016), nei paesi avanzati è non di rado percepito come la cura dei mali prodotti dalla deindustrializzazione (Zampoukos e Ioannides, 2015). Organizzazioni internazionali, studiosi e governi hanno più volte enfatizzato la capacità del turismo non solo di essere uno strumento di "innovazione culturale", ma anche di produrre effetti economici di un certo livello e, soprattutto, di attivare una potente leva per la crescita dell'occupazione. Pertanto, non desta stupore il fatto che oggi, sempre più paesi, città e regioni siano fortemente impegnati nei processi di attrazione degli investimenti turistici, non fosse altro perché questi sono spesso l'ultima carta da giocare per offrire un'opportunità di sviluppo ai territori. In effetti, l'economia turistica è sovente in posizione di svantaggio nella gerarchia della desiderabilità delle amministrazioni pubbliche e dei cittadini poiché l'investimento turistico non significa solo accentrare in una determinata località flussi di denaro e forza lavoro ma anche, e soprattutto, flussi di consumatori. Date queste caratteristiche, i benefici di natura economica legati al turismo sembrerebbero non compensare pienamente le diverse esternalità negative che lo accompagnano: dal caro-vita alle pressioni antropiche e ambientali, dalla sottrazione di spazi e immobili agli abitanti allo stravolgimento del tessuto socio-locale, dalla creazione di bolle ambientali alla convinzione che i suddetti benefici non siano equamente condivisi.

Nonostante il forte investimento retorico e l'ingente mole di report statistici che ne confermano la sua dimensione economica, il turismo raramente è argomento di studio e di ricerca per la sociologia economica e del lavoro. Ad esempio, negli studi di maggior successo sulla globalizzazione, il turismo è stato spesso escluso sia come attività produttiva e sia - in misura minore - come fenomeno culturale e sociale. Scienze quali la sociologia e l'antropologia quando si occupano di turismo (a cui hanno dedicato vere e proprie sotto-branch discipline) sono solitamente interessate alle dinamiche di consumo, agli incontri-scontri culturali, alla tensione costitutiva tra globale e locale e agli effetti che la massificazione del turismo produce sugli assetti sociali e ambientali. Dall'altro lato, i filoni disciplinari più vicini allo studio delle attività lavorative hanno riservato scarsa attenzione al "mondo del lavoro turistico" nonostante esso sia non solo pienamente coinvolto negli oggetti classici delle discipline ma rappresenti anche un'attività produttiva centrale per numerosi paesi e regioni. La scarsa generosità nei confronti del turismo è antitetica non solo alle stime macroeconomiche globali ma anche alla ormai diffusa convinzione che esso sia diventato un fenomeno dominante nei nostri stili di consumo e modi di vivere nonché la principale attività economica del nostro secolo (D'Eramo, 2017).

In questo contesto, lo spazio dedicato al lavoro nel turismo e, ancora più nello specifico, ai lavoratori è sistematicamente ristretto. Ironicamente, i lavoratori hanno trovato maggiore considerazione all'interno degli studi aziendalistici sulla gestione delle risorse umane e sul management di quanto ne abbiano trovato nelle analisi provenienti dalle scienze sociali. In Italia, poi, questa tendenza risulta ancora più accentuata. Di fatto, ad eccezione di alcune inchieste storiche e di matrice sindacale, i lavoratori sono pressoché ridotti a comparire come mero dato statistico all'interno della letteratura grigia e istituzionale, mentre risultano essere molto rari - per non dire inesistenti - studi che ne abbiano indagato a fondo la natura e le caratteristiche del lavoro e dei lavoratori.

Eppure, da qualsiasi prospettiva lo si guardi, il lavoro turistico può dirci molto sulle più importanti trasformazioni degli ultimi anni. In un certo senso, si può affermare che questo tipo di attività abbia anticipato le principali trasformazioni del lavoro negli ultimi trent'anni o che ne abbia quantomeno ispirato la logica di fondo. Flessibilità, informalità, femminilizzazione, lavoro migrante, agenzie di lavoro, sono tutti elementi e/o caratteristiche che per molto tempo hanno contraddistinto il settore. Non è certamente un caso che la letteratura internazionale - e specificatamente quella anglosassone - abbia mostrato un maggiore interesse per il lavoro nel turismo a seguito della diffusione, su larga scala, delle trasformazioni sopramenzionate e del consolidamento dell'economia dei servizi.

Le ragioni che sottostanno alla penuria analitica del lavoro nel turismo sono ampie e divergenti. Esse possono infatti spaziare dalle questioni metodologiche a quelle epistemologiche, da quelle disciplinari a quelle soggettive. Alcuni autori hanno cercato di affrontare queste problematiche ponendo l'accento sulle difficoltà tecniche e metodologiche che caratterizzerebbero la ricerca sul lavoro nel turismo (Ladkin 2011) quali i problemi definitivi, gli alti costi di rilevazione empirica, l'incapacità di quantificare il fenomeno e la necessità di allargare gli orizzonti di ricerca ad altre discipline (Veijola 2010). Altri autori, invece, hanno sostenuto che lo svilimento del turismo come oggetto di ricerca sociologica riflette ciò potremmo definire come il "pregiudizio produttivista" che caratterizzerebbe l'azione dei ricercatori. Questo pregiudizio riguarda il modo in cui le scienze sociali

- con importanti eccezioni - hanno affrontato il tema del lavoro e il modo in cui hanno percepito le professioni del settore dei servizi. Discostandosi dalle dinamiche proprie del lavoro industriale, il turismo, quando non ritenuto del tutto contrapposto al lavoro, è stato quantomeno pensato come un'attività molto più vicina all'universo riproduttivo che a quello produttivo. A tale giudizio hanno anche contribuito sia una parte degli studiosi vicini alla tradizione marxista i quali, per lungo tempo, hanno mantenuto un approccio ortodosso sulla distinzione tra attività riproduttive e attività produttive (Judd 2006), sia una certa impostazione della sociologia del lavoro impegnata in una ricerca artificiosa della centralità di alcune figure del lavoro e della creazione di vere e proprie "avanguardie" da cui estrarre indicazioni, tendenze e modelli archetipici da generalizzare ad altri contesti lavorativi. Conseguentemente, quindi, la contestualizzazione analitica di questo tipo di attività non è un compito agevole tanto più se si pensa che, per molto tempo, gli stessi lavoratori dell'industria turistica si sono visti attribuire lo stigma di servi, per via dell'origine dei mestieri dell'ospitalità radicate nelle attività servili svolte nelle dimore delle élite almeno fino agli inizi del '900. Questo stigma ha avuto come sua implicazione principale l'esclusione dei lavoratori dell'ospitalità dalle narrazioni del movimento operaio poiché le peculiarità organizzative e l'atteggiamento di remissività che caratterizzavano le professioni turistiche contrastava con la rappresentazione del lavoro eroico, virile e mascolinizzato tanto cara al movimento operaio. Se da un lato, da quella forma di attività servile il lavoro nel turismo si è affrancato evolvendosi e professionalizzandosi in un processo lungo e contestato, dall'altro esso ne è rimasto profondamente condizionato. L'influenza è persino riscontrabile nel gergo comunemente usato per descrivere le principali attività quali "servire i clienti" e "prendere la comanda" o nei nomi con cui sono identificati alcune delle professioni turistiche che richiamano palesemente figure servili.

Tuttavia, qui si sostiene che lo scarso interesse della ricerca verso queste forme di lavoro sia anche da attribuire a fattori di natura strutturale dipendenti dalle forme eterogenee e alle peculiarità con cui si presenta l'industria. La fortissima frammentazione produttiva, speculare alla sua diffusione capillare, le difficoltà ambientali ed economiche di raccolta dei dati in un contesto che a volte manca di strutture di rappresentanza e di coordinamento, la scarsa presenza dei sindacati (tradizionalmente figure di primo piano nella ricerca sociologica), e la saltuarietà e l'informalità dell'impiego sono elementi oggettivi che inibiscono o rendono meno attraente la ricerca sul lavoro in queste attività.

Allo stesso tempo, bisogna anche riconoscere come i fattori strutturali e quelli di natura "politica" siano mutualmente combinati. La debolezza organizzativa dell'industria e dei suoi lavoratori ha permesso che per lungo tempo il settore si caratterizzasse per la presenza di una lunga e profonda pace sociale che ha di fatto contribuito a mantenere lontano "lo sguardo sociologico" dei ricercatori. Esiste, infatti, un sottile ma robusto filo che collega la ricerca sociologica sul lavoro alla conflittualità presente in alcuni settori, non fosse altro perché lo studio delle forme di conflitto, le lotte e l'irriducibilità dei lavoratori sono tra gli argomenti di maggiore interesse nella stessa disciplina diventandone spesso fattori costitutivi.

Ciononostante, negli ultimi anni si è registrato un forte aumento della ricerca accademica sul lavoro dei servizi, in particolar modo per quel che riguarda i paesi anglosassoni. Sulla scia delle trasformazioni dell'economia e del lavoro, e soprattutto a seguito delle analisi pionieristiche di

Hochschild (2003) del lavoro emotivo, si è assistito ad una vera e propria inversione di rotta della ricerca accademica. Nondimeno, come hanno messo in luce alcuni studiosi (McDowell 2009), spesso il modo con cui è stata catturata questa trasformazione, almeno nella prima fase, tendeva a riflettere lo stesso pregiudizio produttivista che aveva caratterizzato lo studio dell'economia dei servizi nei decenni precedenti. Prova ne sono gli innumerevoli lavori che per tutti gli anni Ottanta e Novanta del Novecento hanno raccontato questa trasformazione ricorrendo a concetti quali "fine del lavoro" (Rifkin 1995), deindustrializzazione (Gregory e Urry 1986) o di "addio alla classe operaia" (Gorz 1982) rimandando all'idea che attività quali massaggi, pulizie, insegnamento, commercio e turismo non possano essere considerate "lavoro" «nel senso di produrre prodotti tangibili attraverso l'applicazione della forza bruta ed eroica tipicamente associata agli uomini» (McDowell 2009:3). Sebbene molti dei lavori nei servizi abbiano affrontato radicali trasformazioni nel corso dei decenni (e alcuni dei quali siano passati dallo statuto di attività domestiche svolte in forma gratuita ad attività di lavoro salariato specializzato), queste attività non sono per nulla nuove. In molti casi, la nascita dei mestieri nei servizi precede addirittura quelli manifatturieri e industriali ma, a differenza di questi ultimi, a fatica sono stati ritenuti come professioni vere e proprie. Se a queste attività fosse stata riconosciuta la dignità comunemente attribuita al lavoro salariato di natura industriale, non solo le caratteristiche dei lavori ma probabilmente anche quelle dei lavoratori e delle lavoratrici avrebbero goduto di una migliore concettualizzazione (McDowell, 2009), e con essa di una differente rappresentazione e narrazione. Di conseguenza, e almeno per quel che concerne le economie avanzate, ciò che è ritenuta essere nelle narrazioni dominanti una radicale trasformazione (dalla manifattura ai servizi) dovrebbe essere drasticamente ripensata o, quantomeno, corretta al ribasso poiché, come sostiene Linda McDowell (2009), si tratterebbe in realtà di una serie di spostamenti che hanno portato quelle attività precedentemente svolte in forma privata a trasformarsi in attività svolte nell'arena delle relazioni pubbliche. La continuità piuttosto che la rottura radicale è ancora più evidente se pensiamo a quelle forme di controllo, di messa al lavoro e di regolazione dei rapporti di lavoro - precedentemente escluse dalla grande narrazione della modernità e del fordismo - oggi ritornate prepotentemente al centro delle analisi sociologiche ma che avevano in realtà tradizionalmente caratterizzato l'attività lavorativa di alcuni soggetti (donne e migranti principalmente) e di alcuni settori produttivi come i servizi alla persona.

Il turismo si scontra con un'altra vulgata: il post-modernismo. Basandosi sostanzialmente sulla trasformazione produttiva e ai fini di mercato di una relazione extra-economica e sulla produzione di un bene immateriale, esso non avrebbe nulla a che vedere con la razionalità moderna, tanto che le città turistiche, e più in generale le città dei servizi, si svilupperebbero abbandonando gli stili e le infrastrutture industriali per incontrare l'architettura post-moderna. In realtà, come ha sostenuto anche Marco D'Erano (2017) in un suo recente saggio dedicato "all'economia del secolo", quello dell'orientamento post-moderno è una contraddizione risolvibile solo se pensiamo che post-moderno e moderno sono ineluttabilmente intrecciati. Non solo perché alcune delle principali città turistiche sono state letteralmente create con finalità di attrarre visitatori (si pensi a Las Vegas) riflettendo quindi una razionalità economica moderna, mentre altre hanno saputo reiventarsi tali dopo un passato industriale più o meno glorioso mettendo a valore persino le infrastrutture ereditate da quella fase.

Ma soprattutto perché, continua D'Eramo (2017), il post-moderno considera il moderno come la «narrazione del progresso, dell'industrializzazione e della razionalità scientifica, il cui simbolo privilegiato sono i grandi stabilimenti fordisti e l'operaio taylorista. Ma la razionalità turistica di alcune città non è altro che una razionalità economica in cui un fenomeno immateriale (post-moderno) diventa un'industria (modernità)» (p.124). A testimonianza di questa razionalità industriale non vi è solo il fatto che il turismo sia un'attività economica “pesante” per le infrastrutture che richiede, per le materie prime che consuma, per il sistema di connessioni che muove e per le esternalità negative che produce. Il turismo come attività economica muove complessivamente numeri enormi di manodopera e - in alcune parti del mondo - i suoi stabilimenti (hotel, casinò, parchi divertimento, villaggi turistici, navi da crociere ecc.) non hanno nulla da invidiare ai grandi agglomerati industriali, né per dimensioni né per la loro capacità di addensare un considerevole numero di forza lavoro in modo analogo a quanto realizzava la città fordista.

Il turismo, così come altre attività produttive dei servizi, da un punto di vista dell'analisi sociologica si è dunque scontrato con una serie di limiti, di preconcetti e credenze errate. Qui però si è deciso di fare diversamente. Per le scelte metodologiche, per le teorie utilizzate, per i concetti mobilitati e per l'oggetto specifico, in questo lavoro si è cercato da un lato di restituire ai lavoratori e lavoratrici del turismo una migliore contestualizzazione all'interno delle relazioni produttive e sociali, rintracciando l'origine del pregiudizio produttivista e di soggetti deboli che li vede protagonisti e, dall'altro, di trattare il comparto produttivo come un'attività economica complessa, multiforme, dotata di una sua razionalità industriale. Questo modo di approcciare l'analisi di un'attività produttiva è riconoscibile in almeno tre scelte di campo. In primo luogo, nell'oggetto stesso della ricerca: i lavoratori e le lavoratrici dell'industria alberghiera di una città turistica – Venezia -, le loro relazioni sociali e produttive, i processi di lavoro in cui sono impiegati, le forme di frammentazione delle loro esperienze di lavoro, le dinamiche di conflitto industriale e lavorativo e i loro difficili tentativi di ricomposizione delle fratture sociali. In secondo luogo, nell'aver contestualizzato l'analisi di queste attività produttive e dei lavoratori all'interno della cornice della globalizzazione economica e in quella delle multiformi trasformazioni della produzione e del lavoro degli ultimi 40'anni. Infine, nell'aver utilizzato alcuni approcci specifici allo studio dell'economia globale - le reti produttive globali e le catene del valore - per l'analisi delle relazioni produttive alberghiere.

Gli alberghi sono diventati, da qualche anno, la quintessenza degli studi sul lavoro (McDowell et al. 2007). Di fatto, la segmentazione del lavoro, la composizione della forza lavoro, la divisione tra i lavoratori, i percorsi di autorganizzazione e sindacalizzazione, nonché la capacità di assemblare e mostrare le principali trasformazioni derivanti dalla crisi del fordismo come l'outsourcing, l'automazione e la precarizzazione del lavoro hanno permesso che gli alberghi diventassero veri e propri “luoghi ideali” (McDowell et al. 2007; Seifert e Messing 2006; Tufts 2006) per lo studio delle dinamiche lavorative.

Noi abbiamo indagato il settore alberghiero di una città come Venezia che rappresenta una meta turistica per eccellenza e lo abbiamo fatto cercando di integrare due prospettive parallele della ricerca. Da un lato tenendo in mente le tre dimensioni la cui analisi, secondo Gorz (1992), può svelarci le

principali caratteristiche di una attività lavorativa: a) l'organizzazione del processo lavorativo; b) il rapporto tra lavoratori e merce; c) i contenuti e la natura delle attività che richiede e delle facoltà umane sulle quali si basa. Dall'altro, partendo dalla convinzione che la comprensione sociologica di una attività lavorativa non possa prescindere da un'attenta analisi delle macro-trasformazioni che hanno attraversato "il mondo del lavoro" e da un'altrettanta attenta analisi della composizione della forza lavoro e delle sue trasformazioni. Riteniamo infatti che la natura del lavoro, specie in un settore come quello dell'ospitalità poco ci possa dire se non debitamente integrata con lo studio della "natura dei lavoratori". L'ospitalità è un settore produttivo che internazionalmente segna la forte presenza di lavoratrici, di giovani, di migranti e di lavoratori in condizioni di marginalità sociale ed economica (Veijola 2010; Wood 1992). Le occupazioni turistiche sono quindi percepite come scarsamente specializzate, povere, dequalificate, e "idonee" per lavoratori considerati, a loro volta, marginalizzati. Inoltre, la produzione e il consumo di ospitalità svelano la maggior parte delle relazioni di classe e di potere nella società globalizzata. Al pari di Gorz (1992) e rifacendosi a Sherman (2007), Zampoukos e Ioannides (2015:12) affermano che l'albergo mostra immediatamente la dinamica per cui una élite ricca, iper-mobile e cosmopolita riesce a pagare qualcun altro per riprodurre il proprio corpo. All'interno della diffusione della retorica della centralità del cliente e nel rapporto che i lavoratori intrattengono con gli ospiti, i livelli di disuguaglianza di reddito si mostrano senza mediazioni di sorta. Basti pensare che difficilmente i lavoratori possono permettersi di acquistare il servizio che normalmente producono (Guerrier e Adib 2000). Eppure, queste differenze tra una classe di servitori da un lato e una classe di serviti dall'altra non sembrano né incrinare le relazioni produttive alberghiere e né, tantomeno, incentivare fenomeni di rabbia sociale nei confronti della disuguaglianza. Al contrario, è proprio all'interno della stessa forza lavoro che emergono divisioni e differenze sostenute da processi di frammentazione, da continue riaffermazioni di gerarchia e dalla messa a valore delle proprie diversità e differenze sociali che sono, per loro stessa costituzione, particolaristiche ed escludenti.

Quella turistica è però un'attività socialmente costruita come povera poiché non vi è nulla di innato nella dequalificazione dei lavoratori del turismo (Gray 2004). Non tutte le mansioni turistiche sono dequalificate o povere e, per di più, le condizioni di vita e di lavoro della manodopera in questione variano sensibilmente a seconda di diverse caratteristiche tra cui il modo specifico con cui sono costruite le relazioni sociali nei mercati del lavoro e le peculiarità delle singole località. Queste ultime, essendo la scala entro cui i rapporti di forza che strutturano il mercato del lavoro operano, sono significativamente importanti, sostiene Gray (2004), per la definizione delle condizioni della forza lavoro e, soprattutto, della sua capacità di esprimere un proprio potere di condizionamento. L'ospitalità non produce naturalmente posti di lavoro di buona o cattiva qualità ma le caratteristiche dell'occupazione sono una conseguenza di come il mercato del lavoro è istituzionalmente e socialmente strutturato in un luogo specifico.

La maggior parte della letteratura che si è occupata di lavoro nell'ospitalità ha finora affrontato due macro-temi principali. Il primo si concentra sulle dinamiche spazio-temporali dell'ospitalità e sulla relazione tra la produzione multi-scalare e i processi di disintegrazione verticale (Jordhus-Lier 2015, Zampoukos e Ioannides 2015). Queste analisi hanno evidenziato come la fissità e

l'incorporazione locale dell'ospitalità non abbiano impedito all'industria di disarticolare la produzione attraverso i processi di esternalizzazione, di stratificazione della forza lavoro e della frammentazione contrattuale e tecnica.

Incoraggiato dalle ricerche di Arlie Hochschild (2016 [1979-1981] sul lavoro emozionale, la seconda traiettoria si concentra sulla dinamica delle interazioni sociali tra turisti e lavoratori, su temi quali la femminilizzazione, il lavoro corporeo, emotivo o affettivo. In questo contesto, è particolarmente robusto l'interesse posto dai ricercatori sulla riproduzione delle strutture di disuguaglianze e delle differenze sociali nelle relazioni tra manager, lavoratori e clienti (Christian 2016; McDowell 2009; Witz et al. 2003). In particolare, gli studiosi hanno prestato attenzione ai cambiamenti nella composizione della forza lavoro, alla segmentazione del mercato del lavoro e al ruolo degli stereotipi e delle strutture di discriminazione come il razzismo, il patriarcato e le discriminazioni di genere (Alberti 2014, Janta 2011, McDowell 2009). Infatti, sia la dinamica dell'interazione sociale sia il ruolo del lavoro emozionale o corporeo permettono al settore alberghiero di essere un campo proficuo per studiare il ruolo della differenziazione sociale e dei "regimi di ineguaglianza" nei contesti lavorativi.

Tuttavia, in questo lavoro si è proceduto verso una lettura integrata dei due approcci di ricerca al fine di cogliere l'intersezione tra la frammentazione dei processi produttivi, la segmentazione dei mercati del lavoro e la differenziazione sociale dei lavoratori. Questo esercizio ci ha permesso di osservare come la divisione del lavoro nell'industria alberghiera sia organizzata sulla base di processi stereotipizzazione delle caratteristiche sociali dei lavoratori, di esclusione-inclusione e discriminazione e come le disuguaglianze costruite sulle identità sociali dei lavoratori si sovrappongano alla segmentazione dell'occupazione e dello status contrattuale e produttivo.

La produzione capitalistica si caratterizza infatti per l'azione simbiotica di un doppio processo di differenziazione: da un lato le divisioni che si modellano sulla base dei confini sociali stabiliti sulle identità dei soggetti (genere, nazionalità, colore della pelle – che in molti casi sono preesistenti alla razionalità capitalistica) che stimolano valutazioni differenziate dei corpi dei lavoratori. D'altra parte, la divisione tecnica e funzionale del lavoro. I lavoratori socialmente (e spazialmente) stratificati sono impiegati per svolgere compiti diversi e su diversi livelli di remunerazione e disponibilità di diritti (Puwar, 2004). Le attività alberghiere, e in generale quelle turistiche, si prestano particolarmente bene per l'osservazione dell'interazione tra divisione sociale e divisione tecnica-funzionale del lavoro. Come ha dimostrato Christian (2016:27), concentrandosi sul settore del turismo in Kenya, le traiettorie di genderizzazione e di razzializzazione della forza lavoro stanno organizzando i principi della produzione turistica «poiché le imprese traggono vantaggio dalle esistenti divisioni territoriali, di genere e razziale per estrarre valore economico e simbolico e per consolidare la segmentazione del lavoro».

All'interno di un albergo ci sono differenti figure del lavoro. La loro attività, a prescindere da come viene organizzata e dal dove viene svolta, è finalizzata ad offrire una molteplicità di servizi e prodotti ai clienti. Questi servizi possono essere sia tangibili che intangibili, possono iscriversi nelle operazioni classiche dell'ospitalità o in attività addizionali e possono implicare sia interazioni *face to*

face sia attività svolte “dietro le quinte”. L’hotel è un’istituzione sociale complessa (Adler e Adler 2004). I lavoratori sono presenti in ogni suo angolo e sono autorizzati a “violare” - con le necessarie limitazioni - anche gli spazi intimi dei clienti. Ciononostante, la visibilità di queste presenze all’interno degli alberghi dipende, come affermano Zampoukos e Ioannides (2015) dalla posizione del corpo del lavoratore nella politica economica internazionale. Questo significa che non tutti i lavoratori hanno lo stesso livello di visibilità e che questi livelli non dipendono solo dalla specifica attività che un lavoratore svolge ma anche, e soprattutto, dall’azione dei processi di razzializzazione e genderizzazione che attraversano il suo corpo.

Per cercare di cogliere euristicamente gli effetti della combinazione tra segmentazione sociale e divisione tecnica abbiamo utilizzato il concetto di *frammentazioni multiple*, non tanto per rappresentare le direzioni potenzialmente infinite in cui si possono insinuare le linee di divisione, quanto per cercare di cogliere la loro natura intersecata e sovrapposta che alimenta i processi di moltiplicazione delle esperienze individuali e quotidiane dei lavoratori e delle lavoratrici. Infatti, come suggerisce Puwar, (2004), se la divisione tecnico-spaziale del lavoro è sempre differenziazione sociale dei lavoratori, allora è teoricamente ed empiricamente impossibile isolare gli effetti dell’una o dell’altra forma di frammentazione ma essi debbono essere analizzati nella loro dimensione intrecciata e sovrapposta e nel modo in cui essi influenzano le esperienze quotidiane dei lavoratori.

L’interpretazione che ha permesso di combinare questi differenti fenomeni e, insieme, cioè che ha guidato tutta l’impostazione della ricerca è la proposta di considerare ogni singolo albergo come capace di riprodurre, in scala ridotta, il funzionamento, i processi e le conseguenze prodotte delle reti produttive. In effetti, quello delle *reti produttive globali* (di seguito GPN) si è dimostrato un approccio particolarmente efficace non solo per interpretare il modo in cui si struttura il rapporto tra imprese multinazionali e prerogative, tradizioni ed eredità di un luogo specifico come Venezia, ma anche per analizzare il modo in cui la divisione tecnica interagisce con la segmentazione del mercato del lavoro e con la differenziazione sociale dei lavoratori.

Lo stesso approccio GPN ci ha però offerto un quadro analitico stimolante anche per altre ragioni. Le reti produttive globali sono infrastrutture politiche, economiche e sociali in grado di ricomporre, attraverso una miriade di connessioni orizzontali e verticali, la trama della produzione globale. Ricomposizione non significa però mera aggregazione di processi economici anonimi ma assemblaggio simultaneo di contesti socio-locali, ognuno caratterizzato dalle proprie peculiarità sociali, culturali e politiche, dalle proprie composizioni di forza lavoro, dai propri modi di controllare e segmentare il lavoro. In altri termini, ricomporre attraverso la trama della rete significa assemblare società diverse e combinare regimi di produzione e figure del lavoro segnate da gerarchie, differenziali di potere ed eterogeneità sociali e da diverse modalità di regolare i rapporti di lavoro. Significa amalgamare diverse storie del capitalismo (Borghi et al 2017).

Sebbene l’utilizzo dell’approccio GPN alle singole unità produttive richieda una serie di correzioni concettuali e di metodo in primo luogo legate all’annullamento spazio-temporale e delle connessioni logistiche che caratterizzano oggi la produzione globale, noi abbiamo ritenuto che l’albergo possa essere considerato un luogo ideale sia per l’osservazione dei fenomeni che contraddistinguono

l'operare delle reti produttive sia per aggiornare da un punto di vista teorico ed empirico l'approccio stesso. Da un lato l'albergo è costitutivamente legato ai luoghi produttivi e quindi con forti limiti di mobilità. Dall'altro, la sua specifica organizzazione, le divisioni tra *front e back office* e tra reparti produttivi, la forte strutturazione gerarchica, le differenziazioni contrattuali e l'*outsourcing intramoenia* sono tutti processi che, mescolandosi assieme in un ristretto spazio produttivo, producono molteplici figure del lavoro, diversamente disponibili, e caratterizzate da differenti condizioni di lavoro e da vari gradi di autonomia, di potere e di coercizione.

Inoltre, l'annullamento spazio-temporale e la correzione localistica dell'approccio GPN applicati ai singoli alberghi non mina uno dei capisaldi dell'approccio stesso, ovvero l'integrazione di differenze ed eterogeneità sociali spazialmente disperse. In effetti, come abbiamo cercato di dimostrare nel secondo, nel terzo e nel quarto capitolo, queste differenze sociali possono in realtà presentarsi anche all'interno del medesimo regime locale del lavoro, sostenute non solo dai differenziali di diritti e di regolazione che emergono localmente, ma anche di fenomeni di informalizzazione e marginalizzazione economica in primo luogo legati alla presenza di manodopera migrante. Si tratta, quindi, di prendere atto del fatto che, per dirla con Sassen (2010), la divisione del lavoro oggi taglia trasversalmente le scalarità precedentemente definite e può presentarsi eterogena anche all'interno di una singola località. I regimi locali del lavoro, infatti, nonostante le problematiche definitorie che li caratterizzano, possono presentarsi fortemente differenziati al loro interno, con diverse modalità di segmentazione e gerarchizzazione della regolazione istituzionale, del mercato del lavoro, della dimensione produttiva e dei vincoli sociali.

Anche la stessa regolazione giuridica del lavoro, che per il semplice fatto di essere applicata ad un territorio amministrativamente unitario è stata ritenuta formalmente omogenea, è in realtà attraversata da molteplici differenziali di esigibilità dei diritti. A loro volta, questi differenziali di diritti sono sostenuti dalla presenza locale di dispositivi di informalizzazione quali la terziarizzazione e la segmentazione del mercato del lavoro nei quali proliferano fenomeni - spesso illegali - come il cottimo, il caporalato e l'uso di aziende e cooperative fittizie. Inoltre, sovente, la proliferazione di rapporti di lavoro informali sorregge la creazione di ampie sacche di marginalità e di lavoro povero e migrante, riproducendo così, negli stessi contesti metropolitani, le condizioni sociali, politiche, economiche e di valorizzazione che sovente le aziende si procurano con i processi di delocalizzazione.

Nonostante l'impossibilità di disseminare i processi produttivi, l'albergo si è dimostrato abile nello sfidare i suoi stessi limiti spazio-temporali. Non solo operando delocalizzazioni in loco (attraverso i processi di outsourcing), gerarchizzando il lavoro e utilizzando localmente una manodopera in condizione di marginalità economica e sociale. Ma, soprattutto, perché l'organizzazione della produzione riproduce alcuni delle conseguenze che sono normalmente osservabili lungo e tra le reti produttive globali, tra cui la capacità di attrarre flussi globali rimando fissi in un luogo e l'attivazione, su base locale, di diversi regimi di lavoro

C'è però un'ultima questione legata alla contestualizzazione dell'approccio GPN. Essa riguarda la soggettività e i conflitti. Come abbiamo già accennato, le reti produttive sono strutture di assemblaggio delle diversità sociali che, sebbene in gran parte preesistenti al capitalismo stesso,

vengono rivitalizzate e messe a valore dai processi economici. Oggi, la diversità è la cifra del capitalismo. Una particolare interazione che Tsing (2009) ha descritto come super-sfruttamento (la sovrapposizione dello sfruttamento economico con lo sfruttamento della diversità e delle identità sociali). Ma la diversità delle vicissitudini locali e della manodopera non è solo fonte del valore ma anche terreno di emergenza di soggettività e di contestazioni alla logica della valorizzazione. Ciononostante, per il semplice fatto che queste soggettività emergano a partire dalle identità sociali (o dal loro rifiuto) dei lavoratori e sempre più si allontanano da una narrazione unitaria, esse assumono lo statuto di soggettività particolaristiche che a fatica trovano un terreno di rivendicazione comune. Proprio perché le reti-albergo assemblano regimi e figure del lavoro differenti anche in un territorio amministrativamente e normativamente unitario, i processi di soggettivazione al suo interno sono caratterizzati da un connaturale differenziale. In altri termini, è proprio la diversità a produrre la sperequazione nell'accesso e nell'esercizio dei poteri del lavoro (strutturale, individuale, economico e sociale) che segna l'esperienza dei lavoratori e delle lavoratrici degli alberghi.

Proprio l'aver adottato le lenti analitiche dell'approccio GPN ci ha infine permesso di andare al cuore e provare a risolvere una profonda contraddizione che presenta il settore turistico-alberghiero. Da un lato, quella turistica è una attività produttiva vincolata ad un luogo specifico, impossibilitata a delocalizzare e per di più scarsamente sensibile all'innovazione tecnologica. Dall'altro, i suoi lavoratori sono comunemente riconosciuti come "poveri", dequalificati e marginalizzati, con forti limiti all'iniziativa sindacale e scarsamente conflittuali. Noi abbiamo preso atto di questa narrazione ma, al contempo, essa ci ha sollevato un interrogativo: perché i lavoratori impiegati in un'industria altamente cliente-centrica, fondata sulla simultaneità spazio-temporale, scarsamente sensibile alla rilocalizzazione spaziale e all'introduzione di tecnologie *labour saving* non riescono ad esprimere un potere strutturale articolato e generale – che superi le singole eccezioni - in grado di influenzare sistematicamente i rapporti di forza tra capitale e lavoro? Per quali ragioni essi non sono in grado di sfruttare le debolezze intrinseche dell'industria turistica? Non basta per rispondere a questa domanda interrogare, come abbiamo fatto peraltro nel secondo capitolo, l'origine servile del lavoro nel turismo e le sue continuità. Questo non è un lavoro innatamente povero, e per portare alla luce i modi con cui esso è costruito e riprodotto come povero e i suoi lavoratori come deboli e non qualificati è necessario entrare "nei segreti laboratori della produzione" con l'obiettivo di scoprire come il lavoro si svolge, come si controlla, come si comanda, chi sono i lavoratori, chi fa cosa e come, quali sono le esperienze dei lavoratori, come si relazionano tra essi, con i clienti, con il management. Ma occorre anche indagare il contesto esterno al luogo di lavoro e l'universo esistenziale della "riproduzione sociale", tanto più in un settore dove la società, riteniamo, è parte della produzione. Così facendo, non solo è possibile svelare i modi e i mezzi con cui gli alberghi aggirano i propri vincoli spazio-temporali, frammentando e differenziando il soggetto del lavoro, ma anche capire quali sono le pratiche - tanto all'esterno dei processi produttivi quanto all'interno - con cui i lavoratori tentano di riaffermare la propria soggettività. Proprio l'indagine dei modi in cui si scompone il lavoro e si differenziano i lavoratori ci offre l'opportunità, inoltre, di vedere come non tutte le vicissitudini dei lavoratori possono essere raccontate ricorrendo alla narrazione del "lavoro povero". Il fatto che in un albergo vi siano gruppi di lavoratori molto eterogeni per livelli salariali, status sociali, potere strutturale,

sindacale e di mobilità che lavorano l'uno di fianco all'altro, non significa che vi siano maggiori opportunità per tutti di condizionare i rapporti di forza con le aziende. Nella maggioranza dei casi questa diversificazione non è altro che, insieme, la causa e la misura della disuguaglianza.

Struttura dei capitoli

La tesi si compone di sei capitoli. Nei primi due discutiamo l'impianto teorico della dissertazione, procedendo sia alla ricostruzione storica delle trasformazioni del lavoro e della globalizzazione sia a delineare le linee interpretative della ricerca. Il terzo capitolo si sofferma sull'impianto metodologico e su alcune caratteristiche del campo di ricerca. Gli ultimi tre capitoli sono invece dedicati alla discussione dei risultati empirici emersi dalla ricerca. La tesi è accompagnata anche da un'appendice finale dedicata principalmente ad offrire informazioni aggiuntive e tabelle di sintesi.

Il primo capitolo si focalizza sulla ricostruzione storico-teorica dei principali processi della globalizzazione quali le trasformazioni produttive (delocalizzazione, automazione, deverticalizzazione) e la finanziarizzazione attraverso la rilettura critica di alcuni tra i principali approcci al fenomeno (sistema mondo, ipotesi del nuovo regime di accumulazione, post-fordismo). Nella seconda parte l'attenzione è dedicata ai cambiamenti e all'internazionalizzazione delle imprese alberghiere. L'intento è analizzare come i particolari processi di trasformazione socioeconomica si presentano nel turismo e quali effetti essi provocano sull'industria e sui suoi lavoratori. La decisione di contestualizzare il particolare oggetto di studio all'interno degli approcci di studio della globalizzazione è motivata dalla convinzione che il turismo inteso come attività produttiva riconduca a sé una parte delle innovazioni e delle discriminanti che caratterizzano il nostro secolo. Finanziarizzazione, trasformazioni produttive, economiche e gestionali, nonché la tensione costitutiva tra locale e globale sono infatti pienamente rintracciabili anche nel turismo. Nella parte centrale, invece, l'attenzione si sposta su un approccio specifico allo studio della produzione globalizzata: le catene del valore. Abbiamo ricostruito il dibattito, le caratteristiche, l'evoluzione e i campi di applicazione, cogliendone le potenzialità e ciò che pensiamo siano dei limiti. Le nostre critiche riguardano tre aspetti specifici dell'approccio: il sotteso determinismo economicista che sembra far da sfondo all'intera architettura concettuale dello strumento; l'universalismo dei benefici di cui abbiamo messo in rilievo anche i tratti che spesso paiono influenzati da una certa lettura "etnocentrica" dello sviluppo: e, infine, la riduzione del lavoro a soggetto acritico, desoggettivizzato, inconsistente e banalizzato. L'ultima parte del capitolo ha invece riguardato la ricostruzione dell'approccio alle reti produttive globali emerso come parziale risposta ai limiti della concettualizzazione delle catene del valore globali. Riteniamo la GPN un approccio pertinente allo studio dei processi produttivi alberghieri sia per il diverso ruolo che affida alla relazione tra flussi economici e territori (che si dimostrerà particolarmente interessante nel caso di Venezia) sia per la maggiore enfasi che pone sul radicamento territoriale e sociale dei processi produttivi. Sebbene l'approccio GPN dedichi una maggiore attenzione alla problematica del lavoro inserendo la questione della creazione del valore dentro il manifesto di studio, riteniamo che al lavoro e ai lavoratori ancora una volta spetti un ruolo più che marginale o tutt'al più sussunto dentro l'azione di altri attori quali i sindacati, le ONG e le istituzioni locali e nazionali.

Il lavoro e i lavoratori sono il focus principale del secondo capitolo che integra e conclude l'impianto teorico della dissertazione. In primis, abbiamo analizzato i tentativi teorici e di ricerca volti, per l'appunto, a sottrarre i lavoratori dal ruolo di vittime passive delle ristrutturazioni economiche. Al centro di questo filone di ricerca che considera *l'agency* del lavoro vi è l'idea che i lavoratori siano soggetti-agenti, capaci - nelle differenti dimensioni che influenzano la vita quotidiana e il rapporto con la società - di costruire una propria "geografia" differente da quella delle strutture economiche. *L'agency* è anche centrale nell'interpretazione degli studiosi vicino alla *labour process theory*, più interessati ai regimi di fabbrica e all'indagine dei dispositivi di controllo direttamente nel posto di lavoro. Noi abbiamo suggerito una lettura che integra le dimensioni che impattano *sull'agency* tanto nel processo di lavoro quanto al suo esterno, ovvero nell'universo della riproduzione sociale.

La seconda parte del capitolo riguarda le dinamiche proprie del lavoro nei servizi e negli alberghi. Abbiamo ricostruito i cambiamenti registrati nella maggior parte dei paesi tardo-industriali nonché le maggiori dimensioni concettuali interrogate dagli studiosi per interpretarne la natura del lavoro riproduttivo (femminilizzazione, lavoro emotivo, estetico e corporeo). Il lavoro corporeo rappresenta, si è sostenuto, l'interpretazione che meglio può mostrarci i cambiamenti del lavoro e l'importanza che assumono le identità sociali, le disuguaglianze e sistemi di discriminazione nei settori basati sulla centralità e la visibilità del corpo.

Infine, nell'ultima parte abbiamo affrontato la problematica delle segmentazioni del mercato del lavoro e delle divisioni sociali dei lavoratori. L'interpretazione che ha permesso l'integrazione tra differenti problematiche affrontate nel secondo capitolo e, assieme, la nostra chiave di lettura è data dalla convinzione che gli alberghi siano abili nel riprodurre, su scala ridotta, le principali caratteristiche delle reti globali e, tra tutte, la "moltiplicazione dei regimi del lavoro" (Mezzadra e Nielson 2013) senza disperdere geograficamente la produzione. L'albergo riesce a costruire, tanto metaforicamente quanto realmente, una propria rete produttiva attivando "delocalizzazioni di prossimità" e riproducendo in loco le stesse condizioni sociali, economiche e di regolazione politica che altre imprese si procurano con i processi di delocalizzazione.

Il focus del terzo capitolo è dato dall'esplicitazione dell'impianto metodologico della ricerca e dall'analisi di contesto. Subito dopo aver disposto le motivazioni che hanno sorretto la ricerca si è provveduto a specificare gli interrogativi di ricerca e gli obiettivi del lavoro. La parte centrale è dedicata sia all'esposizione delle scelte metodologiche degli strumenti utilizzati, sia al "racconto della ricerca" ricostruendo le fasi dell'indagine sul campo (campionamento e raccolta dati), della successiva analisi e delle difficoltà incontrate. Nell'ultima sessione si è invece prodotta l'analisi del contesto della ricerca. L'attenzione è stata posta sia sulle principali caratteristiche del tessuto produttivo e sociale di Venezia e delle sue trasformazioni, sia sull'impatto che un fenomeno invasivo come il turismo produce sul sistema antropico e su quello urbano e sociale.

Il quarto capitolo inaugura la parte di analisi empirica e di discussione dei risultati ottenuti. Attraverso le esperienze e le narrazioni degli attori coinvolti nella ricerca, il capitolo muove dapprima dall'osservazione dei fenomeni scaturiti a seguito dell'internazionalizzazione della struttura

produttiva di Venezia e dell'incontro tra prerogative delle multinazionali alberghiere e specificità locali, verificandone le influenze reciproche. Sarà evidente, in questa sezione, come le innovazioni introdotte dall'approccio GPN siano particolarmente pertinenti all'analisi della relazione che intercorre tra struttura alberghiera multinazionale e peculiarità delle singole località, intese non come spazialità "neutre", bensì come luoghi carichi di storia, di tradizioni e di memorie specifiche. In seguito, il focus del capitolo si sposta verso le forme di moltiplicazione dei regimi di lavoro all'interno degli alberghi e in modo particolare sulla frammentazione della produzione e delle relazioni di lavoro (proliferazione di processi produttivi, stratificazione contrattuale, gerarchizzazione e *outsourcing*). Un focus particolare è qui dedicato anche alle traiettorie del lavoro migrante. Rispetto a quanto messo in luce da una parte della letteratura internazionale, a Venezia emerge un diverso rapporto dei lavoratori migranti con l'industria turistica ma, allo stesso tempo, il ruolo dello stesso nel garantire (insieme ad altre componenti della forza lavoro) alcune delle condizioni sociali - il lavoro povero e informalizzato - che le imprese utilizzano localmente per superare i propri vincoli spaziali. Nella discussione conclusiva, attraverso la ricostruzione dei vari passaggi, si è sostenuto come gli alberghi siano in grado di costruire reti produttive in scala ridotta frammentando il lavoro e la produzione per poi ricongiungerli attraverso l'assemblaggio locale di differenti regimi di lavoro.

Il quinto capitolo è finalizzato a portare alla luce il modo in cui viene costruita la specifica divisione di genere e razziale del lavoro negli alberghi veneziani. Dopo l'analisi della composizione della forza lavoro a seconda delle sue "caratteristiche" sociali e demografiche, l'interesse è posto sui processi di stereotipizzazione delle identità dei lavoratori. Particolare attenzione è quindi dedicata alle procedure di reclutamento ritenute lo strumento specifico con il quale i datori di lavoro essenzializzano le caratteristiche dei lavoratori e affidano ad essi una mansione specifica. Lo scopo delle pratiche di reclutamento è l'attribuzione di mansioni predeterminate ai differenti profili dei lavoratori, poiché ogni corpo, su cui si iscrivono alcuni marcatori di differenza sociale, è pensato come naturale occupante una posizione specifica. Nella seconda parte si mostra come l'investimento discorsivo dei datori di lavoro e dei turisti sulle identità favorisca il diffondersi di conflitti interni tra gli stessi lavoratori sostenuti dalle differenze create dalle pratiche di management.

Nelle argomentazioni conclusive del capitolo sosteniamo che per leggere le particolari esperienze di solitudine e isolamento sociale di una parte della forza lavoro impiegata negli alberghi bisogna guardare, in una prospettiva integrata, sia i processi di moltiplicazione del lavoro sia quelli di differenziazione sociale tra la forza lavoro. Si ritiene che questa interpretazione renda possibile da un lato la decifrazione della divisione del lavoro e con essa il modo in cui si estrae valore dalle differenze sociali e, dall'altro, il modo in cui si producono frammentazioni multiple tra la forza lavoro.

Il capitolo conclusivo della dissertazione è destinato all'indagine empirica delle traiettorie di *agency* messe in campo dai lavoratori e dalle lavoratrici degli alberghi veneziani. Qui, coerentemente con quanto sostenuto nella parte teorica, l'*agency* dei lavoratori è ritenuta formata da diverse pratiche e azioni che i lavoratori oppongono alle prerogative delle aziende e del management e che originano sia all'interno dei processi produttivi sia all'esterno dei luoghi di lavoro, innervando l'universo della riproduzione sociale. Particolare interesse è dedicato all'atteggiamento ambiguo e contraddittorio che

mostrano alcuni lavoratori rispetto ai processi di stereotipizzazione che porta sovente i datori di lavoro a rivedere le proprie percezioni su alcuni impiegati, ma anche alle strategie che i lavoratori mobilitano per “affrontare il turista”. Nella parte finale si è analizzato dapprima il rapporto che i lavoratori stabiliscono con le rappresentanze sindacali e quindi i percorsi di sindacalizzazione e, successivamente, i differenti modi con cui i lavoratori rompono la loro rappresentazione come “manodopera debole” e sfidano l’apparente pace sociale che impera nel settore turistico alberghiero. L’obiettivo di quest’ultimo capitolo è stato contestualizzare alcune evidenze empiriche riguardanti da un lato i fattori che condizionano la costituzione e le strategie dei sindacati e, dall’altro, quelle azioni, pratiche individuali e collettive, sistematiche o spurie che i lavoratori mettono in campo per cercare di contrastare, resistere e rielaborare le particolari situazioni di oppressione e disuguaglianza nelle relazioni quotidiane con manager e clienti. L’osservazione di queste pratiche ha portato alla luce non solo il modo in cui i lavoratori sfidano le attese di disciplina e deferenza e neanche solo la capacità di escogitare strategie creative, ma soprattutto l’abilità di appropriarsi e usare autonomamente gli stessi dispositivi organizzativi con cui costruire un proprio punto di vista sulla realtà sociale e sulle relazioni di produzione.

CAPITOLO 1

LA RIORGANIZZAZIONE SPAZIO-TEMPORALE DELLA PRODUZIONE GLOBALE

1.1 Trasformazioni ed effetti della riorganizzazione produttiva

A partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, la parola globalizzazione è entrata a far parte del lessico quotidiano. Il significato è tutt'altro che condiviso e spesso l'uso del termine è soggetto a forme di spregiudicatezza semantica. Ad essa si associano una molteplicità di significati e, per estensione, di fenomeni e conseguenze. Nelle svariate accezioni della globalizzazione si annidano anche diverse interpretazioni scientifiche. In particolare, discipline quali la sociologia, la scienza della politica, l'economia, la geografia e l'antropologia, le quali possono sfoggiare una lunga e proficua tradizione di studi sul fenomeno, hanno di volta in volta fornito contenuti eterogenei privilegiando particolari aspetti della globalizzazione o oggetti di studio specifici. Senza sminuire le differenze epistemologiche tra le stesse, spesso le discordanze sono in parte sintomatiche della complessità del fenomeno. Si tratta infatti di un argomento controverso che raramente si sottopone a una semplificazione elementare in cui la "questione definitoria si intreccia con interpretazioni diversificate producendo posizioni manichee e concetti caotici" (Greco, 2016). Tuttavia, essendo la globalizzazione un fenomeno che impatta e trasforma molti aspetti della vita quotidiana e delle strutture di significato, alcuni autori (Bauman, 2001, 2006, 2008; Beck, 1999; Castells, 1996; Della Posta e Rossi, 2007; Harvey, 1982, 2010; Piovani, 2002; Ritzer, 2010; Sassen, 2004, 2008) hanno inteso studiarla a partire da un approccio multi-disciplinare con l'obiettivo da un lato di mantenere salde alcune peculiarità e, dall'altro, di fornire uno spaccato quanto più possibile ampio del fenomeno.

Anche se le scienze sociali hanno ripetutamente messo in luce l'esistenza di "diverse globalizzazioni" e hanno reso chiaro che la variante economica è soltanto una delle tante (Sassen, 2008), finora le analisi hanno di fatto privilegiato proprio questa ultima dimensione. In particolare, l'attenzione è stata posta sulle trasformazioni economiche, produttive e finanziarie, ritenute, al contempo, conseguenze e punto da cui partire e per lo studio delle altre dimensioni (sociali, culturali, politiche) della globalizzazione. L'accento è stato posto, quindi, sul peculiare processo di integrazione, estensione e funzionamento del mercato globale di beni, servizi e capitali. L'idea è, per l'appunto, quella di una economia ormai capace di operare simultaneamente su scala planetaria (Castells, 1996; Greco, 2016)

Frequentemente, il presupposto di partenza di queste analisi è dato dal fortunato concetto di "compressione spazio-temporale", con il quale Harvey (2010, 1982) poneva la necessità di esaminare congiuntamente due distinte variabili (la variabile temporale e quella spaziale) ritenute fondamentali

per la comprensione della globalizzazione e per lo studio di una nuova fase di sviluppo del capitalismo che sembrava mutarne anche i confini spaziali e le dinamiche temporali. Secondo Harvey, il fenomeno principale che costituisce la globalizzazione e, insieme, la sua essenza, è una radicale trasformazione della percezione - riduzione - dello spazio e del tempo dove:

«gli orizzonti temporali del processo decisionale privato e pubblico si sono avvicinati, mentre le comunicazioni via satellite e i minori costi dei trasporti hanno reso possibile e sempre più agevole la diffusione immediata delle decisioni in uno spazio sempre più grande e variegato» (Harvey, 2010:186).

Nell'opera destinata a diventare tra i principali riferimenti intellettuali per quanti hanno puntato ad analizzare le dinamiche della contemporaneità - "La crisi della modernità" -, David Harvey (2010 [1989]), pur non facendo riferimento espressamente al concetto di globalizzazione, offre, attraverso l'ipotesi di "nuovo regime di accumulazione", una lettura delle multiformi trasformazioni che stanno attraversando la contemporaneità o, detto con la sua accezione, la post-modernità. Harvey fissa l'origine cronologica delle trasformazioni a partire dalla crisi degli anni Settanta del secolo scorso e con un approccio dichiaratamente marxista, le pone come il risultato delle diverse risposte alla crisi di sovraccumulazione in cui si era imbattuto il capitalismo negli stessi anni, considerata, alla stregua di Marx, non come una defezione di breve termine del ciclo economico ma come una contraddizione immanente alla logica del capitale. Accanto alle vecchie "uscite d'emergenza" che avevano rappresentato un modello di risoluzione delle precedenti crisi, vale a dire la svalutazione del capitale in eccesso (e talvolta la sua distruzione), e il controllo macroeconomico (come la regolazione keynesiana che aveva rappresentato una risposta alla crisi della crisi del 1929), Harvey individua una terza soluzione: la soluzione spazio-temporale. Essa rappresenta un'opzione che garantisce un'opportunità vantaggiosa al capitale, duratura ma anche complessa. La soluzione temporale indica una velocizzazione del tempo di rotazione del capitale (lo scarto temporale tra investimenti e realizzazione del profitto) tale da poter assorbire il capitale in eccesso dei periodi precedenti. La possibilità di questo espediente è strettamente legata alla creazione di capitale finanziario e della sua conversione in capitale produttivo¹. La prospettiva della soluzione spaziale implica, invece, l'assorbimento degli eccessi (capitale e forza lavoro) attraverso un'estensione geografica, ovvero la creazione di nuovi spazi che possano essere integrati nella produzione, nella crescita degli scambi e degli investimenti e l'integrazione diretta di nuovi bacini di forza lavoro. Questo potrebbe rappresentare una soluzione di lungo raggio della crisi di sovraccumulazione ma, come suggerisce l'autore, incorpora in sé il rischio di traslare su una prospettiva geografica più ampia la stessa logica contraddittoria. La soluzione spazio-temporale (ovvero la coniugazione delle due soluzioni) si rivelò percorribile quando negli anni Settanta del Novecento le politiche macroeconomiche keynesiane si mostrarono incapaci di gestire gli effetti della sovraccumulazione con i vecchi strumenti. Essa è posta come l'esito di misure economiche, sociali, politiche e geopolitiche che nel loro interagire determineranno la creazione di un nuovo regime di accumulazione:

¹ Secondo Harvey (2010), la finanziarizzazione, pur rappresentando una caratteristica dell'attuale fase di accumulazione flessibile, può essere considerata un palliativo di breve durata a meno che non sia in presenza di volumi crescenti di investimenti e quindi di un tempo di rotazione sempre minore.

«La crisi del fordismo era perciò tanto una crisi geografica e geopolitica quanto una crisi di indebitamento, lotta di classe o stagnazione aziendale all'interno di ciascuno stato. Semplicemente, i meccanismi sviluppati per controllare la tendenza alla crisi furono, alla fine, sopraffatti dalla forza delle contraddizioni di base del capitalismo. Sembravano non esserci alternative se non il ritorno alla svalutazione del tipo conosciuto nel periodo 1973-74 o nel periodo 1980-82 quale mezzo principale per affrontare la tendenza alla sovraccumulazione, a meno che non si fosse creato un altro e migliore sistema di produzione capitalistica in grado di garantire una solida base per ulteriori accumulazioni su scala mondiale» (Harvey, 2010:231).

La risoluzione delle crisi di sovraccumulazione passa incessantemente attraverso questo “doppio movimento” che prevede la continua svalutazione di capitale immobilizzato (territori, infrastrutture, beni, siti produttivi) e la sua successiva valorizzazione attraverso nuove coordinate spazio-temporali. Ponendo al centro la natura capitalistica della globalizzazione (Greco, 2016), l'idea che sottende a questo approccio, radicato nella tradizione marxista, è da un lato la storicità del modo di produzione e, dall'altro che è la stessa logica contraddittoria dell'accumulazione di capitale a porsi come determinante delle trasformazioni economiche, sociali e politiche. Quella di una fase caratterizzata da un nuovo regime di accumulazione realizzato su basi differenti rispetto al passato è una ipotesi di ricerca che verrà colta, non senza differenze, da molti altri autori e a cui dedicheremo altro spazio nel corso di questa prima parte. Ora, invece, proveremo ad offrire altre brevi sintesi di alcune interpretazioni della globalizzazione e, in particolar modo, di quelle in grado di coglierne la natura economica e sociale per vedere come essa, nonostante l'ampio dibattito, non gode di “unità di misura” condivise neppure quando si tratta di definirlo come fenomeno inedito.

Non tutti infatti concordano sulla natura particolare della globalizzazione. Spesso è proprio l'enfasi sulla dimensione economica ad aver portato alcuni autori a considerarla nient'altro che come l'esito contemporaneo delle spinte storiche ed espansive del capitalismo e del mercato. Serge Latouche (1992), ad esempio, sostiene che “*globalizzazione è solo un altro nome della mondializzazione*”. Una convinzione che sta al centro anche della produzione teorica degli studiosi del *Sistema-mondo* i quali escludono la possibilità di concettualizzare la globalizzazione come qualcosa di diverso rispetto all'espansione dell'economia globale (Sassen, 2008). Wallerstein (1979) e gli altri teorici del cosiddetto *sistema-mondo* e della *teoria della dipendenza*, definiscono un'economia globale sulla base di una complessa architettura fondata sulla divisione funzionale del lavoro tra stati situati rispettivamente nella *periferia*, nella *semiperiferia* e nel *centro* del sistema-mondo. Posizionandosi all'interno della teoria del Sistema-Mondo, l'interpretazione di Arrighi (1996) dello sviluppo storico-geografico del capitalismo giunge a conclusioni simili.

Nella sua enorme produzione teorica sulla natura dello sviluppo e sull'evoluzione del capitalismo, Arrighi (1996, 1999, 2008; Arrighi e Silver, 2003) ha concettualizzato e individuato le precedenti ondate di mondializzazione dell'economia e del commercio, ponendole come il risultato della lotta tra entità territoriali prima e tra Stati-nazione poi per raggiungere un vantaggio egemonico sul piano sia politico-militare sia economico-finanziario:

«quando si parla di globalizzazione, come di un sistema di produzione che si basa su materie prime che provengono da tutti i paesi del mondo e si dirigono verso un centro, e da qui processati e rivenduti in tutto il mondo, bisogna ricordare che l'economia mondiale del XIX costituisce già un'economia globale» (Arrighi, 1999:72).

Secondo Arrighi, lo sviluppo del capitalismo si è dispiegato attraverso il susseguirsi di ciò che egli ha concettualizzato come “cicli sistemici di accumulazione”. Ogni ciclo si sviluppa attorno ad un centro egemonico che adempie alla funzione di guida per tutti gli altri centri territoriali. Il concetto di egemonia è portante nella concettualizzazione di Arrighi in quanto rimanda alla capacità di un territorio di coagulare al suo interno la disponibilità del potere economico, finanziario e militare² che il centro territoriale impiega per guidare gli altri poli verso un disegno di sviluppo internazionale fondato sull’(inter) dipendenza di ciascun territorio (periferie e semiperiferie) dal centro egemonico stesso (Sivini, 2010)³.

Arrighi nei cicli sistemici di accumulazione ha di fatto individuato una forte tendenza alla mondializzazione dell’economia pressoché in ogni ciclo da egli descritto, tant’è che identifica nelle crisi di egemonia anche la contrazione dell’economia mondiale. Inoltre, egli pone i precedenti flussi di mondializzazione come insieme di un unico processo, che nella sua riproposizione e nel suo sviluppo culminerà nella forma di globalizzazione che domina il nostro tempo. Per Arrighi quindi, il capitalismo, nel corso del suo sviluppo, ha conosciuto diverse ondate di mondializzazione concepite qui come mobilità e scambio su larga scala di beni, capitali e di uomini, come esemplificato dal commercio degli schiavi.

Molti studiosi hanno confutato l’interpretazione dei teorici del Sistema-mondo sostenendo che l’attuale processo di globalizzazione è cosa ben diversa, per presupposti ed effetti, di un semplice allargamento dell’economia mondo. Saskia Sassen (2008), ad esempio, sostiene che la nuova geografia della globalizzazione differisce da quella delineata dal Sistema-mondo, in quanto quest’ultima concepisce l’economia globale come un una modalità di divisione del lavoro tra stati afferenti a centro, periferie e semiperiferie e, parafrasando Brenner (1999), oscura, di fatto, la possibilità di costruire nuove spazialità nel capitalismo. Oggi, secondo Sassen (2008), la divisione del lavoro e la differenziazione tra processi produttivi o parti di essi taglia trasversalmente e funzionalmente le spazialità precedenti proposte dalla prospettiva del sistema-mondo.

Altri autori hanno invece sostenuto la necessità di pensare ai processi di globalizzazione attuali come una nuova fase del capitalismo che differisce radicalmente dalle precedenti per presupposti, determinanti ed effetti di natura economica, sociale, tecnologica e geopolitica che nel loro interagire reciproco hanno prodotto un nuovo ordine sociale. Laura Fiocco (1997, 2011), ad esempio, sostiene la necessità di studiare la globalizzazione come esito dell’intreccio di due particolari fenomeni realizzatesi sotto la spinta propulsiva dei movimenti sociali a partire dalla seconda metà del secolo scorso: la destrutturazione dell’ordine sociale fordista e la decolonizzazione. Sul primo versante, quello della disarticolazione dell’ordine sociale fordista, la globalizzazione è posta come il risultato

² Nei suoi ultimi lavori, Arrighi (Arrighi, 2008; Arrighi & Silver, 2003), nello studiare l’espansione del Sud Est asiatico, ha aperto alla possibilità della formazione di un quinto ciclo sistemico che trova il suo centro egemonico proprio nell’Asia. Tuttavia, questa nuova formazione lo vede costretto a ripensare la concettualizzazione dell’egemonia fondata sulla tripartizione del potere economico, finanziario e militare.

³ La teorizzazione dei cicli sistemici di accumulazione (Arrighi, 1996, 1999) ha l’intento di illustrare la composizione e la destrutturazione dei “regimi” che l’economia-mondo capitalistica ha attraversato a partire dalla sua formazione embrionale nel basso Medioevo sino alla sua conformazione globale. Le cicliche ristrutturazioni dell’economia-mondo si sono realizzate attraverso la leadership di determinati blocchi governativi/imprenditoriali, definiti “agenti dominanti”.

non scontato della risposta degli agenti capitalistici alla ingovernabilità delle fabbriche e alla messa in crisi del diagramma disciplinare fordista⁴ ed è stata realizzata prevalentemente attraverso un complesso insieme di ristrutturazioni produttive e aziendali la cui ratio comune è data dalla frammentazione della grande fabbrica in una miriade di imprese sparse nel tessuto globale. D'altro canto, le lotte per l'emancipazione dal dominio coloniale sono pensate come il modo in cui si sono globalizzati i presupposti giuridici, politici, economici e sociali del capitalismo.

«L'affrancamento dalle relazioni coloniali ha quindi permesso l'universalizzazione della proletarianizzazione e della mobilità geografica di pressoché tutta la popolazione mondiale in quanto cittadini di stati sovrani» (Fiocco, 2011:7).

Anche Hardt e Negri (2002:292) sottolineano l'ambivalenza del processo di decolonizzazione:

«Le lotte di liberazione, nel momento stesso in cui festeggiavano la loro vittoria, si ritrovavano confinate nei ghetti del mercato mondiale in una sorta di "favela" dai confini indecifrabili. [...] masse enormi fecero l'esperienza dell'emancipazione attraverso il salario. Con questa espressione si vuole indicare l'ingresso di grandi masse di lavoratori nel regime disciplinare della produzione capitalistica [...] in questo modo intere popolazioni furono liberate dalla condizione di semi-servitù perpetuata dal colonialismo».

Un'altra lettura divenuta tappa obbligata negli studi sulla globalizzazione è offerta da Saskia Sassen (2008), autrice di importanti e pionieristici studi sul fenomeno. L'assunto di fondo da cui l'autrice muove le sue analisi è dato dalla necessità di storicizzare e ripensare le scale geografiche moderne, in particolare quella dello stato-nazione che non è più ritenuto il centro territoriale sovrano a garanzia dei regimi di accumulazione. Una prospettiva che, come la stessa sociologa sostiene, mina dalle fondamenta alcuni degli assunti epistemologici basilari delle scienze sociali: la reificazione dello stato nazionale come contenitore naturale dei processi sociali; «il fatto che un processo sia localizzato in un territorio di uno stato sovrano non significa che sia necessariamente nazionale, potrebbe essere una localizzazione del globale» (Sassen, 2008:15). I processi globali hanno quindi un effetto invalidante «sulla gerarchia scalare imperniata sullo stato nazionale così come la formazione

⁴ Secondo l'interpretazione di Harvey (2010), mediata in parte da Gramsci, la differenza principale tra il fordismo e il taylorismo si dà a partire dalla visione di Ford secondo cui la produzione in serie significasse consumo di massa, ovvero un nuovo sistema di riproduzione della forza lavoro e quindi una nuova politica di controllo e gestione della stessa. Il regime di fabbrica fordista presupponeva la creazione di una figura adeguata di lavoratore «un nuovo tipo di lavoratore e di uomo» (Gramsci, 2014). Il metodo di lavoro fordista, monotono, ripetitivo, degradante «è inseparabile da uno specifico modo di vivere, di pensare, di sentire la vita. Le questioni relative alla sessualità, la famiglia, le forme di coercizione morale, di consumismo e di azione statale erano, secondo Gramsci, strettamente legate al tentativo di foggare un particolare tipo di lavoratore adatto al nuovo tipo di lavoro e di processo produttivo» (Harvey, 2010:158). La genesi di questo diagramma disciplinare adeguato alle esigenze del fordismo, si fa generalmente risalire alla decisione della Ford dapprima di abbassare le ore lavorative a 8 e, successivamente, di garantire ai suoi lavoratori un salario (five dollars day) molto più alto della media del tempo. C'è generalmente accordo degli studiosi sulla funzione disciplinare di tale politica. In effetti, avevano diritto al salario maggiorato solo coloro che rispettavano alcuni requisiti – il rispetto di precetti e coercizioni morali, l'adozione di stili di vita sobri e da "buon padre di famiglia" - che Ford si assicurava attraverso un vero e proprio esercito di assistenti sociali inviati nei luoghi di vita degli operai. Non esiste invece, un accordo su quali fossero le reali intenzioni che Ford voleva realizzare con la sua politica. Secondo l'interpretazione più diffusa (Harvey, 2010; Pugliese e Mingione, 2011) Ford era mosso dalle intenzioni di trasformare i suoi operai in consumatori, anticipando quindi la logica del consumo e di produzione di massa su cui si fonderà la Golden age del fordismo. Per Ferruccio Gambino (1997), invece, la reale motivazione che spinse la Ford ad aumentare i salari è la necessità di limitare il tasso di turnover della forza lavoro che raggiungeva percentuali altissime e che si poneva come una minaccia reale e costante alla produzione. L'altissimo tasso di turnover, che più volte ha spinto la Ford a fornirsi di forza lavoro migrante e afroamericana, era dovuta principalmente alle peggiori condizioni di lavoro della Ford e al suo regime di controllo militare che Gambino ritiene proprio del "fordismo pre-sindacale".

dello stato nazionale ha invalidato le precedenti gerarchie di scala quali gli imperi coloniali e le città-stato» (Ivi). Proprio questa diversa geografia della globalizzazione permette all'autrice di cogliere la crescente importanza di alcune località specifiche – le città globali – come luoghi dove spazialmente si localizzano alcuni dei processi globali (sedi di grandi multinazionali, infrastrutture, servizi specializzati del terziario avanzato, borse valori, cultura). La globalizzazione dell'attività economica si realizza attraverso le pratiche degli attori economici (imprese e mercato) e con la propagazione di determinati regimi ideologici e di valori (*deregulation*). Lo studio di queste trasformazioni presuppone nuove architetture concettuali come le città globali. Le economie di agglomerazione di queste grandi città e le connessioni globali tra le stesse, secondo Sassen (2008), permettono il funzionamento dell'economia globale: più aumenta la complessità dell'organizzazione economica globale e più le imprese hanno necessità di utilizzare servizi avanzati e specializzati che si rendono disponibili nelle città globali⁵. La centralità di queste località consente a Sassen di confutare l'approccio banalizzante che vede nel capitale globale un'innata propensione all'ipermobilità.

Per una parte degli autori che si sono occupati della globalizzazione, pur non riducendo quest'ultima a un mero processo economico, è la sua natura capitalistica a definire, informare e qualificare il fenomeno. Le analisi sopramenzionate, seppur con rilevanti differenze e significati discordanti, attribuiscono il ruolo di forze globalizzanti alle multivariate trasformazioni che hanno interessato l'impresa a partire dalla crisi sociale del fordismo e al suo principale effetto economico: la stagflazione. In particolare, sono tre le macro-trasformazioni che hanno interessato la configurazione aziendale e, con essa, il regime di accumulazione capitalistica: la delocalizzazione-deverticalizzazione aziendale, l'automazione del processo lavorativo e la finanziarizzazione del capitale produttivo. Vediamoli brevemente

Il decentramento della produzione su scala globale è un processo che si forma connettendo due particolari fenomeni all'interno della cornice organizzativa del modello giapponese (produzione snella): la deverticalizzazione delle imprese e la delocalizzazione della produzione. Contrariamente alla grande fabbrica fordista, caratterizzata dall'accentramento delle funzioni produttive al suo interno e dalla produzione di massa (Piore e Sabel, 1984), la nuova configurazione aziendale si basa sullo snellimento e sulla disintegrazione del processo produttivo realizzati attraverso l'esternalizzazione di alcune parti dello stesso ad imprese terze, giuridicamente e/o spazialmente separate dalla casa madre committente. Inizialmente, sotto la necessità della riduzione dei costi, le imprese perseguono una strategia che le porta a liberarsi di alcune funzioni (anni '70 e '80), esternalizzando le attività considerate relativamente periferiche rispetto alle componenti specialistiche e caratterizzanti del processo produttivo. Successivamente (dagli anni '90 in poi), alcune di queste imprese demandano a terzi l'intero processo produttivo, comprese le funzioni di gestione e controllo della filiera produttiva (Greco, 2016; Harvey, 2010; Piore e Sabel, 1984; Sassen, 2008).

⁵ Anche i grandi centri finanziari, che oggi permettono gran parte del funzionamento dell'economia globale o le zone di produzione per le esportazioni – luoghi specifici in cui si localizzarono alcuni processi globali - sono siti parzialmente inseriti in territori nazionali sovrani ma la loro operatività travalica quella dei confini dello stato-nazione.

La delocalizzazione prende piede contemporaneamente alla deverticalizzazione e comporta lo spostamento degli investimenti nella produzione dagli stabilimenti nazionali ad altri dislocati sull'intero tessuto globale, specie nei luoghi dove le condizioni per la valorizzazione del capitale risultano essere più attraenti. In un primo momento sono i processi produttivi di beni e servizi relativamente semplici e ad alta intensità di lavoro ad essere interessati dalla rilocalizzazione ma rapidamente anche processi produttivi di beni e servizi complessi e avanzati non ne restano immuni (Greco, 2016). L'intreccio sensibile di questi due fenomeni, unito allo straordinario sviluppo delle tecnologie d'informazione e comunicazione (Tic) e all'apertura dei mercati agli investimenti esteri, oltre a rappresentare uno degli effetti rivoluzionari della globalizzazione (Greco 2016), conferisce al capitale produttivo un incremento di mobilità che utilizza per strappare, nei luoghi dove il capitale si localizza o è già localizzato, migliori condizioni sociali, economiche e politiche di valorizzazione.

La nuova particolare conformazione produttiva caratterizzata dalla delocalizzazione-decentramento ha come effetto principale la destrutturazione dell'operaio-massa e della sua posizione nei rapporti di forza nel fordismo data - nella fase precedente - dall'essere immerso in un corpo collettivo potente nella misura in cui agiva come un soggetto unitario e complessivo. Per disintegrare il corpo collettivo presente nei grandi stabilimenti fordisti, le imprese scorporano il processo produttivo in modo da separarlo spazialmente (delocalizzazione) e giuridicamente (deverticalizzazione) e frammentano la manodopera complessiva in piccole unità che operano riconoscendo - apparentemente - un comando sul lavoro diverso per tutti (Fiocco, 2011).

Le trasformazioni investono anche le strategie e le modalità di organizzazione produttiva. Le logiche della produzione di massa subiscono l'incalzante avanzata della produzione snella che si fonda su alcuni presupposti organizzativi inventati dalla giapponese Toyota (toyotismo), tra i quali il vincolo di consegna *just-in-time* e l'attenzione, fin dal principio, alla qualità totale di prodotto e di processo. Nella fabbrica snella, le scorte di componenti da assemblare sono tendenzialmente abolite perché i fornitori hanno l'obbligo di far arrivare sulla linea di montaggio i pezzi da lavorare nel momento giusto (*just in time*). Nella logica della *lean production*, il processo produttivo è composto da un flusso, ogni pezzo viene lavorato e montato in successione. L'imposizione del flusso regola non solo la produzione dell'impresa committente ma anche quella dei suoi fornitori, il cui vincolo della consegna dei pezzi è dato dal *just-in-time* (Bonazzi e Negrelli, 2003; Fiocco, 1997). Il *just-in-time* che appare come un meccanismo di razionalizzazione aziendale pienamente funzionale alla produzione snella e ai cambiamenti repentini dei consumi e degli stili (Womack et al. 1990), in realtà, è in un dispositivo che veicola gli imperativi del management su una miriade di lavoratori dispiegati in diverse configurazioni produttive⁶. L'integrazione di questi processi ha mutato la struttura produttiva di ciascuna azienda. Ad organizzare la produzione di un prodotto più o meno complesso sono grandi aziende transnazionali, molte delle quali senza neppure stabilimenti *in house*, ma la realizzazione dello stesso è demandata ad aziende differenti. Il processo di deverticalizzazione non riguarda solo la produzione materiale del prodotto ma anche una serie di funzioni aziendali, alcune

⁶I principi organizzativi del *Just in Time*, originariamente utilizzati per regolare l'afflusso dei componenti del prodotto da assemblare sulle linee di montaggio, sono stati successivamente applicati a tutti i fattori della produzione, compresa la fornitura di forza lavoro che, nel linguaggio dell'economia aziendale, occupa la posizione di input produttivo.

tradizionali come la contabilità, la ricerca il design, altre completamente nuove create come conseguenza dalla stessa deverticalizzazione: il governo e la gestione dei rapporti con le imprese della filiera (Fiocco, 1997; Greco, 2016; Sassen, 2004, 2008). Secondo le ipotesi di ricerca di Sassen (2008, 1994), alla crescita della dispersione geografica delle imprese e alla loro integrazione nelle reti produttive corrisponde anche la crescita della complessità di gestione che richiede, di riflesso, un aumento delle funzioni centrali di coordinamento ma, allo stesso tempo, proprio questa *complessizzazione* spinge le direzioni delle grandi multinazionali ad affidare a terzi anche le stesse funzioni centrali.

Uno dei principali effetti delle trasformazioni produttive del cambiamento della filosofia dei consumi è l'acuirsi della concorrenza tra le imprese per assicurarsi le proprie fette di mercato rintracciabili solo nella continua innovazione e nella creazione dinamica di prodotti del tutto nuovi, che a sua volta permette uno straordinario sviluppo delle forze produttive o, con le parole di Harvey (2010:195):

«questi sistemi flessibili di produzione hanno permesso, oltre a esserne in qualche misura dipendenti, un'accelerazione nel ritmo dell'innovazione dei prodotti. In condizioni di recessione e di aumentata competizione, l'impegno ad esplorare tali possibilità diventava cruciale per la sopravvivenza. Il tempo di rotazione del capitale doveva essere drasticamente ridotto con l'uso di nuove tecnologie nella produzione (automazione, robot) e nuove forme organizzative (come i sistemi di gestione del magazzino *just-in-time* che riducono drasticamente le scorte necessarie per alimentare il flusso produttivo)».

Un lungo e mai definitivamente abbandonato dibattito si è sviluppato attorno ai cambiamenti del lavoro nel nuovo "capitalismo reticolare" (Borghi, 2012), attorno a concetti quali flessibilità, automazione, autonomia e democratizzazione del processo produttivo, spesso raccolti attorno alla nozione di post-fordismo e alla sua relazione "simbiotica" con la globalizzazione. Ad esempio, Enzo Rullani (Rullani, 1997; Grandinetti e Rullani, 1996;), sostiene che più si diffondono i metodi post-fordisti della produzione è più si rafforza la globalizzazione poiché la logica della flessibilità necessita una sempre maggiore estensione geografica delle reti produttive attorno alla singola impresa.

Si tratta in parte di dispositivi concettuali e retorici sviluppati in prima istanza dagli studi di matrice aziendalista, e in seguito da una parte degli studi di natura normativa sull'organizzazione e sul lavoro. Lo smantellamento della fabbrica fordista è stato accompagnato, secondo questa prospettiva, da una sorta di rivoluzione dell'organizzazione lavorativa e del contenuto stesso del lavoro. Il portato di queste trasformazioni è sintetizzabile nell'incremento dell'autonomia del lavoro e della partecipazione attiva dei lavoratori al processo decisionale e alle scelte operative. Se il tratto distintivo del fordismo era la produzione di massa fondata sul lavoro ripetitivo e scomposto dell'operaio, per lo più dequalificato e senza specializzazione, il post-fordismo si baserebbe, di contro, sull'utilizzo di tecnologie e modalità organizzative che pongono un'accentuata enfasi sulla specializzazione del lavoro e sulla sua flessibilità (Demichelis, 2016). In altre parole, il tentativo è quello di superare l'organizzazione gerarchica e burocratica dell'impresa fordista a favore di una nuova modalità organizzativa e di controllo fondata sull'utilizzo di dispositivi partecipativi e di coinvolgimento della forza lavoro il cui risultato - nella retorica manageriale - è la diminuzione della alienazione e dell'indisponibilità al lavoro e un aumento del consenso. Si tratta di principi organizzativi che si

pongono in un rapporto di coerenza con i postulati che sottendono al modello giapponese: la qualità totale (dove l'auto-attivazione dei lavoratori è il dispositivo che permette il loro intervento nel prevenire e correggere le disfunzioni di processo e prodotto) e il *just-in-time*. Secondo la lettura di Bonazzi (1993), questo aumentato consenso all'interno degli stabilimenti che hanno adottato il modello giapponese si deve principalmente all'utilizzo massiccio di tecnologie nei processi di produzione - nel duplice senso sia di macchine produttive automatiche (automazione) e di tecnologie informatiche e comunicative utilizzate per riorganizzare il processo e il controllo del forza lavoro - sia di mobilitazione di risorse discorsive e immateriali di cui è prego il nuovo sistema produttivo. È quindi alla riorganizzazione tecnologica che si deve un miglioramento sostanziale degli ambienti di lavoro e una diminuzione della fatica fisica (Bonazzi, 1993). Non mancano studi empirici ed esempi di come tali principi organizzativi siano stati applicati, con modifiche e adattamenti vari, ad una serie di stabilimenti produttivi di diversa natura (Bonazzi e Negrelli, 2003; Bonazzi, 1993; Bubbico, 2002; Fortunato, 2000)⁷.

Tuttavia, in riferimento alla reale portata dei cambiamenti registrati a partire dagli anni Settanta si è sviluppata una lunga e interessante discussione all'interno delle scienze sociali e dell'economia. Harvey (2010) ha sostenuto, ad esempio, che proprio le trasformazioni sul fronte della produzione e del capitalismo, congiuntamente a quelle registrate sul fronte politico ed economico, sono alla base della creazione di un nuovo regime di accumulazione, differente dal fordismo e che l'autore definisce "regime di accumulazione flessibile". Nella costruzione della sua ipotesi di ricerca, Harvey fa dunque uso del concetto di regime di accumulazione riferendosi esplicitamente ai lavori della cosiddetta *scuola della regolazione* secondo cui:

«un regime di accumulazione descrive la stabilità per un lungo periodo della suddivisione del prodotto netto fra consumo e accumulazione; esso implica una certa corrispondenza fra la trasformazione delle condizioni di produzione e la trasformazione delle condizioni di riproduzione dei salariati» (p.151).

A sua volta un regime di accumulazione esiste nella misura in cui riflette:

«un insieme di norme, consuetudini, leggi e reti di regolazione che garantiscano l'unità e la coerenza dei comportamenti individuali con lo schema della riproduzione sociale. L'insieme di queste norme e processi sociali è definito modo di regolazione»⁸ (Harvey 2010:251).

Questo nuovo regime di accumulazione si differenzia da quello fordista poiché basato sulla flessibilità e la variabilità dei processi produttivi, del lavoro, dei prodotti e dei modelli di consumo. Esso è caratterizzato dalla nascita di nuovi settori economici e dell'aumento di importanza relativa di alcune regioni e di alcuni settori produttivi (i servizi) a discapito di altri, e da un'accelerazione del

⁷ In Italia, ad esempio, è la Fiat che per prima adotta il modello organizzativo del toyotismo con lo stabilimento di Melfi (dove la Fiat unisce un processo di delocalizzazione produttiva *greenfield* e l'adozione di metodi toyotisti), sebbene quando la letteratura internazionale fa riferimento alla variante del post-fordismo italiano l'attenzione è posta sull'organizzazione della produzione e del lavoro nella forma di distretto (la cosiddetta Terza Italia). Successivamente, diversi studi di sociologia del lavoro di matrice critica, assumendo come campo di ricerca lo stesso stabilimento Fiat di Melfi, ne hanno messo in luce le caratteristiche e gli effetti, sottolineando da un lato proprio la valenza retorica dei dispositivi organizzativi e dall'altro gli effetti sul lavoro e sulle sue condizioni (Vitale, 2001; Cavazzani et al. 2000; Comisso, 1999; Fiocco, 1997;).

⁸ I principali teorici e sostenitori della scuola di regolazione sono Aglietta (1979); Lipietz (1986), e Boyer (1986, 1988).

ritmo delle innovazioni tecnologiche (Harvey, 2010). È lo stesso Harvey a dar conto, ricostruendo una parte del dibattito, che l'idea di trovarsi di fronte a una radicale fase di rottura con il fordismo non è del tutto condivisa. Ad esempio, alcuni autori hanno concentrato la loro attenzione su uno dei capisaldi della retorica del nuovo capitalismo, quello della flessibilità, sostenendo che i suoi effetti sono più uno strumento di legittimazione per battaglie politiche piuttosto che un processo reale delle trasformazioni della produzione (Poliert, 1988; Sayer, 1987). Anche sul fronte della letteratura italiana, in merito alle innovazioni del post-fordismo e della globalizzazione ci sono state voci fortemente critiche. Demichelis (2016), si spinge a considerare la vulgata post-fordista un drammatico errore, intellettuale e analitico. Giovanni Masino (2005) sottolinea che nessuno dei pilastri della vulgata postfordista - aumento della partecipazione e del coinvolgimento del lavoro, emancipazione tecnologica, decentramento - regge alle valutazioni empiriche, di conseguenza il post-fordismo non si caratterizzerebbe né per ricerca della flessibilità, né tantomeno per la ricerca di coinvolgimento e valorizzazione delle persone e delle competenze, ma come potenziamento delle capacità di controllo. Sotto questo aspetto, per Masino (2005), non vi è dunque nessun superamento o rovesciamento del fordismo, semmai una sua estensione.

A Masino fa eco Angelo Salento (2012) che parla espressamente di equivoci della globalizzazione e del post-fordismo, sostenendo che se i processi di globalizzazione fossero misurati correttamente risulterebbe chiaro come essi non costituiscono una novità. Al pari delle posizioni richiamate sopra, Salento (2012) sostiene che la globalizzazione si è imposta, con il suo carico di determinismo economicista, soprattutto come uno strumento di legittimazione delle politiche neoliberali: «molto più che il valore esplicativo del concetto di globalizzazione, è rilevante la sua pregnanza ideologica, la capacità di strutturare discorsi, di orientare trasformazioni» (ivi). L'ideologia di cui parla Salento, riferendosi a Beck (1999), è quella del *globalismo* ovvero la credenza che il mercato possa sostituire l'azione della politica. È *l'ideologia del neoliberalismo*. Inoltre, schierandosi contro il determinismo economicista, egli fa notare che una parte delle ricostruzioni sui temi del post-fordismo attribuisce priorità esplicativa al mutamento economico ed organizzativo che viene considerato autonomo dai processi sociali e politici (Salento, 2012).

Per Harvey (2010) esiste inoltre una variante tra coloro che sostengono la rottura con le forme di accumulazione fordista e coloro che ne vedono una continuità. Questa variabile in cui si iscrive egli stesso e a cui, per inciso, faremo riferimento spesso nel prosieguo di questa dissertazione, sostiene che pur trovandoci di fronte a trasformazioni reali e che determinano quindi effetti concreti, esse non possono essere generalizzate in quanto non diffuse omogeneamente. In alcune aree e/o settori produttivi alcune delle innovazioni si sono saldate a vecchi modi di organizzare la produzione dando vita a forme organizzative ibride mentre, al contempo, modi tradizionali di produrre e di regolare i rapporti di lavoro che erano stati esclusi a loro volta dalla grande narrazione del fordismo, si sono amalgamati a nuove modalità di controllo e di disciplinamento della forza lavoro. Troppo spesso infatti, l'evoluzione del capitalismo è letta sul modello di una storia lineare che produce chiari passaggi di fase in cui l'avvento di una nuova epoca "produttiva" sembra rompere con quelle precedenti e determinare modelli organizzativi che non hanno, apparentemente, nulla a che vedere con quelli sviluppati nelle fasi "concluse". Al contrario, l'amalgamarsi di "molteplici storie" si

presenta particolarmente evidente nel nostro caso studio, vale a dire il settore turistico- alberghiero sia quando lo sguardo volge verso la sua conformazione globale sia quando l'osservazione è limitata ad un contesto locale specifico.

Un'altra questione su cui si è concentrata l'attenzione degli studiosi è relativa alla tecnologia. Si è già visto come in tutte le interpretazioni analizzate emerga più o meno con chiarezza la questione dell'innovazione tecnologica. L'innovazione tecnologica è una costante dello sviluppo del capitalismo e già in altre epoche storiche ha rappresentato un forte elemento di stimolo alla trasformazione dell'organizzazione produttiva (macchina a vapore, ferrovie, elettricità, telai meccanici, catena di montaggio)⁹. Tuttavia, anche su quest'ultimo punto non si può certo parlare di una condivisione di pareri. È ancora diffusa infatti la convinzione che le innovazioni tecnologiche nel processo produttivo possano iscriversi senza particolari forzature all'interno della matrice fordista (da qui l'espressione *neofordismo tecnologico*).

A partire dagli anni Settanta, si è entrati in una fase in cui lo sviluppo di nuove tecnologie (sia quelle direttamente pensate per la produzione come i *robot* e le macchine automatiche, sia quelle sviluppate per la commercializzazione prima e successivamente introdotte nell'organizzazione della produzione come gli *smartphone*) ha raggiunto dimensioni, diffusione e velocità smisurate. L'applicazione di tecnologie automatiche e digitali non solo come strumenti di produzione ma anche come dispositivi di organizzazione, controllo e gestione dell'intero processo produttivo e della forza lavoro è intimamente connesso alle altre trasformazioni che abbiamo appena analizzato. Proprio la possibilità di utilizzo di tecnologie informatiche e di comunicazione è infatti tra gli elementi che hanno contribuito radicalmente alla disintegrazione aziendale e alla sua contemporanea dispersione spaziale (Peck, 1996). Tuttavia, quando si fa riferimento all'automazione della produzione la principale preoccupazione riguarda il ruolo del lavoro. In riferimento a quest'ultimo il dibattito si è organizzato su posizioni molto divergenti quali la diffusa e pessimistica convinzione che l'automazione stia ormai definitivamente soppiantando la necessità di lavoro, le sfide intellettuali lanciate da Jeremy Rifkin (1995) su "la fine del lavoro"¹⁰ e le meno pessimistiche convinzioni che la tecnologia stia trasformando il lavoro più che soppiantarlo. I ricercatori della società di consulenza McKinsey sostengono che la visione apocalittica della sostituzione uomo-macchina è fondata su un falso presupposto: è vero che la tecnologia contribuisce a rendere obsoleti alcuni lavori e professioni

⁹ Sotto questo aspetto, quindi, la *terza (e ora la quarta) rivoluzione industriale* non rappresenterebbe nulla di nuovo. Se invece si analizzasse da un punto di vista qualitativo e quantitativo, la questione dell'innovazione tecnologica assumerebbe connotati completamente diversi, non perché essa annoveri nel suo stesso sviluppo i caratteri di emancipazione o della liberazione del lavoro né, tantomeno, perché permetterebbe una maggiore partecipazione e democratizzazione del processo produttivo, tutt'altro. Si tratta in realtà di un'accelerazione dello sviluppo delle forze produttive che non trova altri precedenti nella storia e con esso una nuova fase di sviluppo specialistico del lavoro. Ma si tratta anche di uno straordinario quanto repentino travalicamento delle innovazioni tecnologiche dai confini dei luoghi produttivi classici a quelli dell'universo esistenziale e quotidiano delle persone. Questo non significa cedere al fascino del *determinismo tecnologico* di cui parlava Thomas Veblen (1924) ma di riconoscere gli effetti combinanti che l'innovazione tecnologica ha avuto nella trasformazione dei rapporti produttivi e sociali. Riteniamo innegabile la tendenza che le tecnologie di informazione e comunicazione abbiano giocato un ruolo primario nella compressione spazio-temporale determinando una nuova relazione tra tempi e spazi della produzione e della riproduzione (Harvey, 2010).

¹⁰ Nella sua opera più conosciuta ma anche quella più criticata, Jeremy Rifkin (1995) sosteneva che la sempre minore quantità di lavoro necessario a riprodurre la società rende superflua un'organizzazione formale dei rapporti produttivi.

ma, al contempo, ne crea di nuovi e sotto nuove specializzazioni. Secondo un recente studio dello stesso istituto, per ogni posto di lavoro distrutto dalla tecnologia se ne creano 2.6 (Chui et al. 2016). Qui ci interessa però sottolineare come sia comune, e non solo nelle analisi economiche, considerare la “corsa tecnologica” esclusivamente come il risultato dalle esigenze innovative dettate dalla concorrenza. Sia l’introduzione di nuovi prodotti da commercializzare sia i processi di automazione della produzione sono visti cioè come una risposta coerente con gli imperativi della concorrenza. Così facendo l’innovazione tecnologica si autonomizza dai processi e dalle cause sociali per rispondere solo a determinanti e variabili di natura economica nascondendo come spesso essa possa essere una risposta coerente all’indisciplina del lavoro e agli incrementi salariali.

In definitiva, la questione tecnologica si è meritata certamente una posizione di privilegiata all’interno delle analisi sulla globalizzazione e sulle trasformazioni della produzione. Valga a titolo di esempio quanto affermato da David Harvey (2010) secondo cui proprio alla base di una nuova spinta verso la compressione spazio-temporale come prerogativa di trasposizione dei limiti dello sviluppo capitalistico vi è l’alleanza tra la fede nella soluzione spaziale (la ricerca di un nuovo *spatial fix*) e la fede nella soluzione tecnologica.

Il terzo elemento che contribuisce a qualificare e innervare le trasformazioni di impresa è dato dalla finanziarizzazione del capitale produttivo. Anch’esso è un fenomeno che fonda le sue radici negli anni Settanta del secolo scorso¹¹ (Fiocco, 2011; Harvey, 2010; Sivini, 2011; Sweezy e Magdoff, 1987) ed è frutto di una serie di concause macro-microeconomiche e sociali che nel loro interagire reciproco hanno prodotto un nuovo tipo di rapporto tra il capitale produttivo e il capitale finanziario e con esso una nuova modalità di accumulazione.

Una prima distinzione analitica che bisogna operare, su suggerimento di Angelo Salento (2012), è relativa ai processi di finanziarizzazione. Con questo concetto si vuole indicare sovente l’insieme multiforme di strumenti, operazioni e innovazioni che hanno sotteso alla crescita del valore e dell’ammontare delle transizioni finanziarie. In secondo luogo, conveniamo, si interpreta la finanziarizzazione dell’economia come un fenomeno connesso alle trasformazioni dell’attività delle imprese e della sua stessa concezione¹² che culmineranno in una trasformazione radicale delle modalità di accumulazione, definibile, appunto, come *finanziarizzazione dell’impresa*, la cui logica perseguita è la remunerazione del capitale investito attraverso operazioni finanziarie.

¹¹ La finanziarizzazione dell’economia non è un fenomeno nuovo. Arrighi (1996, 1999) ha di fatto individuato una fase di espansione finanziaria in ogni ciclo da egli individuato, ponendola come risultato delle crisi spia e come la determinante delle crisi sistemiche con cui si ha poi la destrutturazione del vecchio ciclo e la formazione del nuovo. Inoltre, a ridosso della grande depressione di fine Ottocento molti autori hanno concentrato l’attenzione verso il fenomeno di finanziarizzazione dell’economia e sul rapporto tra capitale finanziario e produttivo (Hilferding, 1961). Altri invece si sono concentrati sul ruolo della finanza nei movimenti imperialistici e nella formazione dei monopoli (Hobson, 1971).

¹² Secondo Luciano Gallino (2010), per capire come l’impresa sia stata trasformata negli ultimi trent’anni bisogna partire dalle due diverse concezioni, storicamente contrapposte, che definiscono l’impresa. La prima che si è affermata nel corso del Novecento, vede l’impresa come una istituzione, una organizzazione complessa che svolge funzioni socialmente rilevanti a cui concorrono con le proprie peculiarità e conflittualità diverse una pluralità di portatori di interessi quali dirigenti, dipendenti, azionisti, comunità locali, fornitori, enti pubblici (*stakeholders*). La seconda, affermata negli ultimi tre decenni, concepisce l’impresa come rete di contratti, espliciti e impliciti, modificabili, variabili e rescindibili. Un tipo di contratto prevale su tutti gli altri, quello tra proprietari e i manager. I manager hanno il compito in primo luogo di anteporre gli interessi dei proprietari agli altri interessi in campo.

Finanziarizzazione dell'economia e finanziarizzazione del capitale produttivo sono quindi due fenomeni analiticamente distinti ma operativamente intrecciati e si pongono in una dimensione di consustanzialità (Salento, 2012)¹³. Secondo la definizione di Salento (2012:14), il quale ribadisce di proporre un costrutto analitico contro una visione mono-causale e deterministica delle trasformazioni in *actu*, per finanziarizzazione s'intende:

«una modalità di accumulazione che si realizza attraverso canali propriamente finanziari più che attraverso canali di produzione e scambio di beni e servizi ..[...]..ma anche il processo di graduale introiezione della logica istitutiva dei mercati finanziari nell'agire organizzativo e gestionale delle imprese (anche non finanziarie), processo che ha contribuito a mutare radicalmente, nel volgere di un trentennio, le dinamiche organizzative, le relazioni industriali, la configurazione e la gestione dei rapporti di lavoro»(ivi).

Una prima importante tendenza alla finanziarizzazione del capitale produttivo si ha all'inizio degli anni Settanta negli Stati Uniti quando si afferma progressivamente la concezione finanziaria del controllo (Salento, 2012) basata sull'idea che l'impresa è in primo luogo un portafoglio di attività intrecciate, ognuna sottoposta ad un monitoraggio continuo al fine di stabilirne il rendimento (Gallino, 2011). Successivamente, con l'ingresso nella scena dei fondi pensione e di altri investitori istituzionali a - cavallo tra gli anni Ottanta e gli anni Novanta -, si ha un'ulteriore accelerazione del processo di finanziarizzazione. Dapprima il loro impegno nel finanziamento delle imprese è limitato al semplice acquisto di azioni e obbligazioni, mantenendo per tanto un ruolo prevalentemente passivo, ma già alla fine degli anni Ottanta, essi iniziano a pretendere rendimenti maggiori rispetto alla media delle altre operazioni finanziarie, minacciando costantemente di determinare una svalutazione del valore delle imprese attraverso la vendita delle azioni (Gallino, 2009, 2011)¹⁴. La primaria spinta alla ricerca della massimizzazione del valore viene dal comportamento degli investitori istituzionali che, gestendo una massa liquida di notevoli proporzioni, assumono posizioni dominanti all'interno del circuito economico. Il loro perenne nomadismo, ovvero la loro predisposizione a spostare la liquidità da un investimento a un altro dove si presentano le condizioni migliori di remunerazione, costringe le aziende che ricorrono alla loro liquidità alla moltiplicazione degli sforzi per realizzare le loro pretese (Sivini, 2011).

A partire da questi cambiamenti repentini si produrrà una vera e propria rivoluzione (degli azionisti) che porterà progressivamente a modificare sia i comportamenti e gli stili, sia le logiche che soggiacciono al funzionamento del rapporto tra capitale finanziario e produttivo. Il paradigma dominante della *governance* aziendale si tramuta dalla classica *massimizzazione dei profitti* alla nuova *massimizzazione del valore per gli azionisti* (Gallino, 2011; Marazzi, 1998, 2011; Sivini, 2011)

¹³ L'avvenimento che è generalmente usato come l'apripista della fase di finanziarizzazione è rappresentato dalla caduta del saggio di profitto medio che interessò tutti i paesi a capitalismo avanzato e in particolar modo gli Stati Uniti a partire dagli anni Settanta del Novecento. Proprio davanti a questa contraddizione (la crisi), la riorganizzazione del capitalismo è avanzata spostando ingenti masse d'investimenti dalla produzione alla finanza permettendo il recupero dei guadagni perduti negli investimenti produttivi attraverso la rendita finanziaria (Gallino, 2011).

¹⁴ Secondo Gallino (2010), nel 2009, i nuovi "proprietari universali" attraverso lo strumento dei fondi pensione erano in possesso del 50% delle azioni delle imprese quotate in tutto il mondo tanto da far parlare alcuni autori, proprio in riferimento alla contraddizione tra logiche di operatività degli investimenti finanziari dei fondi pensione e il loro ruolo di intermediari atti a raccogliere i risparmi dei lavoratori, di *comunismo del capitale* (Gallino, 2011; Marazzi, 2011; Rifkin e Barber, 1978).

con tanto di indicazioni quantitative sul rendimento atteso per gli investimenti di capitale che si aggira su una media del 15 per cento annuo (Gallino, 2010)¹⁵. La somma di questi processi finisce con l'articolazione una nuova relazione tra il capitale finanziario e quello produttivo. Nel senso comune, sostenuto da vulgate mediatiche, si percepisce la sfera delle attività economiche come scindibile in due parti distinte e conflittuali nella loro logica operativa: la sfera delle attività finanziarie a cui è associato una funzione parassitaria e di dominio e imbrigliamento della seconda sfera, quella dell'economia reale, a cui viene sovente associata una funzione produttiva e vantaggiosa per la società. Alla banalizzazione del rapporto tra economia reale e finanziaria si sono contrapposti una serie di studi tesi a dimostrare come il rapporto tra capitale produttivo e finanziario sia di tipo simbiotico e consustanziale (Marazzi, 2011) in cui la logica stessa di funzionamento dei meccanismi finanziari diviene paradigmatica della gestione di impresa (Salento, 2012). Si tratta infatti della ridefinizione di una nuova modalità di accumulazione (Marazzi, 2011; Salento, 2012; Sivini, 2011; Vercellone, 2006) che è impercettibile se viene letta con le categorie analitiche che hanno contribuito a spiegarne quella di natura industriale. In questa nuova modalità di accumulazione è la logica stessa di iper-remuneratività attesa degli investimenti che spinge il capitale finanziario a indirizzare la produzione materiale, a scovare le innovazioni di prodotto o di processo, a finanziare i processi di delocalizzazione e a sostenere, in generale, tutte le modalità che permettono un'accelerazione del tempo di rotazione del capitale e di produzione del valore. Come base materiale del processo di espansione della liquidità vi è dunque un processo di accumulazione alimentato dai profitti ma in una modalità diversa dal passato. La remuneratività attesa dagli investitori finanziari sottrae i profitti all'accumulazione che ha come effetto quello di indirizzare gli investimenti produttivi dove si presentano o possono essere create migliori condizioni di valorizzazione dell'investimento (Orléan, 2010; Sivini, 2011). Se l'apparire fenomenico di questo processo è il *divenire rendita del profitto* (Marazzi, 2011) ovvero quel processo di distanziamento del profitto industriale dai materiali processi di valorizzazione (Vercellone, 2006), la logica operativa è quella della surdeterminazione del tasso di rendimento finanziario sul saggio di profitto medio (Fiocco, 2011). Da qui anche un'implicazione concettuale per quel che riguarda la funzione dei detentori di titoli finanziari. Se nella conformazione precedente ai *rentier* era stata attribuita una connotazione di tipo parassitario e, a ragione, se ne auspicava e prevedeva la scomparsa tramite "eutanasia" (Keynes, 2006), oggi, con sempre maggiore difficoltà si può sostenerne l'improduttività. Se, come stiamo argomentando, siamo in presenza di una nuova modalità di accumulazione fondata sul rapporto di simbiosi tra il capitale produttivo e finanziario allora la figura del *rentier* assume le vesti di agente attivo dei processi di accumulazione. Ne vedremo meglio i contorni quando analizzeremo il processo di finanziarizzazione dell'impresa alberghiera nelle sezioni successive.

¹⁵ Il cambiamento della logica e del rapporto tra capitale produttivo e capitale finanziario è stato accompagnato anche dall'introduzione di strumenti di ingegneria e innovazione finanziaria in uso ai manager di imprese e agli operatori finanziari quali *buyback* (acquisto delle proprie azioni attraverso l'indebitamento che fa aumentare il valore delle azioni dalla cui rivendita si traggono plusvalenze); il *leveraged buyout* che consiste nell'indebitamento per reperire fondi utili a finanziare i processi di acquisizione e nello scaricare i debiti sul bilancio delle aziende acquisite; e il *poison pills* che è invece uno strumento di difesa finanziaria da tentativi di scalate ostili e che consiste nell'emissione di nuove azioni a favore dei detentori di titoli di proprietà e nell'aumentare i costi fissi e variabili dell'azienda in modo da scoraggiare gli eventuali acquirenti (Sivini, 2011).

A prescindere dalle sfumature e dalle differenze nelle interpretazioni di cui abbiamo dato conto, una cosa sembra però conciliare e accordare gli studiosi e le discipline che si sono occupati del fenomeno qui oggetto di discussione: la finanziarizzazione è intrinsecamente connessa alla globalizzazione e alle trasformazioni d'impresa e, per estensione, l'idea che la sua logica impatti sul lavoro e sulle sue condizioni. Gli studi sembrano perciò convergere quando si tratta di attribuire alla finanziarizzazione un ruolo da protagonista nei processi di scorporamento e delocalizzazione produttiva. Basti ricordare, con Gallino (2009), gli effetti positivi che normalmente si hanno sul valore delle azioni di una impresa che annuncia la dismissione di stabilimenti produttivi e come la *new corporate governance* non disdegna neppure il ricorso al fallimento programmato se coerente con il paradigma di massimizzazione del valore per gli azionisti. Di fatto, il cambiamento paradigmatico nella gestione aziendale della nuova conformazione (*divest and distribute*) rispetto a quello precedente (*retain and reinvest*), determina sì un'espansione delle capacità liquide delle aziende, ridefinendo le condizioni fondamentali dell'accumulazione, ma lo fa con impatti e conseguenze su una molteplicità di aspetti della vita quotidiana.

Abbiamo tentato in questa sezione di ricostruire una parte del dibattito che si è sviluppato attorno alla globalizzazione e alle sue trasformazioni. Lo abbiamo fatto mettendo in connessione contributi ormai diventati tappe obbligate con altri di natura specialistica che, di volta in volta, hanno concentrato l'attenzione su aspetti specifici del fenomeno. Lo scopo era quel sì di dar conto delle trasformazioni sociali, economiche e produttive che stanno investendo la contemporaneità, ma anche di provare a leggere le differenze tra le interpretazioni non solo, come abbiamo detto in apertura, come un sintomo della complessità del fenomeno ma anche come misura del fatto che la globalizzazione, si sostiene, non sia un fenomeno totalizzante e generale, cioè in grado di presentarsi con i medesimi processi e con gli stessi effetti ovunque essa si localizzi. Sostiene (Bauman, 2001:4) infatti, che:

«nella frase compressione dello spazio e del tempo racchiudiamo le multiformi trasformazioni che stanno investendo la condizione di uomo d'oggi. Quando saremo andati a guardare le cause di tale compressione [...] e le conseguenze che esercita nella società, apparirà evidente che i processi di globalizzazione non presentano quella unicità di effetti generalmente attribuiti a loro».

Nella prossima sezione entreremo nel merito delle trasformazioni che hanno riguardato il settore oggetto specifico di questo lavoro, il turismo, per vedere come esso può offrirci un punto di vista particolare nell'analisi delle trasformazioni a cui abbiamo dedicato spazio finora.

1.2 Un'industria sui generis. Il turismo come attività produttiva

La denuncia di una serie di autori e studiosi che si sono approcciati, da differenti sguardi disciplinari, allo studio del turismo è che vi sia una sostanziale difficoltà a trattare il turismo come un argomento scientifico. Judd (2006), ad esempio, sostiene che nonostante la forte retorica che lo vede come veicolo di sviluppo e di crescita economica, esso è sostanzialmente escluso dalle analisi sulla globalizzazione della produzione. Rileggendo alcuni testi che si proponevano di dare una lettura ampia della globalizzazione e delle trasformazioni *in actu* (come i lavori di Saskia Sassen sulle città globali o di Peter Dicken sull'economia globale), Judd (2006) nota come essi manchino di analisi sul

turismo o, tuttalpiù, come esso sia relegato a questione pressoché marginale. Questa ingenerosità nei confronti del turismo collide con la diffusa convinzione che esso stia assumendo una centralità sempre maggiore all'interno dei nostri stili di consumo e modi di vivere, tanto da convincere acuti osservatori a definire questo come "il secolo del turismo" (D'Eramo, 2017). La marginalizzazione del settore turistico stride non solo con la retorica del turismo come passaporto di sviluppo (Baladacchino, 1997), ma anche con i dati che di volta in volta agenzie internazionali e centri studi snocciolano sullo stato dell'economia globale. Essi mostrano, chiaramente, come l'industria turistica rappresenti il settore più importante all'interno del macro-settore dei servizi alle persone, e ne mettono in luce il suo potenziale di crescita e il ruolo di generatore di occupazione. Secondo Ioannides e Debbage (1998), tra i geografi più impegnati a restituire al turismo il giusto poso nelle analisi sull'economia globale, questa contraddizione si deve principalmente alla percezione del turismo come attività di consumo e di ozio improduttivo dovuta al fatto che esso opera con una meno delimitata divisione spaziale e temporale tra la sfera della produzione e del consumo. In un certo senso, le complesse interazioni che sottostanno alla dinamica della produzione turistica ribalterebbero la logica del feticismo della merce di Marx poiché la manifestazione fenomenica della relazione produttiva e di consumo è immediatamente una relazione sociale e non un processo economico anonimo. Di conseguenza, il turismo non risponderebbe al profilo abituale che gli studiosi rintracciano nelle altre industrie.

La sociologia, finora molto più interessata alle dinamiche di interazione tra turisti e autoctoni, agli effetti antropici della pratica turistica e allo studio delle pratiche di consumo, ha di fatto contribuito ad alimentare questo pregiudizio. John Urry (1995), ad esempio, descrive il turismo e il viaggio come una rottura della quotidianità che segna, per i turisti, un'esperienza contrapposta alla routine, sebbene egli stesso includeva nel suo lavoro di maggior successo (*The Tourist Gaze*) diverse sezioni focalizzate sull'industria turistica e suoi lavoratori (Urry, 1995). A tale impostazione hanno però contribuito anche una parte delle analisi associate alla tradizione marxiana le quali, per lungo tempo, hanno mantenuto un approccio ortodosso sulla distinzione tra attività riproduttive e attività produttive (Judd 2006). Alla condivisione delle preoccupazioni espresse dagli autori menzionati, vi è però da aggiungere che se di percezione si tratta essa non è solo radicata nella dinamica e nella relazione tra attività produttive e riproduttive, su cui torneremo più avanti, ma anche e soprattutto, nelle peculiarità, nelle forme e nelle diverse eterogeneità che caratterizzano la produzione turistica. Sono proprio queste peculiarità che prenderemo in esame in questa sezione, provando a leggerle e ad interpretarle entro la cornice teorica della globalizzazione e delle catene del valore, delle trasformazioni dell'impresa e delle sue forme di internazionalizzazione.

Quando si pensa al turismo come attività produttiva, non è raro che si faccia difficoltà a scegliere quale ruolo affidargli dentro le tassonomie economiche. Si tratta di un settore? Di una industria? Di un agglomerato di attività produttive? Non è una domanda a cui è possibile rispondere in modo definitivo. Dove sembra esserci un accordo è sul fatto che il turismo si componga di diverse attività produttive complesse, diversificate e interconnesse volte alla produzione di una serie di beni e servizi a loro volta fortemente eterogenei, utili a soddisfare la domanda di viaggiatori e turisti (Gunn & Var, 2002; Judd, 2006). Oggi il turismo rappresenta un sistema di interazioni tra imprese, mercati e

istituzioni (Britton, 1991) che costituisce anche il più grande complesso industriale mondiale (D'Eramo 2017; Lundeberg et al. 1995; Niewiadomski, 2009, 2014, 2016).

La complessità analitica del turismo è rintracciabile anche dal lato degli output. Secondo l'organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO), il comparto non fornisce un prodotto omogeneo come le altre attività produttive. Il turismo produce infatti sia beni tangibili durevoli e non durevoli sia intangibili e sia, infine, servizi (ospitalità, ristorazione, trasporti ecc.) (Judd 2006; Wttc¹⁶ 2016, 2017). Come sottolineano Lai and Baum (2005), i prodotti tangibili sono i beni che possono essere toccati e valutati in modo palpabile (cibi, letti, bevande), mentre nella categoria dei prodotti intangibili rientra la complessa serie di beni definiti come "esperienziali" in cui l'atto stesso del consumo e di godimento si prefigura come esperienza (l'architettura, il design, le interazioni sociali, l'atmosfera, l'incontro locale, le bellezze artistiche).

La difficoltà di definire il prodotto e le sue componenti è a sua volta relativa alla problematicità di tracciare dei confini stabili attorno a ciò che costituisce la produzione turistica. Di fatto, escluse le agenzie di viaggio e i tour operator, tutte le altre componenti del sistema turistico (trasporti, ospitalità, ristorazione, attrattività culturali e di divertimento e servizi connessi) possono offrire totalmente o parzialmente un bene o un servizio non rivolto solo ai viaggiatori ma anche alle popolazioni locali. Inoltre, questa caratteristica richiama la maggiore differenza tra il turismo e altre attività produttive, ovvero la simultaneità tra produzione e consumo e, quindi, la necessità del suo sistema di distribuzione di non portare i prodotti ai consumatori ma di portare i consumatori ai prodotti (Gunn e Var 2002).

D'altro canto, non sembra essere in discussione il fatto che il turismo rappresenti un'attività produttiva trasversale alle vecchie e nuove gerarchie costruite dalla divisione internazionale del lavoro e che per tale sia in grado di offrire un contributo importante all'economia globale e a quella di interi paesi o di zone specifiche (D'Eramo, 2017; Eurostat, 2015; ILO, 2015; Wttc, 2017). Non sono pochi i paesi, le città o le macro-aree che trovano nel turismo la principale fonte di sostentamento tanto nel Sud globale quanto nel Nord. Se nei paesi del Sud Globale ricopre il ruolo di passaporto dello sviluppo e di veicolo di pace (Wttc 2016), nei paesi avanzati esso è non di rado percepito come la panacea dei mali prodotti dalla deindustrializzazione (Zampoukos e Ioannides, 2015)¹⁷.

In ragione di questa sua capacità, alcuni studiosi (Jordhus-Lier e Underthun, 2015; Tufts, 2015; Zampoukos e Ioannides, 2015) hanno messo in luce la natura pervasiva e globale dell'industria turistica capace cioè di collocarsi in ogni angolo del mondo talvolta sfidando le avversità geopolitiche, ambientali ed economiche come guerre, carestie ed eventi climatici. Gli autori sopramenzionati ne hanno risaltato quindi la natura *poliscolare* - dovuta alla sua capacità di adattarsi su livelli spaziali differenti (città, regioni, paesi) - e *multiscalare*, capace cioè di tagliare trasversalmente, con le sue

¹⁶ World Travel & Tourism Council <https://www.wttc.org/>

¹⁷ Inoltre, l'industria turistica ha la capacità di seguire e fissarsi nelle località dove si localizzano altri tipi di industrie e specializzazioni produttive. Come ha infatti dimostrato Sassen (1994, 2004, 2008), la localizzazione di attività produttive nelle città globali presuppone la creazione di una serie di servizi tra cui ristoranti, hotel, centri benessere, spazi di divertimento ecc.

operazioni, le spazialità precedentemente definite e, infine, trans-locale. Un'industria cioè capace di attrarre i flussi di mobilità (turisti, capitale, lavoro, informazione) pur rimanendo fissa (Baladacchino 1997). Per funzionare, l'industria turistica deve assemblare localmente combinazioni di fenomeni che sono globali (turismo, mobilità del capitale, trasporti, internet, migrazioni) (Bergene et al. 2015) con elementi specifici del locale che riguardano la storia, le tradizioni e la cultura dei luoghi, le attrattività e le diverse peculiarità politiche, sociali e antropologiche. È quindi una tensione, quella tra locale e globale, che soggiace al movimento turistico e che possiamo definire come costitutiva di ogni ambito che riguarda la produzione e il consumo e che si pone come un continuum nella costruzione di questa ricerca.

Il turismo come sistema economico rappresenta, quindi, una produzione “sui generis”. Produrre turismo presuppone l'inclusione e l'assemblaggio spazio-temporale di diversi fenomeni che si dispiegano su scale differenti: movimenti di capitale, persone, beni, servizi, idee, cultura e informazioni. Esso deve essere capace di catturare la fluidità di questi elementi, fissarli e combinarli in una specifica località. Produzione e consumo turistico sono simultanei e questo presuppone quindi sia la coincidenza temporale (o quanto meno la contiguità) sia quella spaziale dei due atti. Sostiene Agarwal et al. (2000), che il turismo si compone di due caratteristiche principali: è fissato nello spazio (Urry 1995) mentre la domanda dei servizi turistici è estremamente mobile sia nello spazio sia nel tempo. Ma non è solo la domanda turistica a rappresentare una forma di mobilità. Lo sono anche il lavoro e il capitale. L'attività lavorativa turistica concretizzandosi nei servizi offerti ai clienti deve essere svolta *in situ* (Ioannides e Debbage 1998; Urry 1995; Zampoukos e Ioannides 2015) così come, affinché vi sia produzione turistica, è necessario che le singole località divengano lo specifico *spatial fix* (Harvey, 1982, 2010) del capitale. Lo *spatial fix* turistico, però, è connotato da elementi di rigidità che lo differenziano da quello di altri sistemi produttivi (Agarwal et al. 2000; Tufts, 2015; Zampoukos e Ioannides 2015). Come abbiamo visto con Sassen (2004, 2008) e altri nella prima sezione, il capitale non può essere pensato come innatamente mobile poiché l'operatività dell'accumulazione presuppone forme di dipendenza dallo spazio. Al contempo, però, riteniamo pacifico accettare che un incremento di potere di mobilità del capitale nella globalizzazione sia effettivamente avvenuto. A livello generale infatti questo incremento di mobilità del capitale permette alle imprese di poter scegliere, diversamente dal passato, tra diverse opzioni localizzative a seconda delle convenienze e delle specificità economiche, logistiche, politiche e sociali. Il luogo di produzione rimane perciò indifferente al consumatore (salvo casi di consumo informato e critico), mentre nel caso del turismo la località assume un'importanza fondamentale in quanto meno intercambiabile con altre. Questa particolarità incrementa, quindi, la dipendenza dei processi di accumulazione del capitale “turistico” dalle singole spazialità (Bergene et al., 2015; Cox, 1998). Qui non siamo sostenendo che lo spazio turistico sia dominante rispetto alle esigenze di valorizzazione del capitale ma che entrambi siano da un punto di vista teorico in una relazione di mutua dipendenza. Tuttavia, da un punto di vista empirico, i rapporti di forza tra mobilità e spazialità, tra capitale e luoghi di valorizzazione turistica andrebbero comunque valutati nelle differenti contingenze: alcune località (specie nel turismo marittimo, termale, congressuale e invernale) sono fortemente soggette a forme di competitività territoriale anche internazionale che le rendono potenzialmente intercambiabili con altre. Di contro, altre località (città

d'arte, luoghi dove sono presenti specifiche attrattività naturali, storiche, tradizione) risultano molto meno esposte alla competizione e all'interscambiabilità (Cox 1998, Bergene et al.2015). D'altra parte, più le singole aree si specializzano nello sviluppo turistico più esse sono soggette alla discrezionalità degli investimenti di capitale¹⁸. Queste aree, tanto nei paesi in via di sviluppo quanto in quelli tardo-industriali, sono fortemente coinvolte in processi di "attrazione della mobilità" (Hall, 2004) nel duplice senso di attrazione di capitale e turisti. Sul primo versante infatti, si tratta di garantire le infrastrutture necessarie (aeroporti, strade, comunicazioni, immobili) e anche le garanzie politiche affinché ci possano essere investimenti mentre, sul secondo versante, l'attrazione dei turisti passa attraverso i processi di marketing territoriale. Queste due dimensioni dell'attrattività delle località sono alla base della trasformazione ambientale che ogni fenomeno turistico implica e sono costitutive dei processi di costruzione dei luoghi (place-making) (Jordhus-Lier D. & Underthun A. 2015). Per fare un esempio, basti pensare ai processi di ristrutturazione delle economie metropolitane che vedono sempre al centro il riutilizzo di zone e infrastrutture precedentemente dedicate alla produzione industriale e ora dismesse (distruzione di vecchio spatial fix) riqualificarsi e divenire nuovi spazi di produzione e consumo turistico (creazione di nuovo spatial fix) (Zampoukos e Ioannides 2015)¹⁹. È in questa prospettiva che è possibile capire la caratteristica della multiscalarità della produzione turistica. Il turismo è un flusso multi-stratificato di capitale, turisti e lavoro che interagiscono in un determinato processo di trasformazione ambientale ma questi flussi sono territorialmente *embedded* e quindi sottoposti a determinati regimi di regolazione politica e sociale (Jordhus-Lier e Underthun 2015)²⁰. Per dar conto euristicamente di questa specificità, alcuni geografi fanno riferimento al concetto di *assemblaggio* (Bergene et al. 2015; Jordhus-Lier e Underthun, 2015; Tufts, 2015), con il quale si cerca di leggere proprio la capacità dello sviluppo delle attività turistiche di catturare la mobilità e di fissarla in un luogo. Il concetto di assemblaggio è però utile non solo per capire come mobilità del lavoro, del capitale e dei turisti sono fissate insieme, ma apre una prospettiva utile – di cui tratteremo nel prossimo capitolo - a mostrarci come il turismo sia in grado di fissare e assemblare localmente ciò che altre imprese assemblano sull'intero tessuto globale: forme e regimi di lavoro differenti, composizioni specifiche di forza lavoro, modelli di regolazione politica e sindacale, stili di management e controllo della forza lavoro.

Tuttavia, anche la crescita esponenziale del settore turistico è in parte associata alla

¹⁸ Secondo l'Organizzazione internazionale del Turismo delle Nazioni Unite (UNWTO, 2010), le prime 15 destinazioni mondiali nel 1950 assorbivano il 98% degli arrivi turistici internazionali. Già nel 1970 questa percentuale scendeva fino ad arrivare al 75% mentre nel 2005 era del 57%.

¹⁹ Proprio questo rapporto che i processi turistici intrattengono con le spazialità permette che la localizzazione dell'industria in questione generi forti pressioni sull'ambiente antropico e sociale. Un impatto, quello sul locale, che per lungo tempo è stato al centro delle preoccupazioni di antropologi e sociologi i quali, per dar conto dello stesso e dei suoi effetti, hanno utilizzato concetti e metafore quali quelli di "bolla ambientale" (Boorstin, 1997; Corvo, 2003) o di *dysneizzazione* (Bryman, 2004) della società. Queste preoccupazioni oggi sono al centro dei programmi di amministrazioni locali e persino di organizzazioni internazionali quali l'Unesco per i quali la continua massificazione del turismo e la sua espansione starebbe ormai provocando effetti irrimediabili sugli ecosistemi e sulle popolazioni locali.

²⁰ Una caratteristica implicita del settore turistico riguarda le sue forme di regolazione. Il turismo infatti, sembra molto più sensibile a strumenti di regolazione esogena legata a vicissitudini quali guerre, carestie, terrorismo, catastrofi ambientali, epidemie di quanto non lo sia agli strumenti di regolazione endogena e principalmente a quelli di natura politica.

globalizzazione. È vero che è almeno dagli anni Cinquanta - e sulla scia dei miglioramenti economici e sociali della società dei consumi di massa (Della Corte et al. 2016) che ne hanno sostenuto la prima e imponente fase di massificazione e di democratizzazione permettendo la partecipazione al fenomeno anche dei ceti medio-bassi - che il turismo è immerso in una fase di sostenuta ascesa (Duncan, et al.2013), ma questa espansione ha registrato un'accelerazione maggiore proprio a seguito delle trasformazioni economiche, sociali e culturali associate alla globalizzazione. Secondo Jordhus-Lier e Underthun (2015), tra i fattori che ne hanno sostenuto la crescita vi sono la diffusione di nuove forme di turismo, l'internazionalizzazione dei principali gruppi del settore, la crescita economica e lo sviluppo di classi medie nei paesi asiatici e l'incremento della mobilità del lavoro e del capitale. A questi si possono aggiungere anche la continua espansione e diffusione di nuove tecnologie e la massificazione dei trasporti aerei grazie allo sviluppo di compagnie low cost.

Come abbiamo già detto, il settore del turismo si compone di diverse attività interconnesse e da diversi tipi di industrie. All'interno dell'eterogeneo insieme delle attività turistiche il posto principale è occupato dall'industria alberghiera (Niewiadomski 2014, 2016) che assorbe la maggior parte della forza lavoro ed è anche quella percepita come più globalizzata. A differenza delle altre componenti del sistema turistico (trasporti, agenzie, tour operator) che debbono la loro espansione proprio allo sviluppo delle pratiche turistiche, l'ospitalità ha accompagnato la mobilità degli esseri umani fin dallo sviluppo delle prime civiltà. Essa ha assunto, nel corso della storia, dimensioni, significanti sociali e culturali e utilità differenti. Storicamente, infatti, l'ospitalità si sviluppa come servizio offerto in forma domestica a sconosciuti, viaggiatori e pellegrini che nel corso dei loro viaggi necessitavano di un riparo e, spesso, questa si configurava come una forma di ospitalità separata dalla dimensione economica e connessa alle dimensioni culturali, religiose o politiche. Successivamente, a partire dal tardo rinascimento, l'ospitalità prende la forma di servizio reciproco di cui usufruivano le élite europee nel corso dei loro viaggi - il cosiddetto "Grand Tour" (D'Eramo; Lai e Baum, 2005). Ma è a partire dalla seconda metà dell'800, e con un'accelerazione maggiore dal secondo dopoguerra, che l'ospitalità si dà una struttura organizzativa più chiara e sviluppa quelle caratteristiche che possiamo rintracciare in essa ancora oggi (Clancy, 1998).

Oggi gli alberghi sono diventati parte integrante del patrimonio simbolico e culturale. Si pensi, a titolo di esempio, alle centinaia di romanzi ambientati negli hotel a partire dall'opera semi autobiografica "Senza un soldo a Parigi e Londra" di George Orwell o ai film che mettono al centro dell'ambientazione scenografica proprio un albergo, come nei celebri *Psycho*, *Pretty Woman* o al drammatico "Hotel Ruanda". Anche sul fronte dell'urbanistica, le strutture alberghiere, spesso ubicate in costruzioni storiche, artistiche, appariscenti e sontuose (si pensi allo skyline di Las Vegas, città dove sono ubicati ben 6 dei primi dieci complessi alberghieri più grandi del mondo, che insieme forniscono oltre 35 mila camere da letto) sono parte integrante della rappresentazione delle città e sono entrate nell'immaginario quotidiano delle persone. Ma l'ubicazione di strutture ricettive, oltre a comprovare la dinamicità delle città, offre alle stesse un importante contributo in termini di riqualificazione urbana e di valorizzazione, talvolta divenendone il segno tangibile delle dinamiche di gentrificazione ed espulsione. Come suggerisce Tufts (2015), una valida quanto bizzarra sintesi degli effetti che lo sviluppo dell'industria alberghiera e del suo legame con il capitale immobiliare

(su cui torneremo più avanti) ha sulle città è rappresentata dal gioco del Monopoli dove la costruzione di alberghi sulle proprietà immobiliari è la mossa che consente una forte valorizzazione delle caselle.

Gli alberghi sono strutture produttive che possono essere rappresentate come *case lontano da casa* (*home away from home*) (Lai and Baum 2005), che forniscono principalmente quattro tipi di servizi ai viaggiatori e ai turisti: alloggio, ristorazione, attività del tempo libero e divertimento (Bianchi, 2003; Brotherton, 2003; Lai e Baum, 2005; Litteljohn, 2003) a cui si possono aggiungere altri tipi di servizi minori (la concessione di sale congressi, feste, convegni ecc.). L'ospitalità si distingue per il suo ciclo produttivo continuo 24/7/365 (tutto il giorno, tutti i giorni, tutto l'anno) ed è caratterizzata da una alta intensità sia di capitale sia, soprattutto, di lavoro (Lai e Baum 2005; Whitla et al., 2007). La produzione dei servizi alberghieri e i suoi prodotti si identificano sulla base delle loro caratteristiche intrinseche. Non solo simultaneità tra consumo e produzione e quindi la loro inseparabilità, ma anche un prodotto che si divide tra tangibilità e intangibilità. Da lato dei prodotti tangibili, la principale caratteristica è data dalla loro deperibilità (ad esempio il cibo) mentre entrambi sono soggetti a una forte variabilità determinata anche dall'impossibilità di standardizzare completamente un servizio (Lai e Baum, 2005). Un'altra caratteristica importante dell'industria alberghiera globale è la sua estrema frammentazione. Si tratta di un comparto che annovera oltre 250 catene alberghiere alcune delle quali multinazionali che da sole posseggono, gestiscono o affiliato decine di migliaia di alberghi ma che occupano solo il 20% del totale della forza lavoro (ILO, 2015; Stacey, 2015). Grandi alberghi, strutture di lusso, catene alberghiere condividono la scena, quindi, con strutture di cui la grandezza e la qualità sono molto più modeste.

Nonostante queste peculiarità, a partire dagli anni Ottanta, il settore alberghiero è entrato in una fase di forte trasformazione che riguarda sia l'organizzazione produttiva e la configurazione gestionale e proprietaria sia l'organizzazione complessiva del lavoro. Si possono annoverare diversi fenomeni congiunti che intersecandosi segnano la modalità di ristrutturazione del comparto alberghiero. In primis vi è il fenomeno della finanziarizzazione (Tufts 2015) che, come abbiamo visto nella prima sezione, con la sua logica operativa sta informando e guidando le principali trasformazioni sia sul fronte dei cambiamenti societari e gestionali, sia dei processi di espansione e sia, infine, del lavoro. Al contempo, un fenomeno che sta attraversando velocemente l'industria alberghiera nella sua estensione globale è dato dalle esternalizzazioni di alcuni processi produttivi o della gestione della forza lavoro ad aziende terze (Alberti, 2014; Jordhus-Lier e Underthun, 2015; Jordhus-Lier, 2015; McDowell, 2010; McDowell et al. 2009; Zampoukos e Ioannides, 2015). Infine, l'ultimo elemento che contraddistingue le trasformazioni alberghiere è dato dall'impatto della tecnologia sui processi produttivi e di vendita dei servizi. Come vedremo, la tecnologia pur avendo avuto un ruolo centrale in queste trasformazioni sembra avere un impatto minore sull'industria a causa della natura stessa del prodotto alberghiero (Hochschild, 2003; Longo, 2015; Pizam et al. 2005; Urry, 1995; Witz et al. 2003).

L'outsourcing e la deverticalizzazione aziendale sono tra i fenomeni che segnano le maggiori trasformazioni delle strutture produttive contemporanee. Anche negli hotel, quindi, si assiste a partire dagli anni Novanta ad una forte crescita delle esternalizzazioni che riguardano alcuni processi

produttivi di specifici beni o servizi - anche in forma parziale - che le imprese alberghiere commissionano a terzi (ILO 2015). A differenza però delle imprese “tradizionali” che possono esternalizzare processi produttivi ad altre spazialmente e giuridicamente separate, la dimensione spaziale degli alberghi non permette la separazione fisica tra impresa madre e imprese in regime di outsourcing. Detto diversamente, la simultaneità tra consumo e produzione del bene turistico impedisce che alla pratica dell’outsourcing venga associata anche quella dell’offshoring. Si tratta infatti di un ricorso alle esternalizzazioni intra-moenia in cui imprese terze svolgono per conto degli alberghi parti del processo produttivo. Anche se tutte le componenti del processo produttivo alberghiero (accoglienza, pulizie, preparazione cibi e servizio dei pasti, interazioni con i clienti, bar, spa ecc.) possono essere soggette ad esternalizzazione, essa riguarda principalmente alcuni reparti e servizi particolari come l’housekeeping, il portierato e il facchinaggio, la manutenzione e la sicurezza, i servizi amministrativi, la Spa e, in alcuni, casi la preparazione dei pasti. La letteratura ha interpretato l’outsourcing come una misura di contenimento dei costi e di gestione della flessibilità. Esso permetterebbe infatti di trasformare i costi fissi (come il personale diretto nelle pulizie delle camere) in costi a variabili a seconda del volume della produzione (Dokka e Knutsen 2015; May et al. 2007; Evans et al. 2007; ILO 2015). I manager giustificano il ricorso all’outsourcing come uno strumento di gestione della flessibilità, di snellimento dei processi produttivi e di razionalizzazione aziendale che allo stesso tempo garantirebbe maggiore attenzione alle attività di *core business* considerate a più alto valore aggiunto e dove si condensano i principali vantaggi comparati (Dokka e Knutsen 2015) (Vedi Tabella 1). Negli alberghi però, alcuni dei segmenti frequentemente esternalizzati non sarebbero affatto periferici rispetto al *core business*. Basti pensare al servizio di pulizia (e alla relativa importanza che i consumatori affidano alla salubrità e all’igiene degli ambienti) e a quanto esso influisca sul vantaggio comparato che le aziende alberghiere considerano maggiormente: la fiducia dei consumatori e l’affidabilità del marchio (ILO, 2015).

La sociologia del lavoro così come la geografia umana hanno più volte insistito sugli effetti di indebolimento che l’outsourcing eserciterebbe sul lavoro e sul fatto che esso venga usato, nel contesto delle imprese turistiche, come risposta imprenditoriale ai vincoli spazio-temporali dell’industria stessa (Bergene et al., 2015; Jordhus-Lier, 2015). Inoltre, queste letture insistono sul fatto che oltre il vantaggio economico diretto, le imprese perseguirebbero la frammentazione dei processi produttivi con l’intento di alimentare divisioni tra la forza lavoro e di acuire la segmentazione del mercato del lavoro (Alberti 2014; Dokka e Knutsen 2015; Evans et al. 2007; Jordhus-Lier e Underthun A. 2015; McDowell et al., 2007; Peck 2017; Zampoukos e Ioannides 2015). Esiste quindi una generale preoccupazione associata all’outsourcing che sta al centro sia dell’azione sindacale sia delle campagne di informazione, sensibilizzazione e raccomandazioni portate avanti dagli istituti internazionali che si occupano, a vario titolo, di lavoro, e sia, infine, degli studiosi (Dokka et al., 2015; ILO 2015; Wills 2005, 2009).

Un altro elemento chiave che ha caratterizzato le trasformazioni dell’impresa alberghiera è legato alla diffusione di metodi produttivi e organizzativi direttamente ispirati ai principi del toyotismo, in particolar modo, i programmi per la realizzazione della *lean production*, l’azzeramento delle scorte e per il miglioramento continuo (Lai e Baum 2005) sperimentati e adottati da diversi hotel dopo aver

conosciuto un'ampia diffusione nel settore dei fast food (Ritzer, 1999). Una menzione a parte merita invece l'adozione di un altro pilastro dei metodi toyotisti: il *just-in-time*. Secondo l'interpretazione che ne danno Lai e Baum (2005) il *just-in-time* è direttamente legato alla peculiarità delle imprese alberghiere che devono confrontarsi con una forte variabilità e una difficile prevedibilità della domanda.

Tabella 1: outsourcing alberghiero nelle principali catene internazionali

Sevizi frequentemente esternalizzati	Servizi non esternalizzati
Lavanderia	Portineria
Manutenzione, gestione di piscine e giardini	Reception
Housekeeping e pulizie di aree comuni	Concierge
Manutenzione	Vendite
Food e bar service (ristorante, cucine, bar)	Management
Gestione servizi informatici	Human Resource Management
Contabilità	Marketing
Car parking	Ricerca e sviluppo
Trasporti	Servizi amministrativi
Centro benessere	

Fonte: nostra rielaborazione su dati ILO (International Labour Office -2015)

Nonostante le caratteristiche di ciclo continuo (7/24/365) degli alberghi, essi sono soggetti a fortissime fluttuazioni della domanda di servizi che si dispiegano su diverse scale temporali sia macro che micro. La prima di queste scale temporali, che è anche quella che esercita una maggiore pressione sull'organizzazione produttiva, è la stagionalità. A seconda delle località e del segmento di posizionamento, le industrie turistiche sono sottoposte a fortissime fluttuazioni di natura stagionale. Sul versante micro, invece vi sono diverse dimensioni di variabilità temporale: settimanale (legate ai week-end o a particolari periodi come la settimana di Ferragosto, le festività) giornaliera (legata a momenti della giornata e in cui vi è più richiesta di servizi come le ore pasti o le temporalità definite di check-in e check-out), ad-hoc (cancellazioni di voli, congressi, manifestazioni sportive o artistiche o altri eventi). Queste peculiarità hanno accresciuto nelle imprese alberghiere l'esigenza di flessibilità. Sebbene la narrazione della flessibilità sia associata al passaggio dal fordismo al post-fordismo e ai cambiamenti di natura organizzativa e regolatoria che questo avrebbe portato con sé (Jordhus-Lier 2015), la flessibilità e la precarietà dei rapporti di lavoro sono caratteristiche

permanenti nelle imprese turistiche (Raspadori, 2014, 2015). Gli albergatori hanno fatto storicamente uso di strumenti di flessibilità numerica (la capacità di modificare il numero di lavoratori in base alle esigenze), funzionale (la capacità di svolgere diverse mansioni) e temporale (l'adeguamento di turni e orari di lavoro in base alle esigenze giornaliere). Non vi è dubbio però che proprio l'estrema instabilità e imprevedibilità della domanda turistica sia la principale caratteristica regolatoria del mercato del lavoro turistico (Lai e Baum, 2005). Un ruolo importante nella fornitura di lavoro "al momento giusto" lo svolgono le agenzie di lavoro temporaneo. Queste hanno conosciuto un forte sviluppo negli ultimi anni che è stato anche accompagnato da un interesse particolare della letteratura (Alberti, 2014; McDowell et al., 2009; Peck, 2017; Peck et al. 2005) sebbene forme di intermediazione e di fornitura di manodopera caratterizzino il settore alberghiero sin dalla sua comparsa (Raspadori, 2014). Al pari delle esternalizzazioni, il ricorso alle agenzie è ritenuto utile nella misura in cui garantirebbe una migliore allocazione delle risorse in base alla variabilità della domanda. Alcuni ricercatori, inoltre, pur non negando questa esigenza da parte dei datori di lavoro, hanno sostenuto che le agenzie permettono di scaricare sull'esterno i costi (improduttivi) del lavoro come la malattia, le ferie o la maternità, di essere uno strumento chiave, specie nel turismo, di gestione e controllo della forza lavoro (ILO 2015) ma anche di garantire alle imprese specifiche composizioni di forza lavoro con diverse caratteristiche (Alberti, 2014; Deery e Jago, 2002; Iannuzzi e Sacchetto, 2016; Lockwood e Guerrier, 1989; McDowell et al., 2007). L'enfasi sulla flessibilità è anche correlata al fatto che si tratta di un'industria a forte intensità di lavoro in cui l'introduzione di tecnologie *labour saving* ha finora incontrato forti limiti. È da questa prospettiva, e tenendo conto delle pressioni sulla remuneratività generata, che è possibile leggere il continuo tentativo di trasformare da parte delle aziende i costi fissi in costi variabili attraverso il ricorso al lavoro contingente e all'outsourcing intramoenia.

È invece molto cauta la letteratura quando deve confrontarsi con il ruolo dell'innovazione tecnologica nell'industria alberghiera che, come per l'intero settore dei servizi, risulta essere un argomento scarsamente analizzato (Tufts 2015). Nelle visioni più ottimistiche, il processo produttivo alberghiero è meno sensibile all'innovazione tecnologica poiché il ruolo delle interazioni sociali nella dinamica di produzione e consumo turistico è di fondamentale importanza (Agarwal et al. 2000; Jordhus-Lier 2015; Lai e Baum 2005). Di contro, è stato sostenuto che sebbene la tecnologia giochi un ruolo di prim'ordine nell'industria alberghiera, essa ha effetti e ambiti di azione diversi rispetto a ciò che avviene in altre industrie. In particolar modo, l'interesse è stato posto sulla questione dell'automazione e sulle sue potenzialità di sostituzione dei lavoratori. Secondo Tufts (2015) contrariamente alla manifattura, per la quale l'automazione avrebbe avuto un ruolo maggiore nelle professioni manuali, negli hotel l'innovazione tecnologica ha invece impattato sul lavoro immateriale e soprattutto di back office con particolare riferimento ai sistemi di prenotazione online. È però interessante notare come, nonostante la retorica dell'importanza delle interazioni nella produzione e consumo di ospitalità, in realtà è proprio nei reparti dove le interazioni cliente-lavoratore avvengono che si è registrata una maggiore propensione all'automazione soprattutto tramite l'utilizzo di intelligenze artificiali e supporti informatici e comunicativi. Nel 2011 è nato in Francia il primo hotel "completamente" automatico in cui il cliente nel corso del suo soggiorno non ha nessuna interazione

con la forza lavoro: check in, check out, richieste avvengono tutte attraverso dispositivi informatici quali tablet e smartphone. Nel 2015 invece, ha aperto in Giappone, in un parco a tema nei pressi di Nagasaki, l'hotel Henn-na con la particolarità che il 90% della forza lavoro è composto da umanoidi. I clienti sono accolti nella reception da un robot capace di interagire con loro grazie a un software multilingua, eseguire le operazioni di check-in e check-out ed è persino capace, grazie a un software di identificazione facciale, di riconoscere i clienti abituali e registrare informazioni (preferenze, richieste) e di utilizzarle al momento opportuno²¹. Gli analisti sono convinti che la nuova sfida della ricerca applicata sulle intelligenze artificiali, quella cioè di costruire e programmare robot capaci di percepire gli stati emotivi e di reagire di conseguenza, avrà effetti rivoluzionari sull'industria dell'ospitalità (Anonimo, 2016b; Majumdar, 2016; Namasivayam, 2017) sebbene alcuni ne segnalino la difficoltà "culturale" a convincere i consumatori occidentali rispetto a quelli orientali (Namasivayam 2017). Sul perché, quindi, le operazioni a contenuto emotivo e interattivo siano più frequentemente oggetto di automazione rispetto alle operazioni di tipo manuale, non esiste una risposta euristica. Per estensione si potrebbe argomentare che tradizionalmente e storicamente le mansioni a contenuto emotivo sono anche quelle che registrano un più alto costo del lavoro rispetto alle mansioni tipo fisico, ma si dovrebbe tener presente che generalmente le risorse impiegate nei reparti di lavoro manuale sono numericamente maggiori di quelle impiegate nei reparti di front office. Di contro, un'altra motivazione potrebbe essere connessa alle esigenze e agli imperativi di controllo del lavoro. Di fatto, sebbene non manchino tentativi di standardizzazione del lavoro emotivo (Hochschild 2003), il contenuto dell'interazione tra cliente e lavoratore è comunque soggetto ad un alto livello di arbitrio, contingenza e incontrollabilità che rende queste mansioni non del tutto "degradabili". Infine, non è del tutto da escludere che la robotizzazione di funzioni front office sia connessa a strategie di marketing e alla volontà di offrire un servizio sui-generis, trasformando le intelligenze artificiali stesse in un'attrazione per rispondere a desideri di esotismo tecnologico da parte dei clienti. Restiamo però convinti che la plausibilità delle opzioni in campo non possa che essere valutata di volta in volta, a seconda delle contingenze. Bisogna infatti tenere in considerazione l'estrema frammentarietà in cui l'industria alberghiera opera che differisce per target di clienti, dimensioni, modalità gestionali, struttura proprietaria e per l'estrema variabilità delle peculiarità delle località in cui opera.

Storicamente, l'applicazione di innovazioni tecnologiche e di processo al settore alberghiero ha visto vere e proprie fasi di ascesa e di declino. Un primo importante periodo di innovazione si ha tra gli anni '50 e '70 del Novecento quando elettrodomestici (poi diventati di uso comune) quali frigoriferi, lavatrici, lavastoviglie furono massicciamente utilizzati negli alberghi e nei ristoranti contribuendo a modificare l'organizzazione complessiva dell'industria e del lavoro (si pensi per esempio alla caratteristica della deperibilità dei cibi e all'impatto che frigoriferi e altri strumenti di conservazione alimentare hanno avuto su questo). Tuttavia, da un punto di vista del lavoro, quella che sembra la maggiore innovazione è data dall'introduzione in commercio dei cibi pronti o semipronti che già Braverman (1976) considerava come il principale mezzo di sottrazione di

²¹ Per maggiori informazioni sullo stato degli esperimenti di utilizzo delle tecnologie e delle intelligenze artificiali si veda Anonimo (2016); Majumdar (2016); Namasivayam (2017)

conoscenze e saper fare dei cuochi e quindi della spoliazione del controllo sul processo di lavoro attraverso la sua degradazione. Bisognerà poi attendere la massificazione delle tecnologie di informazione e comunicazione (internet, computer, tablet, smartphone, applicazioni) a partire dagli anni 2000 per rintracciare effetti rivoluzionari e trasformativi di pari importanza. Eccetto i casi di ultra-automazione richiamati sopra, per ora ancora poco diffusi, e in riferimento alla forma delle trasformazioni, si può ipotizzare che le tecnologie del nuovo millennio applicate all'ospitalità abbiano avuto un effetto indiretto sulla degradazione del lavoro mentre sembrerebbe che esse siano diventate la nuova frontiera del controllo e di comando sul lavoro. Anche se su questo punto si può registrare uno scarso interesse della letteratura, strumenti quali i sistemi di prenotazione online e i sistemi di valutazione dei clienti post soggiorno hanno rappresentato di fatto una nuova frontiera del controllo del lavoro del personale alberghiero - permettendone la dilatazione temporale (il cliente recensisce e valuta gli aspetti del soggiorno in hotel qualche giorno dopo la fine dello stesso) - e indirettamente strumenti di standardizzazione e pressione sul lavoro²². La tecnologia resta, in ogni caso, una questione aperta nel dibattito sulle trasformazioni del lavoro alberghiero. Visioni ottimistiche per le quali la scarsa sensibilità tecnologica dell'industria, unitamente ai suoi vincoli spaziali, si tramuterebbe in un "potere posizionale" dei lavoratori dell'industria alberghiera si contrappongono ad analisi - in verità provenienti dalla letteratura manageriale e tecnica - che vedono proprio il settore dell'ospitalità e della ristorazione come maggiormente predisposto all'innovazione tecnologica. È certamente il caso del recente studio dell'istituto McKinsey, basato su analisi di natura tecnica e di fattibilità, per il quale il comparto alloggi e servizi di ristorazione presentando il 73% di attività automatizzabili, risulterebbe molto più sensibile all'automazione di quanto lo sia la manifattura (Chui et al., 2016).

Come abbiamo sostenuto nella prima sezione, uno dei fenomeni che ha contribuito maggiormente alle trasformazioni della produzione e della struttura produttiva è dato dalla finanziarizzazione. Anche nel settore alberghiero e in generale nel settore turistico il processo di finanziarizzazione rappresenta un aspetto cruciale per la comprensione delle maggiori trasformazioni che stanno influenzando il settore. Le innovazioni di cui abbiamo dato atto sopra (automazione, outsourcing, flessibilizzazione del lavoro, nuove modalità di organizzazione produttiva) sono in qualche misura la risposta imprenditoriale ai vincoli e agli imperativi di cui la logica operativa della finanziarizzazione è portatrice. Essa ha infatti stimolato - quando non direttamente imposto - una serie di processi concatenati che riguardano pressoché ogni aspetto del sistema produttivo alberghiero. Sebbene convinti che un'analisi che miri alla piena comprensione di questi processi debba puntare a restituirli nella forma in cui essi si presentano, ovvero intrecciati e sovrapposti, qui useremo un metodo descrittivo schematico che, riteniamo, possa avere dalla sua parte il vantaggio della chiarezza.

Vi sono sostanzialmente tre macro-effetti del processo di finanziarizzazione del capitale produttivo alberghiero. Il primo riguarda la trasformazione stessa della struttura produttiva e proprietaria, ovvero

²² Un processo invece de-umanizzazione del comando sul lavoro è possibile osservarlo con l'introduzione di apparecchi quali i dispositivi elettronici e le applicazioni che organizzano e interagiscono in tempo reale con il lavoro delle cameriere ai piani (*web housekeeping management*) o con quello dei camerieri che informatizzano la "comanda".

i cambiamenti operativi, di mercato e di governance nonché il rapporto tra capitale produttivo e capitale finanziario. Il secondo è invece connesso al modo in cui la finanziarizzazione stimola le trasformazioni del processo produttivo e del processo di lavoro (di cui abbiamo già visto le principali tendenze) e, infine, l'ultimo ha a che fare direttamente con le modalità di espansione e internazionalizzazione dell'impresa.

L'industria alberghiera si caratterizza per una forte dipendenza dal capitale. Gli alti costi produttivi e di immobilizzazione hanno fatto sì che l'industria in questione trovasse per lungo tempo, nel capitale finanziario e nella forma di prestiti bancari, un valido strumento di finanziamento. Tale relazione è stata a lungo necessaria anche in virtù del rapporto simbiotico che gli alberghi intrattenevano con il capitale immobiliare, ovvero la proprietà fisica delle strutture alberghiere. Basti pensare, a titolo di esempio, che molte delle catene alberghiere erano originariamente società di investimenti immobiliari. A partire dagli anni '70 e con un incremento negli anni '90 il rapporto tripartitico tra capitale produttivo, finanziario e immobiliare ha radicalmente mutato la sua conformazione²³. Secondo l'interpretazione di Tuft (2015), è proprio la recessione degli anni '90 dell'economia statunitense e la chiusura dei rubinetti del credito bancario che costringere le imprese alberghiere a ricorrere ad altre modalità di finanziamento al di fuori della stessa industria (Go e Pine, 1995; Kundu e Contractor, 1999; Niewiadomski, 2009, 2014). La finanziarizzazione del settore alberghiero implica da un lato il progressivo trasferimento dei diritti di proprietà dalle imprese originarie alle imprese finanziarie (investitori istituzionali e non)²⁴ e dall'altro un cambiamento delle modalità operative delle stesse imprese che le vede sempre più cercare la remuneratività degli investimenti entro i circuiti della circolazione finanziaria piuttosto che nelle attività di produzione. Nella ricostruzione di Yrigoy (2016), la nuova modalità di finanziamento delle imprese alberghiere si fonda su 4 sfere interconnesse: i) l'emergenza di nuovi agenti a seguito dell'intreccio tra industria alberghiera e capitale finanziario; ii) la dipendenza dal secondo circuito del capitale (Harvey 1982) attraverso l'estrazione dei profitti (il divenire rendita dei profitti); iii) utilizzo di strumenti di ingegneria finanziaria (derivati, stock options, ecc.) per accrescere il valore azionario; iv), infine, la scissione tra il capitale produttivo alberghiero e il capitale immobiliare.

Di fatto, la logica della finanziarizzazione fa da incipit al graduale processo che ha portato l'industria alberghiera a liberarsi attraverso la vendita delle proprietà immobiliari accumulate nei decenni precedenti a favore di una maggiore concentrazione dell'impresa sul core business, vale a dire sul segmento dell'ospitalità (Clancy 1998; Das e De Groot 2007; Go e Pine 1995; ILO 2015; Tufts 2015; Vanselow et al. 2009; Yrigoy 2016). Fin quando le strutture fisiche erano di proprietà delle aziende alberghiere esse rappresentavano anche una forma di capitale costante attraverso cui era

²³ La Starwood, tra le catene alberghiere più conosciute al mondo, nasce nel 1991 come società di proprietà immobiliare (Anonimo, 2014).

²⁴ Nel corso della crisi dei sub-prime del 2007 la catena alberghiera Hilton Worldwide Inc. venne acquisita dall'allora gruppo finanziario più grande del mondo, The Blackstone Group, attraverso il *leverage buyout* (Cohan, 2014; Yrigoy, 2016). Successivamente, lo stesso Blackstone Group rivendette il 25% di Hilton per 6 miliardi di dollari al gruppo alberghiero cinese HNA Group (Anonimo, 2016a). L'articolo della testata Bloomberg che descriveva l'operazione alberghiera di Blackstone mostrava un'immagine di una camera d'albergo con la didascalia: *how to make 12 billion investing in this?* (Cohan 2014).

possibile generare profitto con le attività alberghiere vere e proprie (Yrigoy 2016). Ma allo stesso tempo, le strutture fisiche rappresentavano anche lo sbocco della liquidità generata dal circuito secondario del capitale (Harvey 1982) in quanto erano lo specifico *spatial fix* in cui realizzare le attività di valorizzazione del capitale (Tufts 2015; Yrigoy 2016). Parimenti, la vendita stessa delle proprietà immobiliari sta diventando una fonte importante di generazione di liquidità. Le strutture sovrastanti (le compagnie finanziarie) utilizzano la liquidità generata dalla vendita immobiliare per acquistare, a livello di sistema, le stesse proprietà immobiliari. Le imprese alberghiere, precedentemente proprietarie degli immobili continuano ad utilizzare le strutture fisiche corrispondendo ai nuovi proprietari canoni di locazione e royalties che si basano valore generato della attività alberghiere. Questo passaggio permette alle imprese di generare nuove remuneratività che viene utilizzata per finanziare processi di espansione (Yrigoy 2016).

Tuttavia, l'aumento della redditività delle imprese alberghiere non è solo determinato dalla trasformazione del capitale costante (le strutture) in capitale variabile (l'affitto delle strutture sulla base delle performance economiche). La stessa logica della finanziarizzazione ha stimolato anche cambiamenti della macrostruttura e degli orientamenti delle aziende alberghiere. A partire dagli anni '90 l'industria alberghiera è entrata in una fase di sostenuta espansione portata avanti attraverso nuove aperture, processi di fusioni e acquisizioni che ne hanno anche acuito la concorrenza interna. Al contempo, le imprese alberghiere hanno sostenuto investimenti a favore del potenziamento del marchio, ritenuto strumento di attrazione e fedeltà dei clienti (Clancy 1998). Infatti, l'impossibilità di stimare preventivamente un servizio di ospitalità da parte del cliente rende parametri quali il valore, la rispettabilità e la reputazione del marchio i principali strumenti di valutazione del cliente e di vantaggio competitivo. Il mantenimento e la conquista di nuove posizioni di mercato si è tradotto in una politica di maggiore attenzione al cliente a cui vengono oggi offerti una vasta gamma di confort e servizi che includono nuove destinazioni, servizi personalizzati, gestione totale del soggiorno negli hotel nonché una serie di beni e servizi (comodità di vario tipo, suppellettili, servizi di accompagnamento, biglietti e sconti per attrazioni varie) di cui i clienti possono disporre durante il loro soggiorno (Tufts 2015; Vanselow et al. 2009). La dinamica di finanziarizzazione e di incremento della concorrenza ha tuttavia avuto effetti non solo sulle trasformazioni di impresa ma anche su altre componenti della produzione e in modo particolare sul lavoro e sulla sua organizzazione. Si tratta di impatti diretti e indiretti. Di fatto la remuneratività attesa dagli investitori spinge le imprese alberghiere ad operare verso una riduzione dei costi (Comelo, 2015) e in particolar modo del costo del lavoro che rappresenta la voce più importante di spesa. È il carattere stesso del lavoro e dell'industria turistica - come abbiamo visto - (simultaneità, scarsa sensibilità all'automazione, impossibilità di delocalizzare) a spiegare perché il suo costo assume una dimensione centrale nella retorica della competitività. Tuttavia, come sostengono Dutton et al. (2008), l'alto costo del lavoro nell'industria alberghiera è dovuto alla maggiore quantità di forza lavoro che i processi alberghieri richiedono e non già al costo al costo del lavoro come singola unità poiché si tratta di lavoro scarsamente retribuito a livello internazionale (Eurofound 2004; Jordhus-Lier e Underthun 2015; Dutton et al. 2008). La riorganizzazione dei servizi di ospitalità sta impattando fortemente sulle condizioni e sui carichi di lavoro. Abbiamo già visto come l'outsourcing, l'uso del lavoro flessibile e

il ricorso ad agenzie interinali siano gli strumenti privilegiati attraverso cui gli albergatori trasformano costi fissi in costi variabili e come essi siano diventati i dispositivi di precarizzazione – quando non di informalizzazione – del lavoro. Ma la ricerca della flessibilità si unisce anche ad un cambiamento delle pressioni esercitate sul lavoro (Seifert e Messing, 2006a, 2006b). Infatti, sia l’ILO 2015 sia autori quali Seifert e Messing (2016a, 2016b) hanno messo in luce come la personalizzazione dei servizi ai clienti e i nuovi confort presenti nelle camere (apparecchi elettrodomestici, cuscini di vario tipo, prodotti per il trattamento del corpo e finanche strumenti per le piccole riparazioni sartoriali) stiano di fatto aumentando il carico di lavoro delle cameriere ai piani e come l’organizzazione del lavoro e il peso delle operazioni di pulizia (rifacimento dei letti, movimentazione dei mobili) sia alla base dell’incremento delle malattie muscolo-scheletriche delle stesse lavoratrici.

La finanziarizzazione è infine connessa al processo di internazionalizzazione e globalizzazione dell’ospitalità. Sebbene la spinta alla transnazionalizzazione sia in qualche modo una caratteristica di lunga durata del settore alberghiero – e lo dimostrano la nascita di imprese alberghiere di tipo multinazionale già dai primissimi anni ‘50 (De Groote, 2008; ILO, 2015) - la finanziarizzazione si è posta come fattore di spinta che ne ha accelerato l’intensità e la velocità, oltre che le modalità. Sarebbe quindi riduttivo affidare alla finanziarizzazione delle imprese alberghiere il ruolo di unica determinante dell’internazionalizzazione anche alla luce del fatto che, come abbiamo sostenuto in apertura della sezione, è in primo luogo la domanda turistica che si è globalizzata sia in riferimento all’ingresso di nuove destinazioni sul panorama turistico internazionale sia in relazione all’emergere di nuove nicchie di turisti provenienti da paesi diversi rispetto a quelli tardo-industriali. L’industria alberghiera (che all’interno del multivariato comparto del turismo rappresenta il segmento più internazionalizzato) ha però svolto la sua parte. Nel 2015 si potevano infatti annoverare più di 250 aziende alberghiere multinazionali che operano in poco meno di cento paesi (ILO 2015). Se nel 2005 esse erano per lo più nordamericane (che guidavano la classifica con 8 multinazionali sulle prime 10) (Go and Pine 1995; De Groote 2008)²⁵ ed europee, negli ultimi anni si stanno affermando anche imprese asiatiche e mediorientali, grazie alle fusioni realizzatesi tra il 2013 e il 2016 (Vedi tabella). Nel periodo tra il 1980 e il 1998 i posti letti alberghieri sono praticamente raddoppiati (da 8 a 15, 4 milioni), la maggior parte dei quali in Europa (38,5%) e negli USA (33,5%). Dei circa 70 mila nuovi alberghi aperti negli anni Novanta, invece, poco meno della metà (45%) erano tra l’Asia meridionale e orientale e in altre destinazioni della sponda asiatica dell’oceano Pacifico (Peric, 2005; Smith Travel Research, 2015).

Nondimeno, anche l’industria globale è fortemente frammentata (nel 2009 circa l’85% erano hotel indipendenti e solo il 15% inserito in catena) (Niewiadomski 2014) ma, pur nella sua estrema frammentazione non manca una forte tendenza alla concentrazione (Clancy, 1998; Dunning e Mcqueen, 1981; 1982). Di fatto, oltre il 30% delle camere d’hotel al mondo sono gestite da 10 grandi gruppi alberghieri (ILO 2015) (vedi tabella 2) che nel 2009 costituivano anche il 52% del totale delle vendite globali (Niewiadomski 2014).

²⁵ Oltre il 50% delle prime 50 imprese multinazionali hanno la sede centrale negli Stati Uniti (Peric 2005).

Tabella 2: Gruppi alberghieri multinazionali (2015)

Gruppi alberghieri	Numero di Camere	Paese di origine
Marriott International/ Starwood Hotels	1 071 096	USA/USA
Hilton Worldwide Holdings	737 922	USA
Intercontinental Hotels Group	726 876	Regno Unito
Wyndham Hotel Group	671 900	USA
Jin Jiang International/Plateno Hotels Group	640 000	Cina/Cina
Choice Hotels International	504 357	USA
Accor Hotels	500 366	Francia
Best Western Hotels & Resorts	303 768	USA
Homeinns Hotel Group	311 608	Cina
Carlson Rezidor Hotel Group	172 234	USA

Fonte: nostra elaborazione su dati Hotel News Now e HospitalityNet su dati 2015

Un'importante distinzione per la comprensione delle modalità di internazionalizzazione del settore va operata tra gruppi e catene alberghiere (vedi tabella 3). Le catene alberghiere sono insiemi di hotel che operano sotto un marchio comune (non necessariamente sotto una proprietà comune) e condividono tra di essi strategie di marketing e standard operativi. Un gruppo alberghiero è invece un insieme di catene alberghiere controllate da una impresa leader che ne coordina centralmente la gestione e le strategie di sviluppo (Brotherton 2003; Niewiadomski 2014). Solitamente l'impresa leader è una holding attraverso cui si controllano le aziende appartenenti al gruppo (Niewiadomski 2014)²⁶. Secondo Niewiadomski (2014), per comprendere l'internazionalizzazione dell'impresa alberghiera dobbiamo necessariamente tenere presente alcune specificità che contraddistinguono la stessa. Si tratta in primo luogo di un settore fortemente sensibile alla variabilità della domanda e alle varie forze politiche, economiche, sociali ed ambientali che non possono essere controllate dal management (Go and Pine 1995). In secondo luogo, essa è caratterizzata da una forte relazione con le località (Kundu and Contractor 1999) nonostante l'importanza delle relazioni esterne e delle sue dimensioni globali. È inoltre il settore dell'economia dei servizi maggiormente internazionalizzato; Una quinta caratteristica è che un tipo di impresa estremamente dipendente dal capitale. Infine, si

²⁶ Per esempio, AC Hotel è una catena alberghiera che ha un suo marchio e gestisce una serie di hotel presenti a livello internazionale ma a sua volta fa parte di un gruppo alberghiero - Marriott Hotels - che ne detiene il controllo.

tratta di un settore che ha una lunga storia di internazionalizzazione a partire dagli inizi del XX secolo e quindi con molti decenni di vantaggio rispetto ad altre industrie (De Groote 2008).

Proprio quest'ultima caratteristica porta Niewiadomski a sostenere, parafrasando Ioannides e Debbage (1998), che la tendenza all'espansione e alla concentrazione (integrazione orizzontale) dell'industria alberghiera, realizzata a partire dalla fine della Seconda guerra mondiale, segni anche il passaggio da un regime di produzione di tipo pre-fordista (fortemente orientato a catturare una domanda proveniente dalle élite) a un regime di tipo fordista, cioè capace di offrire servizi semi-standardizzati per rispondere ad una domanda turistica omogenea e massificata. All'integrazione orizzontale del settore alberghiero corrispondeva anche una crescita dell'integrazione verticale portata avanti attraverso le relazioni forti con le compagnie aeree e di trasporto. L'integrazione orizzontale ha garantito la realizzazione di economie di scala mentre quella verticale il controllo di alcune fasi della filiera di approvvigionamento (Lafferty e Fossen, 2001; Litteljohn, 2003; Niewiadomski, 2014). A differenza della domanda standardizzata di tipo fordista, oggi il consumo turistico è basato su un'ampia gamma di prodotti diversificati e su un'attenzione maggiore alle differenze "culturali" tra clienti e specificità locali. Questa divisione in fasi storico-sociali, che in parte ricalca quella operata per descrivere le trasformazioni del capitalismo nell'ultimo secolo, per quanto schematica e riduttiva di alcune tendenze, ci aiuta a comprendere meglio le trasformazioni delle strategie operative dell'internazionalizzazione produttiva e il ruolo del processo di finanziarizzazione. Infatti, fino agli anni '80 del secolo scorso l'espansione internazionale delle compagnie alberghiere è stata principalmente realizzata attraverso il ricorso ad investimenti esteri diretti che comprendevano gli investimenti *greenfield* (Niewiadomski 2014), cioè la costruzione e l'apertura *ex-novo* di strutture alberghiere (a cui si può sommare l'acquisto di immobili e il cambiamento di destinazione d'uso) o l'acquisto di unità già esistenti, prevalentemente singoli alberghi e in numero ridotto, di altre compagnie alberghiere.

Le specificità della precedente conformazione di impresa fa sì che questo processo per quanto continuo proceda in modo molto lento. Infatti, l'unità tra capitale immobiliare e produttivo e il finanziamento delle attività produttive attraverso il credito bancario che anche nei periodi di "euforia" presupponeva una rigida valutazione della sostenibilità finanziaria, rendevano le operazioni di internazionalizzazione abbastanza onerose. A partire dagli anni '80 e dalla nuova strutturazione di impresa che vede in primo luogo l'alienazione delle proprietà immobiliari e la trasformazione dell'impresa in una attività finanziaria, il processo di internazionalizzazione e di espansione subisce un sostenuto incremento (Brotherton 2003; Go and Pine 1995; Litteljohn 2003; Niewiadomski 2014) che si è concretizzato su due livelli sovrapposti. In primis, il *modus operandi* stesso della finanziarizzazione richiede sempre più operazioni di espansione attraverso processi di acquisizione e fusioni, alleanze strategiche e *joint venture* (De Groote 2008; Leon-Darde et al., 2011; Sinclair 2003) la cui logica è data principalmente dall'aumento del valore di borsa dei titoli (Yrigoy 2016).

Tabella 3: gruppi e catene alberghiere (2015)

Gruppi alberghieri	Catene e Marchi controllate dai gruppi alberghieri
Intercontinental	InterContinental, Crowne Plaza, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge Suites, Candlewood Suites, Hotel Indigo, EVEN Hotels, Hualuxe
Wyndham Worldwide	30 Marchi primari che includono: Wyndham Hotels and Resorts, Tryp by Wyndham, Ramada, Days Inn, Super 8, Howard Johnson, Wyndham Rewards, Wingate by Wyndham, Microtel Inns & Suites, RCI, The Registry Collection, Landal GreenParks, Novasol, Hoseasons, cottages4you, James Villa Holidays, Wyndham Vacation Rentals, Wyndham Vacation Resorts, Shell Vacations Club and WorldMark by Wyndham Waldorf
Hilton	Waldorf Astoria, Conrad, Canopy, Hilton, Curio, Double Tree, Embassy Suites Hotels, Hampton Inn, Homewood Suites by Hilton™, Home2 Suites
Marriott e Starwood (gruppi fusesi nel 2015)	Marriot: BVLGARI® Hotels & Resorts, The Ritz-Carlton®, JW Marriott®, EDITION, Autograph Collection® Hotels, Renaissance® Hotels, AC Hotels by Marriott, Moxy Hotels®, Marriott Hotels®, Courtyard by Marriott®, Protea Hotels®, SpringHill Suites by Marriott®, Fairfield Inn & Suites® by Marriott, Residence Inn by Marriott®, TownePlace Suites by Marriott®, Marriott Executive Apartments®, Gaylord Hotels®, Marriott Vacation Club Starwood: St. Regis®, The Luxury Collection®, W®, Westin®, Le Méridien®, Sheraton®, Four Points®, Aloft® and Element®
Choice	Comfort Inn®, Comfort Suites®, Quality®, Clarion®, Sleep Inn®, Econo Lodge®, Rodeway Inn®, MainStay Suites®, Suburban Extended Stay Hotel®, Cambria Suites® and Ascend Hotel Collection®
Accor	Sofitel, Pullman, Mgallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, ibis, ibis Styles, ibis budget, Adagio access, hotelF1, Formule 1
Carlson Rezidor	Quorvus Collection, Radisson Blu, Radisson, Radisson Red, Park Inn by Radisson, Park Plaza, Country Inns & Suites, Radisson Blu, Park Inn by Radisson, Radisson, Red and Quorvus Collection
Hyatt	Park Hyatt, Andaz, Grand Hyatt, Hyatt, Hyatt Regency, Hyatt House, Hyatt Ziva/Zilara, Hyatt Residence Club

Fonte: nostra rielaborazione su dati ILO, 2015.

In secondo luogo, l'espansione tanto internazionale quanto nazionale e locale è portata avanti attraverso l'apertura o l'annessione di singole unità produttive ma che a differenza del passato vede sempre meno l'esposizione finanziaria diretta e sempre più un'esposizione indiretta attraverso una serie di opzioni di coordinamento e controllo da parte di imprese leader tra cui le principali sono: le alleanze strategiche²⁷, i contratti di management, il leasing²⁸ e il franchising (vedi tabella 4). Esse permettono, con intensità e modalità differenti, il coordinamento e in parte il controllo sulle unità produttive senza l'esborso di sostenuti investimenti iniziali (Clancy 1998).

I contratti di management sono una forma molto diffusa di controllo e gestione di imprese alberghiere. Essi non presuppongono la proprietà dell'albergo e né tanto meno la proprietà immobiliare. Gli alberghi continuano a rimanere proprietà private di un'azienda specifica che si affida ad una società terza (gestori) per la gestione delle attività produttive. Il proprietario continua a mantenere la titolarità della proprietà ma perde quella della gestione (Clancy 1998; Leon-Darde et al. 2011; Niewiadomski 2014). Dall'altro lato, l'azienda di gestione è la proprietaria del marchio sotto cui viene affiliato l'albergo, ne assume la gestione, provvede ad inserirlo nei circuiti commerciali, di fornitura e di conoscenze specifiche della multinazionale e ne trasmette il vantaggio comparato associato al marchio in cambio di un corrispettivo monetario (Go and Pine 1995; Litteljohn 2003). I termini, le condizioni e parametri e le clausole dei contratti di gestione sono molto variabili in quanto possono essere discussi a livello di singole unità, localmente o per macro e meso aree. Generalmente, essi prevedono che il proprietario dell'albergo paghi un corrispettivo monetario per i servizi del gestore sia fisso sia variabile (tra cui anche bonus) sulla base delle prenotazioni, delle vendite e degli altri servizi. Tra le "nuove" modalità di espansione delle multinazionali il contratto di gestione oltre a rappresentare un basso rischio di impresa, è la forma di governance che permette un migliore coordinamento e controllo gerarchico da parte delle aziende leader pur non possedendo diritti di proprietà sulle imprese. Ma ai fini della nostra analisi è interessante notare come questa opzione, tra le altre, permette una estrema frammentazione e proliferazione di imprese all'interno dello stesso spazio fisico. Di fatto il contratto di management, unitamente ad altre trasformazioni quali la separazione tra capitale produttivo e immobiliare e la logica delle esternalizzazioni produttive, può

²⁷ Le alleanze strategiche rappresentano l'opzione "bottom-up" poiché tra tutte sono quelle che non richiedono forme di controllo eterodiretto e nascono a partire dal bisogno di associazione di singole imprese indipendenti. Esse possono essere classificate in due tipi principali. La prima presuppone l'alleanza a livello strategico e la messa in comune di strumenti di prenotazione, marketing e commercializzazione di cui il caso certamente più diffuso è dato dal marchio *Best Western*²⁷. La seconda forma sono le alleanze operative tra organizzazioni con prodotti differenti ma accumulate da filosofie e stili di gestione simili la cui associazione è finalizzata alla riduzione dei costi e all'aumento dei ricavi (Clancy 2016). Secondo Clancy (1998) l'entrata in un'alleanza permette, a fronte di un investimento di capitale molto ridotto, una serie di vantaggi: la socializzazione dei costi di commercializzazione; una riduzione del problema del trasferimento di conoscenza; limita i problemi di natura "culturale" che un tipo di integrazione diversa potrebbe riscontrare nella penetrazione dei contesti locali in quanto lascia quasi del tutto inalterate le specificità delle singole aziende.

²⁸ Il leasing è tra tutte la modalità quella che ha ricevuto meno attenzione dalla letteratura poiché assimilata ai contratti di management (Niewiadomski 2014) ma anche perché si tratta di quella meno diffusa. È un contratto di affitto in cui il proprietario cede l'effettiva titolarità dell'azienda (ed eventualmente anche della struttura) ad un soggetto terzo. Si differenzia però dal contratto di management per due ragioni sostanziali: la prima è che il leasing comporta la cessione di qualsiasi titolarità, responsabilità e la rinuncia a qualsiasi pretesa da parte del locatore sulla azienda (salvo quelle stabilite dalle normative) e la seconda è l'azienda locataria a corrispondere un canone di locazione al proprietario e non il contrario come nel caso del contratto di management (De Groote 2008; Niewiadomski 2014). Il leasing rappresenta una modalità meno diffusa anche perché i rischi e l'impegno che le aziende locatarie devono assumersi sono maggiori.

generare una situazione per cui, tanto ipoteticamente quanto realmente, diverse imprese operano con logiche e modalità differenti sullo stesso prodotto e senza dispersione spaziale delle attività. Possiamo maggiormente cogliere questa dinamica se spostiamo lo sguardo dalla parte dei lavoratori. I contratti di management sono variabili anche sulla questione del personale. I lavoratori possono sia continuare ad essere formalmente dipendenti delle imprese proprietarie sia, invece, transitare nelle imprese di gestione. Ma può anche verificarsi che vi siano proliferazioni di status e di controparti contrattuali per cui una parte degli addetti è formalmente dipendente della società proprietaria e un'altra parte è invece dipendente dalla società gestionale. In ogni caso, la cessione della gestione implica che sia proprio la società di gestione ad essere titolare di tutti gli aspetti che riguardano l'organizzazione del lavoro e i rapporti con i lavoratori anche se formalmente dipendenti da imprese diverse²⁹.

La forma più diffusa di integrazione orizzontale del sistema alberghiero globale è rappresentata dal franchising. Il franchising è una sorta di contratto di affitto del “marchio” in cui il titolare dell'impresa alberghiera si impegna a fornire un corrispettivo monetario ai proprietari per l'utilizzo del marchio stesso (e una serie di altri compensi variabili) e a rispettare degli standard di servizio in cambio dei vantaggi derivanti dall'affiliazione (Clancy, 1998; Das e De Groot, 2007; De Groot, 2008; Niewiadomski, 2009, 2014, 2015, 2016). Il franchising prevede anche la centralizzazione (interamente o parzialmente) delle piattaforme di prenotazione, l'accesso ai servizi di marketing e commercializzazione, l'assistenza legale e le consulenze di vario tipo, la formazione del personale e in alcuni casi, anche l'accesso alla catena di fornitura qualora essa rientri negli standard necessari o si presenti come economicamente conveniente (Go and Pine 1995; De Groot 2008; Niewiadomski 2014). A differenza del contratto di gestione, esso lascia un ampio margine di libertà e autonomia ai titolari delle aziende alberghiere i quali continuano a gestire le attività quotidiane e riduce il potere di coordinamento e controllo delle imprese titolari dei marchi, che si limitano a mantenere la titolarità delle attività codificate (Leon-Darde et al. 2011; Niewiadomski 2014). Si tratta di una modalità di governance che sembra dividere equamente i rischi. Il proprietario rimane il soggetto su cui gravano i rischi di impresa mentre i gruppi multinazionali assumono i rischi della condivisione della tecnologia e del *know-how* specifico con soggetti non appartenenti in modo organico all'organizzazione oltre ai rischi connessi all'utilizzo del marchio stesso (una potenziale minaccia per la reputazione delle imprese). Anche per quanto concerne l'organizzazione e la gestione dei rapporti di lavoro, essi ricadono sul titolare dell'azienda sebbene, frequentemente, i contratti di franchising prevedono l'adozione e il rispetto di standard focalizzati sul lavoro. Esso rappresenta quindi una modalità di espansione a cui è associato un basso rischio e un modo piuttosto sicuro e semplice di realizzare l'espansione (Leon-Darde et al. 2011; Niewiadomski 2014). I contratti, che siano di franchising, di leasing o di gestione possono avere durata differente e possono anche essere negoziati a livello di multi-unità.

²⁹ Per quanto riguarda i rapporti con i fornitori invece, il contratto di gestione presuppone l'ingresso nelle catene di fornitura negoziate a livello centrale da parte dei detentori del marchio sebbene, in alcuni casi, i manager locali possono essere liberi di negoziare singolarmente alcune parti della fornitura (ILO 2015).

La modalità di espansione dell'industria alberghiera ha generato molteplici tentativi di contestualizzazione del fenomeno coinvolgendo diverse discipline e stimolando diversi approcci. L'economia politica ma anche una parte della geografia economica ha teso per l'utilizzo del paradigma della *varietà dei capitalismi* (Niewiadomski 2014, 2015, 2016). Gli studiosi di *business strategies* e delle discipline manageriali hanno invece optato per il *paradigma dell'eclettismo* (Dunning e McQueen 1981; Go e Pine 1995; Litteljohn 2003). Infine, i geografi e i sociologi dell'economia hanno preferito utilizzare l'approccio *delle Global Value Chain o del Global Production Network (GPN)*. Nelle prossime sezioni ci occuperemo proprio di questi due approcci.

Tabella 4: espansione orizzontale delle imprese alberghiere (2015)

Gruppi alberghiero	Numero di contratti di franchising	Numero di contratti di management	Numero di hotel di proprietà o in leasing
W-Worldwide	7.290	45	2
Choice	6.303	0	0
Intercontinental	4.096	735	0
Hilton	3.608	526	144
Marriott	2.156	1.551	76
Accor	1.506	857	1.354
Starwood	551	563	47
Carlson Rezidor	626	334	119

Fonte: nostra rielaborazione su dati ILO 2015

1.3 Il dibattito sulle catene del valore globali

Un limite che spesso soggiace al caotico insieme di analisi è l'incapacità di trattare la globalizzazione come un processo concreto, con le sue determinanti storiche, economiche, politiche e sociali, con i suoi effetti, le sue divergenze, le sue rotture e, conseguentemente, le sue contraddizioni. Si tratta di un processo di reificazione al contrario della globalizzazione con il conseguente effetto di idealizzarla, fluidificarla e di de-storicizzarne la natura. Senza cadere nella trappola del determinismo economicista e riconoscendo perciò la natura polivalente della globalizzazione, vogliamo occuparci qui di un approccio che si offre di studiarla (Bair, 2008; Borghi, et al.2017; Gereffi, 1999) a “partire dalle strutture che ne sottendono il funzionamento” (Greco, 2016): le catene globali del valore (di seguito GVC). È una prospettiva di ricerca emersa a partire dagli anni Ottanta e che ha conosciuto una rapida diffusione negli anni recenti come modalità empirica volta ad interrogare e a studiare le profondità del capitalismo contemporaneo a partire dalla sua configurazione reticolare e globale (Borghi et al., 2017). Sviluppato in primis da Gary Gereffi et al. (1994) e successivamente arricchito da notevoli sforzi intellettuali e di ricerca, l'approccio GVC nasce sotto l'ombrello teorico della teoria

del Sistema-mondo e specificatamente all'interno della costruzione concettuale di Anthony Hopkins e Immanuel Wallerstein (1986, 1994) sulle catene delle merci (*Commodity Chain*) da cui si è però progressivamente allontanato. Già Saskia Sassen nel suo "Una sociologia della Globalizzazione" (2010) considerava la prospettiva analitica della GVC, assieme alla tradizione di ricerca delle città globali, come la conoscenza specialistica dello studio dei circuiti della globalizzazione maggiormente sviluppata. Essenzialmente una catena del valore è l'insieme delle differenti attività (design, progettazione, realizzazione, trasporto, vendita) che soggiacciono alla produzione di una qualsiasi merce in cui ogni fase che il prodotto attraversa trasferisce in esso un incremento di valore. Il termine catena indica, specie nella sua configurazione attuale, che le operazioni necessarie alla realizzazione di un prodotto sono spesso suddivise tra un diverso numero di produttori e aziende mentre, la sua dimensione globale - su cui torneremo più avanti - è invece riferita alla dispersione di queste attività in una molteplicità di contesti produttivi sparsi per il mondo come risultato dei processi di frammentazione della produzione (Arndt e Kierzkowski, 2001; Romero e Tejada, 2011). Non è quindi frutto del caso che la letteratura sulle GVC sia maturata contemporaneamente alle trasformazioni del capitalismo e della produzione e al suo presentarsi oggi come un aggregato "di reti di reti". Secondo la lettura di Borghi et al. (2017) l'analisi delle GVC è un modo per indagare a fondo i processi di globalizzazione e le determinanti sociali delle attività economiche in quanto essa pone al centro del suo statuto di ricerca i processi di creazione e distribuzione del valore.

Talvolta anche la prospettiva dalle GVC è soggetta a incertezze di natura interpretativa e identificativa. In particolare, come denuncia Jennifer Bair (2008), si tende a confondere e a mescolare assieme diverse accezioni (catene di merci, catene del valore, catene globali delle merci e, infine, catene globali del valore) che pur potendo essere collegate alla stessa radice teorica (il sistema-mondo) e agli stessi macro-oggetti di analisi (le interconnessioni transfrontaliere tra processi produttivi e di consumo) si presentano con notevoli divergenze tra esse, alcune frutto anche dell'evoluzione analitica e cronologica realizzata dai medesimi autori. È utile perciò, prima di offrire una sintesi delle peculiarità delle GVC, provare a fare ulteriore chiarezza in merito ricostruendo, con Bair (2008), l'evoluzione storico-interpretativa della ricerca sulle catene, avvertendo però che si tratta di un ordine cronologico volto appunto a una genealogia ma che può risultare eccessivamente stilizzato e fuorviante in quanto, spesso, gli approcci tendono a fondersi insieme.

All'interno della letteratura sociologica si possono distinguere tre approcci allo studio delle catene che si sono susseguiti cronologicamente: le catene di merci (*Commodity Chain*) emerso alla fine degli anni Settanta nella cornice del sistema-mondo; le catene globali delle merci (*Global Commodity Chain*) nato agli inizi degli anni Novanta; e, infine, la catena globale del valore (*Global Value Chain*). Si deve a Hopkins e Wallerstein (1977) il primo utilizzo del concetto di *catene di merci*, per i quali essa è una rete di processi di lavoro e di produzione interrelati che hanno come risultato un prodotto completo. I due autori si propongono quindi di ripercorrere al contrario il processo di fabbricazione di un prodotto e rintracciare le fasi, gli assemblaggi, gli input, il lavoro e i contesti differenti che di volta in volta si intersecano dall'estrazione delle materie prime alla vendita di un prodotto. Come sostiene Bair (2008), la concettualizzazione da parte dei due teorici del Sistema-mondo delle catene di merci parte dalla necessità di una diversa interpretazione della globalizzazione

capitalista. Infatti, tale modo di pensare alla produzione rappresenta una rottura netta con l'idea che la globalizzazione fosse un fenomeno nuovo in quanto, sostengono Hopkins e Wallerstein (1994) queste catene delle merci geograficamente disperse costituiscono un connotato del capitalismo fin dalla sua comparsa.

Lo scopo principale dell'analisi delle catene delle merci è rinvenire l'iniqua distribuzione delle risorse generate dai vari punti delle catene tra i paesi che vi partecipano e, in questo modo, rintracciare la specifica divisione internazionale e geografica del lavoro. Coerentemente con la struttura concettuale del Sistema-mondo, le attività svolte nei singoli punti della catena delle merci si inseriscono nella divisione internazionale del lavoro descritta come una complessa suddivisione di specializzazioni e di ruoli economici e produttivi tra stati appartenenti a una triplice dimensione verticalmente organizzata: *centro* (paesi avanzati, dove si concentra il maggiore accaparramento di valore), *semiperiferia* (paesi che godono di alcuni vantaggi del centro) e *periferia* (paesi "sottosviluppati", a cui viene affidata la funzione di esportatori di materie prime e prodotti a basso costo) (Wallerstein, 1979). Nella prospettiva della Teoria della Dipendenza e in quella del Sistema-mondo le differenze di sviluppo tra le tre aree non sono pensate come un ritardo temporale che deve essere recuperato, al contrario: le aree «periferiche sono subordinate funzionalmente ad un'area centrale e spinte a specializzarsi in quelle attività marginali e subalterne che si conciliano con gli interessi del centro» (Borghesi et al., 2017:19). La produzione e la redistribuzione del surplus prodotto dall'economia mondiale (che segue lo stesso tragitto delle merci, dalla periferia al centro) sulla base di questa gerarchia è il meccanismo che riproduce lo scambio ineguale e, in ultima istanza, la dipendenza dei paesi subalterni dal centro stesso. Le catene di prodotto si inseriscono e tagliano verticalmente la tripartizione spaziale³⁰ che, tuttavia, non è considerata come statica in quanto permette mutamenti sia della localizzazione stessa dei processi sia della stessa configurazione delle catene³¹. Sostiene Bair (2008) che forse lo scopo ultimo dei teorici del Sistema-mondo non è tanto rintracciare il flusso sequenziale diretto alla creazione di una merce e alle attività che lo caratterizzano nelle singole "scatole", ma quello di guardare all'esterno dei nodi della catena per vedere come ogni singolo punto sia contemporaneamente parte di più catene e connessioni: "l'ultimo collegamento della catena può essere un punto intermedio di un'altra catena" (Bair, 2008). Sono proprio questi nessi sovrapposti, multipli e intersecati che attirano gli studiosi in quanto costituiscono l'architettura materiale dell'economia globale.

Le catene globali del prodotto (Global Commodity Chain - GCC) sono uno strumento interpretativo e teorico apparso negli anni Novanta grazie all'impegno intellettuale di Gery Gereffi e di altri autori. La GCC nasce espressamente all'interno dell'ombrello teorico del Sistema-mondo ma

³⁰ Si tratta tuttavia di aggregati geografici e di natura politica differente (almeno fino al processo di costruzione dello stato-nazione moderno) in quanto il Sistema-mondo pone la nascita del capitalismo e con esso le catene di merci e la suddivisione centro-periferie nel XIV secolo (Arrighi, 1996).

³¹ Sia la dinamicità affidata alle reti produttive, sia l'inserimento di un terzo spazio geografico (semi-periferia) sono tra le principali differenze tra l'approccio dell'economia-mondo e la teoria della dipendenza che invece suddivide le aree geografiche solo in una dicotomia rigida e statica (centro e periferia) (Greco, 2016). Vi è tuttavia anche una differenza sulla collocazione cronologica del capitalismo. I teorici del Sistema-mondo pongono la genesi del capitalismo nel XIV secolo DC mentre alcuni esponenti della teoria della dipendenza, come Andre Gunder Frank, si spingono sino a collocare il capitalismo nel 4000 A.C.

da cui si distanzia per una serie di differenze sostanziali (Bair, 2009; Borghi et al., 2017; Gereffi e Korzeniewicz, 1994). Al pari della teoria de Sistema-mondo, la GCC descrive il complesso insieme di operazioni e connessioni geograficamente disperse che nel loro insieme producono una merce completa (dall'ideazione al consumo) il cui risultato immediato è la strutturazione di una nuova divisione internazionale del lavoro. I distinti processi svolti lungo la catena sono chiamati scatole o nodi. Ognuno di essi è posto in modo consequenziale e implica l'acquisizione e/o l'organizzazione di input, forza lavoro, trasporto, distribuzione e consumo (Gereffi e Korzeniewicz, 1994; Gereffi, 1999). A loro volta anche i singoli nodi sono «reti di legami che connettono imprese, persone, regioni, economie differenti» (Greco, 2016). La GCC può essere quindi rappresentata come una moltitudine di segmenti produttivi che sono caratterizzati da «un flusso di beni tra nodi, come l'organizzazione della produzione tra i nodi e nei nodi e come un'articolazione geografica dei nodi nello spazio» (Smith, 2002 cit., in Greco 2016).

L'idea essenziale della GCC è che ogni operazione svolta all'interno della catena aggiunga valore al prodotto e che queste operazioni siano oggi svolte da un numero crescente di produttori e aziende localizzati in differenti aree geografiche. Essa è organizzata sempre più da una diffusione globale che attraversa diverse aree e località come risultato dei processi di frammentazione della produzione (Arndt e Kierzkowski, 2001; Peck, 2017) e può essere quindi pensata come l'infrastruttura del commercio e della produzione internazionale (Bair, 2008) in cui la dispersione dell'attività produttiva viene reintegrata attraverso la strutturazione di catene di prodotto.

Secondo Gereffi e Korzeniewicz (1994), la concettualizzazione della GCC avrebbe permesso di porre nuove domande sulle traiettorie di sviluppo che i vecchi paradigmi (teoria della dipendenza e del sistema-mondo) non riuscivano più a contenere. I ricercatori della prospettiva della GCC intravedono la possibilità di miglioramenti sotto il profilo economico, sociale e umano per le aziende (upgrading), e quindi i contesti, i gruppi sociali e le persone, che riescono ad inserirsi nei diversi punti della catena. Una prospettiva, quella dei miglioramenti, che i teorici del Sistema-mondo e ancor di più quelli della Teoria della Dipendenza rigettano o, tutt'al più, giudicano funzionale alla riproduzione della gerarchia centro-periferia.

Le domande principali a cui si vuole dare risposta con la concettualizzazione della GVC sono: perché una determinata attività produttiva prende piede in un determinato contesto? Come è organizzata e governata una catena di prodotto? Come viene distribuito il valore prodotto dalle diverse attività nelle catene? Si tratta cioè di capire dove realmente le catene “toccano terra” e quali implicazioni si presentano, in termini di produzione e distribuzione di valore, per le località in cui essa si localizza (Appelbaum e Gereffi, 1994; Clancy, 1998)³².

³² Come sostengono Borghi et al. (2016), la teoria sulle GCC è a sua volta influenzata da altri contributi teorici in particolare alla concezione di Schumpeter sulle innovazioni e quella relativa alla nuova divisione internazionale del lavoro. Inoltre, la prospettiva della GCC è sensibile ad alcune coordinate teoriche provenienti dalla letteratura manageriale ed economica. Di fatto, si deve a Kogut (1985) l'introduzione del termine catena del valore aggiunto, con il quale si fa riferimento alla capacità delle aziende di sfruttare la combinazione di vantaggi comparati dei singoli paesi dove esse posizionano le loro attività e i vantaggi competitivi delle aziende stesse (Borghi et al., 2017; Xue & Chan, 2013). Successivamente è Michael Porter (1985) ad elaborare la nozione di catena del valore intesa come uno strumento di analisi

Secondo Xue e Chan (2013:58), il principale obiettivo dell'approccio delle GCC risiede nello «scovare e analizzare i cambiamenti della struttura di governance nelle differenti aziende, sia all'interno sia tra differenti settori». Si presenta quindi come un'analisi di livello meso (Greco, 2016) o micro-meso (Xue e Chan, 2013) e fortemente vocata alla ricerca empirica (Bair, 2008). È infatti proprio la dimensione empirica a potere cogliere di volta in volta l'estensione geografica di una catena ovvero la misura di quanto è effettivamente globale (Bair, 2008) pur dando per scontato che i sistemi di produzione siano sempre più integrati in uno spazio geografico ampio (Harvey, 2010; Peck, 1996).

Inizialmente Gereffi et al. (1994) identificarono tre dimensioni a partire dalle quali poter compiere l'analisi della GCC e successivamente ne aggiunsero una quarta (Bair, 2008). La prima dimensione è relativa alla struttura degli input e output volta alla descrizione del processo di trasformazione delle materie prime in prodotti finali. La seconda riguarda la specifica dimensione territoriale e geografica della GCC. La terza dimensione è invece relativa alla struttura di governance finalizzata a comprendere e a descrivere il processo con cui alcuni attori (imprese leader) esercitano un controllo su altri attori e come i primi distribuiscono il valore creato lungo la catena (Bair, 2009; Borghi et al., 2017; Greco, 2016). La quarta dimensione, sviluppata un anno dopo la prima apparizione dell'approccio GCC (Gereffi, 1995), concerne il contesto istituzionale entro il quale le catene, o meglio, i nodi delle catene operano (Bair, 2008). Congiuntamente “queste quattro dimensioni permettono di comprendere l'organizzazione e il funzionamento dei sistemi produttivi scoprendo gli attori coinvolti nella produzione e nella distribuzione le loro reciproche connessioni” (Cattero 2007 citato in Borghi et al. 2017:177). Tra le quattro dimensioni proposte è quella della governance ad avere maggiormente catturato l'attenzione degli studiosi afferenti alla prospettiva della GCC ma è anche quella su cui si è - come vedremo in seguito - concentrata una parte importante delle critiche mosse alla teorizzazione dei Gereffi. La problematica della governance, cioè il modo in cui sono gestiti, ordinati, e diretti i rapporti all'interno della catena e come viene strutturato il potere di condizionamento dell'azienda leader sulle altre, è infatti centrale nelle analisi della GCC poiché, come spiegano Berger et al. (2006) e Borghi et al. (2017), pur non avendo nessun diritto giuridico sulle imprese inserite nelle catene, l'impresa leader ha il potere di condizionare e decidere le scomposizioni e le ricomposizioni della catena e di discernere coloro che ne faranno parte. In estrema *ratio*, quindi, è l'impresa leader che stabilisce e qualifica la divisione internazionale e funzionale del lavoro (Appelbaum e Gereffi 1994, Bair, 2008). In questo modo, le imprese non leader inserite in filiera sono soggetti alla forte dipendenza dalla casa madre e ciò ha spinto i ricercatori ad interrogarsi sulle implicazioni della governance relativamente alla possibilità di miglioramenti e di sviluppo dei contesti in cui i processi produttivi sono inseriti. (Bair, 2009; Daviron e Ponte 2005).

L'enfasi sul potere delle imprese leader ha portato dapprima Gereffi (1999; Gereffi e Korzeniewicz, 1994) ad elaborare un duplice modalità di esercizio della governance: le catene guidate dal produttore (*producer-driven*) e le catene guidate dall'acquirente (*buyer-driven*). Le catene guidate

aziendale finalizzato ad esplorare le diverse e interconnesse attività nelle imprese allo scopo di identificare quali di esse sono fonte di competitività (Greco, 2016; Romero e Tejada, 2011)

dal produttore sono frequenti nelle industrie ad alta intensità di capitale e tecnologia, come le industrie automobilistiche, dove si registra anche la tendenza a mantenere sotto diretto controllo dell'impresa leader i processi che implicano una maggiore intensità di capitale e di esternalizzare quelli a più alta intensità di lavoro. Si tratta quindi di una organizzazione produttiva verticalmente integrata (Bair, 2008; Borghi et al., 2017). La catena guidata dal compratore è invece pertinente ai settori basati su alta intensità di lavoro (come nell'abbigliamento) dove spesso le imprese leader non sono manifatturiere ma distributori finali dei prodotti. Queste perseguono un'ampia dispersione produttiva e organizzano diverse imprese a cui vengono demandate funzioni diversificate e standardizzate (Borghi et al., 2017).

Nelle catene guidate dagli acquirenti i legami tra imprese diverse, tra fornitori di primo e di altri livelli e tra gli appaltatori sono più diffusi rispetto all'integrazione verticale. Su un altro livello di analisi le forme di coordinamento elaborate da Gereffi rispecchiano due diversi modi di concepire la governance: il coordinamento di mercato, tipico delle catene controllate dell'acquirente, dove la sostituzione di fornitori è relativamente semplice e dove le stesse imprese possono far parte di diversi network produttivi; e il coordinamento gerarchico, tipico invece delle catene guidate dal produttore, dove la sostituzione di alcuni fornitori è spesso più difficile da realizzare e dove possono anche registrarsi trasferimenti di tecnologie e forme organizzative dalla casa madre alle imprese della filiera.

Tuttavia, questo controllo da parte delle imprese leader sulle imprese delle catene non è considerato come svantaggioso dal punto di vista della prospettiva della GCC che invece ne intravede guadagni e benefici per le aziende "controllate" nell'accesso alla catena. Tali vantaggi sono goduti dai paesi in via di sviluppo (Xue e Chan, 2013). E aggiungono Gereffi et al. (2005: 99-100):

«tra i principali risultati della ricerca sulle catene vi è che l'accesso al mercato da parte dei paesi in via di sviluppo è sempre più dipendente dalla partecipazione alle reti di produzione globale guidate da imprese situate nei paesi avanzati. Di conseguenza, la governance è una dimensione essenziale per capire come le imprese dei paesi in via di sviluppo possano accedere ai mercati mondiali, e quali vantaggi derivano dalla loro inclusione e quali i rischi della loro esclusione».

Nell'elaborazione storico-teorica sull'evoluzione della prospettiva delle catene di prodotto offerta da Bair (2008) vi è stato un ultimo passaggio che ha mutato, almeno da un punto di vista terminologico, il concetto di catene globali del prodotto in catene globali del valore (Global Value Chain, GVC). Vi è sostanzialmente poca chiarezza su quali siano state le cause di tale trasformazione così come risulta ancora oggi poco chiaro se i due concetti possono essere utilizzati in modo interscambiabile. È a partire dalla fine degli anni Novanta che alcuni studiosi hanno iniziato a riconsiderare l'approccio primario delle GCC mettendo in discussione anche la descrizione delle catene come "catene di merci" (Bair, 2008). In inglese infatti, il termine utilizzato inizialmente dai teorici della GCC, "commodity" è generalmente riferito alle materie prime o ai prodotti agricoli e di base. Secondariamente è Gereffi stesso a sostenere che i nuovi studi sulle catene avevano fatto emergere altri modelli di governance che non rientravano più nella classica dicotomia compratore-acquirente. Infine, alcuni dei ricercatori impegnati nelle ricerche sulle catene lamentavano una scarsa collaborazione tra i differenti studiosi mediata dall'utilizzo di terminologie diverse anche quando il riferimento era alla stessa problematica. Gereffi, et al. (2001) e Gereffi et al. (2005) suggeriscono che

il concetto di Global Value Chain è stato scelto perché considerato più inclusivo rispetto alle altre proposte. Tuttavia, come è stato richiamato sopra, per alcuni questo cambiamento terminologico è privo di effetti ed implicazioni teoriche e sostanziali (Bair 2008). Per altri ricercatori invece, la GVC pur basandosi sulla tradizione della GCC differisce da essa per alcune questioni fondamentali. In primis perché rispetto alla prima è molto più influenzata dalla problematica dei costi di transazione e dalla letteratura sull'economia organizzativa (Sturgeon, 2008) e in secondo luogo per ulteriori distinguimenti emersi nella ricerca riguardanti la prospettiva della governance. È in un articolo di Gereffi et al. (2005) che appare una nuova concettualizzazione delle governance che si distingueva chiaramente dalla vecchia concezione duale. L'esigenza di questa nuova concettualizzazione è data sia dall'evoluzione degli studi sulle catene che avevano dimostrato empiricamente l'impossibilità di contenere le diverse modalità organizzative entro i confini della precedente lettura, sia dall'incremento di influenze che "la nuova sociologia economica" – e in particolare la critica di quest'ultima all'economia dei costi di transazione – e l'avanzata ricerca sul "radicamento dei processi economici nelle dinamiche sociali e territoriali", stavano lentamente esercitando sui ricercatori vicini alla prospettiva delle catene delle merci. Gereffi e colleghi (2005) identificano quindi cinque nuove modalità che caratterizzano l'esercizio della governance nelle catene globali del valore. Per rintracciare la modalità di governance prevalente in una catena, i ricercatori elaborano una scala che consente di valutare il grado di relazioni tra imprese che può quindi essere alto o basso sulla base di tre variabili indipendenti: la complessità delle transazioni, la codificabilità delle informazioni e le capacità (capabilities) dei fornitori effettivi e potenziali in riferimento ai requisiti della transazione. L'utilizzo di queste variabili è finalizzato a catturare le caratteristiche della struttura industriale e del processo produttivo (Bair, 2008)³³.

La prospettiva della GVC si distingue anche per il tipo di relazione dinamica che i processi economici instaurano con i territori sebbene come segnalano Bair (2008) e Greco (2016) essa si distanzia dal paradigma dell'incorporazione (*embeddedness*) delle attività economiche nei processi sociali emerso a partire dagli anni Ottanta sotto lo stimolo intellettuale di Mark Granovetter (1985). La relazione che è instaurata tra territori e aziende delle catene è, nella prospettiva della GVC, «reciproca, dinamica e multilivello»: «I processi di sviluppo territoriale sono influenzati dalla fluidità delle forme organizzative che, combinando aspetti del mercato con aspetti della gerarchia, ordinano i processi economici e industriali a seconda delle sollecitazioni provenienti dalla «fabbrica mondiale» (Mezzadra e Neilson, 2013; Borghi et al. 2017).

Sebbene questa modalità di intendere i territori sia tra le specificità dell'approccio GVC, le diverse località sono state spesso integrate nelle analisi funzionalmente al sostegno dell'ipotesi dell'upgrading. Come abbiamo già visto, contrariamente alla teoria del sistema-mondo, la prospettiva della GVC offre ai territori la possibilità di sviluppo e miglioramenti ma essa passa incessantemente attraverso la capacità delle imprese ivi localizzate di assicurarsi parti del surplus prodotto lungo la

³³ Le 5 nuove modalità di governance sono: di mercato, modulare, relazionale, *captive* e gerarchica.

catena. Si tratta di un'ipotesi che integra specularmente i territori e i contesti locali alla partecipazione alle catene del valore.

Tuttavia, al di là dei problemi che possono essere generati dalla parola sviluppo, che talvolta finisce qui per collidere con la retorica dello *sviluppatismo* (McMichael, 2006) e con una visione dello stesso di tipo eurocentrico - ovvero con l'implicita negazione che vi possano essere percorsi sviluppi differenti da quelli che si sono storicamente affermati tra l'Europa e il Nord America - cioè che bisognerebbe chiarire è come realmente qualificare questo tipo di relazione tra catene del valore e località. La localizzazione delle catene del valore nei diversi luoghi produce una omogeneizzazione delle caratteristiche dei contesti? Oppure le catene sono capaci di inserirsi e mimetizzarsi nei territori adattandosi, trasformando e mettendo a valore le dinamiche socioculturali locali? Allo stesso modo, come sostengono Xue & Chan (2013), anche il ruolo dei governi locali e nazionali e l'insieme dei fattori istituzionali non possono essere tralasciati nello studio delle dinamiche delle catene. Ordinamenti legali e relazioni economiche, sociali, politiche e culturali sono fattori imprescindibili nella conformazione delle condizioni e delle relazioni di lavoro. L'assetto socio-istituzionale. «[...]...contribuisce a spiegare il profilo delle imprese, e le loro capacità di appropriazione del surplus» (Borghesi et al. 2017). Alle relazioni tra dinamiche statuali e catene del valore avevano già dedicato attenzione i teorici del Sistema-Mondo nelle prime riflessioni sulle catene del prodotto. Gli stati sono concepiti sia come i contesti istituzionali entro cui le catene si localizzano sia come titolari di un ruolo non solo limitato a stabilire le regole e le norme entro cui le catene devono operare, ma anche come potenziale elemento critico nella costituzione stessa della catena. In altre parole, gli stati costituiscono *un terreno contestato in cui opera una negoziazione continua dovuta al tentativo dei produttori di aggirare i vincoli e le restrizioni* (Bair, 2008). In definitiva, l'idea è quella che tra spazialità e catene del valore vi sia una relazione multidinamica e mutevole dove le istanze dei processi economici e quelle dei territori e dei contesti sociali si influenzano vicendevolmente.

Come ricorda Bair (2008), la costruzione della GVC ha ricevuto diverse critiche sia per quanto riguarda alcuni specifici elementi che la caratterizzerebbero sia per quel che concerne alcuni assunti di fondo. Alcuni autori si sono spinti fino a rintracciare in essa più di una parvenza di determinismo economico e funzionalista in quanto tenderebbe a sottostimare l'importanza di attori diversi dalle imprese (Arce e Marsden, 1993; Bair, 2008) e affiderebbe a queste ultime il ruolo di protagonisti della globalizzazione. Parimenti le critiche maggiori riguardano due aspetti specifici della teorizzazione della GVC e sono rispettivamente: la scarsa attenzione alla forza lavoro e il ruolo dell'*upgrading*. Vediamoli brevemente. Anche se la teorizzazione originale delle catene del prodotto riservava alla questione del lavoro un ruolo importante, esso appare ripetutamente trascurato nelle ricerche empiriche e derubricato al rango di input produttivo. Secondo Lidia Greco (2016:86),

«gli studi che hanno utilizzato l'approccio della GVC tendono a proporre come una visione dell'accumulazione prevalentemente legata alla competizione tra imprese, soggetta e guidata dalla legge del valore».

E aggiunge, parafrasando Selwyn (2011),

«che tale approccio è da rintracciare nella mancanza di specificità con cui dapprima la teoria del Sistema-mondo e successivamente quella della GVC definiscono il capitalismo: produzione per il profitto che finisce per sminuire le relazioni sociali nel capitalismo».

A queste interpretazioni fanno eco quelle di altri ricercatori secondo cui il modo di concepire il capitalismo da parte dei teorici del sistema-mondo finisce per abbracciare una prospettiva *funzionale e teleologica* (Borghi et al., 2017; Scidà, 2000) mentre la teoria della GVC si distanzia da questo approccio poiché mette al centro della suo statuto fondativo l'interrogazione delle forme e delle modalità di produzione e appropriazione del surplus nel capitalismo contemporaneo (Borghi et al., 2017). Pur condividendo il rischio teleologico e deterministico associato alla prospettiva dell'economia-mondo e pur avendo già visto come la suddivisione funzionale delle aree geografiche in centro-periferie e semiperiferie sia oggi incapace di dar conto della riconfigurazione geografica del capitalismo, andrebbe comunque riconosciuto ai teorici del Sistema-mondo di aver considerato - nel corso della loro traiettoria intellettuale - il lavoro e le forze del lavoro come un elemento critico all'interno dei circuiti produttivi e, non da meno, in quelli inseriti nelle catene del prodotto. Scrive Bair (2009:15):

«The commodity chain of world-systems theory is the most inclusive of extant chain constructs. Like its GCC and GVC counterparts, it includes then sequence of activities through which raw materials or components are transformed into final products, but this tradition of chain research also emphasizes that labor power is a critical input into every commodity chain and thus seeks to identify the various modes of labor control and reproduction that one can find along a chain, or even within a single box»

Infine, critiche sono state mosse alla questione dell'upgrading. Discostandosi dalla teoria del sistema-mondo che vedeva la partecipazione di imprese, lavoratori ed entità statuali alle catene del prodotto come la mera riproduzione dei rapporti gerarchici tra centro e periferia e, ancora di più, dalla Teoria della Dipendenza che affidava agli "attrezzi dello crescita" nei paesi del Sud globale lo status di strumenti di *sviluppo del sottosviluppo* (Frank, 1970), la prospettiva della GVC non dischiude completamente la porta alla possibilità di miglioramento per chi è inserito nelle catene. Il concetto di upgrading è riferito alla capacità di territori e imprese di trarre benefici (economici e sociali) attraverso la partecipazione alle catene del valore e di distribuire questi benefici ai territori e alle popolazioni³⁴ (Borghi et al., 2017; Christian, 2013; Christian, et al. 2011; Werner, 2012).

Tuttavia, come sostengono Xue e Chan (2013) la distribuzione del valore è fondamentale influenzata dai rapporti di potere asimmetrici tra gli attori inseriti in catena e che le imprese nella posizione di leadership catturano sempre più valore all'interno della catena a scapito di altri gruppi

³⁴ La letteratura sulle catene e in particolar modo il lavoro di Humphrey e Schmitz (2002) ha distinto 4 tipi differenti di miglioramenti possibili: i) upgrading funzionale dove il miglioramento delle posizioni delle aziende produce un aumento delle funzioni eseguite e la possibilità di svolgere attività di valore più elevato; ii) l'upgrading processuale, dove l'aumento del valore deriva dall'aumento di efficienza connesso alla riorganizzazione dei processi produttivi anche attraverso la tecnologia; iii) l'upgrading del prodotto riferito allo spostamento delle aziende verso prodotti più sofisticati; iv) l'upgrading di catena dove i miglioramenti e le capacità sviluppate dentro una catena vengono trasferite su altre (Staritz e Reis, 2013)

(imprese non leader, fornitori, lavoratori, ecc.)³⁵.

Secondo la lettura che ne danno Xue e Chain (2013), la letteratura generale sulla GVC lascia intravedere una sorta di correlazione positiva per cui l'aumento dei profitti per i produttori locali tramite upgrading significherebbe anche miglioramento delle condizioni di salario e di lavoro per i lavoratori. Il miglioramento della posizione dovuta alla partecipazione in una catena non può essere considerata una regola (Xue e Chain, 2013)³⁶ che porta necessariamente a migliorare le condizioni di lavoro. A queste perplessità, i sostenitori della prospettiva delle GVC hanno spesso risposto che là dove si è registrata una situazione di miglioramento per le imprese si è anche segnato di fatto un miglioramento per i lavoratori (Barrientos et al., 2011).

Possiamo notare, quindi, come nelle argomentazioni a sostegno della tesi dell'upgrading, esso sia pensato alla stregua di un gioco a somma positivo dove vincono tutti o, nel peggiore dei casi, come una variabile correlata dove all'aumento dei benefici per un'azienda corrisponde di riflesso la l'aumento dei benefici per i lavoratori e per i territori. È vero quanto sostiene Greco (2016) per la quale la prospettiva della GVC dovrebbe essere considerata come uno strumento di ricerca euristica che può fornirci gli arnesi per esprimere di un'analisi critica. Ed è vero anche, sosteniamo, quanto scritto da Borghi et al. (2017:36) per cui la

«GVC che si presenta con la sua epistemologia specificamente centrata sull'analisi della globalizzazione economica, non si inserisce nella contrapposizione manichea tra approcci che suggeriscono la naturalità e l'universalismo e dei benefici e coloro che ne risaltano il ruolo oppressivo e predatorio».

Tuttavia, appare piuttosto evidente come spesso la stessa prospettiva della GVC sia caduta proprio nella trappola dell'universalismo dei benefici e, anche laddove si è dedicata maggiore attenzione alle questioni del lavoro e dei contesti sociali, essi hanno avuto più la funzione di corollario all'analisi economica che quella di attori principali.

La questione per noi centrale sullo spazio analitico che attribuiamo al lavoro e ai lavoratori non viene trattata adeguatamente dalla prospettiva GVC che non risolve il ruolo che essi effettivamente hanno all'interno dei sistemi globali di produzione. Se quello di meri soggetti passivi che si limitano a tollerare le condizioni di loro imposte ed eventualmente a raccoglierne i frutti nei periodi di maggior fortuna o di soggetti attivi, capaci cioè di esprimere un potere in grado di condizionare dentro e fuori dal processo produttivo la logica e le condizioni di valorizzazione. Non stiamo qui negando a prescindere che l'entrata di imprese e lavoratori in una catena del valore possa offrire delle condizioni in cui possano maturare dei benefici. Di contro, stiamo sostenendo che la questione del lavoro rappresenta, per quel che ci riguarda, un nodo critico non riducibile a variabile dipendente da altre variabili o a mero input produttivo de-soggettivizzato. È possibile che l'upgrading di un'azienda non si traduca nella distribuzione dei benefici per territori e lavoratori? È possibile per i lavoratori intrecciare percorsi di miglioramento indipendentemente dalle sorti delle imprese per cui prestano la

³⁵ Le recenti inchieste di Pun Ngai sulla Foxconn (2012, 2015), che hanno svelato le condizioni di vita e di lavoro di migliaia di lavoratori assunti per il contoterzista più grande del mondo, sono un esempio lampante di quanto la distribuzione di valore sia informata dai rapporti gerarchici tra imprese leader, fornitori e lavoratori.

loro opera? L'ingresso di un produttore in una catena del valore può rivelarsi uno strumento "di downgrading"? Sono questi quesiti che la prospettiva delle GVC lascia spesso irrisolti a favore di una visione che non di rado autonomizza gli agenti globalizzanti da quelli sociali e si riversa, inevitabilmente, in un sotteso determinismo economico. Vedremo, principalmente nel secondo capitolo, come questi interrogativi hanno permesso lo sviluppo di contributi originali che rappresentano anche un tentativo di incorporare organicamente i fattori critici nell'analisi dei processi produttivi globali. E vedremo anche, nella prossima sezione come gli stessi interrogativi si ripresentano quando è il turismo a sottoporsi all'applicazione dell'approccio GVC.

1.4 La logica rovesciata. Le catene globali del valore turistico

Lo studio delle catene del valore si è a lungo concentrato su settori produttivi quali l'industria, l'agricoltura e l'abbigliamento (Gereffi, 1999; Gereffi et al., 2005) e solo recentemente ha trovato applicazione anche nel settore dei servizi. Oggi sono sempre più diffuse le pubblicazioni che utilizzano l'approccio GVC per lo studio del settore turistico globale (Clancy, 1998; Romero e Tejada, 2011). Le analisi sulle GVC del turismo sono al centro anche di alcune pubblicazioni del Center of Globalization, Governance & Competitiveness della Duke University, ovvero il "quartier generale" degli studi sulle catene del valore, svolte, tra gli altri, dello stesso Gereffi. (Christian et al., 2011). Secondo Romero e Tejada (2011), tuttavia l'applicazione di questo paradigma ad un settore economico multiforme caratterizzato da proprie peculiarità richiede un certo grado di approssimazione. Noi sosteniamo che il problema principale della sua applicazione al sistema turistico è il metodo che esso stesso si è dato fin dagli sviluppi iniziali per indagare le connessioni, i rapporti e la produzione/distribuzione di valore tra i diversi punti della catena, vale a dire: la ricostruzione di tutte le fasi che attraversa un prodotto (dalla sua progettazione al consumo finale) per la ricerca degli attori coinvolti nella produzione del valore e nella sua successiva distribuzione. Nel turismo esso si presenta con una serie di problematiche di non facile risoluzione per via sia delle interconnessioni di cui il settore si compone sia, soprattutto, a causa della sua caratteristica principale: la compressione fino al quasi annullamento del differenziale spazio/temporale tra la produzione e il consumo. Si tratta di questioni di non poco conto, che spesso mancano di un chiarimento risolutorio e che riflette le principali differenze tra il turismo e gli altri settori produttivi: quale tipo di prodotto si può analizzare attraverso le catene del valore? come seguire le sue fasi realizzative distinte? Secondo Clancy, la dimensione spazio-temporale del turismo neutralizzerebbe uno dei capisaldi principali dell'approccio GVC ossia l'identificazione delle connessioni e delle sequenze produttive svolte in una regione e la sua successiva esportazione del prodotto in un'altra. Di contro, il turismo è per sua natura più orizzontale e mimetico oltre che composto da molteplici connessioni e flussi non immediatamente riducibili ai vettori, spesso organizzati gerarchicamente, che delineano le catene del valore classiche³⁷. Va da sé quindi che le principali ricerche sulle GVC turistiche abbiano avuto come

³⁷ La natura domestica del turismo o, per riprendere Clancy, il focus localizzativo del turismo è intrinsecamente "domestico" pur basandosi su movimenti globali. Di fatto, per ovviare alle peculiarità del turismo, le ragioni istituzionali inseriscono la spesa dei turisti in-come (ovvero quanto i turisti stranieri spendono nel paese) sotto la voce esportazioni (si tratta infatti di soldi la cui genesi è da rintracciare nei paesi di provenienza dei turisti) mentre la spesa dei propri cittadini in altri paesi nella voce "importazioni". Il saldo tra queste due voci definisce la specializzazione turistica di ogni paese.

focus specifico le relazioni tra gli attori coinvolti piuttosto che le modalità con cui le catene “toccano terra” (Clancy, 1998). La letteratura ha finora spinto per includere nell’analisi delle catene del valore turistiche l’intero prodotto che un consumatore acquista rintracciandone tutti gli attori chiamati in causa: tour operator, agenzie di viaggio, aziende di trasporti (aerei, navali, ferroviari e terrestri), servizi di alloggio e ristorazione, guide turistiche, servizi culturali e ricreativi. Di fatto, già in questa preliminare ricostruzione dell’analitica della catena del valore turistico emerge con chiarezza un ribaltamento della sua logica operativa. Non è più il prodotto, cui alcuni elementi della sua composizione sono caratterizzati dall’intangibilità, che in forma di materie prime, semilavorato o flusso di informazioni si sposta da un nodo produttivo ad un altro, ma è il consumatore ad effettuare il movimento dentro la catena del valore turistico. È il turista che con le sue attività congiunge i punti della catena del valore. Tuttavia, anche questo ribaltamento necessita di un’ulteriore problematizzazione. Il turismo è infatti soggetto a una forte variabilità delle preferenze e degli stili di consumo nel programmare il viaggio. Un turista potrebbe decidere di affidarsi per tutte le fasi dello stesso a un tour operator che provvede per lui a disegnare il servizio ma potrebbe anche decidere di affidarsi al tour operator per una parte delle attività e provvedere autonomamente per le altre o, ancora, di essere totalmente autonomo nella programmazione e di escludere alcuni servizi e includerne altri. Sempre più oggi cioè che un tempo era commercializzato e progettato attraverso grandi tour operator, diviene prodotto a cui i consumatori possono relazionarsi autonomamente (Judd, 2006). La variabilità delle scelte del consumatore crea una situazione per cui, di volta in volta, le catene del valore da esso attivate risultano essere modulari e flessibili, sottoposte a continui rimescolamenti, connessioni e spezzettamenti. Si potrebbe infatti affermare che in via ipotetica ogni turista decide la sua catena del valore, cosa che non potrebbe accadere con i prodotti tangibili, d’altronde nessuno comprerebbe un’auto senza volante o un telefonino senza schermo. Allo stesso tempo, molti dei servizi e dei beni prodotti all’interno delle catene turistiche possono essere usati da soggetti estranei al movimento turistico stesso. Un ristorante, un museo, un parco a tema e persino alcuni servizi presenti negli alberghi (centro congressi, bar, spa, piscina, feste) possono essere utilizzati in misura variabile dalla stessa popolazione locale.

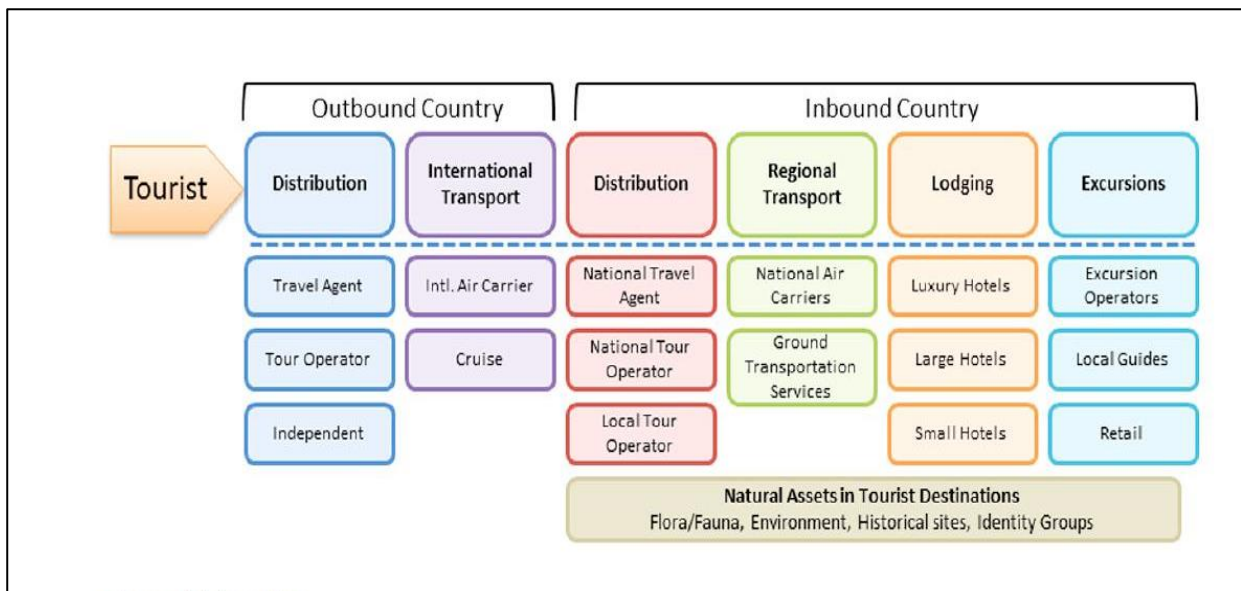
Tuttavia, le criticità richiamate non hanno impedito ai ricercatori di occuparsi delle catene del valore nel turismo. L’approccio che sembra essere maggiormente utilizzato è quello di concepire il turismo come un settore verticalmente integrato, composto cioè da diversi segmenti e servizi consequenziali la cui integrazione ha come risultato un prodotto finale costituito dall’esperienza turistica offerta al consumatore. I diversi segmenti che questo approccio ingloba sono i grandi tour operator che offrono un pacchetto turistico completo ai consumatori attraverso la propria catena di connessioni composta da: agenzie di viaggio, rivenditori finali, compagnie di trasporto (aereo, marittimo, ferroviario e su gomma), alberghi, ristoranti, servizi ricreativi locali e i relativi fornitori e subfornitori integrati in ogni punto della catena (Christian et al., 2011; Clancy, 1998; Judd, 2006; Romero e Tejada, 2011). Scopo di questo approccio è indagare i rapporti di governance tra le diverse aziende e quindi le relazioni gerarchiche e la creazione e distribuzione di valore, gli attori coinvolti (considerati alla stregua di input) nonché, punto finale, le prospettive di *upgrading*. È questa ad esempio la modalità operativa utilizzata da uno studio del Duke Center che ricostruisce la catena del

valore turistico con un focus particolare su alcuni paesi in via di sviluppo. Seguendo il consumatore nelle diverse interazioni a cui partecipa nel corso della pianificazione del suo viaggio, i ricercatori del Duke Center, sostengono che nella catena del valore turistico i grandi tour operator, le imprese alberghiere internazionali e le compagnie aeree possono essere considerate alla stregua delle imprese leader del settore (Christian et al., 2011). Esse, essendo nella maggioranza dei casi provenienti dai paesi sviluppati, sono fondamentali nella formazione e nella modificazione del fenomeno turistico. Il potere dei loro brand si pone infatti come un elemento che genera fiducia e rassicurazione per i turisti che, non potendo valutare preventivamente l'esperienza prima ancora di averla realmente vissuta, attenuano il rischio affidandosi a multinazionali "riconosciute". Prima della diffusione delle tecnologie di informazione e comunicazione, un ruolo centrale era svolto dai cosiddetti "agenti di viaggio" i quali, detenendo le informazioni e i collegamenti transnazionali con la filiera produttiva, costituivano anche gli agenti principali di integrazione verticale del settore. Secondo Judd (2006) la tecnologia ha radicalmente trasformato le catene del valore turistico poiché ha permesso da un lato l'ampliamento dell'azione delle imprese già presenti e, dall'altro, l'inserimento di veri e propri nuovi attori sostenendo, insieme a Gereffi e Fernandez-Stark (2011:18), che ormai le «ITC stanno diventando la colla in grado di saldare la società civile alle catene del valore» (traduzione nostra).

Queste piattaforme (Booking, hotel.com, Expedia, Trivago, eDreams ecc.) inizialmente specializzate nell'offerta di singoli servizi (prenotazione alberghi, ristoranti, voli) sono sempre più capaci di assemblare l'intera catena del valore turistico offrendo ai consumatori che vi si rivolgono per la prenotazione di un hotel o di un volo aereo anche la possibilità di prenotare servizi connessi. La variabilità estrema delle relazioni all'interno delle catene del valore e la difficoltà di rintracciare di volta in volta l'impresa leader trasforma per i ricercatori la questione della governance in un vero e proprio rompicapo. Proviamo a vederne le principali caratteristiche.

La GVC applicata al turismo utilizza il turista internazionale come punto focale dell'analisi volta a ricostruire i diversi passaggi e le imprese con cui egli interagisce. La somma finale delle sue attività rappresenta il prodotto turistico nella sua interezza. Christian e colleghi (2011) suddividono le attività del turista in due segmenti principali: quelle svolte fuori della località di destinazione e verosimilmente nel contesto di origine o online e di solito antecedenti alla realizzazione del viaggio; e quelle svolte nelle località di destinazione, ossia l'esperienza turistica vera e propria. Possiamo vedere l'intera catena del valore turistico nella tabella 5. La capacità di leadership delle imprese maggiori (tour operator, compagnie di trasporto e alberghi) sulla catena è dovuta principalmente alla forza del loro marchio che funge da elemento di mitigazione dei rischi per il turista. Essi sono quindi capaci di attirare la maggior parte dei turisti internazionali ma allo stesso tempo di influenzare il funzionamento della catena e persino la capacità di far emergere nuove destinazioni e di abbandonarne altre. In cambio di commissioni pagate direttamente o indirettamente dai consumatori (attraverso gli accordi con le altre imprese di fornitura), i grandi player mondiali sono quindi gli agenti che permettono l'integrazione verticale del settore.

Tabella 5: La catena del valore turistico



Fonte: (Christian et al., 2011)

La stessa variabilità di relazioni, di governance e di costituzione a cui sono soggette le catene del valore turistiche si manifesta anche quando si prova ad applicare l'approccio GVC ad un singolo pezzo del settore, vale a dire al settore alberghiero. Clancy (1998), ad esempio, ricostruendo le modalità di integrazione delle grandi compagnie alberghiere transnazionali, come le abbiamo viste precedentemente, giunge a conclusione che né il modello delle catene guidate dai produttori, né quello guidato dagli acquirenti riescono a restituire pienamente la complessità di integrazione delle catene alberghiere e propone di utilizzarne un terzo modello che definisce "contrattuale". La logica operativa delle multinazionali alberghiere è molto più simile alle catene guidate dall'acquirente piuttosto che dal produttore ma allo stesso tempo, sostiene Clancy (1998) esse se ne distanziano per una ragione sostanziale: le grandi catene alberghiere più che acquistare, vendono ai fornitori. Il prodotto venduto è il proprio brand e, con esso, servizi e competenze. Tuttavia, nonostante questa differenza, una caratteristica che il segmento alberghiero condivide con le catene del valore classiche è la maggiore concentrazione nella distribuzione del valore nelle imprese leader dovuta sia alla concentrazione nelle attività ad alto valore aggiunto (come il marketing) sia alla "forza di contrattazione del marchio".

Inoltre, riteniamo importante far notare un'altra singolare particolarità che emerge quando cerchiamo di ricostruire la catena del valore alberghiero utilizzando l'approccio GCV. Gli alberghi, anche se inseriti in catena, sono attività autonome da un punto di vista produttivo, ovvero in grado di fornire un prodotto completo ai propri clienti. A differenza delle catene del valore classiche, cui si suppone che ogni impresa fornisca un servizio o una attività che aggiunge valore al prodotto nelle fasi consequenziali di realizzazione, gli alberghi sono in grado di fornire un prodotto finito a prescindere dall'integrazione in catena. A sua volta il prodotto alberghiero che sia sotto forma di esperienza, servizi o di beni tangibili quali di pasti, letti, bevande, è il risultato di trasformazioni di altri prodotti, semilavorati e materie prime (cibo, fornitura di arredi, prodotti pulizia, suppellettile, energia elettrica). Gli input produttivi necessari a fornire il prodotto alberghiero vengono garantiti dai fornitori esterni che possono essere fornitori di catena (cioè negoziati a livello di singola catena) o, come nella maggioranza dei casi, fornitori dei singoli alberghi. Posto nei termini dell'analisi GVC

quindi, la singola unità produttiva (un albergo) è contemporaneamente il nodo finale di una catena del valore (che potremmo definire catena locale del valore, data la sua particolare natura di radicamento locale) composta da altri nodi produttivi (i fornitori) e, allo stesso tempo, nodo produttivo intermedio di una catena del valore globale (catene alberghiere multinazionali). Se volessimo trasporre graficamente questa configurazione delle catene del valore il risultato sarebbe quello di una rete di reti sovrapposte e collegate (vedi appendice). Da un punto di vista concettuale, invece, la catena globale del valore alberghiero appare come la somma delle catene locali del valore dei singoli alberghi.

Si è accennato all'utilizzo della catena del valore per l'analisi delle traiettorie di upgrading che l'inserimento in catena potrebbe garantire a persone, territori, imprese e istituzioni. La "promessa" di benefici si presta particolarmente bene al settore del turismo che viene sovente ritenuto uno strumento di sviluppo, di pace e di benessere economico specie per i paesi cosiddetti "meno avanzati" (Baladacchino, 1997; Christian, 2013; ILO, 2015; UNWTO, 2010; Wttc, 2016). Nel citato studio della Duke University sulle catene del valore del turismo che collegano paesi quali Vietnam, Giordania e Costa Rica alle grandi compagnie internazionali, l'analisi delle dinamiche di upgrading e specificatamente quello della forza lavoro, è dichiaratamente l'obiettivo dei ricercatori (Christian et al., 2011). Dopo aver ricostruito la catena globale del valore turistico – con il metodo del "pedinamento del turista" - e accennato alle principali caratteristiche della governance, i ricercatori analizzano le componenti dove si è verificato l'upgrading. Il metodo che essi usano è dato dallo schema di Humphrey e Schmitz (2002) grazie al quale essi rintracciano i miglioramenti economici. Per upgrading gli autori intendono in questo caso la capacità di una impresa o di una intera economia di migliorare spostandosi verso attività produttive più redditizie e tecnologicamente avanzate (Christian et al. 2011; Gereffi, 1999; Humphrey e Schmitz, 1999, 2002). Questo miglioramento può essere esaminato su vari livelli: nazionale, regionale, di impresa e potenzialmente individuale.

L'ingresso nella catena del valore del turismo si verifica quando un paese diviene destinazione turistica internazionale in un processo normalmente guidato dai grandi player del settore che guidano e organizzano il movimento turistico dei propri clienti. Questo non solo permette lo sviluppo di industrie e servizi *ex-novo* ma anche la possibilità per i fornitori locali di divenire parte della catena del valore. Di conseguenza, le operazioni guidate dagli operatori turistici sviluppano o migliorano una serie di servizi, prevalentemente locali, che precedentemente erano esclusi dal settore. L'esempio che i ricercatori della Duke University è quello delle guide locali le quali iniziano a migliorare la loro capacità di offerta di servizi diversificandoli, razionalizzandoli ed espandendosi. A loro volta, questi attori locali possono specializzarsi e divenire organizzatori diretti della pratica turistica (Christian et al., 2011).

Un'altra traiettoria di avanzamento individuata dai ricercatori è quella del segmento alberghiero sintetizzata nella capacità delle aziende di spostarsi verso un livello più elevato di servizio in termini di lusso ma anche di dimensioni delle strutture. Questo permette alle imprese alberghiere di fornire un prodotto sempre più complesso e a più alto valore aggiunto. Il punto debole dell'upgrading alberghiero è legato allo scarso spazio che i grandi gruppi dell'*hotelier* internazionale - tramite le

modalità di espansione che abbiamo richiamato sopra - concedono agli operatori locali, specie nei paesi in via di sviluppo.

L'ultimo e il più importante elemento analizzato riguarda le traiettorie di upgrading della forza lavoro. La modalità di valutazione del miglioramento delle posizioni della forza lavoro è in questo caso legato a un duplice percorso: l'abbandono di posizioni lavorative tradizionali (quali l'agricoltura) e la possibilità di sviluppare – tramite percorsi di formazione pubblica e aziendale – le competenze richieste dal settore. Il turismo è globalmente considerato come un'industria “pro-poor” (Christian, 2016) che genera diverse occupazioni su differenti livelli di specializzazione e competenza (Zampoukos e Ioannides, 2015). Da una parte si verifica quindi lo sviluppo di molte delle posizioni lavorative che hanno bisogno di un basso livello di competenza e formazione ma, allo stesso tempo, il turismo determina la crescita di alcune posizioni lavorative (minoritarie rispetto alle prime) con livelli di formazione e competenze medio-alte. Gli autori sostengono che molti di queste posizioni sono in realtà svolte da personale “espatriato” dai paesi più industrializzati in quanto i paesi “meno avanzati” accumulano diversi ritardi nei percorsi di formazione professionale al lavoro nel turismo nonostante molti di essi, specie negli ultimi anni, hanno posto la questione della formazione delle professioni del turismo in cima alle agende di crescita economica (Christian et al., 2011).

Benché il rapporto della Duke University sia ben dettagliato esso lascia aperte molteplici questioni e differenti dubbi centrati proprio sulla questione dell'upgrading. Se è vero che lo stesso report ha tra le sue finalità proprio la misurazione dei miglioramenti attraverso criteri quantitativi, è vero anche che nessun effetto critico a cui viene associato generalmente il turismo è considerato dagli stessi ricercatori. Da un punto di vista economico infatti, i ricercatori non fanno nessun accenno ai possibili costi “ambientali” ovvero alla principale esternalità negativa dello sviluppo turistico, mancando anche una analisi della creazione e distribuzione di valore all'interno della catena. Un generico riferimento è dato dalla spesa dei turisti internazionali nei paesi in via di sviluppo (che rientrano nelle stime economiche degli stessi paesi come esportazioni nette) senza però che vi sia in esso una indagine della distribuzione reale di queste spese. Non tutta la spesa dei turisti in una data località finisce nelle mani di istituzioni, aziende e lavoratori locali specie in un contesto in cui si ha una maggiore presenza e pressione delle aziende internazionali. Quanto più la catena del valore turistico risulta essere verticalmente integrata tanto maggiore è la possibilità che il valore prodotto venga distribuito in modo ineguale. Questo può anche avvenire dove la crescita turistica non riguarda zone marginali e/o paesi del Sud Globale. Dove il turismo si è posto come opportunità di rilancio dello sviluppo locale simultaneo alla fase di deindustrializzazione, esso ha determinato in misura variabile gli stessi identici problemi che riscontrano i paesi in via di sviluppo: la pressione antropica sui contesti locali, la rivalutazione del costo della vita e degli immobili - con conseguente effetto di gentrificazione di aree e quartieri - e lo sviluppo di posti di lavoro di scarsa e media qualità (Ladkin, 2011). Prova ne può essere, ad esempio, l'inserimento della questione della qualità e della precarietà del lavoro nella piattaforma rivendicativa dei movimenti sociali di Barcellona contro l'irruenza del turismo nella città che ha recentemente portato ad una alleanza tra i comitati per il diritto alla città e

alla casa e la lotta per la rivendicazione di migliori condizioni di lavoro delle pulitrici degli appartamenti turistici³⁸.

Le maggiori perplessità sono connesse proprio al ruolo dell'upgrading della forza lavoro. Abbiamo già visto che esso viene misurato da un lato con il passaggio da una situazione produttiva di tipo tradizionale ad una situazione lavorativa di tipo "moderno" e salariato e, dall'altro, con lo sviluppo di competenze e skill attraverso percorsi di formazione pubblica e aziendale a cui questi nuovi lavoratori sono sottoposti. Sulla prima traiettoria di upgrading Christian et al. (2011) non spiegano perché il percorso che va dall'abbandono di occupazioni di tipo tradizionale (spesso letto come fenomeno di proletarizzazione) e l'inserimento in posizioni di lavoro salariato all'interno del turismo debba necessariamente essere interpretato come miglioramento delle condizioni dei lavoratori locali. Premessa una certa distanza della glorificazione dei rapporti tradizionali e/o comunitari, sulla scia di un certo localismo "naif", ci chiediamo tuttavia se una visione eccessivamente stilizzata dei percorsi di upgrading della forza lavoro nel turismo non porti da un lato a sottovalutare alcune dinamiche proprie del lavoro nel turismo (come la riproduzione di relazioni di tipo servile e coloniali ad esempio) e, dall'altro, al rafforzamento di quelle proposte politiche contaminate da pregiudizi "sviluppisti" quando non del tutto "etnocentriche". Proposte ed analisi che spesso culminano nella riproposizione di quel "retaggio coloniale" che associa alle fasi di sviluppo storico del capitalismo occidentale la retta ed unica via dello sviluppo o, per usare le parole della critica post-coloniale di Chakrabarty (1989, 2000), l'idea di una sola e universale storia del capitalismo (storia 1) e la negazione invece delle sue molteplici storie (storia 2). Un modus operandi e una struttura di pensiero di cui è fortemente impregnato il turismo che, anche quando viene alienato dal suo valore economico e ridotto quindi a pratica sociale, sconta l'accusa di essere uno strumento di neocolonialismo (Turner e Ash 1991).

Ancora più problematica è la modalità con cui i ricercatori del rapporto della Duke University trattano il passaggio della forza lavoro da economie tradizionali a quelle razionali-capitalistiche. Essi non accennano e non chiariscono se, quali e come le strutture di potere tradizionale vengono trasportate o meno fin dentro i nuovi rapporti produttivi. Questo non ci permette di capire se i rapporti di genere, di casta, di classe ed etnici vengono riprodotti e messi a valore all'interno dei nuovi "lavori" né, tantomeno, se le tradizionali strutture di controllo, disciplina, oppressione e assoggettamento (come ad esempio razzismo, classismo e patriarcato) si amalgamano con le "nuove" modalità di organizzazione dando vita alla moltiplicazione di regimi di lavoro (Mezzadra e Neilson, 2013).³⁹

Anche il secondo percorso dell'upgrading di forza lavoro, ovverosia, lo sviluppo di competenze specifiche che il settore richiederebbe, non è esente da critiche. Sul versante quantitativo, pur restando

³⁸ Il collettivo LasKellys, formato principalmente da pulitrici di residenze turistiche e originariamente nato a Barcellona ma diffusosi velocemente in altre città spagnole, è fortemente impegnato nella rivendicazione di migliori condizioni di lavoro delle pulitrici ma allo stesso tempo nella denuncia della completa disattesa delle promesse di benefici sociali ed economici che il turismo avrebbe dovuto garantire. Per maggiori informazioni si vedano le diverse piattaforme rivendicative sul blog del collettivo: <https://laskellys.wordpress.com/>

³⁹ Tra gli autori del rapporto della Duke University vi è Michelle Christian che è anche autrice di altri importanti ricerche sullo sviluppo delle catene del valore turistico dove ella stessa riflette sulle prospettive dell'upgrading della forza lavoro e pone a fortissima critica le modalità di inclusione e riproduzione dei rapporti di genere ed etnici (Christian, 2011, 2013, 2016). In questi, Christian appare anche piuttosto scettica anche sulle caratteristiche "qualitative" dei lavori che genera l'industria turistica

indubbio che il turismo richieda lo sviluppo di mansioni su diversi livelli di competenza, alcune anche elevate, Christian e colleghi (2011) ammettono che molte di queste competenze sono in realtà attivate e ottenute grazie alla mobilità dei lavoratori formati dai paesi “avanzati”. Parimenti, operazioni ad alto valore aggiunto restano fisicamente ancorate nei paesi di origine delle strutture di leadership delle catene (i servizi centralizzati che possono essere coordinati attraverso la tecnologia e quindi a distanza) mentre ai paesi dove le catene realmente “toccano terra” spetterebbe solo una parte di attività lavorative per lo più su livelli di competenza medio-bassi. La domanda critica che possiamo trarre dalla questione delle competenze del personale nel segmento basso (housekeeping, facchinaggio, pulizie.) è se sviluppare capacità di lavoro ad un basso livello di qualificazione possa essere realmente considerata alla stregua di una traiettoria di upgrading. Si tratta infatti di mansioni per lo più ripetitive, pesanti e scarsamente retribuite dove è richiesto un livello minimo di formazione, spesso fornita *on-the-job* e poco spendibile in ambienti esterni all’industria alberghiera. Infine, sovente, la questione delle competenze nell’industria turistica sfugge ai sistemi di valutazione classici, poiché è il settore stesso a mettere a valore abilità difficilmente valutabili, non di rado legate alle caratteristiche socio-biografiche dei lavoratori (declinati in termini di cultura, genere, “etnia”, fattori estetici, età, ecc.) e, dove è il corpo stesso dei lavoratori ad essere pensato come “skills” (McDowell, 2008; Orzeck, 2007; Puwar, 2004; Zampoukos e Ioannides, 2015).

1.5 Le reti produttive globali

Una parziale risposta ai limiti e alle criticità dell’approccio delle catene del valore è pervenuta dalla geografia economica ed umana attraverso la concettualizzazione delle Reti di Produzione Globali – Global Production Network – (di seguito GPN) (Coe 2012; Coe et al. 2004; Coe, Dicken, and Hess 2008; Henderson et al. 2002; Selwyn 2013). Sebbene vi sia stata, specie negli ultimi anni, una certa convergenza e sovrapposizione tra gli approcci GPN e GVC (Bair 2008), essi differiscono sia per presupposti teorici sia per oggetti di analisi empirica e sia, infine, per obiettivi disciplinari specifici. La metafora della rete non è nuova agli studi sul capitalismo (Coe et al. 2008) ma si deve ad un articolo di Henderson et al. del 2002 una prima e fondamentale elaborazione delle reti di produzione globale. Si tratta di un approccio particolarmente sensibile ad alcune innovazioni concettuali ed empiriche delle scienze sociali emerse nel ventennio precedente, vale a dire la teoria del radicamento (*embeddedness*) e i vigorosi e multidimensionali studi sulla matrice relazionale e reticolare della società così come elaborati a partire dagli studi di Castells (1996); Granovetter (1985); e Portes e Sensenbrenner (1993). Nonostante le differenze terminologiche e di sensibilità disciplinare, è innegabile l’accresciuto consenso sul fatto che la rete possa essere una chiave di lettura in grado di spiegare alla complessità dei processi produttivi globali grazie alla sua capacità di rappresentazione delle forme relazionali di cui la struttura produttiva è oggi informata (Coe et al. 2008).

La rete produttiva globale è un quadro interpretativo per analizzare le dimensioni economiche e sociali - su diverse scale geografiche - di molti processi coinvolti nella globalizzazione della produzione (Henderson et al. 2002: 445). Al contrario della GVC, che enfatizza il ruolo delle imprese e concentra la sua attenzione principalmente sulla questione della governance (Alberti, et al. 2017; Borghi, et al. 2017; Coe 2012; Coe et al. 2008; Henderson et al. 2002; Morrison e Sacchetto 2016;

Taylor et al. 2013), l'approccio GPN ha una sua natura olistica (Niewiadomski 2016:271): non privilegia particolari gruppi di attori o una scala spaziale predeterminata ma assume uno sguardo integrato su diversi punti di vista (Hess e Yeung 2006). Il punto centrale dell'elaborazione GPN così come proposto da Henderson et al. (2002), è che le connessioni di rete non integrano solo imprese o parti di esse oltre i confini nazionali, ma anche sistemi sociali ed economie specifiche (2002:445). Tale convinzione su basa sulla premessa analitica che:

«qualsiasi approccio che vuole andare oltre il superficiale deve essere in grado di integrare le complesse azioni e interazioni di una varietà di istituzioni, gruppi di interessi economici, politici, sociali e culturali che operano su livelli scalari multipli e attraverso relazioni di potere dinamiche e asimmetriche producono risultati specifici: il mondo naturale in cui le persone lottano per costruire la propria vita» (Coe et al. 2008:271).

La presa d'atto iniziale dei ricercatori ideatori all'approccio GPN è l'inutilità delle precedenti conformazioni scalari determinata dalla globalizzazione. In particolare, denunciano Henderson e colleghi (2002) al pari di Sassen (2010), che le trasformazioni della produzione invalidano gli approcci delle scienze sociali che mettono lo stato come l'unità convenzionale principale delle analisi. Essi suggeriscono, sulla scia di Castells (2010), che l'attenzione deve essere posta invece sulla dialettica relazionale tra spazi e flussi che configurano l'attuale sistema produttivo globale: «Le reti di produzione sono intrinsecamente dinamiche; sono sempre, per definizione, in un processo di flusso...[...]...sia organizzativamente che geograficamente. Lo spazio-tempo delle reti produttive, dunque, è altamente variabile e contingente» (Coe et al. 2008:272).

L'obiettivo di ricerca è quindi capire da un lato come i flussi (di capitale, di lavoro, di conoscenza e di potere) trasformano i luoghi e contemporaneamente come questi ultimi - e i loro tessuti sociali e istituzionali - trasformano i flussi. Sostanzialmente una «rete di produzione globale è quella in cui nodi e collegamenti interconnessi si estendono sparsi tra i confini nazionali e, in tal modo, integra parti di territori nazionali e subnazionali disparati» (Coe et al. 2008:274). Sono essenzialmente fenomeni economici e politici che si diramano nello spazio transnazionale (Levy 2008) ma, allo stesso tempo, fenomeni sociali e culturali poiché le reti sono basate e influenzate (e a loro volta influenzano) le diverse vicissitudini sociali, politiche, culturali e istituzionali dei contesti che attraversano (Alberti et al. 2017; Borghi et al. 2017; Coe et al. 2008; Henderson et al. 2002; Selwyn 2013).

Già da queste premesse è chiaro come, pur condividendo il nucleo principale di analisi, emergono delle differenze fondamentali con l'approccio GVC. La prima è data dalla concezione della catena del valore (iconograficamente mediata dall'utilizzo del termine "catena") come strutture sostanzialmente lineari e verticali (Coe, et al. 2008; Henderson et al. 2002; Smith et al. 2002) mentre la GPN assume una configurazione più orizzontale. Una catena mappa infatti le sequenze verticale delle operazioni che segnano il percorso produttivo di un particolare bene. Diverse catene del valore di beni simili o differenti possono però condividere attori economici comuni. La rete tiene conto di tale caratteristica mettendo in evidenza la portata delle relazioni interconnesse che legano gruppi di imprese (Sturgeon 2001; citato in Henderson et al. 2002:442) e contesti sociali e istituzionali. I processi produttivi sono meglio concettualizzati come strutture di reti che enfatizzano collegamenti

orizzontali, diagonali, verticali e lineari; in altre parole multidimensionali (Coe et al. 2008; Henderson et al. 2002; Smith et al. 2002).

«Ogni fase e processo in una catena è in realtà incorporata in un insieme più ampio e complesso di relazioni e operazioni che possono essere sia lineari sia orizzontali e questa multidimensionalità deve essere incorporata in qualsiasi analisi delle reti produttive senza perdere di vista la natura "diretta" dei processi coinvolti» (Coe et al. 2008:275).

La rete di produzione globale è quindi un quadro concettuale che si presta particolarmente bene a cogliere la conformazione multiscalare dei processi economici e sociali coinvolti nella maggior parte delle forme di globalizzazione economica (Henderson et al. 2002).

La seconda differenza con l'approccio GVC è invece relativa alla concezione della governance che i teorici della GVC, oltre a ritenere prioritaria rispetto ad altre dimensioni (Borghi 2012; Coe 2012; Coe et al. 2008; Henderson et al. 2002; Newsome et al. 2015; Smith et al. 2002; Taylor et al. 2013), analizzano a livello di relazioni tra imprese. L'approccio GPN giudica insufficiente la schematizzazione GVC e spinge verso una concettualizzazione della governance che incorpori e tenga conto della complessa serie di gruppi ed attori non economici e differenti dalle imprese (Coe 2012; Coe et al. 2008; Henderson et al. 2002).

Un'altra differenza empiricamente rilevante tra i due approcci è connessa alla scelta dei ricercatori che hanno utilizzato l'approccio GVC di privilegiare le caratteristiche e le dimensioni attuali delle singole catene esistenti: «difficilmente essi hanno ricostruito l'evoluzione storica delle stesse» (Henderson et al. 2002:441). Questo si traduce in un limite analitico per gli approcci GPN che, interessati alle relazioni sociali tra attori diversi e alla dimensione territoriale, pongono molta enfasi sull'impatto che contesti sociali e locali hanno avuto sull'evoluzione storica delle reti e sulle traiettorie di sviluppo. Nell'approccio delle reti produttive infatti, i flussi tra i nodi produttivi non collegano solo imprese diverse ma anche i contesti sociali ed istituzionali (sia nazionali che subnazionali) in cui le imprese nascono e sono, in varia misura, incastrate. Collegando contesti diversi essi mettono in relazione quindi società che sono istituzionalmente, politicamente, economicamente e socialmente differenti (Henderson et al. 2002).

Oltre all'utilizzo del termine "reti", le altre scelte terminologiche quali "produzione" e "globale" operate dai sostenitori dell'approccio GPN, non sono prive di significati. Come sostengono infatti Henderson e colleghi (2002:444) la preferenza per il termine produzione anziché "commodity" è dovuta al fatto che generalmente quest'ultimo definisce un prodotto standardizzato e con esso fissità e stabilità del tempo e dello spazio di produzione; e che quindi non coglie pienamente i sistemi di produzioni flessibili e variabili che l'approccio GVC e, ancor prima, quello GCC si proponevano di analizzare. Coerentemente con tutta la costruzione teorica dello strumento, il termine produzione dà maggiore enfasi ai processi alle circostanze sociali coinvolti nelle attività di produzione, mettendone in rilievo la specificità sociale e culturale oltre che tecnica del processo di produzione, sottolineandone l'importanza degli aspetti socio-istituzionali che condizionano l'organizzazione della rete (Borghi et al. 2017; Tsing 2009).

Di contro l'approccio GPN condivide con quello GVC la preferenza per il termine "globali" giustificato dalla ricerca di una maggiore precisione analitica che aggettivi quali internazionale e sovranazionale non garantirebbero per il loro forte richiamo alle entità statuali. Questi termini, sostengono i ricercatori dell'approccio GPN, non esprimono adeguatamente il modo in cui i processi penetrano, influenzano, impattano e trasformano un luogo e sono quindi fundamentalmente inadeguati a catturare le principali caratteristiche delle relazioni tra globale e locale (Henderson et al. 2002:445). Si tratta di relazioni complesse poiché, mentre i contesti locali sociopolitici sono territorialmente specifici, l'architettura di rete e le connessioni che si diramano al suo interno non lo sono. Le GPN devono perciò tagliare trasversalmente e contingentemente le precedenti gerarchie scalari e i confini dello stato-nazione in un modo che differisce rispetto ai contesti stessi.

Le configurazioni spaziali specifiche sono una caratteristica fondamentale per l'architettura di rete. Le GPN possono essere mappate collocando spazialmente i suoi agenti e segnando le loro connessioni. La collocazione spaziale degli agenti non significa che la loro azione è limitata al contesto in cui sono radicati. Se così fosse, la rete non sarebbe altro che una sommatoria di legami trans-locali. L'azione degli attori inseriti in rete è multiscalare: connettono spazialità che si diramano su scale differenti (locali, regionali, nazionali e globali). Ma gli attori della rete non operano contemporaneamente su tutti i livelli scalari. È infatti la rete nel suo complesso ad avere una dimensione multiscalare che è trasformata, modellata, riconfigurata nel corso del tempo e sotto l'azione asimmetrica dei diversi attori (Henderson et al. 2002). Mentre una parte dei soggetti coinvolti come le imprese, le ONG o quelle che McMichael (2006) definisce "le istituzioni della governance globale" (Banca Mondiale, Fondo Monetario Internazionale, Onu) sono in grado di trascendere i confini politici e organizzarsi sul piano globale, l'azione di altri attori come i governi nazionali e locali e dei sindacati è territorialmente limitata; questo, può avere un impatto sulla distribuzione del potere nella rete (Coe et al. 2008; Henderson et al. 2002). Nonostante la differenziazione spaziale che contrappone "la spazialità policentrica delle reti e quella monocentrica degli stati e di altri attori" (Mattsson, 2007, citato in Coe et al. 2008:280-281), gli attori non economici devono essere incorporati nell'analisi della GPN (*ivi*). L'integrazione tra attori non economici e imprese e tra queste ultime trasforma le reti produttive in "campi contestati" (Levy 2008) poiché gli attori possono avere interessi divergenti e conflittuali tra essi. Il grado di realizzazione dei singoli interessi dipende dal potere che ognuno riesce ad esercitare nella e sulla catena (Coe et al. 2008; Henderson et al. 2002). Allo stesso tempo, sottolineano Coe e colleghi (2008:288), i rapporti di potere all'interno della GPN e tra attori di diversa natura non sono preventivamente determinati e unidirezionali ma ogni attore è coinvolto in pratiche sia di cooperazione sia di conflitto e questo inibisce la visione secondo cui i rapporti siano di un solo tipo, ad esempio: conflittuali tra multinazionali e lavoratori o cooperativi tra multinazionali e stato.

L'esaltazione dei contesti e delle specificità locali e della loro influenza sulle dinamiche della rete porta i ricercatori ad attribuire un ruolo in parte diverso rispetto l'approccio GVC alle imprese e ai governi. Questi attori possono avere interessi e priorità differenti rispetto alla mera crescita economica e, di conseguenza, le implicazioni per lo sviluppo economico (tra i punti cardini dell'approccio GVC) non possono derivare esclusivamente dalla razionalità organizzativa della rete

e dalla governance delle imprese. La conclusione logica di quest'argomentazione è che la rete concepisce gli attori locali come portatori di un certo grado di autonomia che finisce per avere importanti implicazioni per le traiettorie di sviluppo economico e sociali dei luoghi stessi.

Da un punto di vista dello sguardo metodologico ed empirico, i ricercatori della GPN sono particolarmente interessati ad una serie di elementi che riguardano in primo luogo la rete degli attori economici (le imprese) coinvolti nel processo di formazione di un determinato prodotto e della loro natura relazionale e organizzativa sia globale sia locale; alla distribuzione del potere all'interno e tra le imprese coinvolte nella produzione nonché alla creazione e distribuzione del valore; alla centralità del lavoro nel processo di produzione del valore (processo produttivo); alle istituzioni che in varia misura influenzano il funzionamento della rete, ossia gli attori governativi, i sindacati, le associazioni datoriali, le lobby e le ONG attive nel campo dei diritti umani, del lavoro, dell'ambiente e della biodiversità; e alla questione del valore e della sua cattura e le conseguenti implicazioni sullo sviluppo locale.

Henderson e colleghi (2002) suddividono poi l'analisi delle reti di produzione globale tra categorie e dimensioni concettuali. Per quanto riguarda le prime, l'attenzione cade su tre categorie principali: valore, potere ed *embeddedness*. Il valore è concepito dai teorici GPN sia in senso marxiano (la creazione del plus-valore) sia nel senso di "rendita economica" che gli viene comunemente attribuito dall'economia convenzionale. Questa duplice modalità porta i ricercatori ad includere nel loro manifesto analitico la problematica della creazione del valore, ossia lo specifico processo in cui la forza lavoro in potenza si converte, nel processo produttivo, in lavoro reale e si oggettivizza in un particolare prodotto. L'indagine è finalizzata ai processi in cui può esserci un miglioramento economico (attraverso i trasferimenti tecnologici, le innovazioni di prodotto e di processo e lo sviluppo di determinate competenze) degli attori inseriti in rete. Infine, particolare enfasi è posta sulla problematica della distribuzione del valore. I teorici GPN hanno ben chiaro infatti lo scarto concettuale quanto reale tra processi di produzione del valore e processi di cattura dello stesso. Quasi mai infatti i vettori che seguono la creazione del valore sono corrispondenti e paralleli a quelli che ne tracciano la sua distribuzione. Questa differenza è solo in parte riconducibile alla natura asimmetrica delle relazioni di potere tra gli attori. Coerentemente con l'intera composizione concettuale della rete, Henderson et al. (2002) attribuiscono ai sistemi istituzionali e di governo la capacità di influenzare l'attribuzione del valore.

Intrinsecamente collegata al valore, emerge anche la categoria del potere la cui analisi mira a rintracciare da un lato la sua fonte di potere all'interno della rete e, dall'altro, le specifiche modalità con cui il potere viene esercitato e le implicazioni che questo esercizio hanno nell'accaparramento del valore prodotto. A sua volta il potere può essere declinato in tre forme significative: i) il *potere aziendale*, relativo alla "misura" in cui una impresa (leader) ha la capacità di influenzare il funzionamento della catena e la distribuzione delle risorse; ii) il *potere istituzionale* che è riferito al grado di influenza che governi locali e nazionali, agenzie sovranazionali, globali (B.M. e FMI), Onu e agenzie di rating riescono ad esercitare sugli attori in rete (leader e non leader); iii) e, infine, il *potere collettivo* con cui si intendono gli agenti che cercano di influenzare le dinamiche produttive e

aziendali in particolari luoghi di localizzazione delle reti (e alcune anche a livello internazionale). La gamma di agenti collettivi include sindacati, organizzazioni padronali, gruppi di interesse e ONG (Henderson et al. 2002:450). Colpisce in particolare il rilievo attribuito a questi attori collettivi da parte di alcuni teorici della GPN, e in particolare da Selwyn (2013:79) che rifacendosi a Mayer and Pickles (2010) - che a loro volta chiamano in causa direttamente il “doppio movimento” di Karl Polanyi (2001) - sostiene che il movimento di mercato e la diffusione della globalizzazione (*disembedding*) ha a sua volta creato un “contromovimento” formato da attori politici e sociali che provano a re-incorporare (*re-embedding*) le forze economiche nelle relazioni sociali.

Infine, una delle maggiori differenze che distingue gli approcci di rete e di catene è proprio la categoria dell’*embeddedness*. La premessa teorica, come già anticipato sopra, è che le reti non sono solo collegamenti funzionali tra imprese. Dietro la manifestazione fenomenica delle reti di imprese è celato il collegamento tra elementi sociali e spaziali dei contesti dove le aziende sono radicate che ne influenzano strategie, valori, orientamenti, stili manageriali, e specifiche forme del lavoro. I contesti di origine delle imprese trasmettono questa particolare “eredità” alle imprese che continuano ad influenzarle nel perseguimento delle operazioni economiche. Le loro strategie evolutive sono in parte un riflesso delle caratteristiche del contesto da cui emergono. Una particolare proprietà delle reti che Hess (2006) ha concettualizzato come *embeddedness sociale*. Tuttavia, queste eredità storicamente date non sono immutabili e possono quindi esserci delle rotture e delle discontinuità rispetto alle tradizioni incorporate nei paesi di origine specie in relazione alla particolare forma globale che assumono alcune imprese.

A loro volta, Henderson et al. (2002) si spingono fino a riconoscere almeno due tipi particolare di *embeddedness*: territoriale e di rete. Entrambi sono il portato di processi spaziali e sociali di *embedding*. Il primo, quello territoriale, è focalizzato sulla questione della localizzazione delle imprese nello spazio e che ha una sua importanza soprattutto in relazione alle strategie di sviluppo per i territori. Le attività economiche di una impresa possono essere dipendenti e quindi vincolati alle dinamiche sociali di alcuni luoghi specifici: «ogni elemento in una GPN – ogni azienda, ogni attività – è, letteralmente, fondata in luoghi specifici. Il radicamento è sia materiale (le immobilizzazioni produttive) sia intangibile (relazioni sociali localizzate, istituzioni distintive e pratiche culturali)» (Coe et al. 2008:275). L’esempio classico è la capacità per alcune imprese leader di stringere legami con imprese locali e, a sua volta, di sfruttarne i collegamenti e i legami sociali di queste ultime nella configurazione dei rapporti produttivi (in particolare l’outsourcing). Allo stesso tempo, le istituzioni locali possono mettere in campo politiche di attrazione delle imprese (determinati regimi fiscali, infrastrutture specifiche ecc.) che trasformano le località in nodi della rete. Si tratta di un punto particolarmente interessante poiché riconosce, anche se implicitamente, che il grado di radicamento (e alle volte di dipendenza) delle attività economiche dai contesti sociali, istituzionali e politici specifici limita la mobilità del capitale⁴⁰. Appare chiaro nella lettura della GPN che il rapporto tra

⁴⁰ Le prospettive di sviluppo sono infatti legate a ciò che Coe et al. (2004:469) chiamano “accoppiamento strategico” tra le attività locali e i bisogni degli attori trans-locali che ha tre caratteristiche principali. In primo luogo, la parola “strategico” sta a significare che è un intervento attivo e intenzionale da parte degli attori chiamati in causa, ovvero finalizzato a trarne benefici; è, in secondo luogo, contingente in relazione al tempo e allo spazio, si tratta cioè di un

contesti territoriali e attività economiche è di mutua dipendenza e complementare: spesso, infatti, la problematica dello sviluppo dei territori è legata alla partecipazione o meno delle località stesse alla produzione globale.

L'embeddedness di rete è invece riferito al grado e alla stabilità dei rapporti tra gli agenti della rete stessa. L'architettura, il tipo di relazioni (formali, informali, famigliari, di comunità) e la loro durata determina il grado di embeddedness di un singolo attore nella rete stessa. Si tratta di attori sia direttamente coinvolti nei processi produttivi (produttori) sia esterni ma che influenzano le dinamiche di rete. L'embeddedness di rete può essere considerato come un processo di creazione della fiducia tra tutti gli attori coinvolti. Emerge con chiarezza, soprattutto in quest'ultimo punto, l'influenza che gli studi nella matrice relazionale e reticolare emersi negli anni '80 hanno giocato sulla costruzione dell'approccio GPN.

Un'importante dimensione concettuale che rintracciano gli autori è riferita al ruolo delle istituzioni. Abbiamo già visto come, differentemente dall'approccio GVC, il quadro GPN assegni alle stesse un ruolo di primo piano nella strutturazione e configurazione della rete e nelle modalità specifiche in cui la rete "tocca terra". In particolare, le istituzioni influenzano il modo in cui il valore è prodotto e distribuito e quindi i percorsi di sviluppo. Ma emerge anche un ruolo di natura regolativa relativo principalmente alla definizione di norme e vincoli (tutela del lavoro, livello salariale, protezione dell'ambiente e delle risorse locali). Le istituzioni hanno quindi un ruolo centrale nelle reti (Henderson et al.2002:455) e nella sua governance pur essendo fundamentalmente variabili a causa della diversità geografica e dell'orientamento politico delle istituzioni (Coe et al. 2008).

Il quadro GPN ha finora fatto da sfondo analitico e interpretativo a una massiccia gamma di analisi e studi sulla produzione globale presentandosi come uno strumento multidimensionale, capace cioè di mettere a fuoco, di volta in volta, diversi oggetti di ricerca e, allo stesso tempo, trasversale ai settori economici. Prova ne può essere il suo utilizzo in settori come, ad esempio, l'industria estrattiva (Bridge 2008), automobilistica (Isaksen e Kalsaas 2009), elettronica (Vind e Fold 2007; Yang e Coe 2009) e finanche l'industria dell'animazione (Yoon e Malecki 2010). Per quanto concerne l'applicazione del quadro GPN ai sistemi turistici, esso ha finora trovato scarsa diffusione. Tuttavia, dobbiamo segnalare negli ultimi anni uno sviluppo degli studi sul turismo che incorporano elementi dell'approccio GPN e viceversa (Christian 2016; Coe 2012; Coe et al.2008; Jordhus-Lier e Underthun 2015; Niewiadomski 2009, 2014, 2015). Questa relazione è principalmente dovuta alla sostenuta diffusione che l'approccio GPN ha ottenuto all'interno della geografia economica che a sua volta ha trovato nel turismo uno degli oggetti di analisi privilegiati. Secondo Christian (2016:28), «nel turismo il quadro GPN consente di mappare e valutare le fasi materiali della produzione, la geografia e le forme istituzionali e culturali incorporate nelle pratiche turistiche» Rifacendosi a Bianchi (2003), Christian (2016) aggiunge che: «queste componenti possono essere utili per la comprensione delle configurazioni diseguali di potere tra diversi gruppi economici e sociali. Grazie all'enfaticizzazione

accoppiamento temporaneo; infine, è organizzato sull'interazione di diverse scale geografiche che trascendono i confini territoriali. L'accoppiamento è un'unione che può presentare dei lati oscuri relativi principalmente alle rotture dell'accoppiamento e all'emergere di conflitti e attriti tra i diversi attori (Coe 2012, Coe et al.2004).

delle relazioni sociali e territoriali, l'approccio GPN consente di superare gli oggetti classici dell'economia politica del turismo» (Ivi).

È in particolare Niewiadomski (2009, 2014, 2015, 2016) ad essersi cimentato con una serie di analisi sull'espansione dell'industria alberghiera attraverso la cornice analitica della GPN. Secondo l'autore, la natura olistica delle reti di produzione è particolarmente favorevole all'analisi dei processi espansivi di una industria complessa che, per le ragioni che abbiamo visto nel primo capitolo, si presenta come essenzialmente differente rispetto ad altre industrie e, in modo particolare, da quelle manifatturiere. Sostanzialmente, per Niewiadomski (2014, 2016) e al pari di come viene spesso declinata lo studio della GVC nel turismo, una rete di produzione alberghiera è l'insieme delle relazioni e dei collegamenti tra diverse unità produttive (gli hotel) con i loro fornitori primari e secondari e con le strutture proprietarie del marchio (i gruppi alberghieri). In parte, quindi, la rete di produzione coincide con la catena alberghiera vera e propria e riflette le modalità espansive che la catena sceglie di perseguire. In questo contesto, il modello espansivo delle catene dell'ospitalità dipende dal livello di *embeddedness* territoriale del gruppo alberghiero che a sua volta riflette il modello di business selezionato dal gruppo e dagli hotel afferenti. In altri termini, le modalità espansive dei gruppi alberghieri, così come le abbiamo viste in precedenza (proprietà diretta, leasing, franchising, management) qualificano la struttura che assume la GPN alberghiera. Questi diversi modelli di business sono profondamente influenzati dalla predisposizione dei gruppi alberghieri (a sua volta mediata dai contesti di origine del marchio leader) ma anche, e allo stesso tempo, dal contesto sociale, politico e istituzionale specifico del territorio in cui la rete si fissa oltre che dalle predisposizioni specifiche degli albergatori locali che decidono di farne parte (Niewiadomski 2014). Oltre le determinanti di natura economica (valore atteso, aspettative degli investitori), fattori come la stabilità e le caratteristiche istituzionali, politiche e sociali di un determinato luogo possono giocare un ruolo centrale nella scelta di quale strategia di business perseguire. Vedremo, nella restante parte del lavoro, come le innovazioni concettuali dell'approccio GPN unitamente alle specificità spaziotemporali del settore alberghiero offrano alcuni spunti teorici ed empirici utili ad una analisi che rende maggiormente complessa la questione del lavoro e dell'*embeddedness* territoriale.

Come già successo con l'approccio della catena del valore anche l'approccio alle reti di produzione globale è stato sottoposto ad analisi critiche. Pur rappresentando quest'ultimo un indubbio superamento di molti limiti del quadro GVC relativi principalmente alla teorizzazione della governance, al ruolo dell'*upgrading* (sociale ed economico) e alla sottostima dell'importanza dei contesti locali, istituzionali e sociali, esso ha comunque mancato, almeno per la prima fase, l'appuntamento con una migliore sistematizzazione concettuale ed empirica del lavoro e dei lavoratori. Nonostante il lavoro e, in modo particolare, la questione della trasformazione del lavoro in potenza in lavoro concreto, fosse una delle principali preoccupazioni dell'elaborazione di Henderson et al. (2002), gli studi empirici successivi hanno, per la gran parte, disatteso questa promessa (Newsome et al. 2015). Tuttavia, nel corso degli anni e nel tentativo di sopperire a tale mancanza si è sviluppato un lungo dibattito sul ruolo del lavoro nelle reti produttive e principalmente su come contestualizzare e concettualizzare la sua capacità o meno di influenzare le strutture produttive globali. Il dibattito si è sviluppato lungo tre traiettorie principali. In primo luogo,

l'attenzione è stata posta sugli impatti che le riorganizzazioni produttive - tramite outsourcing e deverticalizzazione - hanno avuto sui lavoratori. In questa prima fase spesso, l'interpretazione del ruolo del lavoro è coincisa con una lettura dei lavoratori come vittime passive delle strategie di mobilità del capitale e della sua propensione alla ricerca di migliori condizioni di valorizzazione. In secondo luogo, e per merito di alcuni geografi della "Scuola di Manchester", è stata riconosciuta ai lavoratori una maggiore capacità di voce e di contrapposizione agli imperativi del capitale. Tuttavia, tale lettura del "potere del lavoro" ha finito per privilegiare le forme associative e collettive dei lavoratori e propriamente quelle sindacali escludendone altre. Anche se fortemente differenziato al suo interno, un terzo approccio, ha allargato il campo alle forme di mobilitazione dei lavoratori invalidando le visioni riduttive dello stesso come input produttivo (GVC), come vittima delle ristrutturazioni del capitale e come capace di influenzare solo se preventivamente costituito come soggetto collettivo riconosciuto. Questa ultima fase ha visto, in un certo senso, l'integrazione e l'amalgamarsi, non senza attriti, di diverse correnti di pensiero e in modo particolare della geografia del lavoro, dell'economia politica critica, della Labour Process Theory (di seguito LPT) e di quella parte della sociologia del lavoro interessata a superare i confini della sfera produttiva per indagare anche quella riproduttiva come parte costitutiva e irrimandabile delle analisi sulle relazioni sociali del lavoro. È questo il tema che ci apprestiamo a trattare nel prossimo capitolo.

Conclusioni

In questo primo capitolo l'attenzione è caduta sulle trasformazioni degli ultimi decenni dei sistemi produttivi e, inevitabilmente sui processi globalizzazione economica. Potrebbe sembrare quanto meno singolare l'idea di introdurre uno studio che ha per focus principale il lavoro nel turismo in una specifica località (Venezia) con la ricostruzione di una parte del dibattito con cui si è cercato di interpretare la globalizzazione. Tale scelta è però motivata, come abbiamo cercato di documentare, dalla convinzione che il turismo, da qualsiasi angolazione lo si guardi, possa in realtà dirci molto sulle discriminanti che caratterizzano il nostro tempo. A prescindere da come lo si consideri, se settore economico, fenomeno sociale e umano, se occupazione o strumento di "imperialismo culturale", riteniamo che il turismo riconduca a sé, sintetizzandole, una parte delle innovazioni e delle discriminanti che qualificano la globalizzazione. Finanziarizzazione, trasformazioni produttive, economiche e gestionali, nonché la tensione costitutiva tra locale e globale sono infatti pienamente rintracciabili nel fenomeno che, per usare le parole di Marco D'Eramo (2017), caratterizza questo secolo.

Nella seconda parte, invece, abbiamo deciso di occuparci di un approccio specifico ai processi di globalizzazione e della produzione capitalistica: le catene del valore. Ne abbiamo ricostruito il dibattito, le caratteristiche, l'evoluzione e i campi di applicazione, cogliendone le potenzialità ma anche limiti e criticità. Riteniamo lo strumento particolarmente utile allo studio del funzionamento dei regimi produttivi globali. Piuttosto le nostre critiche si sono concentrate su tre elementi specifici associati all'approccio GVC: il sotteso determinismo economicista che sembra far da sfondo all'intera architettura concettuale dello strumento; l'universalismo dei benefici di cui abbiamo messo in rilievo anche i tratti che spesso paiono influenzati da una certa lettura "etnocentrica" dello sviluppo; e, infine,

la riduzione del lavoro a soggetto acritico, desoggettivizzato, inconsistente e banalizzato. L'ultima parte del capitolo ha invece riguardato la ricostruzione dell'approccio alle reti produttive globali emerso come parziale risposta ai limiti della concettualizzazione CVC. Riteniamo la GPN un approccio pertinente allo studio dei processi produttivi alberghieri sia per il diverso ruolo che la GPN affida alla relazione tra flussi economici e territori (che si dimostrerà particolarmente interessante nel caso di Venezia) sia per la maggiore enfasi che pone sul radicamento territoriale e sociale dei processi produttivi. Interessante sarà vedere, nel nostro caso studio, come i flussi trasformano i luoghi e i luoghi trasformano i flussi e, in modo particolare, come specifiche modalità di organizzare i rapporti economici a livello locale sopravvivano rivitalizzati quando il locale è un nodo produttivo. Sebbene l'approccio GPN dedichi una maggiore attenzione alla problematica del lavoro inserendo la questione della creazione del valore dentro il manifesto di studio, sembra che al lavoro e ai lavoratori ancora una volta spetti un ruolo più che marginale o tutt'al più sussunto dentro l'azione di altri attori quali i sindacati, le ONG e le istituzioni locali e nazionali.

Il lavoro e i lavoratori saranno il focus specifico del prossimo capitolo dove proveremo a darne una lettura diversa rispetto a quella emersa con lo studio delle catene del valore e delle reti produttive. Vedremo come proprio la riduzione del lavoro a input produttivo operata dall'approccio GVC abbia dato nuovi spunti ad approcci teorici ed empirici finalizzati, per parafrasare il titolo di un contributo proveniente proprio da questi filoni di ricerca, "a rimettere il lavoro al suo posto".

CAPITOLO 2

OLTRE LE CATENE. RESISTENZE E TRASFORMAZIONI DEL LAVORO

2.1 Il posto del lavoro: resistenze e geografie del lavoro

Il punto di partenza del dibattito sul ruolo del lavoro è il riconoscimento che, seppur con differenze, sia la ricerca sulle GVC sia quella sulle GPN hanno trascurato e sottostimato il lavoro come categoria analitica (Alberti et al. 2017; Borghi et al. 2017; Coe e Jordhus-Lier 2011; Cumbers et al. 2008; Morrison e Sacchetto 2016; Newsome *et al.* 2015; Selwyn 2013; Smith et al. 2002). Anche dove integrato nelle analisi sulle reti produttive o sulle catene del valore, il lavoro è stato spesso ridotto a oggetto delle ristrutturazioni di impresa e, in ultima analisi, ipostatizzato come input produttivo. Già nel contesto delle catene del valore un debole tentativo di spostare lo sguardo sui lavoratori e di limitare il nesso meccanicistico che vedeva le condizioni dei lavoratori migliorare al miglioramento delle performance d'impresa è pervenuto con l'utilizzo del concetto di upgrading sociale (Barrientos 2013; Barrientos et al. 2011) che si è diffuso anche grazie agli studi dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sul *decent work* (ILO 1999, 2015)⁴¹. L'upgrading sociale permette di quantificare sia gli standard del lavoro misurabili (salari, orari, contratti) sia l'esigibilità di alcuni diritti quali la libertà associativa e sindacale e la contrattazione collettiva (Coe e Hess 2013). Tuttavia, secondo Selwyn (2013:75), l'upgrading sociale pur essendo un notevole passo in avanti rispetto all'upgrading economico, è comunque insufficiente e impreciso poiché riproduce una comprensione elitaria e ristretta del rapporto tra capitale e lavoro e dello sfruttamento ed è quindi solo parzialmente utilizzabile per spiegare (e mostrare) l'esistenza del lavoro indecente.

Successivamente diversi autori hanno iniziato a ribaltare in maniera piuttosto netta la dinamica di misconoscimento del ruolo del lavoro nelle reti produttive. Ad esempio, Smith (2002:47) afferma che vi è la necessità di sistematizzare le analisi del rapporto tra capitale e lavoro all'interno della GPN. Cumbers et al. (2008); Rainnie et al. (2011) sostengono che il lavoro – come fonte del valore (lavoro astratto) - dovrebbe essere parte integrante delle analisi GPN. Allo stesso modo, Riisgaard e Hammer (2011:186), argomentano che gli interessi del lavoro, come attore sociale distinto, differiscono rispetto a quelli della struttura organizzativa, economica e spaziale di una catena del valore. Selwyn (2008), ri-concettualizzando e appropriandosi del concetto di “bullwhip effect”⁴² fa notare come la

⁴¹ Per una rassegna dell'interpretazione da parte dell'ILO dei concetti di “Lavoro Decente” e Social Upgrading si veda: <http://www.ilo.org/legacy/english/lib/century/sources/sources1999.htm>

⁴² Detto anche “effetto frusta”, è una particolare disfunzione delle catene del valore e di fornitura che si manifesta nella differenza tra gli ordini inviati ai produttori, i fornitori e le vendite ai clienti. Gli ordini irregolari nella parte inferiore della catena si amplificano nel mentre risalgono la catena stessa poiché aumenta la variabilità e la sensibilità su ogni

logica del *just in time* di cui è intrisa l'organizzazione produttiva e che sottende anche a molte delle connessioni nelle catene, possa in alcuni punti risultare estremamente sensibile alle rivendicazioni dei lavoratori determinando un'amplificazione delle conseguenze sull'intera catena. Ancora Selwyn (2013) riferendosi a Quan (2008), evidenzia come la riuscita di queste pratiche è però condizionata alla capacità dei lavoratori di porsi come soggetti collettivi, richiamando perciò direttamente la questione del sindacato.

La dinamica di influenza delle organizzazioni sindacali è uno degli argomenti principali all'interno della trattazione GPN. Già nella teorizzazione originale di Henderson et al. (2002), al sindacato e alle altre organizzazioni di sostegno dei lavoratori spettava un ruolo importante come istituzioni locali integrate nelle dinamiche di rete. Di conseguenza, molti studi interessati alla questione del lavoro e contestualizzati all'interno del quadro GPN hanno integrato sistematicamente le organizzazioni sindacali come espressione principale – se non unica - dell'*agency* dei lavoratori. La gran parte di essi muove le mosse a partire dalla teorizzazione e suddivisione di Wright (1997, 2000) tra potere strutturale e potere associativo dei lavoratori. Il primo deriva dalla posizione dei lavoratori all'interno del processo lavorativo e nel mercato del lavoro. La disponibilità del potere strutturale e il suo eventuale utilizzo -teorico o reale - possono provocare effetti di un certo livello nella produzione. Il potere associativo riflette la capacità dei lavoratori di creare organizzazioni collettive che possano influenzare le dinamiche produttive. Nondimeno, la divisione di Wright (1997, 2000) e l'eccessiva enfasi posta sui sindacati come principale espressione delle forme di mobilitazione del lavoro o, addirittura la sovrapposizione tra *agency* e sindacato (Lier 2007), sono state sottoposte a critiche da parte di alcuni autori. Coe ed Hess (2013) sostengono che l'integrazione tra istituzioni quali il sindacato, tradizionalmente orientato a una dimensione nazionale, e le organizzazioni internazionali della società civile come le ONG è vista da molti osservatori come una potenziale risposta (coerente e finanziariamente adeguata) alle strutture delle GPN. Questa posizione non tiene conto però, come notano Coe e Jodhus-lier (2011:222), che sia i tassi di sindacalismo sia la quota di reddito di cui si appropriano i lavoratori sono in una fase calante mentre dal 1980 al 2005 è aumentata la disponibilità di forza lavoro. L'essenzializzazione del potere associativo e rappresentativo dei lavoratori non considera il differenziale di potere di mobilità tra capitale e lavoro e, allo stesso tempo, ritiene in qualche modo autosufficiente la risposta "organizzata" dei lavoratori rispetto alle strategie messe in campo dalla ristrutturazione del capitalismo su scala globale e principalmente dell'*outsourcing* (Peck 2017; Wills 2009) e dell'*offshoring*. Contro la riduzione del potere del lavoro alle strategie collettive si è sviluppata un'area del dibattito, soprattutto grazie alla geografia umana e del lavoro, in merito a come i lavoratori, attraverso le pratiche sociali quotidiane, possono determinare e modellare gli ambienti (*landscape*) sociali in cui vivono e lavorano (Herod 1997, 1998, 2001). Per cogliere analiticamente questa capacità del lavoro, Herod (1997) propone di considerare metaforicamente il passaggio "from geographies of labour to labour geographies". L'autore (2011:29-31), produce una sistematizzazione che si allontana progressivamente dalla lettura dell'*agency* come mera resistenza agli imperativi del capitale e considera i lavoratori come agenti proattivi cioè capaci di modellare,

livello della catena. Questo effetto può creare notevoli problemi alla fluidità del processo di fornitura e approvvigionamento.

autonomamente, l'ambiente costruito, il proprio "spatial fix" (Carswell e De Neve 2013:). La dislocazione concettuale di Herod (1997):

«ci permette di concettualizzare il lavoro non solo in termini di "fattori" di localizzazione o di valore di scambio del "lavoro astratto" ma di trattare i lavoratori come esseri sociali sensibili che producono intenzionalmente o involontariamente le proprie geografie. In altre parole, dobbiamo riconoscere che i lavoratori hanno potere di agency che utilizzano per cercare di migliorare la loro posizione e, al contempo, contribuire a riconfigurare le geografie» (Coe et al.2008:285).

Si tratta di un avanzamento da un punto di vista teorico non di poco conto, se si considera che, normalmente, la prima generazione di geografi marxisti che ha enfatizzato la dinamica delle relazioni tra capitale e lavoro tra cui Harvey (1982) e Massey (1984⁴³) ha generalmente concepito i lavoratori come una classe oppressa, scarsamente in grado di influenzare la geografia del capitale (Coe e Jordhus-Lier 2011; Lier 2007; Newsome et al. 2015) tantomeno di crearne una propria.

Allo stesso tempo, riprendendo Cumbers et al. (2008), Coe e Jordhus-Lier (2011) sostengono la necessità di individuare la centralità *dell'agency* del lavoro all'interno dei sistemi produttivi che muova oltre il mero riconoscimento a posteriori della conquista di spazi di visibilità attraverso le azioni dirette come gli scioperi e le manifestazioni. La costruzione di Coe e Jordhus-Lier in "Constrained agency" (2011) è finalizzata a dimostrare come l'allargamento del campo all'analisi alle istituzioni esterne operata dall'approccio GPN può garantire un potenziale vantaggio per una migliore contestualizzazione *dell'agency*. L'obiettivo non è tanto capire se i lavoratori sono portatori di capacità di *agency* (che viene data per scontata), piuttosto, comprendere i differenti livelli dell'*agency* e gli effetti associati all'esercizio della stessa. Un focus analitico che punti ad individuare i livelli di *agency* non è solo capace di superare lo stallo determinato dalle visioni "deprimenti" dell'inadeguatezza delle risposte del lavoro agli imperativi dei sistemi di produzione globale ma anche per superare quelle letture che tendono a focalizzarsi sulle azioni dei lavoratori considerati relativamente forti all'interno delle reti produttive (Coe e Jordhus-Lier 2011:221-222). Bisogna riconoscere, sostengono Coe e Jordhus-Lier (2011), che vi sono dei differenziali di potere tra i lavoratori che rendono le loro esperienze e i loro rapporti con la struttura fondamentalmente diversificati. Questa differenziazione è principalmente dovuta alle asimmetrie spaziali tra capitale e lavoro e al loro differente potere di mobilità ma anche all'influenza della posizione dei lavoratori in determinati contesti sociali. Inoltre, una maggiore attenzione su questi differenziali può essere potenzialmente una chiave di lettura dei cosiddetti *dilemmi geografici* (Castree et al. 2004) che originano dal fatto che le azioni per l'immobilizzazione del capitale da parte dei lavoratori in un singolo luogo può avere effetti deleteri su altri lavoratori: «difendere il posto di lavoro in luogo potrebbe voler dire bersagliare luoghi dove il capitale potrebbe fissarsi» (Coe e Jordhus-Lier 2011:222).

⁴³ Ad esempio, per Massey (1984), la geografia del lavoro non è altro che l'effetto delle strategie di sfruttamento delle variazioni spaziali del capitale (Peck 1996).

Il progetto teorico ed analitico dei geografi del lavoro che hanno messo al centro delle analisi la questione *dell'agency* è dato dall'esigenza di congiungere le forme che essa assume dentro e fuori i processi produttivi ai rapporti più ampi con altri attori e istituzioni in cui i lavoratori sono incorporati (Carswell and De Neve 2013). Più che la questione definitoria, e per evitare che l'*agency* del lavoro diventi una categoria totalizzante e svuotata dai contenuti e dalle prassi reali, il dibattito si è raccolto attorno alla delimitazione degli spazi analitici dell'*agency*, alle forme che essa, di volta in volta, assume e manifesta in relazione al contesto, al luogo e ai regimi di lavoro. Vi è quindi uno spostamento concettuale da un approccio che concepisce le attività dei lavoratori come mere pratiche di resistenza ad un approccio focalizzato sull'*agency* che secondo Carswell e De Neve (2013) può offrire alla geografia - ma alle scienze sociali in generale - un modo adeguato a cogliere le molteplici forme, intenzioni ed effetti delle pratiche di mobilitazione dei lavoratori. Di fatto e benché comunemente utilizzata nella lingua inglese, il significato originale della parola *agency* è quello di *agentività* (la cui origine scientifica si deve alla teoria socio-cognitiva di Bandura (2000a-b) – la capacità di agire e di manifestare un potere volto alla trasformazione dell'ambiente in cui si è inserito) - che richiama l'attenzione quindi sulla capacità (di agire) di un soggetto (agente). Secondo Sewell (1992:20), questa capacità di agire vuol dire essere in grado di esercitare un certo grado di controllo sulle relazioni sociali e quindi di poterle trasformare in una certa misura.

Cumbers et al. (2010:48), integrando la prospettiva degli storici marxisti come E.P. Thompson e quella del marxismo autonomista, sostengono una prospettiva che connette come “totalità complessa” la sfera della produzione e della riproduzione, enfatizzando come il punto di contestualizzazione dell'emergenza dell'*agency* non è solo il luogo di produzione ma anche l'ambiente sociale e spaziale esterno ad esso. *L'agency* è un variegato universo di pratiche sociali attraverso cui i lavoratori influenzano attivamente la spazialità e la geografia del capitalismo. Detto diversamente, per *agency* si deve intendere l'insieme «delle strategie che spostano lo status quo capitalista in favore dei lavoratori» (Coe and Jordhus-Lier 2011:8).

Nel tentativo di invalidare la tradizione che vede la resistenza in ogni azione autonoma (Carswell e De Neve 2013), Katz (2004) opera un ulteriore distinguo delle pratiche sociali dei lavoratori considerate alla stregua di strategie creative attraverso cui gli attori sociali vivono la loro quotidianità cercando di foggiate opportunità per affrontare trasformazioni (neoliberali) più ampie: resilienza (o copying strategies) che è data dalle azioni quotidiane dei lavoratori con le quali si possono ottenere piccoli miglioramenti senza tuttavia impattare sui rapporti di produzione; rielaborazione (reworking) ovvero la capacità di esprimere un potere capace di migliorare sostanzialmente le condizioni di lavoro. Nella classificazione di Katz (2004) questi miglioramenti hanno la capacità di correggere le sperequazioni dei rapporti sociali pur non puntando direttamente alla creazione di una controegemonia; e infine, la resistenza che è invece espressione delle sfide dirette ai rapporti sociali dati (Carswell e De Neve 2013; Coe e Jordhus-Lier 2011; Newsome et al. 2015). Queste diverse pratiche sociali riflettono un diverso livello di consapevolezza dei lavoratori. Gli atti di resilienza si basano su una consapevolezza limitata delle relazioni di sfruttamento mentre gli atti di rielaborazione e, in particolare, di resistenza presuppongono e riproducono un livello molto alto di consapevolezza delle relazioni di classe (Katz 2004 citato in Carswell e De Neve 2013:2). Coe e Jordhus-Lier (2010: 216-

17) affermano che la maggior parte degli studi che hanno posto attenzione sull'agency si sono principalmente concentrati sulle strategie di rielaborazione. Secondo Newsome et al. (2015:10), la divisione di Katz (2004) è una categorizzazione che aiuta euristicamente ma che non è analiticamente robusta, capace cioè di catturare la natura multistratificata del potere del lavoro. Inoltre, ricordano Carswell e De Neve (2013:3), la principale critica mossa all'elaborazione di Katz è data dal suo rifiuto di leggere queste tre espressioni di agency come manifestazioni "contro-egemoniche", finalizzate cioè ad esprimere un potere incompatibile con quello della struttura del capitale e di leggerle invece come "strategie creative" attraverso cui i lavoratori creano opportunità e possibilità quotidiane nel contesto delle trasformazioni neoliberali. Questa lettura, continuano i due autori, per quanto vada nella direzione dello spostamento concettuale che stiamo cercando di cogliere, si contrappone alla visione di Herod (2011) secondo cui i lavoratori sono attori capaci di impegnarsi nella costruzione di una geografia differente. Per Carswell e De Neve (2013), richiamando in causa Cumbers e colleghi (2010), un modo più produttivo per contestualizzare l'agency del lavoro è abbandonare le "astrazioni reificate" e leggere sia l'agency del lavoro sia quella del capitale come intrecciate in una totalità dialettica, che si influenza vicendevolmente. Questo supera quindi la percezione del capitale come attore che domina su un lavoro passivo o che reagisce ai soli stimoli del capitale (Carswell e De Neve 2013: 3-4). A sua volta, l'agency del lavoro può esprimersi attraverso pratiche formali o informali, individuali o collettive, occasionali o sistematiche, spontanee o finalizzate (Bezuidenhout e Buhlungu 2011:247). Inoltre, l'agency è tanto come concetto quanto come prassi reale, multilivello, cioè capace di agire - collettivamente e individualmente- su diversi ambiti che riguardano l'intero universo esistenziale dei lavoratori (Coe e Jordhus-Lier 2011). Parimenti, come hanno ribadito Coe et al. (2008:284) «il potenziale di agency dei lavoratori è innatamente geografico». Intersecando le scale di azione (locale o trans-locale) con i bersagli dell'azione (locali o non locali) essi elaborano quattro tipi ideali di azione geografica dei lavoratori, dividendole tra quelle localmente basate e quelle non localmente basate e che possono comprendere le lotte difensive, le campagne locali, gli atti di boicottaggio, ma anche, sul livello trans-locale la migrazione e le campagne sindacali e dei diritti a livello globale «Queste strategie possono riguardare la politica sia di produzione sia di consumo e possono comprendere la resistenza all'interno del luogo di lavoro o in una località specifica sia singolarmente sia in coalizioni che operano in diversi luoghi» Coe et al. (2008:284-285).

È all'interno di questa nuova e ampia concettualizzazione dell'agency che si è assistito alla moltiplicazione degli studi che hanno richiamato l'attenzione sull'universo della riproduzione sociale delle persone (comprese le migrazioni), ossia dimensioni finora mantenute separate rispetto alla sfera della produzione. Questa separazione oggi non è più sostenibile, non solo perché come gli studi femministi hanno più volte dimostrato, l'universo della riproduzione è in grado di dare il suo contributo di valore ai sistemi produttivi (Alberti et al. 2017), ma anche perché lo stesso spazio della riproduzione è espressione della soggettività e delle resistenze.

Ad esempio, nel suo studio sui cluster di rete localizzate nelle zone economica speciale di Cavite, nelle Filippine, Philip Kelly (2009) sostiene che finora si è dedicata poca attenzione alle esperienze di vita dei lavoratori. Per includerle come "questioni fondamentali" nella lettura dei percorsi di sviluppo locale bisognerebbe andare oltre il posto e il mercato del lavoro o la mera integrazione

nell'approccio di rete dei governi e delle imprese e concentrarsi anche sugli aspetti connessi con la riproduzione sociale, le strategie familiari, gli aggregati domestici e i villaggi. Non solo perché essi sono attori fondamentali che influenzano i percorsi di sviluppo locale ma anche perché impegnati in azioni sociali quali le migrazioni e le rimesse, che contribuiscono alla formazione globale delle reti. *L'embeddedness* rimanda sovente a una questione di vincoli locali e troppo spesso non si è capaci di vedere come le strategie riproduttive delle famiglie possano invece avere un ruolo importante nella formazione globale delle reti produttive, attraverso, ad esempio la socializzazione di forza lavoro migrante: «Cavite, così come le Filippine in generale, non sono solo luoghi di produzione, ma anche luoghi di riproduzione di una forza lavoro globale» (Kelly 2009:460). L'autore dimostra come le migrazioni e le rimesse degli emigrati hanno effetti importanti sulla mobilità sociale e sulla scelta occupazionale dei lavoratori e delle famiglie locali, molto più di quanto ne abbia lo sviluppo di attività economiche locali.

A sua volta, Ben Rogaly (2009), nel suo lavoro sui migranti temporanei non organizzati sindacalmente nel settore agricolo della Gran Bretagna e dell'India, mostra come l'integrazione spaziale degli stessi, a partire dalle proprie esperienze soggettive, può essere considerata un mezzo di modellamento delle "storie ordinarie del capitalismo". Parimenti, Gabriella Alberti (2014), fa notare come le stesse strategie di mobilità dei lavoratori nel settore alberghiero di Londra possono essere considerate alla stregua di un potere (*mobility power*) il cui esercizio permette di migliorare le loro condizioni di vita e di lavoro. Andrijasevic e Sacchetto (2008, 2016), nei numerosi studi sui lavoratori migranti degli stabilimenti Foxconn nella Repubblica Ceca, evidenziano come per i migranti intra-europei, le esperienze pregresse nei mercati del lavoro hanno permesso una certa consapevolezza delle condizioni di lavoro che rende più agevole il loro spostamento all'interno dei paesi europei. Concentrandosi nel distretto di Tiruppur in India, Carswell e De Neve (2013), spiegano come le pratiche quotidiane dei lavoratori, più che essere emanazione del loro potere strutturale sono in realtà strettamente influenzate dalle relazioni sociali locali e dalla sfera riproduttiva che ne determinano sia la particolare posizione occupazionale sia le diverse strategie di sussistenza. Questi esempi evidenziano chiaramente come la posizione del soggetto all'interno e in relazione al contesto sociale e alle reti produttive può avere un ruolo importante nella conformazione delle capacità di *agency* individuale. Ad esempio, le forme di *agency* che esprimono i lavoratori migranti in quanto portatori di una soggettività specifica, possono essere differenti rispetto a quelle che producono soggetti non migranti e può trovare compimento anche in dimensioni specifiche associate alle migrazioni⁴⁴.

Vi è in definitiva, una maggiore consapevolezza da parte degli studiosi di come l'*agency* del lavoro è influenzata e forgiata dalle caratteristiche delle relazioni sociali, dalla sfera riproduttiva, dalla posizionalità soggettiva ma anche dalle identità sociali multiple dei lavoratori (Coe and Hess 2013:6).

⁴⁴ Questo, inoltre, ci permette anche di vedere un certo rapporto tra la concettualizzazione dell'*agency* del lavoro migrante nelle reti produttive e quell'approccio che concepisce le migrazioni, nella loro interezza, come espressione diretta dell'autonomia dei migranti (autonomia delle migrazioni) emerso a partire dalla crisi delle precedenti correnti di pensiero quali lo strutturalismo e il funzionalismo che, per lungo tempo, avevano fornito gli arnesi analitici e interpretativi dei fenomeni migratori.

Occorre quindi sviluppare un'analisi che integri le attività dei lavoratori e che consideri non solo la loro posizione nella "dimensione verticale" delle strutture produttive ma anche di quella orizzontale dei rapporti sociali. Scrivono Carswell e De Neve (2013:8, t.n.): «abbiamo utilizzato un "approccio orizzontale", oltre la fabbrica e l'industria e guardando cioè nella vita quotidiana dei lavoratori. Il lavoro per i mercati globali coinvolge forme di agency e d'impatto che si divaricano tra la fabbrica e la casa, tra l'urbano e il rurale, tra l'industriale e l'agricolo». È all'interno di questa doppia lettura – potere associativo e agency – che è avvenuta quindi l'integrazione del lavoro all'interno del quadro GPN, una integrazione resa possibile grazie alla particolare concettualizzazione della GPN che ha esplicitato e tenuto conto, fin dall'inizio, la peculiare importanza di attori diversi dalle imprese e, in modo particolare, di sindacati e organizzazioni non governative (Coe e Hess 2013).

La seconda generazione di studi sul lavoro nella GPN si è dunque adoperata a favore di un allargamento del campo dell'agency che permettesse da un lato di abbandonare la concezione di lavoro come vittima passiva degli imperativi del capitale, tipica della prima ondata di studi geografici sul lavoro, e dalla riduzione del lavoro come semplice input propria, invece, dall'approccio GVC. Dall'altro, di superare, integrandola, la mera concettualizzazione dell'agency come espressione del potere strutturale e/o associativo dei lavoratori, facendo coincidere gli attori-agenti con i sindacati. Questo maggiore spazio analitico dell'agency eccede il luogo di lavoro, la sfera della produzione e persino il mercato per abbracciare le caratteristiche sociali, politiche, economiche, istituzionali e di regolazione dei contesti locali in cui il lavoro è incorporato, i modi in cui la forza lavoro «si riproduce, socializza, apprende» (Lier 2007:818), il modo in cui si parla del lavoro, le specifiche composizioni sociali di forza-lavoro e finanche i percorsi soggettivi e le appartenenze sociali e identitarie dei lavoratori. In estrema sintesi, la tendenza è vedere le determinanti che formano i regimi del lavoro (compreso il controllo sul lavoro) come il campo adeguato dove l'agency si fa prassi e dove gli attori agenti sono in grado di plasmare le relazioni sociali con le altre persone, con i luoghi e gli eventi.

2.2 Il capitalismo della differenza

Collegata alla questione dell'agency del lavoro ma anche al funzionamento complessivo delle reti produttive e delle catene del valore, è emersa una prospettiva volta ad indagare profondamente il ruolo, la posizione e le caratteristiche della forza lavoro e delle sue forme di segmentazione sociale e geografica. Tale prospettiva ha coinvolto diverse discipline e diversi campi di indagine che spaziano dalla geografia economica e del lavoro all'antropologia, dalla sociologia del lavoro agli studi femministi e delle migrazioni ed è ormai un fertile campo di ricerca che ha mobilitato diversi studiosi (Alberti et al. 2017; Borghi et al. 2017; Coe e Jordhus-Lier 2011; Morrison e Sacchetto 2016; Tsing 2009, Mezzadra e Neilson 2013)

All'interno di questo filone, un'interessante quanto proficua intuizione è relativa alla conformazione della diversità che caratterizzano il capitalismo contemporaneo. Abbiamo già visto come la prospettiva della GPN sia stata in grado di mostrare le differenti geografie che il capitalismo assembla globalmente e con esse i differenti regimi giuridici, sociali, politici e istituzionali. Tuttavia, è spesso sottaciuto che questa diversità assemblata globalmente riguarda anche la forza lavoro, le sue forme di riproduzione e di segmentazione sociale, nonché i sistemi di oppressione quali il patriarcato,

il razzismo e il sessismo. Le caratteristiche sociali che informano i contesti dove la forza lavoro si riproduce, vive, consuma e socializza sé stessa non sono dinamiche separate dalla sfera produttiva. Esse sono in realtà intrinsecamente connesse alle reti produttive sia come elementi mobilitati per l'estrazione del valore sia come sistemi che impattano e influenzano le modalità di controllo della forza lavoro stessa. Si tratta, come Anna Tsing (2009) ci ricorda, di vicissitudini preesistenti alle relazioni produttive che tuttavia, queste ultime utilizzano e rivitalizzano, creando segregazioni di nicchia che sostengono le performance economiche. Comprendere la diversità nella catena richiede di prestare attenzione alla segregazione e alle differenze che, in ultima istanza, possono meglio mostrarci le specificità del capitalismo contemporaneo (Tsing 2009:150). L'analisi di Anna Tsing (2009) mostra quanto le catene di approvvigionamento e fornitura siano oggi foggiate dalle diversità, nonostante non consideri queste forme reticolari e di catena necessariamente diverse da altre organizzazioni capitalistiche. Il suo saggio unisce due traiettorie separate di analisi di come la diversità struttura le catene di approvvigionamento. In primo luogo, la diversità è in qualche modo una caratteristica derivante direttamente dalla struttura multi-scalare delle catene: la connessione di imprese spazialmente diverse. In secondo luogo, la diversità è un elemento che condiziona le risposte sia del capitale sia del lavoro ai problemi derivanti dalla tendenza alla riduzione del costo del lavoro e a quelli del disciplinamento dei lavoratori (p.151). Una diversità che le strutture di governance, per quanto complesse, non riescono pienamente a cogliere poiché è possibile darne conto solo in relazione alla contingenza, alla negoziazione, alla sperimentazione e anche perché le esclusioni, le gerarchie e la differenziazione che caratterizzano le catene emergono, per la gran parte, fuori dall'ambito sociale e materiale della catena stessa:

«nessuna azienda deve inventare il patriarcato, il colonialismo, la guerra, il razzismo o la prigionia, tuttavia essi sono utilizzati nella mobilitazione del lavoro all'interno delle catene di approvvigionamento. Nonostante le ultime tecniche di gestione della *supply chain*, la diversità nelle catene di approvvigionamento non può essere completamente disciplinata dall'interno della catena stessa. Ciò rende le *supply chain* imprevedibili e intriganti come fotogrammi per capire il capitalismo» (Tsing, 2009:151).

Contro le narrazioni egemoniche del capitalismo che ne esaltano la grandezza e l'omogeneità, l'autrice ribadisce che la *supply chain* può in realtà darci un'immagine molto diversa di questa narrazione ma per farlo, suggerisce, bisogna spostare l'attenzione sul lavoro e sul capitale. Le catene di approvvigionamento sono infatti la conseguenza della riorganizzazione del capitalismo contemporaneo che riesce a prosperare attivando composizioni di forza lavoro a basso costo grazie a due strategie che hanno di fatto chiuso i conti con le vittorie del lavoro negli anni passati. Da un lato l'outsourcing (che delinea la trama spaziale delle catene), dall'altro le nuove culture aziendali (imprenditorialità) che attraversano il soggetto del lavoro e ne spezzano la continuità con la memoria delle lotte dei lavoratori. Queste due caratteristiche, intersecandosi, diventano fondamentali nella definizione delle catene del valore contemporaneo. Contro le rappresentazioni massimaliste della classe operaia come soggetto unitario e omogeneo, per lungo tempo al centro dell'iconografia del movimento dei lavoratori, della storiografia del lavoro e del marxismo tradizionale, Tsing (2009:152) sostiene che la diversità è la caratteristica del capitalismo contemporaneo e, rifacendosi in parte agli studi delle femministe sull'intersezionalità, afferma che «l'intersezionalità crea diversità nel

capitalismo, perché le relazioni tra capitale e lavoro sono contingentemente configurate dalle storie coloniali e post-coloniali. Il capitalismo incorpora contingenze senza formare una singola e omogenea struttura sociale».

Il punto su cui Tsing (2009) insiste è di guardare alle figure odierne che emergono dalle catene di approvvigionamento perché è da lì che possiamo trarne analisi efficaci sul capitalismo contemporaneo. «Benché in esse siano rintracciabili generiche figure di oppressione, le catene di approvvigionamento incorporano soggetti e figure ambigue, liminali, eccedenti, contraddittorie e intrappolate in forme diverse di gerarchia ed esclusione» (p. 152). Sono queste figure che anziché pensate come *soggetti difettosi* possono farci comprendere l'eterogeneità del capitalismo e che possono aiutarci a comprendere *la diversità globalmente interconnessa* (Ivi).

All'interno del suo saggio sui piccoli fornitori della catena di approvvigionamento di WalMart, Tsing (2009) mostra come le catene rivitalizzano le caratteristiche non economiche delle identità ("razza", genere, colore della pelle, nazionalità, casta, religione, appartenenze comunitarie) e come esse servano a reclutare, mobilitare, motivare e potenziare il lavoro. Da un lato esse acquiscono lo sfruttamento del lavoro ma dall'altro possono offrire nuovi elementi di soggettivazione dei lavoratori e delle lavoratrici che superano (e contrastano) gli apparati disciplinari in cui sono immersi: la diversità è quindi sia fonte di bassi salari e di sfruttamento ma anche di "alternative creative". La questione diventa problematica, afferma Tsing (2009), poiché le identità sono per loro stessa definizione "particolaristiche". La loro mobilitazione segna necessariamente linee di divisione binarie e multiple rispetto agli altri e alle altre identità. La mobilitazione di elementi identitari da parte di manager e lavoratori non è tuttavia nuova nel capitalismo, eppure, per Tsing (2009), per tutta la durata del XIX secolo la grande narrazione fondata su appartenenze derivanti dalla posizione economica e nei rapporti produttivi (classe operaia - borghesia) non ha fatto altro che negare gli elementi identitari - che l'autrice iscrive nella sfera della dimensione culturale - o considerarle irrilevanti rispetto alle appartenenze di classe. Oggi le catene di fornitura offrono l'opportunità di ripensare al rapporto tra economia e cultura poiché il loro funzionamento dipende anche da quei fattori espulsi dalla sfera economica; "è ciò che le rende redditizie":

«Le catene di approvvigionamento attingono e animano le nicchie di classe e le strategie di investimento formate attraverso le vicissitudini di genere, razza, etnia, nazionalità, religione, sessualità, età e cittadinanza. Non possiamo ignorare questi cosiddetti fattori "culturali" nella considerazione della mobilitazione del lavoro.» (Tsing 2009:158).

Per cogliere il funzionamento complessivo della mobilitazione dei fattori culturali all'interno delle dinamiche di lavoro, Tsing (2009) conia il termine di *superexploitation* (super sfruttamento) ovvero l'effetto che somma lo sfruttamento di natura economica con lo sfruttamento che dipende dai fattori non economici. Ma ciò non significa *abiezione* dei lavoratori, bensì l'incapacità di negoziare il salario e le proprie performance senza mobilitare le proprie identità. Ma *superexploitation* è anche *selfexploitation* in quanto sono gli stessi lavoratori e gli stessi piccoli fornitori ad attivare le identità per negoziare il proprio guadagno, il costo della loro prestazione: «la diversità entra nella struttura delle catene grazie a questi meccanismi» (Tsing 2009:159). In altri termini, la riorganizzazione complessiva della produzione è realizzata anche attraverso la "variabile spaziale" non è

semplicemente compiuta *secondo un astratto perseguimento dell'efficienza economica e* rintracciando contesti che possono offrire le migliori condizioni salariali. Il capitalismo mette a valore la sfera delle relazioni sociali e le variabili di natura culturale e politica che pre-esistono alla dimensione economica (Borghi et al. 2017:13) ma anche attivando diversi mercati del lavoro per gestire differenti composizioni di forza lavoro (Morrison e Sacchetto 2016:404).

Le identità e le posizioni soggettive costituiscono, dunque, un terreno di mobilitazione che ha progressivamente sostituito quello basato sull'appartenenza di classe (Borghi et al. 2017). Precedentemente, le narrazioni attivate dall'appartenenza di classe e dalla posizione economica nei rapporti produttivi lasciavano poco spazio alle narrazioni fondate sull'identità che rimanevano confinate nella sfera del privato e non venivano mobilitate come elementi di contrattazione dei salari e delle prestazioni. Si trattava tuttavia, di una rappresentazione ideologica. Come hanno dimostrato alcuni storici del lavoro (van Voss and van der Linden 2012), i lavoratori sono in realtà portatori di altri interessi e identità potenzialmente in competizione con l'appartenenza di classe. La presa d'atto del ruolo dei marcatori di differenza sociale all'interno dei luoghi di lavoro (oltre che nella società nel suo complesso) contrasta nettamente con l'idea, tipica di una certa rappresentazione della classe operaia, che gli stessi luoghi di lavoro siano di per sé spazi di ricomposizione delle fratture sociali nel nome del superiore interesse dell'appartenenza di classe. Se durante il fordismo il modello sociale di riferimento si basava sulla distinzione tra elementi della sfera economica e quelli della sfera sociale e gli eventuali conflitti venivano mediati attraverso il dispositivo salariale, oggi con i nuovi modelli sociali di riferimento si perde questa rigida distinzione: «molte delle dimensioni in precedenza relegate nella sfera sociale (la cultura, la religione, le relazioni sociali, l'età, le emozioni, ecc.) sono ora al centro delle attività delle catene globali del valore» (Borghi et al. 2017:66)⁴⁵. I soggetti del lavoro si relazionano reciprocamente sempre più in termini di identità individuali, che sono per definizione stessa estremamente variopinte e frastagliate, piuttosto che in termini di appartenenza di classe (Commisso 2004:88).

La questione delle identità richiama l'attenzione su un altro tema riguardante la differenziazione e la segmentazione del lavoro. Il processo di differenziazione è, riteniamo, osservabile lungo molteplici direttrici. La prima è data dalla segmentazione delle condizioni di lavoro che si diramano nelle catene produttive a cui sono legati diversi livelli di esigibilità di diritti derivanti dai diversi contesti istituzionali, giuridici e di regolazione e a cui si aggiunge la frammentazione generata dai processi di outsourcing e di offshoring. Un'altra direttrice è invece relativa alla differenziazione prodotta dalle stesse identità e dai sistemi di potere e di oppressione. Entrambe le direttrici sono, tuttavia, largamente interconnesse. A sua volta la segmentazione del lavoro all'interno delle reti produttive può essere

⁴⁵ Borghi et al. (2017), che si rifanno a loro volta a quanto sottolineato in un recente saggio di Piore e Safford (2006), notano come gli istituti della regolazione del lavoro negli Stati Uniti sono sempre più plasmati a partire dalla mobilitazione politica attorno a fattori legati alle identità (etnicità, nazionalità, orientamento di genere, età ecc.). Come sostengono Piore e Safford (2006:319): «today, though, the economic storyline is far more complicated, and certainly less predictable. It is impossible in today's world to imagine one's work career without incorporating one's social context into it: that is, such aspects of life as parenthood, health, and the social stigma that may attach to one's race, religion, or gender. Social identity, in this context, serves as a ready alternative to a work-centered plot and, therefore, to work identities as an axis of mobilization».

inasprita dall'asimmetria spaziale tra il lavoro – maggiormente vincolato ai luoghi - e le strutture GPN. Il legame tra il lavoro e il luogo costituisce una base fondamentale per la sua differenziazione. All'interno di questi luoghi il lavoro è fortemente differenziato attorno ad elementi quali nazionalità, casta, genere, età, colore della pelle, livelli di formazione (Coe et al. 2008:284). Riprendendo Newsome et al. (2015), Alberti et al. (2017:9), sostengono che concentrarsi sul lavoro nelle reti produttive non significa distogliere lo sguardo dalle strategie organizzative delle aziende, ma esprimere la necessità di portare alla ribalta le relazioni complesse di cui si nutre la rete. È così che possiamo portare alla luce le dimensioni che riguardano l'intersezione dei sistemi di potere e di oppressione, i vettori di razzializzazione, di genderizzazione, le discriminazioni e le forme del processo lavorativo. L'osservazione di queste dimensioni può svelarci la continua scomposizione, ricomposizione e interazione tra vecchi e nuovi modelli di segmentazione e di gerarchizzazione del lavoro sulla base delle caratteristiche ascritte dei lavoratori e delle lavoratrici.

Il quadro di indagine focalizzato sulle identità, sulle differenze e sui processi di segmentazione sociale rappresenta un argomento fertile negli studi sul turismo e sul settore alberghiero. Non vi è praticamente ricerca sul lavoro nel turismo che non abbia trattato la complessità dei marcatori di differenza sociale (genere, colore della pelle, orientamenti di genere, età, nazionalità,) anche dove i principali interessi di ricerca riguardavano altre problematiche. Le caratteristiche dell'economia turistica e della sua forza lavoro rappresentano una sorta di tappa obbligata per chiunque muova dall'intenzione di studiare il settore e i suoi lavoratori. Le dinamiche di interazione, la visibilità dei corpi dei lavoratori, le radici delle occupazioni turistiche da ricercare nel lavoro servile-riproduttivo, e le peculiarità culturali che trovano nel settore un veicolo di diffusione e riproduzione, permettono al settore turistico-alberghiero di presentarsi come un campo di osservazione privilegiato delle dinamiche evidenziate da Anna Tsing (2009). Una prospettiva di cui, per inciso, ci serviremo anche noi seppur con delle differenze e delle proposte alternative che delineremo nel prosieguo del capitolo.

Processi di identità, rivitalizzazione di diversità e differenza sociale nonché genderizzazione e razzializzazione sono anche al centro del già citato saggio di Michelle Christian (2016) sulle reti produttive turistiche localizzate nella riserva protetta dei Masai in Kenya. L'autrice sostiene che le dinamiche di genderizzazione e razzializzazione stanno organizzando i principi delle reti di produzione poiché le disuguaglianze sono una componente intrinseca e preesistente delle formazioni sociali che le GPN rivitalizzano: «esse attingono ai modelli di differenza sociale e di gerarchia accentuandone e perpetuandone le sue forme» (p. 26). La combinazione dell'approccio dell'analisi intersezionale con l'approccio del radicamento GPN di Hess (2004), le permette di considerare le reti alla stregua di strutture sociali che, interagendo con le economie nazionali e locali e con le formazioni sociali *embedded*, produce differenti pratiche il cui risultato è [that] «gendered and racial social relations constitute GPNs and conserve the existing gender and racial hierarchy. GPN firms take advantage of the existing entrenched, gendered and racial territorial divisions to extract economic and symbolic value and to solidify firm and labour segmentation» (Christian 2016:27).

Sono proprio le specificità del settore turistico a permettere a Christian (2016) di invocare una maggiore attenzione nell'analisi GPN ai fenomeni di genderizzazione e razzializzazione. Questi due processi di discriminazione sono infatti rivitalizzati dalle strutture GPN sia come dispositivi per regolare l'accesso ad alle posizioni occupazionali sia come modalità specifica di estrazione del valore dai corpi degli stessi lavoratori. Di fatto, l'economia esperienziale del turismo è fondata sulla conferma e sulla realizzazione delle aspettative dei turisti che implicano, come già Urry (1995) aveva dimostrato, anche le aspettative sulle caratteristiche sociodemografiche che devono presentare i lavoratori. In altri termini, il corpo del lavoratore è portatore oltre che della sua forza lavoro anche di determinate caratteristiche ascrittegli che le strutture sia pubbliche sia private utilizzano come prodotti esperienziali da offrire ai turisti. Da un punto di vista dell'upgrading sociale ed economico, Christian (2016) mostra come le GPN del turismo, intersecando dinamiche di gerarchia razziale e di genere, guidano il processo verso il "miglioramento" ma, allo stesso tempo, acuiscono processi di genderizzazione e razzializzazione.

Tuttavia, quello che potrebbe sembrare dalla descrizione un processo lineare, un flusso che scorre continuo senza intoppi, collaudato per superare e resistere agli attriti, è in realtà un processo ipersensibile alle disfunzioni, ciò che Tsing, in un altro lavoro, ha definito "frizioni" (Tsing 2005), concetto con il quale mette in luce la natura controversa, incerta, contingente e variabile delle relazioni di rete. Ma le frizioni, gli attriti, le rotture sono anche, in realtà, il prodotto specifico dei processi di soggettivazione del lavoro. L'emergenza di figure del lavoro liminali, controverse, non pienamente conformi e non del tutto disciplinabili, possono porsi nei confronti della totalità *omogeneizzante* della logica del capitale come riottosi e riluttanti «per il semplice fatto di non costituirne una conformità a priori» (Borghi et al. 2017:51). È sia il campo stesso della diversità e della mobilitazione delle identità, sia quello dei contesti sociali e della riproduzione a porsi come terreno fertile dell'emergenza della soggettività del lavoro che ci permettono di non dare come assodato il soggetto del lavoro «ma di metterlo sempre in discussione» (Alberti et al. 2017:12). Da un lato la diversità è il terreno dello sfruttamento e, contemporaneamente una fonte per le alternative che sfidano i regimi disciplinari (Tsing 2009). Dall'altro, sostengono Morrison e Sacchetto (2016:404), anche il contesto locale non è un luogo "neutro", è in realtà un «un posto carico di storia, dotato delle sue tradizioni, abitudini e memorie, sicché la loro soggettività [dei lavoratori] è frutto di un processo storico e relazionale costruito e ricostruito con l'intera comunità locale e lungo le catene transnazionali».

Il processo di soggettivazione è dunque un *campo di tensione* (Borghi et al.2017), ma è anche un processo non statico, non definito, mutevole e dai confini non segnati. Il processo di soggettivazione è sempre un processo ambivalente: da un lato è processo di assoggettamento – la mobilitazione delle identità sociali alla base dell'estrazione di valore -, «dall'altro può volgere al positivo, concretizzandosi in potenziamento dell'agency» (Borghi et al. 2017:41)⁴⁶:

⁴⁶ La lettura dell'ambivalenza del processo di soggettivazione è in qualche modo mediata dagli studi di Foucault (1985, 2011, 2015) là dove soggettivazione è sia *l'esser soggettivato* - l'esito delle relazioni di potere date dall'insieme delle tecniche di normalizzazione, di disciplinamento, di potere-sapere e di governamentalità - e delle tecniche del rapporto a sé – il modo in cui il soggetto si istituisce e riconosce come tale e prendono forma le sue relazioni con la società -, sia *il*

2.3 La teoria del processo lavorativo e i regimi del lavoro

Come abbiamo visto, anche i teorici della Labour Process Theory (LPT) si sono inseriti nel dibattito riguardante le catene del valore e le reti di produzione globale contrastando, come per una parte dei geografi, la marginalità a cui è generalmente relegato il lavoro all'interno di queste cornici analitiche. In un recente volume curato da Newsome et al. (2015) e che segue di poco un articolo sullo stesso argomento (Taylor et al. 2013), entrambi dal titolo esemplificativo "Putting labour in its place", gli studiosi della tradizione della *labour process* delineano da un lato una critica alla marginalizzazione del lavoro negli studi sulla GPN e sulla GVC e, dall'altro, elaborano una propria lettura della contestualizzazione del lavoro all'interno dei due approcci che si distanzia, in parte, da quella finora emersa in questa ricostruzione. Infatti, il punto di vista della LPT è che il concepimento dell'agency così come fatto dai geografi del lavoro, rischia di produrre categorie ampie e manichee ma vuote di significato e prassi reali. Ad esempio, Newsome et al. (2015:10-11), hanno sostenuto che la proliferazione delle definizioni di agency

«potrebbe guidarci verso un relativismo analitico indebolendo la nostra capacità di distinguere tra forme di significato differenti. Abbiamo bisogno di sapere quali pratiche dei lavoratori sono capaci realmente di influenzare le dinamiche delle catene, impattando sulle decisioni delle imprese leader e dei loro fornitori, sullo stato e sulla regolazione».

La posizione della LPT ruota principalmente attorno a uno dei capisaldi della teoria che trae origine direttamente dal pensiero di Braverman e indirettamente da quello di Marx: l'indeterminatezza del lavoro (Braverman 1976; Edwards 1979; Smith 2006). I lavoratori sono portatori di una particolare capacità che è trasformata con il processo di proletarizzazione in una peculiare merce: la forza lavoro. La forza lavoro è, per riprendere Marx (2006): «l'insieme delle attitudini *fisiche* e intellettuali che esistono nella corporeità, ossia nella personalità vivente di un uomo, e che egli mette in movimento ogni volta che produce valori d'uso di qualsiasi genere». Nel capitalismo, la forza lavoro assume lo statuto di merce - tramite la proletarizzazione - che i lavoratori "liberamente" vendono in cambio dell'accesso ai mezzi di sussistenza da cui, in ultima istanza, dipende la riproduzione biologica degli individui (Fiocco 1997). L'intuizione di Braverman (1976) è quella di aver considerato che di per sé la compravendita di questa particolare merce e le leggi del mercato non bastano a garantire all'acquirente della forza lavoro il "corretto" utilizzo della stessa a causa, principalmente, dell'inscindibilità totale di questa capacità dalla corporeità dei suoi possessori/portatori. Il lavoro è quindi una *potenza indeterminata* poiché non è possibile predeterminare il suo effettivo sforzo e la sua effettiva quantità. Si tratta, spiega Commisso (2004:104), di un «elemento problematico per la valorizzazione»: indeterminatezza è l'eccedenza soggettiva che il capitale deve governare». Per limitare questo "potere", per catturarlo e renderlo quanto più possibile finalizzato a raggiungere gli obiettivi della produzione o, se si vuole, per fare in modo che da esso possa derivare un plus-lavoro (plus-valore al termine della riproduzione allargata del ciclo di valorizzazione) si rende necessario un controllo interno ai luoghi di lavoro e sui lavoratori. Lo scopo del controllo sul lavoro è quello di trasformare la capacità di lavorare (lavoro in potenza) in lavoro vivo, concreto e produttivo. Il

soggettivarsi che prende invece la forma delle resistenze e della cura di sé stessi, del governo di sé e sottrazione del governo degli altri (Commisso 2004).

controllo sul lavoro - che può essere esercitato in modi diversi, storicamente, geograficamente e socialmente sensibili e che, talvolta può essere affiancato, sostituito o trasformato in consenso - si esercita direttamente nei luoghi di produzione (*workplace*) che rappresentano anche la spazialità privilegiata dell'analisi della labour process theory. Accanto all'indeterminatezza del lavoro, gli altri principi basilari della LPT, raccolti principalmente attorno alla cosiddetta *core theory* (un manifesto per garantire un'integrità analitica e per evitare che la labour process diventasse un contenitore di posizioni frammentarie e autoreferenziali) (Commisso 2006; Newsome et al. 2015) sono: a) l'idea fondamentale che il processo produttivo sia finalizzato alla creazione di un surplus (plus-valore) attraverso la capacità di trasformare il lavoro in potenza in lavoro concreto che, per tale ragione, privilegia analiticamente la relazione tra capitale e lavoro; b) la logica dell'accumulazione di capitale spinge verso la competizione tra capitalisti e alla lotta tra capitalisti e lavoratori spinge, di conseguenza, il capitale a rivoluzionare il processo produttivo (innovazione di processo) e la produzione di beni e servizi (innovazione di prodotto); c) come abbiamo visto, il mercato del lavoro non è sufficiente ad assicurare il concreto atto del lavoro, si rende necessario un controllo endemico del processo produttivo e della forza lavoro; d) vi è un antagonismo strutturale tra capitale e lavoro relativo non solo alla "cattura dell'indeterminatezza" ma anche ad assicurarsi la cooperazione del lavoro (Newsome et al. 2015:3-4). Il risultato di questo antagonismo strutturale è situato, dato di volta in volta da resistenze, condiscendenza e consenso⁴⁷. La maggior parte delle ricerche condotte dentro la cornice teorica della LPT ha quindi privilegiato l'analisi del controllo, del consenso e della resistenza direttamente nel processo produttivo. Questa sensibilità empirica verso il "posto di lavoro" si deve principalmente a Edwards (1979) secondo cui il processo di lavoro è relativamente autonomo nel senso che le forze esterne (quelle dispiegate nella società) sono simultaneamente mediate dalle forze interne ad esso (capitale e lavoro) (Newsome et al. 2015:4). Questo ha una implicazione fondamentale: contesti esterni con forze simili possono essere differentemente mediati all'interno del processo di lavoro e, quindi, avere effetti differenti (Newsome et al.2015). La questione e la necessità del controllo emergono direttamente nel processo produttivo ed è risolta nell'osservazione delle pratiche dei manager e dei lavoratori nel momento continuo della contrattazione dello sforzo⁴⁸.

Secondo il filone di ricerca della LPT, nonostante l'incremento di studi sul tema *dell'agency* del lavoro essa risulterebbe sotto-analizzata nel punto principale della sua emergenza e manifestazione che è il processo produttivo. Nella loro concezione, il processo produttivo può essere visto come il terreno di incontro/scontro di due forme *di agency*: *l'agency* del capitale e la sua capacità di assemblare, controllare e organizzare i lavoratori con l'obiettivo di assicurarsi un surplus (plusvalore) estratto dai lavoratori; e *l'agency* del lavoro direttamente derivante dal potere del lavoro e, quindi, dalla sua indeterminatezza: «rimane quindi un deficit nell'analisi del processo di lavoro ..[..]..questo

⁴⁷ Su questo punto ruoterà una parte della dialettica e della lunga discussione sul "missing subject" sviluppatasi a partire dagli anni '80 dentro e fuori la labour process Theory tra i teorici più fedeli alla linea di interpretazione tradizionale e i cosiddetti foucaultiani inglesi. Per una ricostruzione del dibattito si veda Commisso (2004).

⁴⁸ Newsome et al. (2015:4) fanno notare, rifacendosi ancora ad Edwards (1979), il campo del processo di lavoro è un terreno contestato (*contested terrain*) principalmente a causa dell'incapacità della LPT di dar conto pienamente degli sviluppi del processo produttivo in relazione all'emergere di questioni legate al genere, alla nazionalità, all'etnicità che si dispiegano fuori dal processo di lavoro come forze sociali ma che come è stato ampiamente dimostrato, non rimangono fuori dai cancelli delle fabbriche.

punto è taciuto nelle analisi sulla GPN». In che misura, si domandano ancora Newsome et al. (2015:13): «sono differenti i meccanismi di controllo del lavoro tra le *leader firm* e i fornitori ai livelli differenti di produzione a rete? Cosa contrasta con la produzione del surplus e l'accaparramento dello stesso?» (pp. 13 -14). Il problema, quindi, per i teorici della labour process, è quello di aver enfatizzato le dinamiche societarie esterne di creazione, influenza e produzione dell'*agency* e di aver misconosciuto o quantomeno abbandonato il posto che più di tutti è sensibile allo sviluppo di forme di *agency*, ossia il processo di lavoro. Per cercare di chiarire fino in fondo il loro punto di vista, Newsome et al. (2015:14 -15) introducono una ulteriore distinzione concettuale tra regime di lavoro - che è relativo alla mediazione delle forze e ai vincoli sociali esterni al processo di lavoro (riproduzione, istituzioni, migrazioni, retoriche sul lavoro, memoria storica) così come pensato dalla prospettiva GPN e da quella dei geografi - e il regime di “fabbrica” (*workplace regime*) - che è invece relativo al modo in cui sono organizzati, controllati, riprodotti i rapporti tra capitale e lavoro direttamente nel processo di lavoro. La conseguente domanda di ricerca dei teorici della labour process è: quali meccanismi di controllo vengono dispiegati dalle aziende leader affinché il potenziale del lavoro venga trasformato in lavoro concreto e reale da cui è possibile estrarre un surplus dentro e tra *workplace* geograficamente distanti? La risoluzione di questo dilemma chiama in causa direttamente la questione delle connessioni ovvero adoperando un approccio multilivello che tenga conto della politica economica e delle determinanti dell'accumulazione di capitale ma, allo stesso tempo, il mercato, le imprese, il processo di lavoro, i *workplace regimes* e la problematica dell'indeterminatezza del lavoro (Newsome et al. 2015:17).

Jamie Peck (1996:179), concentrandosi sui dispositivi di controllo dei mercati del lavoro locale, sostiene che per mettere insieme la prospettiva della LPT e quella che si concentra sui fattori esterni al processo di lavoro e in particolare sulle strutture dei mercati del lavoro, occorre concepire il controllo in modo integrato. La concezione integrata delle due prospettive ci mostra come il controllo sul lavoro non mira semplicemente a regolare gli immediati interessi del processo di lavoro (*getting the job done*) ma anche le relazioni nel mercato del lavoro (*getting the job done not only now, but tomorrow and next months*). Conseguentemente, il controllo è relativo sia al processo lavorativo sia alla riproduzione delle relazioni sociali nel mercato del lavoro. Questo approccio abbraccia tre processi interconnessi: assicurarsi un'adeguata fornitura di forza lavoro; mantenere il controllo sul processo di lavoro; riprodurre questo set di relazioni sociali (Peck 1996: 179 -181).

La relazione tra *labour regime* e *workplace regime* così come lo scarto concettuale tra il funzionamento del mercato del lavoro e quello del processo di lavoro, meritano ulteriori specificazioni. Riteniamo, infatti, che la messa a fuoco dell'operatività di queste dimensioni in un settore come quello turistico-alberghiero possa produrre delle differenziazioni rispetto alle letture a cui abbiamo dato conto. Vi è, in estrema sintesi, la necessità di considerare che gli arnesi concettuali delineati tanto dalla prospettiva LPT quanto da quella della geografia possono subire delle variazioni e dei perfezionamenti alla luce delle caratteristiche di alcuni settori produttivi che, ribadiamo, si presentano sensibilmente differenti dalla manifattura, dall'agricoltura, e dai servizi alle imprese. Questi ultimi sono stati spesso privilegiati nelle analisi che hanno operato con gli approcci della geografia del lavoro e, soprattutto, della LPT e spesso l'osservazione delle loro dinamiche sono state

assurte a canoni generali e a modalità di operativizzazione riscontrabili in altri settori produttivi. Al contrario, siamo convinti che l'eterogeneità della produzione e dei settori economici possa contribuire ad arricchire e problematizzare ulteriormente la dinamica delle relazioni sociali di lavoro. Per questo, qui proveremo a integrare le analisi producendo una nostra prima proposta interpretativa.

Innanzitutto bisogna ritornare sulla distinzione operata da Newsome et al. (2015) per quanto concerne il regime del lavoro e il regime del posto di lavoro. Il punto fondamentale di questa distinzione è da un lato l'idea che il mercato del lavoro di per sé non sia sufficiente ad assicurare che il lavoratore faccia il proprio lavoro (*get the job done*) dall'altro che il processo di lavoro (*workplace regime*) è autonomo rispetto ai vincoli esterni. Questa autonomia non significa che non sia influenzato dalle forze sociali esterne, ma che la traduzione di queste forze sociali nel processo di lavoro è contingente, diversificata, situata e quindi di volta in volta da definire. L'osservazione della relazione tra forze esterne e mediazione interna nel settore turistico alberghiero fa emergere ulteriori problematiche. Come abbiamo infatti sostenuto più volte e come abbiamo visto sopra con Christian (2016), la produzione e il consumo turistico implica un certo grado di interazione tra clienti, lavoratori e comunità locali. La simultaneità tra consumo e produzione turistica, la centralità dei corpi dei lavoratori, le dinamiche di interazione e di consumo culturale permettono alle forze esterne di presentarsi, senza mediazioni di sorta, direttamente nel processo produttivo. Questo non significa, lo chiariamo fin da subito, cadere nell'errore che Thompson (2008) attribuiva ai suoi colleghi foucaultiani, ovvero dislocare l'analisi del rapporto tra capitale e lavoro dal piano del luogo produttivo a quello della società o pensare al luogo di lavoro come uno dei tanti siti localizzativi delle micro-lotte quotidiane (Commisso 2004). E non si tratta neanche di edificare un ponte artificiale tra società e fabbrica per vedere come le forze della società sono tradotte nella relazione tra capitale e lavoro nel processo produttivo. Si tratta, piuttosto, di prendere atto che nel caso del settore turistico la società – una componente della società come i turisti – entra nella “fabbrica”. E ci entra portandosi dietro le proprie aspettative che implicano desideri di lavoratori con determinate caratteristiche, la propria visione della divisione di genere e “etnica” del lavoro, i suoi background culturali. L'incursione diretta delle dinamiche sociali e culturali all'interno dei luoghi di lavoro turistico ha la sua influenza non solo nel modo in cui il lavoro è organizzato, strutturato, codificato (il linguaggio relazionale, i modi di comunicazione, la gestione della dinamica interattiva) ma anche, e soprattutto, per come il lavoro è controllato, disciplinato, diretto. La relazione è tripartita: manager - turisti – lavoratori, ed è quasi una conseguenza che l'analisi dei meccanismi di controllo – o di consenso – chiamino in causa anche la figura del consumatore.

Inoltre, abbiamo sostenuto che nel settore turistico la società entra nel processo produttivo senza mediazioni se non quelle codificate nella pratica turistica stessa. Il problema ora è capire quale società entra nel processo produttivo. Questo problema è relativo al fatto stesso che la pratica turistica è caratterizzata dalla immobilizzazione della dinamica di produzione e consumo e presuppone quindi non già la circolazione delle merci ma dei consumatori. Il flusso turistico è multi-stratificato e differenziato al suo interno. I turisti provengono da contesti locali e sociali differenti ed è altamente probabile che portino con sé bagagli culturali ed esperienziali differenti e ciò potrebbe implicare anche che i desideri turistici - e con essi le aspettative sui lavoratori e sui ruoli di genere e di “razza”

possano essere differenti. Peck (1996), sostiene che fenomeni quali genderizzazione e razzializzazione sono discriminazioni costanti e internazionalmente presenti nei mercati del lavoro. Ma la natura della segregazione e, conseguentemente, le esperienze di marginalizzazione variano sensibilmente nello spazio. La ragione di questa variabilità è da imputare, principalmente, nel modo in cui la discriminazione interagisce con le strutture locali, la cultura, con la migrazione e le forme locali di razzismo ed esclusione. In altre parole, una posizione occupazionale o un ruolo ritenuto “idoneo” per una componente nazionale o per le donne in un contesto locale può non esserlo in un altro e viceversa. I turisti provenienti da questi contesti locali differenti possono essere portatori di un’immagine dei ruoli dei lavoratori fortemente differenziata e con essa di particolari modalità di consumo interattivo, di aspettative culturali e di specifiche azioni di controllo sulla forza lavoro. Vedremo, nella parte empirica, come le molteplici aspettative dei turisti si manifestano concretamente e quali sono le strategie messe in campo da datori di lavoro e da lavoratori per controllare questa variabile sociale dentro il processo di lavoro. Ora però, vogliamo occuparci di un’altra problematica e, assieme, di una possibile diversificazione della lettura del rapporto tra regimi locali del lavoro e GPN.

Con la ricostruzione del quadro analitico GPN abbiamo mostrato come essa sia in grado di connettere processi produttivi, località specifiche, contesti sociali, politici e istituzionali e figure del lavoro disperse sullo spazio globale. Le catene produttive globali assemblano diversità e eterogeneità e regimi di lavoro differenti. Prima di delineare la nostra proposta è però utile cercare di capire cosa si intende per regime di lavoro. Come ci ricordano Dokka, et al. (2015:86) rifacendosi a Jonas (2009), il regime di lavoro è un concetto astratto ed è l’insieme della micro-politica del “posto di lavoro”, della macro-politica dello stato, del complesso delle istituzioni, delle regole, delle pratiche sociali e dei loro effetti combinati che di fatto regolano la relazione tra capitale e lavoro sia nel luogo di lavoro sia nella società. La sua declinazione è di conseguenza locale perché è a questo livello che si possono osservare gli effetti delle interazioni tra le sue componenti, ed è sempre a questo livello che si può scavare nelle strutture e nei vincoli (politici, sociali, economici e storici) a cui il lavoro è soggetto. Allo stesso tempo però, sostengono Dokka et al. (2015:86), lo studio dei regimi di lavoro non può prescindere dall’indagine delle sue dimensioni multi-scalari e l’influenza che su di esso giocano i vincoli extra locali. Dal regime di lavoro emerge, inoltre, anche un particolare modo di controllo della forza lavoro. È ciò che Jonas (2009, 1996) chiama *Local Labour Control Regime* ovvero il modo particolare con cui vengono controllati i lavoratori in una determinata località e che sottende una profonda tensione: da un lato il capitale sfrutta le differenze spaziale tra località e mercati del lavoro differenti dall’altro lato però vi è la necessità di stabilizzare le condizioni in cui si dà accumulazione. Jonas (1996) definisce un *Local Labour Control Regime* come un sistema di differenti meccanismi storicamente e territorialmente integrati che ha la funzione di regolare l’interazione tra lavoro, consumo, produzione e riproduzione in un mercato del lavoro specifico.

Il quadro della GPN è stato capace di mostrarci da un lato come le reti possono integrare e far coesistere diversi regimi di lavoro dispersi globalmente e dall’altro, contro il nazionalismo metodologico, come multiscalarità e il locale siano le dimensioni adatte per la formazione degli stessi. All’interno di uno spazio ritenuto omogeneo come lo stato possono quindi esserci in realtà diversi

regimi di lavoro - di volta in volta declinati nello loro specificità locali - che chiamano in causa le peculiarità economiche, sociali, istituzionali e regolative che si sono formate storicamente⁴⁹. Tuttavia, la declinazione del regime di lavoro a livello locale porta sovente a ritenere quest'ultimo livello scalare come omogeneo al suo interno oscurando le differenze e le diversità che prendono forma nelle specifiche località. Qui invece si tratta di considerare come anche il livello locale può presentarsi fortemente differenziato al suo interno, con diverse modalità di segmentazione e gerarchizzazione della regolazione istituzionale, del mercato del lavoro, della dimensione produttiva e dei vincoli sociali. Questo può essere maggiormente mostrato concentrandoci su alcuni fenomeni specifici che stanno investendo il lavoro anche nella sua dimensione locale: la crescente informalizzazione dei rapporti di lavoro; la segmentazione della produzione e con essa i fenomeni di outsourcing; la proliferazione di situazioni di marginalità economica e sociale in primo luogo associata ai lavoratori migranti. Per di più, questi fenomeni tendono a concatenarsi e a rinforzarsi reciprocamente. Ad esempio, l'esternalizzazione crescente di alcune operazioni considerate a bassa specializzazione e a basso contenuto tecnologico alimenta la crescita dell'economia informale tanto che in alcuni settori produttivi l'informalità diffusa in queste lavorazioni è considerata la norma (Wells, 2007, p.91);

Si suppone spesso che la regolazione istituzionale sia una variabile omogenea per il semplice fatto che, applicandosi ad un territorio giuridicamente definito, garantisca gli stessi diritti e gli stessi vincoli all'interno del medesimo spazio. Tuttavia, anche la regolazione istituzionale e giuridica è sottoposta ad un ampio margine di variabilità. Non ci stiamo semplicemente riferendo alle differenze che possono generarsi dai regimi amministrativi specifici (federalismo, autonomia) o quelle derivanti dalla codificazione giuridica delle zone economiche speciali. Ci stiamo in realtà riferendo a quei fenomeni dove la regolazione giuridica non trova applicazione o ne trova in parte, ovvero al lavoro nero ed irregolare ma anche al differenziale di regolazione che può esserci tra diverse aree dello stesso stato. Differenziale che può derivare sia da fattori strutturali sia contingenti⁵⁰. Storicamente vi sono aree dove fenomeni di lavoro informale o irregolare risultano essere più frequenti rispetto ad altre. Ma possono anche esserci settori o attività economiche (a prescindere dalla loro localizzazione) dove è frequente riscontrare fenomeni di lavoro irregolare, zone grigie e finanche illegali (si pensi, per l'appunto al turismo, all'agricoltura, all'assistenza domestica o all'edilizia). La regolazione del lavoro è quindi soggetta a diversi gradi di esigibilità e all'influenza che fenomeni quali l'informalizzazione, l'outsourcing, le specializzazioni economiche e la segmentazione del mercato del lavoro possono esercitare all'interno dei medesimi spazi locali. In un processo che si autoalimenta, i fenomeni di informalizzazione sono spesso legati a ciò che Sassen (2008) definisce "le nuove geografie della

⁴⁹ Una prospettiva che di fatto invalida il quadro della varietà di capitalismi poiché fondata sulla reificazione dello stato come scala specifica della formazione dei capitalismi.

⁵⁰ Nel settembre 2012 la multinazionale Almaviva, con sede a Roma, operante nel settore dei call center decise di chiudere il suo stabilimento romano e licenziare oltre 600 lavoratori e, al contempo, assumerne altri nella sede di Rende (Cosenza) spostando in quest'ultima la commessa gestita a Roma. La ragione di questo spostamento è da ricercare nei vantaggi economici che l'azienda ottenne. Riuscì infatti ad assumere personale mediamente con un livello contrattuale inferiore rispetto a quello garantito ai lavoratori romani (3° e 4° livello per i calabresi, 2° e 3° livello per i romani) risparmiando sul costo del personale. Si tratta della stessa azienda, operante nello stesso settore e persino con la stessa commessa. A 400 Km a sud di Roma e nello stesso stato si poteva osservare quindi una differenza sostanziale nella regolazione del lavoro. http://www.corrieredellacalabria.it/economia/item/76318060_almaviva_assume_a_rende_ma_il_contratto_low_cost

marginalità”, ossia l’ampia diffusione di sacche di marginalità anche nelle città del Nord Globale e di cui i lavoratori migranti ne rappresentano una delle componenti fondamentali. Concentrarsi sui lavoratori migranti non ci permette solo ad analizzare l’operatività della segmentazione del mercato del lavoro e dei processi di discriminazione, ma di osservare come i migranti, essendo lavoro in movimento - e provenendo quindi da contesti locali eterogenei - possono essere portatori di specifiche storie di vita e di relazioni con la società nel suo complesso, di diverse forme di riproduzione sociale e di strategie familiari ma anche di memorie politiche differenti che non trovano radice nei contesti “ospitanti”. Bisogna riconoscere l’influenza che il lavoro migrante esercita nella differenziazione dei regimi locali del lavoro e, con essa, bisogna anche essere consapevoli che il livello locale può assemblare la diversità e la differenza al suo interno.

La codificazione di questa proposta analitica all’interno dell’oggetto specifico di questo lavoro, ovvero il settore alberghiero, risulta piuttosto conseguente. Sono le stesse caratteristiche spaziotemporali degli alberghi – la capacità di attivare diversi flussi di capitale, turisti e lavoro pur rimanendo fissi in un posto – unitamente alla frammentazione della produzione (outsourcing) e all’ampio uso che il settore fa dei lavoratori in una posizione di discriminazione e marginalizzazione che permettono agli alberghi di attivare, su base locale, diversi regimi di lavoro. Detto in altri termini è la loro capacità di presentarsi «come un microcosmo in grado di assemblare l’intero mondo e di catturare le maggiori implicazioni della globalizzazione» (Zampoukos e Ioannides 2015:12) a permettere agli alberghi di funzionare iconograficamente e realmente come una rete produttiva su scala ridotta. Questa interpretazione può mostrarci come le industrie alberghiere da un lato sono abili nel superare i propri vincoli spaziali e a *delocalizzare in loco* creando e utilizzando localmente quelle condizioni sociali, economiche e di regolazione istituzionale che aziende di natura diversa si procurano, sovente, con i processi di offshoring/outsourcing (Iannuzzi 2017). Dall’altro, essa ci mostra le capacità di assemblare localmente diversi regimi di lavoro che sono normalmente congiunti attraverso le catene globali del valore o le reti di produzione. In altre parole, riteniamo che l’albergo offra una valida sintesi dell’assemblaggio locale di fenomeni che solitamente si dispiegano sullo spazio globale e tra essi la differenziazione e la diversità. Vedremo, quando discuteremo dei risultati empirici di questa ricerca, quali sono le principali traiettorie che questi processi assumono nel nostro caso specifico e vedremo anche quali sono gli impatti specifici sui lavoratori, sulla loro capacità di attivare percorsi di *agency* e di *empowerment* ma anche come agiscono sul potere strutturale della forza lavoro derivante dall’essere occupata in una industria non-delocalizzabile, cliente-centrica e con ancora forti limiti all’automazione. Ora, però, muoveremo verso la descrizione delle trasformazioni del lavoro nei servizi e delle caratteristiche principali dei lavoratori.

2.4 Il lavoro nei servizi e nel turismo tra cambiamenti e continuità

Nella letteratura sociologica sul turismo l’attenzione è stata spesso posta sulle dinamiche culturali e sociali di interazione tra turisti e comunità locali, sui consumi e sulle differenti forme di turismo. Parimenti poca considerazione hanno finora ricevuto i lavoratori. Per di più, denuncia Veijola (2010), spesso le indagini che hanno interessato il lavoro nel turismo sono dominate da temi quali il turnover, l’occupazione e la sua variabilità, la struttura occupazionale, la natura delle competenze e la qualità

del servizio. Si tratta cioè di un'integrazione dei lavoratori e del lavoro che muove dalla prospettiva -manageriale- interessata alla gestione, alla qualità e alla quantità del lavoro. Conseguentemente, sostiene ancora Veijola (2010), continua a mancare l'analisi che tenga conto del lavoro e della sua natura, del processo produttivo, delle dinamiche di controllo, cooperazione e consenso ma anche quelle del conflitto. Schiacciato da un lato nella prospettiva manageriale e dall'altro in quella statistica, il lavoro nel turismo risulta, almeno per quel che concerne la tradizione della sociologia del lavoro, fortemente sottodimensionato.

Tuttavia, Jordhus-Lier e Underthun (2015) evidenziano come ad essere problematico non sia tanto la mancanza di studi sul lavoro e sui lavoratori dell'ospitalità quanto il modo in cui essi risultano incorporati nelle analisi, ovvero oggetto di pregiudizi e carenze. In Italia poi, questa tendenza risulta ancora più accentuata. Eccetto alcune ricostruzioni storiche e di matrice sindacale (Raspadori 2014), il lavoro nel turismo è compreso dentro la letteratura statistica di natura reportistica e istituzionale. Adele Ladkin (2011), sostiene che non si ha una risposta plausibile al perché il lavoro nel turismo sia ancora un argomento che soffre di penuria analitica anche se, aggiunge, fattori quali la mancanza di dati affidabili sull'occupazione, i problemi di definizione e l'alto costo di raccolta dei dati empirici-qualitativi sembrano scoraggiare i ricercatori. A questo proposito, crediamo che fattori quali la scarsa presenza di sindacati (tradizionalmente figure importanti per la ricerca sociologica) e un certo livello di pacificazione sociale che si riscontra in questo settore, possano essere ritenuti elementi inibitori che contribuiscono a mantenere bassa l'attenzione dei ricercatori. Veijola (2010) si spinge invece ad affermare che la ricerca sul lavoro nel turismo risulta piuttosto impegnativa poiché presuppone un allargamento degli approcci disciplinari finora poco considerati negli studi del lavoro di matrice classica. In effetti è pressoché impossibile occuparsi di lavoro nell'ospitalità senza procedere all'integrazione di alcuni elementi di natura antropologica e culturale (Veijola 2010; Duncan et al.2013; Ladkin 2011).

Secondo Veijola (2010), un presupposto di partenza per integrare l'analisi del lavoro e dei lavoratori nell'industria turistica può essere quello di smettere di ripetere quanto il mondo sia diventato mobile e iniziare a studiare quanto esso sia diventato ospitale. Non diversamente, Sassen (2010), sostiene che queste figure in penombra possono in realtà dirci molto sulle trasformazioni del nostro tempo e che l'eccessiva enfasi riposta sui lavoratori cosmopoliti quali manager, professionisti e creativi porta direttamente a una comprensione riduttiva della globalizzazione e del suo funzionamento. D'altronde, molte delle attività produttive e la gran parte della attività di riproduzione delle élite non potrebbe avvenire senza i pulitori o i portinai di Wall Street, i camerieri dei ristoranti di lusso, le pulitrici delle camere d'albergo (Sassen 2010).

In queste sezioni vogliamo occuparci proprio delle caratteristiche che contraddistinguono il lavoro nel turismo e, specificatamente, quello alberghiero. Lo faremo tenendo a mente le tre dimensioni la cui analisi, secondo Gorz (1992), può svelarci le principali peculiarità di una attività lavorativa: a) l'organizzazione del processo lavorativo; b) il rapporto con il prodotto che il lavoro ha lo scopo di produrre; c) i contenuti e la natura delle attività che richiede e delle facoltà umane sulle quali si basa. Allo stesso tempo particolare attenzione sarà rivolta sia ai cambiamenti del lavoro negli ultimi anni

sia all'analisi della composizione della forza lavoro. Tuttavia, questi elementi non saranno affrontati così come ordinati e né, tantomeno, in modo schematico. Preferiamo che emergano da un ragionamento analitico che possa essere arricchito, di volta in volta, con elementi dell'attività specifica.

Lo studio di ciò che Marx chiamava “lavoro improduttivo” è stato piuttosto limitato nel corso dell'ultimo secolo ma, secondo Sherman (2007), a partire dagli anni '80 e sulla scia delle analisi pionieristiche di Hochschild (2003) sul lavoro emotivo, le attività dei servizi hanno iniziato ad essere oggetto di attenzione da parte della comunità accademica. Il calo della produzione manifatturiera nei paesi occidentali e l'aumento dei servizi negli ultimi '30 anni costituisce infatti uno dei cambiamenti più significativi che ha contribuito a spostare una parte di attenzione accademica verso il settore dei servizi (Gray 2004). I dati statistici sul mercato del lavoro sembrano confermare le trasformazioni in atto poiché si è registrato un notevole cambiamento nel modo e nei tipi di lavoro che hanno riguardato soprattutto – ma non esclusivamente - le economie avanzate e occidentali⁵¹. Secondo McDowell (2009) il modo in cui è stata catturata questa trasformazione da una buona parte degli studiosi, vale a dire come “fine del lavoro” (Rifkin 1995), deindustrializzazione (Gregory e Urry 1986) e di addio alla classe operaia (Gorz 1982) tendeva a riflettere l'idea per cui attività dei servizi non potevano essere considerate “lavoro”. Ancora McDowell (2009) ritiene che l'avanzata del settore dei servizi è stata accompagnata, da altri studiosi (Bell 1973; Wright Mills 1953), da un diffuso ottimismo in quanto i servizi si caratterizzerebbero per condizioni di lavoro meno alienanti e pericolose oltre che per maggiori opportunità di avanzamento sociale per la popolazione più istruita. Le successive analisi sulle condizioni di lavoro hanno, per la gran parte, smentito l'ottimismo iniziale poiché il settore dei servizi si caratterizzerebbe, invece, per la presenza di alcuni lavori e mansioni scarsamente retribuiti, per un forte limite alla mobilità sociale, per condizioni di insicurezza sociale diffusa, informalità e precarietà.

McDowell (2009), sostiene inoltre che l'aumento dell'occupazione all'interno dei servizi non è di per sé né significativo né può essere un'unità di misura delle trasformazioni del lavoro. In effetti, pur puntando ad integrare queste attività nello statuto di lavoro salariato (e per tale a conferirgli la dignità a lungo negata), gli autori che sostengono l'ipotesi della trasformazione radicale finiscono per riprodurre il pregiudizio “produttivista”:

«la cura dei bambini e degli anziani, l'incontro con i bisogni del tempo libero che non erano finanziariamente ricompensati, non sono stati riconosciuti come lavoro e quindi escluse dalle analisi economiche. Se fossero state incluse, non solo la definizione del lavoro sarebbe stata più ampia ma anche le caratteristiche dei lavori e dei lavoratori sarebbero state concettualizzate in modo diverso. Conseguentemente il cambiamento apparentemente radicale catturato nelle narrazioni dominanti sembrerebbe oggi meno notevole. Invece di vederne la trasformazione io voglio sottolinearne la continuità». (McDowell 2009:6).

⁵¹ È da notare che almeno in parte la crescita del settore dei servizi è anche dipendente dalle trasformazioni produttive che hanno riguardato la manifattura. Di fatto, a seguito dei processi di scorporamento e di outsourcing, una parte delle attività a sostegno della produzione industriale, precedentemente svolte *in house* e quindi assimilate al lavoro manifatturiero, sono oggi svolte da aziende esterne e specializzate e, per tanto, rientrano nel settore dei servizi pur essendo attività a sostegno della produzione industriale.

Più che radicale, quindi, questa trasformazione ha portato con sé una serie di spostamenti: le attività svolte in forma privata e domestica (come la cura e la riproduzione) sono diventate attività ormai svolte nelle arene pubbliche (McDowell 2009) facendo riemergere forme di lavoro, modalità di controllo e di regolazione (proprie del lavoro delle donne) che erano state ritenute superate in quanto collidevano con la retorica associata al fordismo⁵². La caduta del pregiudizio produttivista - ovvero dell'idea che il lavoro nei servizi e più in generale del lavoro riproduttivo fossero attività non in grado di generare un valore aggiunto - unitamente ad altri fattori quali la crescita sostenuta dei servizi, la comparsa di nuovi lavori, le trasformazioni sociali e lo sviluppo di forme di lotta inedite, sono alla base dell'incremento di analisi e ricerche svolte su attività e settori quali *i fast food*, la finanza, il lavoro domestico-riproduttivo, la vendita, i servizi bancari e il settore turistico.

Contestualizzare il lavoro nel turismo è un'attività non semplice. Non solo perché turismo e lavoro sono percepite come due forme contraddittorie di attività umane (Uriely 2001), ma soprattutto perché la sua origine è da ricercare nel lavoro riproduttivo di natura servile svolto dai servitori nelle residenze dei nobili e dei benestanti almeno fino agli inizi del '900. André Gorz (1992), all'interno del suo "Metamorfosi del lavoro" contestualizza la crescita delle professioni nel settore dei servizi alle persone all'interno dell'evidente polarizzazione della società tra "classi iperattive" e la "massa esclusa o marginalizzata". Questa polarizzazione permette:

«lo sviluppo di un sottosistema all'interno del quale l'élite economica acquista tempo libero facendo lavorare terzi in sua vece, a basso prezzo, per il proprio vantaggio privato. Il lavoro di servitori personali e delle imprese per la fornitura di servizi alle persone, libera tempo per questa élite e le rende più gradevole la vita: il tempo libero delle élite economiche procura posti di lavoro per lo più precari e mal pagati a una parte delle masse espulse dalla sfera dell'economia» (Gorz 1992:14).

La scissione economica e sociale in due classi distinte - che per Gorz (1992) è diversa da quella di classe che rifletteva le leggi immanenti della produzione capitalistica - permette che si ripresenti una nuova "classe servile". Tuttavia, come lo stesso autore avverte, la nuova classe servile è meno evidente rispetto alle epoche precedenti⁵³ poiché questi servizi sono stati in larga parte industrializzati, professionalizzati e organizzati sempre più da aziende specializzate. La crescita del settore turistico internazionale è quindi associata, almeno in parte, alle trasformazioni che hanno riguardato direttamente il lavoro riproduttivo. Tradizionalmente, infatti, queste attività si riferiscono alle pratiche finalizzate alla riproduzione degli esseri umani da un punto di vista fisico, sociale e culturale e sono storicamente costruite come lavoro non pagato, svolto prevalentemente dalle donne e all'interno degli spazi privati e domestici. Oggi questo lavoro è prepotentemente uscito da confini privati e diverse mansioni sono state trasformate in attività remunerate (Zampoukos e Ioannides 2015). La trasformazione di quella che era una attività improduttiva in attività remunerata, svolta in forma più o meno libera, non ha però permesso una maggiore visibilità dei lavoratori (Herod e Aguiar 2006) che sono rimasti per lo più sullo sfondo mentre l'obiettivo era costantemente rivolto proprio alla

⁵² Ricorda McDowell (2009), la flessibilità del lavoro ha da sempre caratterizzato il lavoro delle donne e, per tanto, sono gli uomini che sperimentano in misura maggiore l'incertezza occupazionale ed esistenziale.

⁵³ Secondo Gorz (1992:16), nei censimenti britannici nella seconda metà dell'800 risultava circa il 14% di lavoratori alla voce "servitori personali".

controparte, vale a dire la “classe agiata e creativa”, ai suoi consumi culturali, alla sua socializzazione e ai suoi modi di vivere. La trasformazione della composizione della forza lavoro nelle attività di riproduzione ha portato alcuni autori e autrici a rinvenire in essa non solo un fenomeno di transnazionalizzazione ma anche di razzializzazione (Hochschild ed Ehrenreich 2004; McDowell 2009; Sassen 2008, Wolkowitz 2006) poiché le nuove attività di cura e di lavoro domestico-riproduttivo, che Anderson (2000) significativamente definisce “lavoro sporco”, sono oggi sempre più svolte da donne e/o migranti. L’ospitalità è particolarmente adeguata non solo a cogliere le dinamiche del lavoro riproduttivo ma anche per osservarne la tendenza alla sua internazionalizzazione. Infatti, il “doppio movimento” (turisti e lavoratori migranti) che richiama il turismo per essere realizzato mostra esplicitamente la dinamica di attraversamento dei confini da parte dei turisti per riprodursi in quanto élite e da parte dei lavoratori per svolgere il lavoro riproduttivo (Zampoukos e Ioannides 2015).

Al fine di meglio contestualizzare l’oggetto del discorso, vogliamo inserire una ulteriore suddivisione in relazione alle origini servili e riproduttive del lavoro alberghiero. Come abbiamo già accennato sopra, non tutto il lavoro riproduttivo dei secoli passati era svolto sotto forma di attività non remunerata e finalizzata alla riproduzione dei propri congiunti e familiari. Nelle residenze della nobiltà e più tardi in quelle borghesi e delle classi abbienti fino al XX secolo, erano ampiamente presenti differenti figure (la servitù o i cosiddetti domestici) impegnate nelle attività di riproduzione dei loro padroni. Attività fondamentalmente differenti da quelle domestiche non pagate svolte in favore dei propri congiunti. Per molti si trattava di un lavoro vero e proprio, con forme di remunerazioni differenti, regole di organizzazione ben precise, modalità di trasmissione e insegnamento formalizzate, con figure specifiche e persino con organizzazioni di rappresentanza del lavoro. Questa biforcazione tra le due forme di lavoro riproduttivo portava con sé differenti rotture della divisione di genere del lavoro domestico ma anche una differenziazione di status sociale, differenze che possono essere ancor oggi identificate. Il lavoro nell’ospitalità si iscrive, quindi, all’interno delle forme remunerate del lavoro servile in quanto con esso condivide la presenza della paga ma anche le connessioni dirette con la divisione e con l’organizzazione del lavoro. Basti pensare, ad esempio, alla separazione tra le attività di preparazione dei pasti in forma domestica non pagata e quella nelle residenze delle classi agiate: la prima, tradizionalmente relegata alle donne (le mogli, madri, figlie, sorelle) la seconda, invece, costruita come mansione maschile. Questa separazione è ancor oggi osservabile all’interno degli alberghi⁵⁴. Ad avvalorare l’idea che il lavoro alberghiero trovi le sue origini nel lavoro servile vi è quanto sostenuto da McNeill (2008), secondo cui, alla fine del XIX secolo i grandi alberghi rappresentavano una soluzione per le famiglie nobiliari e benestanti al “problema dei servitori”, ossia la crescente difficoltà a reperire la manodopera domestica e le problematiche legate alla loro gestione quotidiana. In una sorta di esternalizzazione della

⁵⁴ Anche la figura del maggiordomo è esemplificativa di questo processo. Il maggiordomo, le cui mansioni hanno sempre avuto confini molto sfumati, era una figura di un certo prestigio all’interno delle dimore della classe agiata. Non solo aveva mansioni dirigenziali e di gestione della servitù ma, in molti casi, era persino un consigliere fidato dei capifamiglia. Questa figura, che per ovvie ragioni non era presente nelle dimore umili delle classi popolari, è stata recentemente riscoperta nell’ospitalità come elemento di extralusso ed esclusività.

riproduzione, gli alberghi permisero a queste famiglie di godere di un elevato standard di vita senza la necessità di dover gestire la servitù.

L'origine dei mestieri dell'ospitalità nel lavoro servile è uno degli elementi che per decenni ha contribuito al diffondersi di un vero e proprio stigma rispetto a queste professioni. Come sostiene Paolo Raspadori (2014) nel suo studio storico sul divenire lavoratori degli impiegati nel settore turistico-ricreativo agli inizi del secolo scorso:

«l'immagine attribuita ai dipendenti in questione, specialmente a coloro che servivano gli avventori di un bar, di un ristorante o di un albergo, era alquanto dispregiativa... [...] ...la figura dell'addetto al servizio dei clienti di un pubblico esercizio è stata vittima di stereotipi negativi, di satira feroce, di critiche sulla sua moralità e mestiere che lo rendevano più un servo, un quasi-schiavo infido, che un semplice dipendente che svolgeva una mansione retribuita» (Raspadori 2014:14).

Le caratteristiche principali del lavoro turistico quali la stagionalità, il contatto quotidiano con lo stile di vita ozioso delle classi agiate, l'atteggiamento questuante verso i clienti per l'ottenimento della mancia (che, è bene ricordare, costituiva a inizio secolo la prevalente modalità retributiva) unitamente ad altri elementi quali la diffusa coabitazione e la vicinanza con i datori di lavoro, i rapporti di dipendenza generati dalla mediazione esterna del lavoro, il pregiudizio "produttivista" e lo "spirito imprenditoriale" che caratterizzava molti lavoratori, «avevano attirato su queste figure professionali il disprezzo degli attivisti del movimento operaio» (Raspadori 2014:9). Il loro divenire lavoratori è stato quindi un processo lungo e contraddittorio.

Nonostante l'esclusione dall'iconografia machista e virile del movimento operaio classico e nonostante le molteplici avversità, i lavoratori del turismo e della ristorazione sono stati in grado, nel corso della loro storia, di ottenere importanti vittorie sul fronte della lotta salariale, del riconoscimento sociale e sindacale. In Italia, ad esempio, nel corso del secolo scorso, si sono registrati veri e propri cicli di lotta da parte dei lavoratori del turismo che spesso anticipavano cronologicamente le lotte degli operai industriali e agricoli o ne prolungavano l'onda. Ancor oggi, però, molti degli impiegati del turismo scontano pregiudizi e marginalità nonostante gli indubbi avanzamenti professionali, di riconoscimento e di specializzazione. Allo stesso tempo permane, anche a livello internazionale, una debolezza sia di organizzazione sindacale sia di autoorganizzazione che, con le dovute eccezioni, sembra essere una costante storica del lavoro nel turismo. Ad esempio, in un recente volume curato da Jordhus-Lier e Underthun (2015) che riunisce una serie di studi sui lavoratori dell'ospitalità, gli autori si domandano come mai il consolidato e tradizionale modello di relazioni sindacali e di regolazione pubblica del lavoro tipico dei paesi scandinavi sembra non tenere alla prova del settore turistico che presenta tassi di sindacalismo di molto inferiori rispetto ad altre attività e in linea con osservabili in paesi storicamente meno propensi alle relazioni sindacali? (Jordhus-Lier e Underthun 2015). Riteniamo che una plausibile risposta a questa domanda possa emergere solo dall'analisi delle caratteristiche del lavoro nel turismo, delle sue molteplici forme di frammentazione e marginalizzazione, del contenuto stesso del lavoro e delle sue contingenze storiche e geografiche di cui ci stiamo occupando.

Oltre a richiamare un passato più simile alle epoche preindustriali e del primo industrialismo, rispetto a quello prossimo del fordismo, la crescita delle attività dei servizi alle persone è stata accompagnata anche dall'aumento di forme di disuguaglianza associate alla crescita dell'insicurezza del lavoro. Secondo McDowell et al. (2007), la maggiore richiesta di flessibilità del lavoro nei servizi è direttamente collegata alle caratteristiche del settore. Elementi quali l'immobilità e l'impossibilità di immagazzinare scorte unitamente alla bassa produttività contribuiscono ad esercitare una maggiore pressione sul lavoro attraverso l'uso di contratti temporanei, part-time e del lavoro casualizzato. Il settore dei servizi si caratterizza quindi per una forte polarizzazione dei redditi e degli status sociali legati al lavoro (Castells 2010; McDowell 2009; Sassen 2008; Wolkowitz 2006). Da un lato una élite professionale, iper-mobile e ben remunerata legata a posizioni di prestigio nel mercato del lavoro, a servizi specializzati, creativi e manageriali e, dall'altro, una crescente massa di lavoratori poveri (Ehrenreich 2001), generici e marginalizzati legati a professioni insicure e a bassa specializzazione (McDowell 2009, Beck 1999, Peck 1996) e che sperimentano diverse forme di segregazione (salariale, sociale, e spaziale) (Castells 2010; McDowell 2009; Sassen 1994). L'analisi dei posti di lavoro generati dall'economia dei servizi deve tenere in considerazione una vasta gamma di aspetti dell'occupazione: organizzazione e trasformazioni aziendali, forme, regolamentazione e discorsi pubblici sul lavoro nonché l'impatto delle trasformazioni tecnologiche e i cambiamenti nella composizione del lavoro e, infine, il processo di smantellamento delle garanzie sociali e quello di privatizzazione (Wolkowitz 2006). Nella restante parte della sezione ci occuperemo delle trasformazioni e delle caratteristiche principali che hanno attraversato il mondo del lavoro e specificatamente quello del turismo.

2.4.1 Femminilizzazione del lavoro

Le trasformazioni in atto nel mondo del lavoro e la crescita di attività dei servizi hanno generato diversi tentativi di contestualizzazione teorica ed analitica il cui sforzo è diretto alla valutazione della portata dei cambiamenti e alla loro comprensione. Un importante filone di ricerca, stimolato dalle ricerche pionieristiche di Hochschild (2003 [1983]), è confluito all'interno del concetto di *femminilizzazione* del lavoro (Adkins 1995, 2001; Hochschild 2003; Ladkin 2011; McDowell 2009; Morini 2011a, 2011b). Con esso, ricorda Morini (2011a) si fa riferimento non solo alle trasformazioni quantitative del mercato del lavoro (l'oggettivo aumento delle donne occupate) ma anche alle trasformazioni qualitative, costitutive e paradigmatiche dell'economia dei servizi (Adkins e Jokinen 2008). Tuttavia, entrambi gli aspetti, quantitativi e qualitativi, si influenzano vicendevolmente. Sul versante quantitativo infatti, l'oggettivo aumento delle donne nel mercato del lavoro non è solo dato dalla dinamica di crescita dell'economia dei servizi e dell'aumento di mansioni ritenute "tipicamente femminili", ma anche da veri e propri fenomeni di sostituzione "etnica" del lavoro di cura legati principalmente a due fenomeni specifici unitamente a delle profonde trasformazioni sociali e culturali - spesso sottaciute - sostenute in primo luogo dalle lotte femministe. Da un lato vi è il processo descritto da Hochschild ed Ehrenreich (2004), secondo cui l'aumento delle opportunità lavorative e di carriera per le donne del "primo mondo" ha di fatto contribuito a generare lavori nel settore della cura, sempre più occupati da donne migranti e da minoranze etniche. «Queste ultime sono diventate sostitute salariate delle donne del primo mondo» (Morini 2011a:2). Dall'altro ma congiuntamente,

si ha il processo descritto da McDowell (2009) per cui mansioni precedentemente relegate nello spazio privato della sfera domestica (non retribuite) sono state trasformate in attività che lentamente conquistano la sfera pubblica (tramite lo Stato e il mercato). Sassen (2002), ritiene inoltre che esista un collegamento “sistemico” tra la globalizzazione economica e la femminilizzazione del lavoro. Secondo l’autrice infatti, la manodopera femminile e migrante può offrire a quelle aziende impossibilitate a delocalizzare migliori condizioni sociali ed economiche di valorizzazione anche in loco.

Da un punto di vista qualitativo, invece, il concetto di femminilizzazione è utilizzato per descrivere le principali peculiarità del lavoro contemporaneo, i suoi tratti performativi e relazionali, i suoi caratteri fondati sulla comunicazione e sul linguaggio e la sua propensione a mettere al lavoro gli aspetti emozionali e comportamentali delle persone:

«Sia nel caso delle migranti che si spostano dai paesi d’origine per prestare la loro opera nel primo mondo, che in quello del loro impiego sempre più massiccio nel terziario dei paesi occidentali, le donne sembrano rappresentare un modello a cui il capitalismo contemporaneo guarda con crescente interesse, sia per quanto riguarda le forme della *somministrazione* del lavoro (precarietà, mobilità, frammentarietà, bassi livelli salariali), sia i contenuti, vista la nuova centralità antropologica che il lavoro pretende di assumere attraverso lo sfruttamento intensivo di qualità, capacità e saperi individuali (capacità relazionali, aspetti emozionali, di linguaggio, propensione alla cura)» (Morini 2011:2a).

Alcuni lavori svolti dalle lavoratrici sono associati “naturalmente” alla “femminilità”, e se precedentemente le donne che li svolgevano servivano consumatori individuali e familiari nelle loro case, oggi riforniscono clienti per il mercato o per lo Stato (McDowell 2009). Femminilizzazione del lavoro è dunque il processo per cui un crescente numero di mansioni richiedono a tutti i lavoratori quelle abilità che gli stereotipi di genere hanno trasformato in lavori “tipicamente” femminili ma, allo stesso tempo, un processo per cui un crescente numero di lavoratori (uomini e donne) presta la propria opera lavorativa nelle condizioni sociali, economiche e politiche che da hanno contraddistinto a lungo il lavoro delle donne (precarietà, informalità, bassi salari, scarso riconoscimento sociale, lavoro gratuito). È appunto il modo in cui le donne sono state messe a lavoro nel corso delle altre fasi storiche che diviene condizione generalizzata e paradigmatica dell’organizzazione del lavoro di tutti. Anche gli uomini quindi sono coinvolti nel processo di femminilizzazione del lavoro e non solo perché ad essi sono richiesti, in via crescente, gli attributi ritenuti legati alla “femminilità” e non solo perché l’informalizzazione del lavoro ha ormai travolto coloro che nel cosiddetto periodo fordista ne erano in varia misura esclusi, ma anche perché, sostiene Wolkowitz (2006), gli uomini sono coinvolti nei processi di “femminilizzazione culturale della forza lavoro” (Gordon 1983). Si tratta di un processo che include primariamente la cura e l’attenzione al corpo come elemento di successo nel lavoro sia per gli uomini sia per le donne (Adkins 2001): «oltre alla valorizzazione delle abilità “femminili” di gestione empatica, gli uomini stanno assumendo sempre più una posizione di oggetto del desiderio mostrando attenzione e preoccupazione per lo stile, la moda, la dieta, il corpo e il consumo» (Wolkowitz 2006:94).

Secondo Morini (2011a) sono almeno due i macro-ambiti che mostrano chiaramente come le principali caratteristiche del lavoro contemporaneo siano pertinenti ai processi di femminilizzazione.

Il primo riguarda la riorganizzazione spaziale del lavoro o meglio la sovrapposizione tra gli spazi attinenti alla sfera produttiva (la fabbrica, l'ufficio, il luogo di lavoro in generale) e quelli relativi alla sfera privata-riproduttiva. Il secondo ambito riguarda la riorganizzazione del tempo che, al pari del primo, è rintracciabile nella sovrapposizione tra i tempi produttivi e quelli riproduttivi o, quanto meno, nell'estensione dei primi al discapito dei secondi. Nel capitalismo contemporaneo, che per Morini è il *capitalismo cognitivo*,

«esiste infatti una tendenza a trasferire modalità e logiche del lavoro di cura, in particolare della relazione madre-figlio che, praticamente, *non ha confini di tempo e di dedizione*, all'interno del lavoro professionale ...[.]... si tratta di “un’attitudine culturale” delle donne che diventa assolutamente funzionale alle necessità delle *corporation* contemporanee» (Morini 2011a:9)

Infine, McDowell (2009) rintraccia anche gli effetti che queste trasformazioni hanno avuto sulle relazioni sociali delle donne, sulle loro identità e sul loro rapporto con la sfera pubblica. Per i lavoratori il luogo di lavoro è sempre stato “l’arena delle relazioni pubbliche” in cui vi è interazione con clienti, superiori, colleghi ma la maggior parte delle lavoratrici, fino a due generazioni fa, era esclusa dall’ambito pubblico poiché la loro socializzazione si svolgeva prevalentemente nelle unità domestiche e le interazioni sociali erano, conseguentemente, limitate a quelle familiari, scolastiche e di vicinato.

In definitiva, quindi il concetto di femminilizzazione del lavoro è connesso a sua volta al concetto di “new work” ed è utilizzato per cogliere almeno tre distinte tendenze del lavoro contemporaneo: il crescente numero di donne nel mercato del lavoro; l'estensione delle forme di prestazione lavorativa che ha caratterizzato il lavoro delle donne a tutti i lavoratori; la mobilitazione degli attributi sociali e corporei per ottenere successo nel lavoro (Ladkin 2011).

2.4.2 *Un duplice regime di mobilità*

All'interno del dibattito sulla crescita dell'economia dei servizi e delle forme di segmentazione ad essa associate, l'attenzione spesso è stata posta anche sulle trasformazioni della composizione della forza lavoro con particolare riferimento ai lavoratori e alle lavoratrici migranti. Al pari di quanto abbiamo visto con il concetto di femminilizzazione del lavoro, anche il lavoro migrante è stato sovente interpretato come figura paradigmatica dell'organizzazione dei rapporti di lavoro contemporanei. Secondo Gambino (2016) ad esempio, le modalità e le condizioni con cui tradizionalmente è stata attivata la forza lavoro migrante (precarità, informalità, bassi salari, esclusione e marginalizzazione sociale) diventano sempre più le caratteristiche principali di un modello organizzativo di riferimento che coinvolge anche i lavoratori autoctoni. I migranti sono concettualizzati alla stregua di una categoria politica centrale dell'attuale fase sociale (Gambino 2016; Raimondi e Ricciardi 2004). Balibar (2000) ritiene, ad esempio, che i migranti senza documenti possano essere considerati come “i proletari attuali”, investendo questa categoria di un forte contenuto politico, mentre Bourdieu (2002) considerava la mobilità del lavoro alla stregua della creazione di un “esercito di riserva globale”. In questo senso, è la figura del lavoro migrante a divenire paradigmatica dell'organizzazione complessiva del lavoro e, di conseguenza, il processo di trasformazione potrebbe essere considerato quello di “migrantizzazione del lavoro”. La differenza tra i due concetti-

femminilizzazione e migrantizzazione – non è tuttavia relativa solo a una questione concettuale o di soggetto per quanto riteniamo che entrambi i processi possano essere letti in una prospettiva integrata. Nel primo caso, la femminilizzazione del lavoro permette di cogliere alcune delle trasformazioni che hanno riguardato la natura e i contenuti del lavoro tra cui le attività di riproduzione e l'estensione del lavoro domestico-riproduttivo. Non a caso il concetto di femminilizzazione del lavoro è spesso usato nei saggi che trattano le problematiche del lavoro affettivo e della bioeconomia e in particolare all'interno degli studi sul capitalismo cognitivo. Come tale esso incorpora il rischio di escludere o includere forzatamente una serie di attività lavorative che non possono essere assimilate a forme di lavoro affettivo o biopolitico. Non stiamo qui negando che trasformazioni in senso biopolitico del lavoro siano effettivamente avvenute. Stiamo piuttosto ridimensionandone la portata per evitare di costruire categorie manichee e totalizzanti e, soprattutto, per evitare di concepire nuove centralità nelle figure del lavoro che possano farci correre il rischio di non restituire l'eterogeneità e la complessità del mondo e delle forme del lavoro contemporaneo. Dall'altro lato, la migrantizzazione del lavoro è invece più utile a cogliere le trasformazioni delle condizioni in cui il lavoro viene erogato e in particolare modo la *nomadizzazione del lavoro* - cioè la capacità e la necessità di spostarsi sia settorialmente sia geograficamente all'interno di un range di occupazioni - piuttosto che la natura stessa e i contenuti della prestazione.

Anche all'interno degli studi sul settore turistico e dell'ospitalità, la categoria del lavoro migrante ha conquistato una posizione centrale. Come abbiamo visto, il settore turistico fa largo uso dei lavoratori migranti a livello internazionale (Duncan, et al. 2013; Janta et al. 2011; McDowell, 2009; Riley et al., 2002) e si può affermare, in un certo senso, che l'industria in questione sia fondata sulla mobilità del lavoro e sulla diversità (Duncan et al. 2013) almeno quanto lo sia sulla mobilità dei consumatori (Szivas et al. 2003). Anche da un punto di vista storico, il movimento del lavoro costituisce una caratteristica dell'ospitalità (Baum 2006; Choi, et al. 2000; Duncan et al. 2013; Janta et al. 2011; Raspadori 2014; Williams e Hall 2000). Come è stato osservato, generalmente i datori di lavoro valutano positivamente sia l'impiego di lavoratori migranti - ritenuti più propensi ad accettare i lati negativi del lavoro nel turismo (Janta et al. 2011; McDowell et al. 2007; Ruhs e Anderson 2010) - sia le esperienze pregresse di mobilità degli stessi. Duncan et al. (2013) osservano come gli alti tassi di ricambio della forza lavoro, la stagionalità e, soprattutto, la fissità delle industrie turistiche-alberghiere sono le principali cause di questa relazione. Secondo Baum et al. (2007) e Janta *et al.* (2011), l'ospitalità fa largo uso dello spazio sociale come le *città globali* per il reclutamento di migranti, per i quali essa rappresenta, in virtù dei suoi alti tassi di turnover, un valido punto d'ingresso nei mercati del lavoro locali.

Il rapporto simbiotico tra migranti e lavoro turistico-alberghiero ha persino spinto alcuni autori ad avvalersi della nozione di “duplice regime di mobilità” (Della Corte *et al.*, 2016) adattando il concetto coniato da Schiller and Salazar (2013) per leggerne l'intreccio e la contaminazione tra i flussi dei viaggiatori e quelli migratori. In Italia, ad esempio, il tasso di partecipazione dei lavoratori migranti

all'industria turistica è del 26% (Ebnt 2016)⁵⁵, due volte e mezzo in più il tasso di partecipazione dei migranti all'economia in generale. A Londra, ricordano McDowell et al. (2006), nel 2005 i migranti erano circa il 60% della manodopera alberghiera e l'anno successivo avevano raggiunto il 63% (Janta et al. 2011). Altri autori (Bergene *et al.*, 2015, Tuft, 2015) invece hanno sottolineato come la mobilità del lavoro possa essere vista come il rovescio della medaglia della fissità dell'industria turistica poiché, come già aveva sostenuto Sassen (2010), le forme di lavoro che riguardano generalmente i migranti possono offrire in loco alle imprese impossibilitate e a delocalizzare condizioni di valorizzazione più che vantaggiose. Sostengono Szivas et al. (2003) che il turismo è tra i settori più attrattivi per il lavoratori migranti e che questa attrattività deve essere percepita in riferimento ad alcune particolari caratteristiche dell'industria stessa: la vasta gamma di mansioni con differenti livelli di qualificazione; la differenziazione contrattuale, di condizioni di lavoro e retribuzione e l'alto numero di posti di lavoro che richiedono un basso livello di competenze (come la conoscenza della lingua, o l'esperienza pregressa del mestiere) (Janta et al. 2011). Queste caratteristiche permettono a chi cerca lavoro tramite la mobilità di trovare nell'industria differenti range di possibilità d'impiego e in modo relativamente semplice.

A questi fattori, che potremmo definire sistemici dell'industria turistica, si uniscono altri di natura più soggettiva che contribuiscono a rendere l'industria attrattiva per i lavoratori migranti. Tra questi, secondo Williams (2012), vi è il fatto stesso che spesso l'industria turistica è situata in luoghi che sono per definizione attrattivi, i quali possono rappresentare una sorta di ricompensa "morale" che può contribuire a sfoltire l'insofferenza derivante da un lavoro scarsamente retribuito, monotono, faticoso e caratterizzato da un ciclo della domanda antisociale. L'attenzione dei ricercatori si è spostata anche sulla problematica delle motivazioni che soggiacciono alla scelta dei lavoratori migranti di cercare lavoro nel turismo. Szivas e Riley (1999) hanno provveduto ad identificare cinque degli orientamenti che spingono le persone ad avvicinarsi al settore: *i*) utilità strumentale (un facile ingresso e un modo semplice per guadagnarsi da vivere); *ii*) prospettiva imprenditoriale (l'interesse a sviluppare una impresa propria)⁵⁶; *iii*) orientamento positivo (la volontà di lavorare in questo settore come aspirazione); *iv*) bene rifugio (meno restrizioni all'ingresso rispetto ad altri settori); *v*) orientamento del viaggiatore (il viaggio più importante del lavoro).

Come si evince da questa schematizzazione, la mobilità del lavoro nel turismo è fortemente differenziata⁵⁷ (Janta, et al. 2011; Williams e Hall 2000). Di fatto il turismo, proprio per le sue peculiarità, è un settore caratterizzato da diverse forme di mobilità (Bell 2011; Bianchi 2000; Duncan

⁵⁵ Si tratta di una stima che soffre, inevitabilmente, le differenze geografiche e anche dell'impossibilità di stimare il lavoro irregolare che in alcune realtà turistiche (specie quelle stagionali) assume dimensioni rilevanti.

⁵⁶ Anche la questione della propensione all'imprenditorialità è stata messa in luce da una prospettiva storica (Raspadori 2014). Si tratta infatti di una costante del lavoro migrante nel turismo tanto storicamente quanto internazionalmente. Basti pensare alla diffusione capillare della ristorazione etnica nelle nostre città o alla propensione per la ristorazione dei migranti italiani all'estero.

⁵⁷ Sassen (2008) ha sostenuto che a livello globale l'internazionalizzazione della manodopera riguarda principalmente i due poli opposti del mercato del lavoro: la base ed il vertice. E quindi osservabile anche nel turismo una polarizzazione della mobilità che riguarda principalmente l'estremità superiore ed inferiore del mercato del lavoro. Quella superiore formata dai lavoratori specializzati, manager e creativi e quella inferiore relativa ai lavoratori migranti che svolgono mansioni nel segmento più basso.

et al. 2013) e da differenti motivazioni che sostengono la scelta migratoria (Underthun 2015)⁵⁸. Una prima differenziazione è relativa alla connotazione temporale della mobilità: il turismo e l'ospitalità infatti attivano una forza lavoro migrante che può essere permanente, stagionale o giornaliera (Duncan et al. 2013). In secondo luogo, la differenziazione è relativa ai soggetti stessi. Accanto ai lavoratori migranti che si spostano alla ricerca di un lavoro, spesso svolgendo mansioni all'interno dell'industria ritenute faticose e degradanti, e che sono la maggioranza dell'universo dei lavoratori mobili (Duncan et al. 2013; Janta et al. 2011), vi sono altre due forme di mobilità. La prima riguarda i lavoratori altamente qualificati, spesso manager o creativi per cui la migrazione è stimolata dalle aziende o dai percorsi formativi e rappresenta quasi una tappa obbligata nella specializzazione professionale (Gunz 1998; Ladkin e Riley 1996) oltre che un elemento di prestigio personale. L'altro tipo è invece dato dal fenomeno dei cosiddetti turisti-lavoratori⁵⁹ (Bianchi 2000; Underthun 2015; Duncan et al. 2013; Uriely 2001; Williams 2012).

In generale, anche la partecipazione dei lavoratori migranti al turismo è ritenuta fondamentale strumentale e dovuta alla facilità con cui i migranti possono trovare un'occupazione nel settore. Ad esempio, Gabriella Alberti (2014), analizzando i lavoratori migranti negli alberghi di Londra, ha evidenziato il loro scarso attaccamento al lavoro - anche a causa della gravosità delle condizioni di lavoro - il quale è piuttosto considerato come un trampolino di lancio nella realizzazione delle loro strategie migratorie, cioè un valido modo per inserirsi nei mercati del lavoro locali, per apprendere la lingua e per sviluppare la conoscenza dei contesti sociali e normativi. Successivamente, molti lavoratori migranti tendono ad abbandonare queste occupazioni mettendo in pratica il proprio "potere di mobilità" (Alberti 2014; Smith 2006), spostandosi in altri settori produttivi e in altri contesti o utilizzando la via d'uscita della migrazione internazionale (*transnational mobility power*) (Alberti 2014). Tuttavia, come affermano Lucas e Mansfield (2008), l'esperienza migrante è impossibile da generalizzare in quanto le loro occupazioni possono essere molto eterogenee in termini di condizioni di lavoro e di salario e, aggiungiamo noi, anche in termini di potere di mobilità. Inoltre, la relazione che i migranti stabiliscono con il settore turistico è profondamente sensibile sia alla contingenza dei contesti locali - e con essi ai vincoli e alle opportunità dei mercati del lavoro - sia all'estrema eterogeneità dell'industria turistico - alberghiera. Vedremo, ad esempio, quando discuteremo dei risultati empirici, come il rapporto tra migranti e industria dell'ospitalità a Venezia segni delle

⁵⁸ Bell (2011), suggerisce che la mobilità dovrebbe essere intesa non solo come movimento geografico ma anche come capacità di spostarsi tra i confini di classe o tra settori differenti.

⁵⁹ I turisti-lavoratori sono lavoratori per cui l'occupazione temporanea all'interno dell'industria turistica è totalmente strumentale e finalizzata a raggiungere altri fini motivazionali e di costruzione identitaria quali il viaggio, la conoscenza di nuovi posti, le dinamiche di interazione con i clienti, la volontà di imparare la lingua. È un fenomeno diffuso nella classe media giovanile occidentale per la quale il binomio lavoro-turismo può essere considerato un vero e proprio modo di vivere (Lee-Ross 1999). Pur non essendo identificabili totalmente con la posizione del turista e con quella dei lavoratori (Duncan et al. 2013), questi soggetti per status sociale, per rapporto con l'oggetto e la natura del lavoro e per motivazioni che ne sostengono la mobilità, sono molto più vicini allo status del turista che a quello dei lavoratori⁵⁹. Tuttavia, pur avendo attirato l'attenzione di diversi studiosi, quello dei turisti-lavoratori rimane un fenomeno piuttosto limitato all'interno delle mobilità complessive del lavoro specie se confrontato con la mobilità dei manager e dei lavoratori a basso salario. È stato anche osservato che, per i turisti-lavoratori, proprio la relazione strumentale che essi stabiliscono con il lavoro può fungere da dispositivo che inibisce la rivendicazione di migliori condizioni di lavoro e l'attivazione di percorsi di sindacalizzazione (Underthun 2015).

particolarità che non trovano riscontro nella letteratura internazionale e negli studi di caso dedicati al tema.

2.4.3 Competenze e lavoratori migranti

Un tema spesso al centro dell'attenzione dei ricercatori che si occupano della relazione tra migrazione e turismo è definito dalla questione delle competenze e delle specializzazioni. Abbiamo già dato conto di come il turismo venga ritenuto un settore con una grande porzioni di professioni dequalificate. È una visione che autori quali Baum et al. (2007), Warhurst e Nickson (2007) e Duncan et al. (2013) tendono a ritenere stereotipata ed etnocentrica in quanto, spesso, nel settore turistico vengono messe a valore attributi e caratteristiche "soft" (tratti estetici e somatici, caratteristiche fisiche, demografiche e comportamentali) che si differenziano dalle abilità acquisite tramite processi di formazione. Il turismo è un'attività diversa rispetto alle altre dove sono comunemente impiegati i lavoratori migranti (edilizia, agricoltura, industria pesante, lavoro di cura) poiché può offrire loro l'opportunità di interagire con i clienti (Janta et al. 2011) e, per tale, può rappresentare un superamento dei conflitti culturali e della discriminazione dell'alterità. Molti autori (Sherman 2007; Urry 1995) hanno dimostrato come questa visibilità sia in realtà molto limitata in quanto i lavoratori migranti tendono ad essere confinati nelle mansioni scientemente lontane dallo sguardo del turista e principalmente nelle professioni stigmatizzate e faticose. Una larga parte delle attività è effettivamente caratterizzata da bassi livelli di competenza (e da una scarsa formazione) poiché si tratta di compiti relativamente semplici (cameriere ai piani, pulitori, facchini, lavapiatti, tuttofare e personale di fatica vario), alcuni dei quali appresi direttamente nella vita quotidiana e nelle strutture di socializzazione. Come tali, queste professioni non richiedono una particolare formazione specialistica e spesso le nozioni principali e l'addestramento possono essere forniti direttamente on-the-job e in un tempo relativamente breve. Sono principalmente queste le mansioni ricoperte dai lavoratori migranti.

Nondimeno, però, alcuni autori hanno sostenuto che i datori di lavoro possono avvantaggiarsi della manodopera migrante poiché portatrice di specifiche competenze. Ad esempio, Janta et al. (2011: 2, t.n.) sostengono che «i migranti possono rappresentare un'innovazione per il turismo perché portano benefici di diversità culturale. Paradossalmente, si è anche sostenuto l'occupazione nel turismo può garantire una maggiore opportunità di inclusione sociale e contribuire a facilitare l'adattamento del migrante alla cultura del paese ospitante». Parimenti, Williams (2012) nota come a prima vista i lavoratori migranti nell'industria turistica non posseggano le conoscenze culturalmente specifiche (tra cui la conoscenza della lingua) per occupare le mansioni a contatto con clienti. Tuttavia, questo assunto può essere messo in discussione specie nei contesti dove sono presenti turisti internazionali. I migranti possono essere culturalmente più adeguati e vicini agli ospiti di quanto lo siano i lavoratori autoctoni.

Inoltre, proprio per la questione delle competenze e per la capacità dei migranti di occupare posizioni scarsamente attrattive per la manodopera locale, la mobilità del lavoro e turismo è ritenuta essere di tipo *win-win*. Da un lato vi sono i lavoratori migranti che riescono a trovare un'occupazione in modo relativamente semplice anche quando sussistono barriere di natura linguistica e che scorgono

nel turismo, quindi, un valido strumento di integrazione locale. Dall'altro, i datori di lavoro che colmano le carenze di manodopera e si avvantaggiano dalle specifiche competenze di cui sono portatori i lavoratori migranti.

Tuttavia, l'effettivo rapporto che intercorre tra lavoro migrante e mercato del lavoro turistico è più complesso di un puro gioco a somma positiva. Lucas and Mansfield (2008) affermano, ad esempio, che i datori di lavoro esprimano una generica preferenza per i lavoratori migranti poiché ritenuti più affidabili e meno conflittuali rispetto agli autoctoni e questo è considerato un valore aggiunto in una professione che è radicata negli atteggiamenti di subordinazione al cliente. Baum, et al. (2007) notano, invece, come spesso i datori di lavoro percepiscano i lavoratori migranti come non qualificati e privi di competenze di base e, di conseguenza, le loro capacità reali risulterebbero sottoutilizzate anche quando i datori di lavoro apprezzano lo sforzo e l'etica che i lavoratori migranti mettono in campo. Inoltre, il mancato riconoscimento delle credenziali educative e formative, assieme alla problematica della lingua è sovente portata a giustificazione che legittima il confinamento dei lavoratori migranti in mansioni degradanti e faticose.

Se è vero, come dimostrato da Larsen et al. (2005), che i lavoratori migranti possono inserirsi anche in professioni qualificate quando quest'ultime presentano carenze di manodopera locale, è anche vero, però, che la maggioranza dei migranti ha più probabilità di svolgere lavori a basso salario (Bauder 2006b; Findlay et al. 2013; May et al. 2007; Ruhs and Anderson 2010) anche quando possiedono credenziali educative e qualifiche elevate (Bauder 2006a; Forde and MacKenzie 2009). I processi che associano i migranti a questo genere di mansioni sono molteplici e multi-causali: discriminazione, stereotipizzazione delle loro caratteristiche sociodemografiche, ruolo delle reti sociali, delle agenzie di reclutamento e dei datori di lavoro ma anche dinamiche di "sistema" che portano la forza lavoro locale a liberare queste professioni e a svolgere quelle meglio retribuite e più soddisfacenti.

Malgrado la questione delle competenze risulti essere più accentuata quando di mezzo vi sono i lavoratori migranti (Ruhs e Anderson 2010), essa rimane, nel settore turistico un terreno contestato che riguarda anche i soggetti non migranti⁶⁰. Sebbene il termine competenza venga comunemente utilizzato tanto nel discorso pubblico, accademico e politico quanto nella retorica dei datori di lavoro, esso appare empiricamente e concettualmente un termine vago (Ruhs e Anderson 2010). Il termine può riferirsi ad una vasta gamma di abilità e qualifiche ma anche caratteristiche e attributi personali il cui significato non è ben chiaro ma, al contempo, possono essere il risultato di visioni stereotipate e essenzializzanti di caratteristiche demografiche e sociali: «può essere usato per fare riferimento a una vasta gamma di qualifiche e credenziali "soft" (ad es. comunicazione o capacità di lavoro in team) e caratteristiche personali (ad esempio "duro lavoro", "amichevole", "cura") ma può anche includere la volontà di accettare determinati salari e condizioni di lavoro» (Ruhs e Anderson 2010:7).

⁶⁰ Secondo Peck (1996), oltre alle origini etniche anche il genere è una dimensione importante nella costruzione sociale delle competenze. La segregazione di genere «è guidata e guida a sua volta il processo sociale attraverso cui il valore delle competenze è determinato» (Peck 1996:136)

Nondimeno, negli ultimi anni si è certamente dedicata più attenzione alla formazione dei lavoratori nel turismo sia da parte di strutture private sia pubbliche. Ci sembra però che più che puntare alla professionalizzazione dei servizi per attenuare l'indisponibilità al lavoro e lo stigma che ancora segna queste professioni, l'investimento nella formazione nel settore turistico abbia avuto come obiettivo quello di offrire servizi sempre più sofisticati per catturare un maggior numero di turisti. Conseguentemente, la professionalizzazione ha impattato molto più su quelle professioni che già godevano di un riconoscimento e di salari migliori e ha di fatto accentuato le forme di differenziazione di status professionale e salariale tra i lavoratori degli alberghi.

2.4.4 Le dinamiche del mercato del lavoro

Collegato alla questione delle competenze e ai lavoratori migranti, un altro tema ha dominato negli studi sul lavoro turistico. Si tratta delle caratteristiche del mercato del lavoro di riferimento e, principalmente, della dinamica di allontanamento di una parte della manodopera locale dal settore (Duncan et al. 2013; Ruhs e Anderson 2010; Williams et al. 2000; Wood 1992). Abbiamo già visto come il turismo costituisca un comparto economico ritenuto principalmente povero, marginalizzato e dequalificato. Di fatto proprio quei fattori che contribuiscono a rendere attrattivo il settore per i lavoratori migranti lo rendono, contestualmente, ripugnante per una parte dei lavoratori locali. Lucas e Mansfield (2008) hanno sostenuto, ad esempio, che i migranti sono generalmente più propensi (per differenti condizioni e costrizioni) ad accettare condizioni di lavoro e di salario che i lavoratori autoctoni (britannici in questo caso) non sono disposti ad accettare. L'accettazione dei lavoratori migranti di alcune mansioni non è semplicemente relativa alle condizioni di lavoro o alle dinamiche salariali ma trova una sua plausibilità anche nella questione delle identità e degli status sociali. Per molti lavoratori migranti, l'atto della migrazione è accompagnato dalla mobilità sociale negativa ma il riconoscimento dello status sociale è però influenzato anche da dinamiche geografiche e spaziali ed è speso inscindibile dal luogo dove esso viene fondato e riprodotto. Questo permette che lo status sociale di riferimento rimanga quello del luogo di origine piuttosto che quello del paese di destinazione e, per tale, l'accettazione di lavori posizionati alla base della piramide sociale nei paesi di destinazione può avere un impatto minore sulla percezione di sé (Waldinger e Lichter 2003). Tuttavia, nella dinamica di sostituzione tra lavoratori autoctoni e migranti e successivamente quella di "sostituzione" etnica, spesso viene ridimensionata l'attività di attori che contribuiscono alla costruzione e alla regolazione dei mercati del lavoro. Ruhs e Anderson (2010) affermano che i datori di lavoro percepiscano il bisogno di lavoratori migranti per colmare le carenze del mercato del lavoro e per sostituire la manodopera locale anche quando l'economia attraversa una fase di recessione. Nell'interpretazione di Ruhs e Anderson (2010), la dinamica di interazione tra domanda e offerta di lavoro è reciprocamente influenzata poiché il desiderio dei datori di lavoro di un certo tipo di lavoratori è a sua volta condizionato da ciò che essi possono o pensano di ottenere realmente nei mercati del lavoro (MacKenzie e Forde 2009).

La simbiosi tra mercato del lavoro e migrazioni non può essere pensata come un meccanismo naturale, una sorta di mano invisibile delle migrazioni. Più che un movimento naturale quello della sostituzione di manodopera è spesso un movimento che vede da un lato l'interazione di processi

giuridici, sociali, economici e politici volti a controllare e segmentare il flusso migratorio e dall'altro la partecipazione attiva di soggetti che si impegnano a fornire e a ricercare un determinato tipo di manodopera quali datori di lavoro, organizzazioni governative, agenzie di reclutamento e reti etniche (Fellini et al. 2007; Piore e Sabel, 1984). Ruth e Anderson (2010), sostengono che la domanda di lavoratori migranti da parte dei datori di lavoro può essere spiegata con i cosiddetti "effetti sistemici" che producono certi tipi di mancanza di manodopera domestica. Gli effetti sistemici derivano sia da quadri istituzionali e normativi del mercato del lavoro sia da politiche pubbliche (*welfare state* principalmente) e dai loro esiti sociali combinati che non sono controllabili dai singoli datori di lavoro: «sia gli effetti sistemici sia il contesto sociale sono spesso al di fuori del controllo dei singoli datori di lavoro e dei lavoratori e possono essere pesantemente (ma non esclusivamente) influenzati dalle politiche dello stato» (Ruhs Anderson 2010:8). Gli effetti sistemici sono anche condizionati da altri fattori sociali che operano su più livelli (istruzione, formazione e riproduzione degli status sociali) e anche da elementi identitari quali genere, "etnia", età (Ruhs e Anderson 2010). Ai processi che operano sul vissuto sociale dei lavoratori vi si aggiungono inoltre elementi che contribuiscono a modificare la percezione di una determinata professione. Possono infatti presentarsi effetti quali scivolamento di status sociali delle professioni quando si modifica la composizione della forza lavoro cioè quando lavori ritenuti "maschili" divengono "femminili", o quando attività precedentemente svolte da manodopera locale diventano attività per lavoratori migranti (Ruhs e Anderson 2010). Il processo opposto, ossia il passaggio da uno status inferiore ad uno superiore e il conseguente cambiamento della composizione della forza lavoro (da femminile a maschile e da migrante a locale), risulta molto più raro e difficile anche quando aumentano le retribuzioni. Questo contribuisce ad alimentare i "cicli di sostituzione etnica" piuttosto che l'avvicendamento tra migranti e autoctoni. A loro volta e principalmente in riferimento alla dimensione temporale, i lavoratori migranti possono iniziare ad assumere gli stessi atteggiamenti della manodopera domestica. Il processo di "autoctonizzazione" non è semplicemente un riflesso dell'adattamento naturale ma può anche essere una risposta strategica ai vincoli e alle opportunità del mercato del lavoro locale maturata nel processo di acquisizione di informazioni e conoscenze (Bauder 2006a; Shubin et al.2014).

Ad un livello più macro, il condizionamento dinamico tra domanda e offerta di lavoro è influenzato dal rapporto che intercorre tra migrazione, strutture della regolazione politica e mercati del lavoro. Come è stato dimostrato da diversi autori (Andrijasevic 2010; Balibar 2004; De Genova 2004; De Genova e Peutz 2010; Mezzadra 2013; Mezzadra e Neilson 2013; Sassen 2006), gli strumenti della governance migratoria quali le produzioni giuridiche e discorsive, la differenziazione dei migranti in categorie a cui sono associati diversi livelli di esigibilità dei diritti (migranti economici, regolari, irregolari, richiedenti asilo, rifugiati), i campi di detenzione e l'istituto della *deportabilità* (De Genova e Peutz 2010) sono strumenti il cui effetto è quello di moltiplicare i regimi del lavoro (Mezzadra e Neilson 2013), segmentandoli e differenziandone le condizioni di ingresso e permanenza. In questo contesto, quindi, le dinamiche portate alla luce dagli studi che si iscrivono nella prospettiva "dell'autonomia delle migrazioni", hanno mostrato come l'esigenza dei governi e delle strutture pubbliche non è tanto quella di bloccare i migranti e di impedirne l'accesso ma di regolarne e differenziarne l'inclusione (Mezzadra e Nielson 2013) poiché «controllare la migrazione vuol dire in

qualche modo controllare il mercato del lavoro» (Mellino 2011). Si tratta in effetti di dispositivi gerarchizzanti che, agendo sulla produzione normativa dell'ingresso e della permanenza dei migranti, differenziano il flusso migratorio e il mercato del lavoro. Ma non solo. La proliferazione di status (migranti economici, irregolari, rifugiati, richiedenti asili, minori) all'interno dei movimenti di persone deve necessariamente essere letta in concorso con altri dispositivi gerarchizzanti che si presentano in forma contingente e multipla. Elementi ricavati dalle identità sociali dei migranti quali il genere, la classe, la religione, il colore della pelle (pigmentocrazia) e la nazionalità, unitamente ad altri di natura tecnica quale la formazione, le competenze, i titoli di studio e le abilità, - intersecandosi tra essi - interagiscono simbioticamente con la produzione normativa dando vita a dispositivi di gerarchizzazione multipla e di differenziazione del lavoro migrante. In altre parole, i modelli di migrazione e con essi le politiche migratorie non sono neutrali e indifferenti al genere, alla classe sociale, alla religione e agli stereotipi ad essi associati e diventano istituzionalizzati nel mercato del lavoro attraverso la segmentazione e la segregazione occupazionale (McDowell 2008). I migranti sono quindi diversamente ricevuti e socializzati a seconda della loro posizione nelle gerarchie "razziali" e di genere (McDowell 2008a).

Nonostante l'evidenza empirica dell'autonomia delle migrazioni il fenomeno continua ad essere letto come processo essenzialmente economico. Una visione che porta le migrazioni ad essere rigorosamente dipendenti dalle necessità e dai vincoli dei mercati del lavoro (sia dei paesi di partenza sia dei paesi di accoglienza) ed è quindi incapace di riconoscere la reciproca influenza e dipendenza: «le migrazioni e il mercato del lavoro si influenzano l'un l'altro. Il flusso migratorio regola il mercato del lavoro e il mercato del lavoro influenza il flusso migratorio» (Bauder. 2006:15).

La dinamica di allontanamento della manodopera domestica da alcune professioni non è, quindi, sufficiente a spiegare la complessa influenza tra domanda e offerta del mercato del lavoro e il ruolo dei migranti. Contro la naturalezza del processo va considerato anche il ruolo che giocano o possono giocare alcuni attori nella selezione e nella ricerca di manodopera migrante e in particolar modo i datori di lavoro (McDowell, et al. 2008; Shubin et al. 2014) e i loro agenti intermediari. Se spesso il dibattito si è concentrato sul comportamento e le esperienze dei lavoratori migranti, e in particolare sulla distribuzione occupazionale e sulle condizioni di lavoro (Fitzgerald 2007; Salt e Millar 2006) negli ultimi anni il tema dell'azione dei datori di lavoro si è progressivamente imposto all'attenzione dei ricercatori. È stato dimostrato che i datori di lavoro s'impegnano in strategie di reclutamento per attirare lavoratori migranti già nei mercati del lavoro internazionali spesso attraverso agenzie d'intermediazione che operano nelle comunità di partenza (Fellini *et al.*, 2007; Piore, 1979 Shubin et al. 2014, Xiang Biao 2007). Oltre a soddisfare le carenze di manodopera, la minimizzazione dei costi è spesso ritenuta la motivazione principale a sostegno delle strategie di reclutamento (Shubin *et al.*, 2014). I datori di lavoro sono quindi impegnati nell'elaborazione di strategie di reclutamento di migranti nel mercato del lavoro internazionale, plasmando le aree di migrazione, e questo processo è mediato dal desiderio di ottenere una forza lavoro con particolari caratteristiche sociodemografiche e con particolari identità (Scott *et al.* 2008; MacKenzie e Forde 2009). All'interno del settore dei servizi e principalmente del turismo, il ruolo dei datori di lavoro nella costruzione di confini e ruoli sociali definiti attorno a particolari abilità associate alle identità (genere, nazionalità, colore della pelle,

religione, età, classe) è stato ripetutamente indagato (Iannuzzi 2017; Iannuzzi e Sacchetto 2016; Jordhus-Lier 2015; MacKenzie e Forde 2009; McDowell 2010; McDowell et al. 2008). Il processo di reclutamento dei lavoratori mostra chiaramente come spesso, la compressione del costo del lavoro e l'ottenimento di una forza lavoro sensibilmente più debole non è sempre l'unico obiettivo del datore di lavoro quanto piuttosto la ricerca del "buon lavoratore" (Scott 2013). Nondimeno, una preferenza per i lavoratori migranti portatori di determinati identità stereotipate può nascondere una preferenza per lavoratori stranieri tout court. Ad esempio, in un altro lavoro Matthews e Ruhs (2007) hanno sottolineato che le preferenze degli albergatori di Brighton per i lavoratori non locali erano legate alla possibilità di sfruttare i vantaggi dello status di migrante (e quindi una maggiore vulnerabilità) piuttosto che quelle relative alle identità. In altre parole, la maggiore debolezza di un tipo di forza lavoro (come quella migrante) potrebbe farla apparire non solo come più predisposta all'accettazione dei determinati lavori e condizioni lavorative ma anche più idonea da un punto di vista "culturale" e "sociale" a talune mansioni che, è bene ricordare, sono radicate nelle dinamiche di subalternità alle richieste dei clienti.

Il lavoro alberghiero è strutturato attorno a una complessa gamma di mansioni e di ruoli caratterizzati da diverse aspettative sul genere, la nazionalità e il colore della pelle (Adib e Guerrier, 2003) e le strategie di assunzioni sono plasmate da processi di stereotipizzazione di identità e appartenenze (Longo 2015 Shubin et al. 2014) volte a produrre un'immagine del lavoratore che possa confermare le aspettative di clienti e datori di lavoro. Questi stereotipi hanno come effetto quello di associare naturalmente le caratteristiche delle persone a determinati tipi di mansioni e prestazioni (Longo 2015; Puwar 2004; Shubin et al. 2014) Nickson e colleghi (2007), attraverso una ricerca empirica sulla selezione del personale nell'industria dell'ospitalità in Inghilterra, hanno dimostrato come i datori di lavoro siano sempre più alla ricerca di candidati che presentino competenze *soft*, vale a dire gli atteggiamenti, il modo di porsi e l'aspetto estetico piuttosto che le cosiddette competenze *hard*, ovvero le nozioni tecniche e le capacità professionali indispensabili per eseguire il lavoro. Linda McDowell (2009) suggerisce che all'interno del settore dell'ospitalità le decisioni di assunzione dei datori di lavoro possono essere influenzate da un'ampia gamma di considerazioni sulle caratteristiche e le attitudini dei lavoratori considerati "ideali". Ruth e Anderson (2010) mostrano come i proprietari dei ristoranti etnici nel Regno Unito hanno una preferenza per i lavoratori migranti in quanto ritenuti sia in possesso di abilità culinarie sia portatori di marcatori di identità che facilitano la riproduzione di un ambiente autentico. Oltre alle identità e alle caratteristiche sociodemografiche, è stato ritenuto che altre percezioni sui lavoratori migranti possono giocare un ruolo nei processi di reclutamento. Janta e colleghi (2011) nel loro saggio sui migranti polacchi nel settore alberghiero inglese, mostrano come i datori di lavoro celebrano l'etica del lavoro dei migranti. Anche Waldinger (1996) nella sua ricerca sulle minoranze etniche impiegate nel settore alberghiero e ristorativo di Chicago, ha evidenziato come durante le interviste i datori di lavoro enfatizzassero la scarsa etica dei lavoratori bianchi ed esaltassero quella degli afroamericani e dei *latinos*. Allo stesso tempo, Lucas and Mansfield (2008) fanno notare come i datori di lavoro avessero delle aspettative specifiche sui lavoratori migranti e, in modo particolare, sul loro "rispetto" dell'autorità, considerato particolarmente appropriato poiché poteva essere esteso anche al rapporto con il cliente. Assumendo questi lavoratori, i datori di lavoro

si aspettano di ridurre gli atteggiamenti di indisciplina e allo stesso tempo di migliorare la qualità dell'accoglienza degli ospiti. Infine, la preferenza per i lavoratori non nativi è anche stimolata da alcuni vantaggi propri del reclutamento dei migranti che includono una forza lavoro ritenuta auto-regolante grazie al ruolo delle reti sociali (e anche mettere all'opera meccanismi di discernimento, selezione anticipatoria e controllo comunitario), assecondare le aspettative dei datori di lavoro e favorire la creazione di nicchie e di una specifica divisione "etnica" del lavoro. (Waldinger 1996).

2.4.5 Intermediari e agenzie del lavoro

Un altro interessante dibattito accademico si è sviluppato attorno al ruolo degli intermediari e delle agenzie di lavoro. Abbiamo già accennato, nel primo capitolo, all'importante ruolo che essi hanno conquistato come attori istituzionalizzati e di primo piano all'interno del mercato del lavoro: «le agenzie di lavoro sono diventate agenti istituzionali attivi nel rimodellamento delle norme e delle convenzioni del mercato del lavoro che mediando tra lavoratori e datori di lavoro ottengono un profitto da questa mediazione» (Peck e Theodore 2001:474). Le agenzie forniscono principalmente lavoratori temporanei che soddisfano esigenze di flessibilità delle aziende dovute alle variazioni della domanda. Tuttavia, è stato anche osservato come progressivamente i datori di lavoro tendevano a utilizzare le agenzie fuori dalle esigenze di flessibilità e ad instaurare con esse un rapporto di fornitura e gestione della manodopera di tipo organico, strutturale e permanente (Evans et al. 2007; Findlay et al. 2013).

Piuttosto che essere visti come semplici agenti neutri dell'intermediazione del lavoro, la ricerca ne ha quindi evidenziato da un lato il loro importante contributo nell'influenzare le dinamiche di domanda e offerta di lavoro, nella costruzione dei mercati del lavoro segmentati, nella composizione della manodopera, nel processo di informalizzazione e indebolimento (Evans et al. 2007), nel mantenimento di determinati regimi del lavoro (Alberti 2014; Andrijasevic e Sacchetto 2008; Coe, et al. 2006, 2007; McDowell et al. 2008; Peck e Theodore 2001; Peck, et al. 2005). Dall'altro il loro ruolo di agenti della globalizzazione (Coe et al. 2007) e il loro status di industria vera e propria (Peck e Theodore 2001, McDowell et al. 2008).

Nonostante la presenza degli intermediari sia stata internazionalmente documentata grazie alla crescita che l'intermediazione del lavoro ha ottenuto negli ultimi due decenni (Coe et al. 2007; McDowell et al. 2008; Peck and Theodore 2001) permangono forti differenze geografiche e settoriali nell'azione delle agenzie e degli intermediari. Nei mercati del lavoro dinamici, caratterizzati dalla predominanza del settore dei servizi come nelle città globali, le agenzie hanno ormai conquistato una funzione fondamentale nella regolazione del mercato (McDowell et al. 2008). Nel mercato del lavoro alberghiero di Londra, ad esempio, importanti studi ne hanno mostrato il carattere centrale nell'offrire uno strumento di precarizzazione del rapporto di lavoro, nell'esonerare i datori di lavoro da alcuni costi (maternità, contributi sociali, ferie, malattia) ma anche nell'assemblaggio di una forza lavoro transnazionale (Alberti 2014; Barlow 2002; Evans 2007; McDowell et al. 2008). Le agenzie, sostengono McDowell e colleghi (2008), hanno monopolizzato i punti di ingresso, talvolta mantenendo artificialmente barriere per i lavoratori considerati contrattualmente più forti (come i locali), in modo da comprimere ulteriormente i salari. A loro volta McDowell et al. (2008) nel

ricostruire il dibattito accademico attorno all'espansione e al funzionamento delle agenzie di lavoro, hanno fatto notare come il campo di azione delle agenzie risultasse suddiviso in due segmenti principali che rispecchiavano la polarizzazione del mercato del lavoro nei due estremi opposti. Il primo riguardava il ruolo delle agenzie nel reclutare una forza lavoro altamente qualificata e nel mettere in contatto mercati del lavoro differenti su un piano transnazionale e globale come nel caso dell'inchiesta di Xiang Biao (2007) "Body Shopping" sul regime di intermediazione degli informatici indiani che lavorano in Australia, o delle ricerche di Coe et al. (2006, 2007) sulle agenzie coinvolte nell'intermediazione di professionisti in tutti e cinque i continenti. Le agenzie che intermediano una forza lavoro casualizzata inserita nei gradini più bassi della piramide occupazionale operano invece su un piano prevalentemente locale (Peck e Theodore 2001; Peck et al. 2005). Da un lato e sul versante gerarchico più alto, le agenzie sono state ritenute essere agenti della globalizzazione e dall'altro, sulla parte bassa del mercato del lavoro, il loro ruolo è ritenuto essere di agenti della ristrutturazione dei mercati locali del lavoro.

McDowell e colleghi (2008) hanno però contestato il ruolo locale delle agenzie che intermediano una forza lavoro contingente e basso salario sostenendo che poco si è detto sulla loro capacità di assemblare anche questo segmento di manodopera sul livello scalare globale. Gli autori propongono invece una combinazione tra i due approcci che analizzi come i processi che operano in scale spaziali differenti producono specifiche divisioni nel mercato del lavoro locale. Le agenzie che lavorano con la manodopera a basso costo hanno una ampia portata globale e la loro azione è volta a reclutare e ad assemblare un numero crescente di lavoratori migranti provenienti da diversi paesi il cui risultato è ciò che May et al. (2007) hanno definito una "nuova divisione del lavoro migrante":

«anche i più "locali" posti di lavoro - quelli in cui il lavoro è spazzare, pulire, servire pasti, rifare letti - sono geograficamente eterogenei; i lavoratori sono assemblati e reclutati su scala transnazionale. Le reti dei lavoratori del settore dei servizi che si estendono nello spazio sono una caratteristica crescente degli assemblaggi che servono le città globali, mantenendo gli alberghi aperti e gli ospedali puliti oltre a curare i corpi dei turisti e dei pazienti. Quindi, sebbene i servizi ai consumatori siano legati a specifiche località, la forza lavoro impegnata nella produzione e nello scambio di servizi è sempre più assemblata su un'ampia scala spaziale» (McDowell et al. 2008).

Findlay et al. (2013) osservano come le agenzie di reclutamento internazionale siano degli strumenti fondamentali nel plasmare le aree di migrazione tanto nei paesi di partenza quanto in quelle di accoglienza. Esse si impegnano in pratiche di selezione spaziale della manodopera, scegliendo alcuni luoghi piuttosto che altri e adoperandosi, attraverso il disegno di confini sociali attorno ai lavoratori, nella produzione di categorie che possano rispecchiare i canoni del lavoratore "ideale". Attraverso il processo di "idealizzazione" del buon lavoratore, le agenzie influenzano le traiettorie e le strategie migratorie. Tuttavia, sostengono Findlay et al. (2013) la produzione del buon lavoratore è sempre un processo doppio e di condizionamento reciproco in cui le pratiche dei migranti e quelle dei loro reclutatori sono interconnesse e difficili da distinguere. I migranti infatti possono adottare un comportamento che rinforza le visioni dominanti attorno agli atteggiamenti e agli attributi comportamentali e sociali che il lavoratore "ideale" dovrebbe avere.

Il focus sulle agenzie di lavoro e di reclutamento è utile non solo a svelarne il loro ruolo nelle dinamiche di incontro tra domanda e offerta di lavoro (di per sé fondamentale nel settore alberghiero poiché soggetto a forti fluttuazioni della domanda e ad un elevato turnover lavorativo) ma anche, riteniamo, può mostrarci l'interconnessione e la dinamica di condizionamento reciproco tra differenti processi quali i cambiamenti della composizione nella forza lavoro, la sovrapposizione tra lavoro precario e status migratorio e, infine, il ruolo nel produrre visioni idealizzate di alcuni lavoratori. Vedremo nella parte empirica come le agenzie giochino un ruolo anche nel settore alberghiero veneziano che tuttavia, anticipiamo, è in parte minore e differente rispetto a quello giocato in contesti quali le città globali di cui ci siamo occupati in questa sintetica ricostruzione. Ora però, per meglio contestualizzare i cambiamenti della forza lavoro in una prospettiva integrata, ci occuperemo del tema della natura del lavoro nei servizi turistici alberghieri che affronteremo attraverso la ricostruzione analitica e teorica di categorie quali lavoro emotivo, estetico e corporeo; infine, inseriremo altri elementi che possano darci un quadro quanto più completo sulle problematiche - emerse fino a questo punto come corollario alla ricostruzione teorica - della messa a valore delle differenze e dei processi di stereotipizzazione delle stesse.

2.5 Corpi, emozioni ed estetica

L'espansione del settore dei servizi e i macro-cambiamenti registrati sul fronte della composizione della manodopera sono stati accompagnati dagli sforzi intellettuali volti ad interpretare e analizzare i cambiamenti della natura del lavoro. Elementi quali le emozioni, le caratteristiche fisico-somatiche e quelle corporee e sociali, che erano stati significativamente esclusi dagli studi, hanno progressivamente trovato una forte considerazione all'interno delle analisi sull'economia e sul lavoro. Nella vecchia fase industriale, l'attenzione dei ricercatori era spesso posta sulle capacità tecniche e intellettuali del lavoro, sulla sua degradazione e sullo sforzo fisico e abbiamo già visto, nelle precedenti sezioni, come queste caratteristiche producessero – accanto al vecchio vizio di creare centralità tra le figure del lavoro – dei veri e propri pregiudizi su alcune forme del lavoro e su alcuni lavoratori.

Quando lo sguardo della ricerca si spostava dai “segreti laboratori della produzione”, dalle officine e dalle linee di montaggio in direzione dei reparti amministrativi e gestionali, eloquentemente i ricercatori notavano come gli elementi mobilitati non erano solo quelli di natura tecnica, intellettuale o fisica. Wright Mills, nel suo “Colletti Bianchi” già nel 1959 mostrava come gli impiegati non solo vendevano al datore di lavoro le proprie capacità tecniche e il proprio tempo, ma anche la propria personalità. L'autore sosteneva che all'interno della mercificazione delle emozioni e degli stati d'animo, gli attributi intimi non erano solo mobilitati dai lavoratori ma anche controllati, gestiti e potenziati dai dirigenti. Wright Mills (1959), individuava con qualche decennio di anticipo e all'interno di ciò che egli chiamava il “mercato della personalità” gli elementi principali che avrebbero poi trovato un'ampia trattazione all'interno della “tradizione” inaugurata da Arlie Hochschild (1983). Ancora più significativo è che nell'elaborazione teorica del lavoro emotivo, Hochschild (1979, 1983) faccia più volte riferimento – e sottoponga poi a critica – al lavoro di Erving Goffman. Goffman (1997), utilizzando la metafora del palco e della recitazione, sosteneva come i

lavoratori coinvolti nelle interazioni con il pubblico diventavano oggetto visibile dei desideri dei clienti, i quali avevano aspettative sulla qualità del prodotto ma anche sul tipo di produttore.

Bisognerà comunque attendere gli anni '80 e i cambiamenti delle economie occidentali per permettere ai tratti quali le emozioni, il comportamento, l'estetica, il corpo e il modo in cui essi sono diventati parte del prodotto venduto, divenissero categorie centrali negli studi sul lavoro. McDowell (2009) sostiene, tuttavia, che l'utilizzo di una vasta gamma di attributi corporei ed emotivi non è di per sé un fenomeno nuovo. In tutti tipi di lavoro, in misura differente e con diversa centralità, questi elementi sono riscontrabili. È significativa però, aggiunge l'autrice, la misura in cui un numero sempre maggiore di lavoratori - compresi gli uomini- in un crescente range di occupazioni visibili e interattive, attingono a questi elementi per stabilire la performance nel posto di lavoro. Si tratta di attività fondate su una gamma di interazioni e contatti diretti tra fornitori e clienti dove gli attributi dei lavoratori entrano nel processo di produzione e di scambio e in cui le emozioni che vivono i lavoratori non sono il mero prodotto mediato dalla vita delle organizzazioni e delle aziende, ma risorse utilizzate al fine di trarne valore (Bolton 2010):

«Quando chiediamo un consiglio al cameriere su cosa scegliere, o consultiamo uno stilista su come vestirci, noi valutiamo i loro consigli non solo sulla base delle informazioni tecniche, ma anche sulla base di ciò che pensiamo di loro. Se li troviamo simpatici, affidabili, amichevoli, aggressivi, se ci piace il loro look o se vestono alla moda» (McDowell 2009:10).

È l'opera di Arlie Hochschild "The Managed Heart" (2003 [1979]), in cui l'autrice adotta il concetto di lavoro emotivo, la prima e fondamentale ricerca dedicata in modo integrato al nuovo lavoro. A partire da Hochschild (1983), il soggetto delle emozioni nelle organizzazioni è stato progressivamente fissato nel dibattito ed ha avuto anche un'importante fortuna nell'applicazione empirica a una vasta gamma di occupazioni. Il concetto stesso è stato più volte sottoposto a integrazioni, critiche e rafforzamenti coinvolgendo nel dibattito temi quali cosa sia da considerare lavoro e chi sia un lavoratore emotivo, come le organizzazioni valorizzino questi elementi e quali impatti essi abbiano sul lavoratore, sulla propria salute e sulla propria soddisfazione (Bolton 2010). Il lavoro emotivo (o emozionale) è per Hochschild (1983:7) la gestione dei sentimenti al fine di creare una pubblica visione del viso e del corpo. Il presupposto di partenza di Hochschild (1983) è, secondo Bonazzi (2008), l'idea che le emozioni non sono elementi ingovernabili. Al contrario esse possono essere controllate, potenziate, ridotte e utilizzate come risorse.

Il lavoro emotivo è venduto per un salario e perciò ha un valore di scambio. Concentrandosi sulle hostess di volo, Hochschild (1983:6-7) ha sostenuto che il lavoro emotivo, attraverso la gestione dei sentimenti, è finalizzato a produrre un comportamento predefinito, di cui gli altri (in questo caso i clienti) ne siano coscienti-fruitori. Significativamente Hochschild (2003) distingue tra due forme di lavoro emotivo. In inglese questa divisione è sostenuta dall'utilizzo differente di *emotional labour* ed *emotional work* la cui traduzione italiana non riesce a cogliere le intenzioni dell'autrice. *L'emotional labour* coglie i cambiamenti propri del lavoro e la centralità che assumono le forme di lavoro emozionale all'interno dell'economia. *L'emotional work* è invece riferito alle attività vere e proprie compiute dalle aziende e dai lavoratori per sviluppare e gestire le emozioni. È il lavoro su sé stessi, è

il dispendio di energie che un soggetto impiega per sviluppare, potenziare, bloccare, controllare e manipolare le proprie emozioni.

A sua volta il lavoro emozionale ha tre caratteristiche fondamentali: *i*) deve esserci un contatto faccia a faccia (face to face) o a voce (voice to voice) tra lavoratori e clienti; *ii*) richiede al lavoratore di impegnarsi a produrre uno stato emotivo nell'altro soggetto dell'interazione (cliente); *iii*) permette al datore di lavoro di controllare (con differenti modalità ed efficacia) l'attività emozionale dei lavoratori. Il lavoro emotivo è quindi un'attività che richiede la consapevolezza da parte dei lavoratori e differenti tipi di sforzo nel cercare di produrre e controllare le emozioni necessarie allo svolgimento del proprio compito. I sentimenti e le emozioni che essi generano entrano sia come strumenti sia come prodotto all'interno delle organizzazioni e delle aziende. Essendo strumenti di lavoro e, allo stesso tempo, prodotti, le organizzazioni ne reclamano il controllo. Vi è la necessità da parte delle aziende di controllare, gestire, prescrivere e ordinare le emozioni, per discernere i comportamenti adeguati che rispettano le regole dell'organizzazione e che siano, allo stesso tempo, adeguate alle attese della clientela. L'adeguamento, la produzione, il controllo delle emozioni provoca nei lavoratori ciò che Hochschild (1983, 2013) definisce "dissonanza emotiva" che è l'effetto per cui le persone devono provare, produrre o anche interrompere emozioni in modo opposto a reali sentimenti interni. La dissonanza emotiva è uno stato conflittuale che si apre tra la visualizzazione e la sensazione reale e si presenta nel momento in cui i sentimenti sono soggetti a regolazione aziendale; quando i lavoratori sono in una posizione subordinata rispetto ai clienti; e quando le capacità private per l'empatia vengono messe a uso aziendale (Hochschild 1983:90).

Le emozioni possono essere regolate e prodotte da parte dei lavoratori attraverso due modalità. Una modalità superficiale (*surface acting*) e una invece che va in profondità (*deep acting*). Come si intuisce già nella differenza terminologica, l'atto superficiale è relativo ad una attività emotiva finalizzata a produrre un'emozione adeguata. Essa rimane in superficie e non è sentita come propria dal lavoratore che può anche semplicemente fingere. È un'offerta di lavoro emozionale che non coinvolge il sentimento del lavoratore e il cui risultato immediato è l'alienazione del sé manifestato dal sé "vero" (Bolton 2010). È in questa modalità che il lavoro di Hochschild pare molto vicino all'approccio di Goffman (2009; 1988; 1974) sulla gestione delle impressioni e dei comportamenti nei rituali delle interazioni. Tuttavia, come la stessa Hochschild (2013) sostiene, quello di Goffman è un approccio deficitario poiché rimane troppo fisso nella superficialità dei comportamenti. Un tipico personaggio goffmaniano gestisce attivamente le impressioni esterne ma non gestisce i sentimenti interni. Prendendo come spunto la metafora di Goffman (1974) "quando si fornisce una divisa si fornisce una pelle" Hochschild (1983) aggiunge "e cinque centimetri di carne". L'atto profondo coinvolge infatti i tentativi da parte dei lavoratori di cambiare e maneggiare i sentimenti privati e interiori per produrre le emozioni attese. Sono quegli sforzi che assicurano che un sorriso superficiale sia un sorriso "vero" (Bolton 2010) e che la persona agisce immaginando di vivere realmente quelle emozioni (Hochschild 1983). Possiamo ulteriormente affermare che la prima modalità è interamente funzionale a creare un determinato tipo di immagine pubblica (public display) mentre la seconda presuppone uno sforzo interiore e non fermo alla superficialità dell'immagine. In tutti e due i casi, ricorda Hochschild (1983) i sentimenti vengono trasformati dalle aziende in sorrisi, modi di essere,

umori che lentamente si distaccano dall'appartenere al lavoratore e iniziano ad appartenere alle aziende ma, in entrambi, il lavoro emotivo pone continuamente una sfida al senso di sé. È in questo modo che Hochschild (1983) coglie il passaggio dei sentimenti dalla sfera privata e intima del sé al regno pubblico del lavoro attraverso la mercificazione (Bolton 2010)⁶¹.

Un aspetto spesso associato al lavoro emotivo è relativo alla questione di genere. Già Hochschild (1983) aveva notato come queste nuove forme di lavoro coinvolgessero in misura maggiore le donne, ritenute più idonee nel gestire le performance emotive rispetto agli uomini. Ancor di più, le ricerche successive hanno messo in luce gli aspetti di genere nel lavoro interattivo (Wolkowitz 2006), identificando i tratti di genderizzazione e divisione del lavoro. Wolkowitz (2006) sostiene che la letteratura femminista, per la gran parte, vede l'interazione tra clienti e lavoratori nei servizi fondata su aspettative di normatività di genere e di eterosessualità e sulla tipizzazione di ruoli che blocca le donne nelle mansioni ritenute femminili. Allo stesso modo, Lisa Adkins (1995) enfatizza la dinamica per cui nei lavori dove l'interazione è parte del prodotto venduto (come il settore dell'ospitalità), la normatività eterosessuale può definire gli obblighi dei lavoratori.

Sia nella pionieristica ricerca della Hochschild (1983) sulle assistenti di volo sia nei lavori successivi radicati in questa tradizione, l'argomento delle forme del controllo e dell'autonomia è stato spesso centrale. Hochschild (1983) ha elencato ed interpretato le diverse modalità di sorveglianza e controllo che le aziende mettevano in campo per assicurarsi il coinvolgimento emotivo dei lavoratori (sia superficiale che interiore), mostrando anche come queste forme del controllo coinvolgessero, in prima istanza, anche i clienti, chiamati a valutare e a giudicare l'attività dei lavoratori. Quello del controllo del lavoro emotivo è un terreno fortemente contestato. Sherman (2007) nel suo lavoro sulle disuguaglianze strutturali negli hotel di lusso, si concentra sulle modalità di gestione dirette e indirette del sé interattivo. L'autrice sostiene che la presentazione di sé e la capacità di interagire del lavoratore sono parti del prodotto e ciò implica che i manager devono controllare il lavoro per gestire la produzione. Trattandosi di lavoro emotivo, le modalità di controllo penetrano in quelle dimensioni precedentemente escluse poiché afferenti alla sfera privata e come tale incontrano le resistenze dei lavoratori. A seconda dell'impostazione e del tipo di servizio, i manager possono cercare forme di routinizzazione quali la proceduralizzazione e l'utilizzo di script di interazione omogenei che ne facilitano il controllo come nei fast food o in settori dove il lavoro è estremamente codificato (ad esempio i call center). Di contro, dove la necessità è quella di stabilire un'interazione meno standardizzata e quindi più autentica, come nel caso dei servizi di lusso, i manager invece tendono ad allentare le maglie del controllo e ad allargare quelle dell'autonomia del lavoratore. Nei servizi di lusso, tuttavia, la maggiore autonomia del lavoro spesso collide con meccanismi propri di regolazione del lavoro chiamati in causa l'identità del lavoratore, l'investimento gerarchico, le competenze e le

⁶¹ In un saggio del 1979, tradotto in italiano con il titolo di Lavoro Emozionale e Struttura Sociale, Hochschild (2013) introducendo il tema della sociologia e del controllo delle emozioni, distingueva tre diverse conformazioni del lavoro emozionale: *i*) corporale che è finalizzato a modificare i segni visivi e somatici associati alle emozioni; *ii*) cognitivo che riguarda la trasformazione delle proprie emozioni attraverso il ripensamento di idee, forma mentis e propria opinione; *iii*) espressivo che è invece relativo allo sforzo di modificare le espressioni e le emozioni ad esse inerenti ed appropriate.

disuguaglianze con i clienti (Sherman 2007). Adler e Adler (2004), prendendo come focus analitico ciò che accade nel settore dell'ospitalità, spostano l'attenzione sulla dimensione temporale dei processi lavorativi interattivi e asseriscono che dove la finestra dell'interazione è breve e fugace - come nel caso di fast food, dei negozi ma anche delle hostess- il management tende a regolare e a proceduralizzare il lavoro anche perché si ha una maggiore necessità di accelerarne l'esecuzione e quindi la produttività. Negli alberghi, invece, dove la cura del cliente è centrale e dove le interazioni possono allungarsi e ripetersi nell'arco di una giornata, alcune mansioni (come quelle dei receptionist e dei concierge) non risultano essere standardizzate. I lavoratori degli alberghi possono quindi avere ampi spazi di autonomia del lavoro. L'autonomia e la flessibilità del controllo è necessario poiché ai clienti va data l'impressione di essere continuamente al centro delle attenzioni e va anche fornita un'immagine di autenticità e naturalezza dell'interazione.

Già dalle prime analisi, la categoria del lavoro emotivo è stata sottoposta ad approfondimenti, ridefinizioni e critiche finalizzati ad allargare il concetto verso una prospettiva più multidimensionale (Wolkowitz 2006). Ad esempio, Ashforth e Humphrey (1993) pur condividendo la definizione originale del lavoro emotivo, si sono progressivamente allontanati dalle interpretazioni di Hochschild (1983) in quanto interessati più al lavoro emotivo come comportamento esteriore e visibile - e al suo rapporto con le identità dei lavoratori - che alla gestione interna delle emozioni, contestandone anche la partecipazione consapevole che Hochschild (1983) rintracciava negli esecutori. Bolton e Boyd (2003) compiendo una ricerca simile a quella di Hochschild (1983) sulle assistenti di volo, sono giunti a conclusione che non vi è evidenza empirica dell'impegno delle hostess nell'agire interiore (*deep acting*). Piuttosto, essi hanno notato come le hostess fossero in grado di gestire le richieste dei clienti senza ricorrere alle norme stabilite dalle compagnie e come tale comportamento non fosse per nulla frutto di recitazione o finzione. Bolton e Boyd (2003) tendono a vedere, al pari di Ashforth e Humphrey (1993), le emozioni come qualcosa di relativamente superficiale anziché profondamente viscerale. I due autori notarono che i lavoratori non avevano bisogno di impegnarsi in atti di manipolazione profonda delle emozioni in quanto avevano già interiorizzato le competenze emozionali necessarie attraverso processi di socializzazione e di formazione aziendale. In un altro contributo più vicino alla tradizione della Labour Process Theory, Sharon Bolton (2010), sostiene che il lavoro emozionale e la sua trasmutazione successiva in concetti quale il lavoro affettivo risultano essere poco chiari, ambigui e problematici poiché portano a sottovalutare due questioni fondamentali - come abbiamo visto- per l'analisi del processo di lavoro: l'indeterminatezza del lavoro e l'*agency*. I teorici del lavoro emozionale e affettivo svalorizzano le attività coinvolte nella gestione delle emozioni non definendo attentamente la sua natura e soprattutto confondono l'appropriazione del lavoro astratto (la cattura dell'indeterminatezza) con l'appropriazione delle identità dei lavoratori. Bolton (2010) sostiene che leggere la prospettiva del lavoro emotivo attraverso le categorie analitiche della labour process analysis permetterebbe di fare chiarezza attorno al concetto e di tratteggiare dei confini analitici per evitare che esso diventi un concetto troppo vago. Questi confini avrebbero il compito in primo luogo di mostrare che il lavoro emotivo è un'attività dura e produttiva e successivamente di stabilire quali sono i prodotti specifici dei differenti processi lavorativi emotivi e, infine, mostrerebbero che offrire lavoro emotivo come attività produttiva non inibisce la nostra

capacità di offrire emozioni fuori dalla dimensione professionale ai nostri amici, familiari e colleghi (Bolton 2010).

La nozione di processo produttivo emotivo, che introduce l'autrice, permette quindi di descrivere le qualità distintive di un processo produttivo quando le funzioni chiave sono date dalle emozioni piuttosto che da sforzi tecnici e fisici. Tuttavia, afferma Bolton (2010), questa distinzione è solo analitica e superficiale poiché gli sforzi fisici e quelli emotivi andrebbero concepiti come integrati. Il punto però su cui insiste maggiormente Bolton (2010), ridefinendo la distinzione *tra emotional work ed emotional labour*, è che molte mansioni - comprese quelle non interattive - presuppongono forme di *emotional work* senza configurarsi come *emotional labour* e, allo stesso tempo, molte attività dei servizi che rientrano nella tassonomia dei lavori interattivi hanno generalmente un contenuto di *emotional work* pur non essendo *emotional labour*. Per fare un esempio: i medici offrono una forte quantità di contenuti emotivi ai loro pazienti che contribuisce anche a definire la qualità professionale oltre che umana di un professionista, ma il prodotto del lavoro non sono le emozioni bensì la cura di una malattia.

Oltre a Bolton (2010), altri autori hanno posto ad analisi critica le categorie del lavoro emotivo in relazione, in modo particolare, alla questione delle identità sociali e all'emergere di un'altra categoria oggi sempre più al centro degli interessi dei sociologi: il corpo e le sue forme di estetizzazione (Ashtorth e Humphrey 1993; McDowell 2009; Orzeck 2007; Warhurst e Nickson 2003; Witz, et al. 2003; Wolkowitz 2006). Wolkowitz (2006) ad esempio, si dice sorpresa dall'invisibilità del corpo nel dibattito sul lavoro emotivo, soprattutto alla luce del fatto che nel contributo originale Hochschild (1983) annoverava elementi di corporeità. Il corpo non è solo coinvolto nella produzione di "immagini" superficiali che ne manifestano l'emozione sottesa ma è anche sottoposto a diverse tecniche la cui finalità è adeguare i sintomi somatici alle emozioni prodotte. Le emozioni coinvolgono processi corporei e non solo quindi aspetti di natura culturale storicamente formati (Burkitt 1999). L'espressione emotiva che si manifesta con il corpo e i tratti somatici sono il risultato di tecniche del corpo apprese durante le fasi di socializzazione e fin dall'infanzia. Conseguentemente, il lavoro emotivo, sostiene ancora Wolkowitz (2006), coinvolge il corpo del lavoratore anche quando i datori di lavoro non direttamente scelgono il corpo come mezzo attraverso cui le emozioni devono essere manifestate.

Sulla scia della critica al lavoro emotivo, Witz et al. (2003), introducendo il concetto lavoro di estetico, sostengono che quest'ultimo è un elemento vitale nella produzione o nella materializzazione dell'estetica dei servizi e fondamentale nello stile associato ad alcuni servizi consumati dai clienti. Tuttavia, le "disposizioni corporali" e gli aspetti somatici e corporei sono stati sottovalutati nel lavoro di Hochschild (1983). La ragione, secondo Witz et al. (2003), è in parte da ricercare nell'approccio socio-costruttivista di Hochschild che produce, empiricamente, la divisione tra *deep e surface act*. Negli atti superficiali i tratti somatici e corporali sono truccati consapevolmente dai lavoratori e come tale appaiono effimeri e falsi. Il corpo è in questo caso privato di autenticità. Dal canto loro, Witz et al. (2003) sottolineano che il lavoro estetico permette di superare le antinomie tra superficialità e profondità degli atti, corpi esterni e sé profondi e di ripensare concretamente l'analisi del lavoro

interattivo includendo gli aspetti corporei e somatici come elementi centrali del lavoro nei servizi. Il lavoro estetico è più utile a mostrare come gli stili di servizio dipendano molto di più dalla costruzione di una “performance della carne” (*flesh performance*) (Butler 1990) di quanto dipendano dalla costruzione delle emozioni o delle identità (Witz et al. 2003:35-36). Il lavoro estetico è la mobilitazione, lo sviluppo e la mercificazione delle “disposizioni” (Bourdieu 2001) incorporate. Queste disposizioni che si dispiegano sotto forma di capacità corporee e di attributi estetici sono possedute dai lavoratori ma vengono usate, sviluppate e mercificate dai datori di lavoro nel processo di selezione, reclutamento e di formazione. Così gli attributi estetici e corporali - inclusi specifici modi di comportamenti, stili, accenti e tonalità della voce, desiderabilità sessuale ecc. (Wolkowitz 2006) - diventano “competenze” da mobilitare nell’interazione con i clienti (Witz et al. 2003:37). Wolkowitz (2006) sostiene che il lavoro di Witz e colleghi (2003) ha permesso, in un certo senso, di marginalizzare l’aspetto delle identità di genere e delle forme di discriminazione ad esso legate – temi che hanno dominato il dibattito del lavoro nei servizi – a favore di un’importanza maggiore che le identità e le appartenenze di classe giocano nel lavoro estetico⁶².

Allo stesso tempo, il lavoro estetico ha attirato alcune critiche. In particolare, Wolkowitz (2006) ritiene che la definizione del concetto di lavoro estetico è troppo ampia e non rende chiaro se le abilità tecniche e sociali che il lavoro richiede sono anch’esse pensate come incorporate. Il problema è capire se il lavoro estetico è riferito a criteri stabiliti dai manager sull’aspetto estetico o se, invece, vi è un processo di esteticizzazione del lavoro che implica che tutti gli aspetti del corpo e del lavoro vengono sottoposti ai criteri estetici. Il pericolo è quello di ridurre il lavoro e il corpo allo stile (West e Austrin 2002 citati in Wolkowitz 2006:88). Il secondo problema che riscontra Wolkowitz (2006) è proprio la scarsa attenzione al genere che non è mai esplicitamente giustificata. Presumibilmente questa disattenzione è dovuta al fatto che i ricercatori hanno notato che anche gli uomini sono sottoposti agli stessi criteri estetici richiesti alle donne. Tuttavia, che sia un processo allargato anche agli uomini non significa essere immune alla discriminazione di genere, specie se elementi quali l’attrattività sessuale sono tra gli attributi richiesti dai datori di lavoro (Wolkowitz 2006). In effetti, la mancanza di una prospettiva di genere che dialoghi anche con altri marcatori di disuguaglianza impedisce a Witz et al. (2003) di stabilire se vi sia, all’interno dei loro casi studi e più in generale nel lavoro estetico, una specifica divisione di genere del lavoro. La terza e ultima questione che solleva l’autrice è relativa all’aspetto dello sforzo di lavoro e alla quantità che i lavoratori impiegano nella propria performance.

⁶² Nella loro ricerca sul settore dei servizi e degli alberghi a Glasgow, Witz et al. (2003) hanno notato come il mercato di lavoro di riferimento per i lavoratori di *front office* riflettesse la gerarchia e le disuguaglianze di classe. I datori di lavoro selezionano lavoratori di classe media con particolari comportamenti, accenti, stili (in modo simile ai clienti) e spesso studenti part-time. La particolare attenzione alla dimensione di classe, piuttosto che al genere, è a sua volta informata dall’uso della teoria sociale di Bourdieu e specificatamente dell’attenzione che egli dedicava alla disuguaglianza sociale (Wolkowitz 2006). Le pratiche culturali, i modi di vivere, i consumi, gli atteggiamenti associati all’appartenenza alle diverse classi sono tutti elementi che contribuiscono a riprodurre la disuguaglianza sociale, di status e professionale. I corpi dei lavoratori e i loro aspetti estetici sono contrassegnati da significanti di pratiche di classe che sono visibili nei comportamenti, nei modi in cui le persone parlano, vestono, si muovono, mangiano e si soffiano il naso (McDowell 2009). In definitiva, quindi, le disposizioni incorporate che vengono mobilitate dai datori di lavoro sono apprese, socializzate e interiorizzate durante l’infanzia e sono quindi fortemente influenzate dalle dinamiche di classe che diventano incorporate e performative.

L'estetizzazione di fatto rende il lavoro quasi come un'attività naturale che non coinvolge nessun tipo di volontarietà del lavoratore e ha come effetto quello di invisibilizzare lo sforzo del lavoro (work effort) che il lavoratore deve compiere per svolgere la sua mansione (Wolkowitz 2006).

Wolkowitz (2006) insieme ad altri studiosi (McDowell 2009; Orzeck 2007; Puwar 2004) sposta l'attenzione dei ricercatori interessati agli aspetti del lavoro corporeo dalle forme di estetizzazione alla problematica delle differenze sociali e delle disuguaglianze. Se, come abbiamo visto, nel lavoro emotivo era il genere a rappresentare la questione centrale della disuguaglianza e in quello estetico la classe, nella prospettiva degli autori sopra richiamati il campo viene allargato ad altri marcatori di differenza sociale e ai sistemi di oppressione che si ergono su di essi (razzismo, discriminazioni di genere, di classe e di età, nativismo).

Contestualizzato nel cambiamento economico dovuto all'avanzata dell'economie dei servizi e nell'aumento delle interazioni tra produttore e cliente, la prospettiva del lavoro corporeo considera le forme di costruzione del corpo e i suoi usi che "guidano, permettono e vincolano molti tipi di lavoratori" e mostra che il nesso tra corpo e lavoro è fondamentale per l'organizzazione dei rapporti di produttivi attuali e (Wolkowitz 2006). Il tema del corpo e del lavoro non è però nuovo ai ricercatori. In particolare, sostiene Puwar (2004), la tradizione degli studi di genere e il femminismo hanno riservato all'aspetto corporeo una posizione centrale nei dibattiti, specie in relazione ad altri aspetti quale la soggettività, il potere e l'identità. Il corpo è stato contestualizzato come sito ricco di significati, sentimenti e di esperienze culturalmente contestate, e gli studi sul corpo e quelli sul cambiamento del lavoro e dell'economia sono stati proficuamente integrati e oggi forniscono validi strumenti di comprensione del lavoro e dell'occupazione (McDowell 2009). Dislocando l'analisi verso il tema dello spazio e in particolar modo verso la sua relazione con il corpo, Puwar (2004:78) sostiene che:

«il corpo non può essere tagliato fuori se vogliamo far luce su cosa succede quando donne e altri gruppi tradizionalmente esclusi da parti specifiche della sfera pubblica riescono a penetrare in essa. Al fine di scoprire concettualmente gli effetti che provoca l'ingresso di gruppi marginali in spazi precedentemente preclusi dobbiamo interrogare i modi in cui i corpi sono stati associati o disassociati a specifici spazi occupazionali».

Di contro, Wolkowitz (2006) sostiene che là dove il corpo è stato invece integrato, «le analisi seguono la deriva degli approcci post-moderni che concepiscono il corpo come elemento fluido, simbolico e dinamico la cui genesi è da rintracciare nelle dinamiche di interazione sociale» (Wolkowitz 2006:3-4). Al pari della critica al lavoro estetico, l'autrice intravede in questa prospettiva il rischio di considerare il corpo come estremamente malleabile e di oscurare lo sforzo fisico necessario all'atto del lavoro. In effetti, il corpo si è progressivamente imposto come tema di ricerca in concomitanza all'emergere dell'approccio post-strutturalista e soprattutto grazie ai lavori di Michel Foucault e Judith Butler (McDowell 2009; Orzeck 2007; Puwar 2004; Wolkowitz 2006). Anche se il lavoro di Butler (1990) è comunemente associato alla performatività di genere e raramente applicato agli studi sul lavoro (McDowell 1997), una parte degli studiosi che si occupano del corpo al lavoro è teoricamente vicino alla prospettiva inaugurata dagli studi della filosofa statunitense. Orzeck (2007) ad esempio sostiene che la contaminazione tra l'approccio butleriano e la geografia ha permesso la

fioritura di importanti studi sulla “denaturalizzazione del corpo” che ha portato anche ad applicare la teoria della performatività ben oltre il regno dell’identità di genere. Secondo Butler (1990) non esiste il genere come essenza poiché esso è un processo in divenire. Le nostre identità di genere non sono l’emanazione di un “genere naturale” a cui apparteniamo ma piuttosto il risultato di processi non naturali che coinvolgono i gesti, i movimenti e i tratti corporali. In altre parole, il genere è il risultato di una serie di atti performativi costruiti nella quotidianità e sulla base di una matrice (eterosessuale) di intelligibilità culturale entro cui i comportamenti (di genere) sono naturalizzati (Butler 1990:150 - 151). La ripetizione continua e dinamica di questi atti nel tempo fa apparire naturali e adeguati al genere che “rappresentiamo” e che, come tale, dà l’impressione di una profondità interiore. L’identità di genere non è altro che una performance (McDowell 2009; Orzeck 2007; Wolkowitz 2006). Butler, argomenta McDowell (2009), insiste sullo stato provvisorio e performante dell’identità costruito all’interno del discorso. «Il genere è quindi una “narrativa regolatoria” costruita all’interno dei discorsi che normalizzano l’eterosessualità ...[..]...le identità di genere sono inestricabilmente incorporate e prodotte da rappresentazioni dominanti sull’eterosessualità» (McDowell 2009:55). Proprio a partire dalle innovazioni concettuali di Butler (1990), alcuni studiosi hanno allargato il campo d’analisi della performatività di genere al corpo e alla sua relazione con le altre identità. Ancora McDowell (2009:72) sostiene che la stessa logica binaria che opera nella regolazione del genere (donna/uomo) e nell’orientamento di genere (eterosessuale/omosessuale) opera nella categoria della “razza”. Parimenti alla performance di genere anche identità quali la “razza”, l’etnia, la cultura, la religione ecc., sono iscritti sul corpo a partire da discorsi egemonici (Orzeck 2007). La bianchezza è infatti definita come la norma egemonica delle nostre società che definisce i canoni di superiorità rispetto agli altri (McDowell 2009:72). Ma al pari delle identità di genere, anche quelle di “razza” piuttosto che essere una categorizzazione rigida è spesso fluida e richiede una propria performance.

I teorici post-strutturalisti, sfidando la visione del corpo come luogo di attributi ed essenzializzazioni naturali e universali, tendono ad utilizzare il corpo come sito immediato di specificità e differenze multiple. È un approccio che premia gli studiosi interessati non già alla naturalizzazione del corpo bensì al suo essere frutto di costruzioni sociali e culturali (Orzeck 2007). In verità, già Butler (1990) aveva considerato la relazione tra tecniche e gesti del corpo e identità. Il corpo non ha nessun “stato ontologico” (Butler 1990:136) poiché esso non precede l’identità, piuttosto sono le identità che sono forgiate attraverso la creazione e la riproduzione di atti che producono una performance corporea (Bauder 2006:45). Il lavoro di Judith Butler, argomenta Bauder (2006), ha importanti implicazioni nelle analisi del rapporto tra corpo e mercato del lavoro, sostenendo che la ricerca ha più volte dimostrato, nel settore dei servizi alla clientela, che i datori di lavoro e i lavoratori mettono a valore le proprie performance legate ad identità particolari sia di genere sia di natura culturale e stilistica come nel caso dei ristoratori e ancor di più nel caso dei negozi di abbigliamento underground alla ricerca di personale con stili corporei “alternativi”:

«I datori di lavoro e i lavoratori che insistono sulle prestazioni corporee per esprimere competenze per determinate professioni, sono partecipi della segmentazione culturale del mercato del lavoro. I lavoratori che non possiedono i codici per la rappresentazione corporea o che non riescono a mettere in campo performance all’altezza delle aspettative sono soggetti alla svalutazione della propria forza lavoro e alla conseguente esclusione da alcune professioni» (Bauder 2006: 45 traduzione nostra).

Nel tentativo di superare il rischio che il corpo diventi un elemento fluido, svuotato di una propria materialità ed estremamente malleabile come denunciava Wolkowitz (2006), Recia Orzeck (2007) si pone l'obiettivo di ripensare al corpo integrando l'approccio post-strutturalista con le analisi provenienti dal marxismo e, specificatamente dalla geografia marxista. La premessa di Orzeck (2007) è notare come i geografi marxisti hanno più volte sfidato dei capisaldi del post-strutturalismo ma hanno accettato l'idea della produzione discorsiva del corpo e si sono anche impegnati per arricchire concettualmente questi due filoni di pensiero. Per dimostrare la compatibilità di questi due approcci e la loro necessaria integrazione, Orzeck (2007) costruisce il suo discorso prendendo in considerazione da un lato le scale spaziali attivate dai processi di divisione geografica del lavoro e dall'altro la differenziazione dei corpi all'interno della divisione di genere e razziale del lavoro.

Sul fronte della differenziazione dei lavoratori sulla base di specifiche identità, Orzeck (2007:502) -che rintraccia già in Engels argomenti a sostegno della sua tesi - considera la divisione del lavoro tra uomini e donne il "prototipo di tutte le divisioni del lavoro sotto il capitalismo". L'autrice sostiene che è vero che la divisione di genere del lavoro precede il capitalismo ma non può essere oggi analizzata senza connetterla ad esso. Successivamente l'attenzione dell'autrice si sposta sulla categoria della "razza". Se il razzismo moderno ha le sue origini nel processo del commercio degli schiavi e la figura principale della razzializzazione era lo schiavo atlantico, dall'altra parte si può sostenere, sulla scia di David Roediger (1991), «che la formazione dell'identità di classe operaia negli Stati Uniti è storicamente indissolubile dalla formazione dell'identità bianca» (Orzeck 2007:502). Anche per Harvey, continua Orzeck (2007), le differenze sociali quali "origini etniche" e "genere" sono tutte sfruttate all'interno delle differenziazioni e delle divisioni prodotte dalla logica di operatività del capitale e, come tale, il capitale va almeno considerato "parzialmente" costitutivo della differenziazione. A sua volta, la circolazione e lo scambio di capitale su scala mondiale presuppongono e stimolano una "valutazione differenziale dei corpi ordinata da relazioni spaziali strutturate gerarchicamente". Secondo la logica della divisione irregolare del lavoro che si genera e si riproduce nel capitalismo, lavoratori socialmente e spazialmente differenziati sono occupati per svolgere diversi compiti e mansioni a diversi livelli di esigibilità di diritti e di remunerazione. "Diversi lavori trasformano il corpo in diverso modo" (Orzeck 2007:507). Lo scopo di Orzeck (2007) come lei stessa sostiene, non è quello di affermare che il capitalismo è esclusivamente o principalmente il sistema responsabile della produzione delle diversità tra corpi, piuttosto quello di dimostrare che nel capitalismo opera questo doppio processo di differenziazione che funziona in modo integrato e simbiotico: «la divisione dello spazio è infatti incomprensibile senza la divisione del lavoro» (Orzeck 2007:501). Da una parte le divisioni operate sulla base dei confini sociali stabiliti sulle identità - per la gran parte preesistenti al capitalismo stesso che però vengono rivitalizzati e valorizzati-, dall'altra, la differenziazione dei lavoratori operata geograficamente e in virtù dell'essere immersi in un determinato spazio produttivo-scalare gerarchizzato. Fintanto che, conclude Orzeck (2007:503):

«sia lo sviluppo irregolare sia la divisione del lavoro saranno caratteristiche essenziali del modo di produzione capitalistico, lo saranno anche le differenze sociali costruite a partire dai corpi dei lavoratori. La differenza corporea è inevitabile nella misura in cui questi corpi socialmente differenziati sono chiamati a svolgere compiti differenti e ad occupare posizioni diverse».

Lavoro corporeo è quindi un concetto per cogliere le occupazioni e le attività che prendono il corpo come “sito immediato del lavoro”. Questo lavoro corporeo, che coinvolge spesso forme intime di contatti corpo a corpo, è una componente di una vasta gamma di occupazioni che per Wolkowitz (2006:147-148) vanno dalle estetiste ai barbieri, dagli assistenti personali agli igienisti dentali, dai camerieri ai medici, ai seppellitori e via discorrendo. L’autrice include anche quei lavoratori (come i pulitori dei reparti ospedalieri) che non hanno diretto contatto con i corpi (i pazienti) ma si occupano di trattare i loro rifiuti organici. Si tratta a parere di McDowell (2009) di una definizione ristretta di lavoro corporeo che pare essere molto più pertinente a cogliere le forme di contatto fisico del corpo che la sua funzione di contenitore di caratteristiche incorporate. Ma si tratta di una dislocazione concettuale importante poiché permette di includere nell’analisi il ruolo che i lavoratori hanno nella costruzione e riproduzione dei corpi degli altri (i clienti). Le ricerche su coloro che mobilitano i propri attributi corporei, per trarne valore nelle occupazioni e stabilire migliori performance, spesso dimenticano che “l’estetizzazione”, l’auto-presentazione e la stilizzazione di quei corpi presuppone lavoro “corporeo” generalmente svolto da qualcun altro (barbieri, estetisti, truccatori, ecc.) (Wolkowitz 2006).

È sulla base quindi di due aspetti specifici che possiamo definire il lavoro corporeo. Da un lato è il lavoro necessario alla cura e alla riproduzione del corpo degli altri, come ha sostenuto Wolkowitz (2006), dall’altro è un lavoro fondato sulla necessità che i corpi producano una determinata performance a partire dalle loro caratteristiche sociali. Sulla base di discriminanti sociali quali colore della pelle, origini “etniche”, nazionalità, genere, età, classe, ecc. si costruiscono aspettative specifiche e visioni stereotipate di attributi e qualità come virilità, desiderio sessuale, sensualità, simpatia, docilità, bellezza, tonicità, intraprendenza, empatia. Pur se naturalmente associate a determinati corpi, queste “competenze” presuppongono, per funzionare come tali, che il lavoratore metta in scena una vera e propria performance delle sue caratteristiche (presunte e reali). Gestì, socialità, presentazione di sé e del proprio corpo, stile, aspetto estetico, tonalità della voce, espressioni facciali sono allo stesso tempo gli attrezzi e parte dei risultati del lavoro corporeo e come tale dipendono da una prestazione corporea adeguata al proprio compito (McDowell 2009). Ma i lavoratori non solo devono occuparsi della riproduzione del corpo dei clienti ma anche prendersi cura del proprio corpo. Essi sono incoraggiati (anche a livello valoriale e culturale) a migliorare il proprio corpo continuamente al fine di produrne immagini idealizzate (magri, tonici, profumanti e giovanili) ormai “norme culturali” nelle società occidentali (McDowell 2009).

Il lavoro corporeo nella società dei servizi è segnato da molteplici sistemi di differenziazione e gerarchizzazione sociale. Se i presunti attributi estetici e comportamentali dei lavoratori sono pensati come una diretta emanazione delle caratteristiche sociali e identitarie quali colore della pelle classe, genere, età, nazionalità, religione e della loro intersezione, allora queste stesse caratteristiche sono in primo luogo dispositivi che discernono la persona più adeguata per una mansione. Le identità dei lavoratori sono sia gli elementi su cui è giocata la segmentazione del mercato del lavoro di riferimento dell’industria dei servizi - e con essa di quella alberghiera - sia gli elementi che influenzano le interazioni con i clienti. Già gli studi femministi hanno mostrato come gli attributi sociali iscritti sui corpi dei lavoratori sono cruciali nelle costruzioni di gerarchie lavorative poiché le caratteristiche

incorporate producono valutazioni e conseguenti classificazioni dei corpi più adeguati a svolgere determinate mansioni. Al pari di quanto abbiamo visto con (Puwar 2004), anche McDowell (2009:16) sottolinea che la divisione di genere e razziale del lavoro è a sua volta intrinsecamente correlata alla divisione spaziale del lavoro, in quanto le caratteristiche sociali dei lavoratori influenzano la geografia dell'occupazione: chi fa cosa, come e dove lo fa. Le geografie dell'occupazione e il modo in cui le disuguaglianze sociali informano e influenzano i diversi regimi di lavoro spazialmente differenziati, condizionano le relazioni sociali e conseguentemente la vita delle persone, oltre a dare forma e sostanza alle esperienze di discriminazione. Puwar (2004) nel rinforzare la connessione tra differenziazione sociale e spaziale del lavoro, sposta l'attenzione proprio sul rapporto tra corpi e occupazione dello spazio. Prendendo atto che i corpi dei soggetti dominanti (maschi, bianchi) sono pensati e costruiti come legittimi occupanti di posizioni specifiche, la domanda che l'autrice pone e indaga nel suo lavoro è: cosa succede quando corpi differenti (neri, donne, minoranze) occupano spazi e posizioni che sono ritenuti non di loro pertinenza? Cioè cosa accade quando corpi razzializzati, genderizzati e diversamente sessuati

«sono in uno spazio a cui non appartengono? ..[...]. Formalmente le minoranze razziali e le donne oggi possono entrare in posizioni precedentemente precluse. E oggi, sempre più, essi fanno esperienza di questa “invasione spaziale” ... [...] ...C'è una connessione tra i corpi e lo spazio che è costruita, ripetuta e contestata nel tempo. Mentre tutti, teoricamente possono entrare in uno spazio specifico, solo alcuni corpi sono tacitamente designati come naturali occupanti di posizioni specifiche» (Puwar 2004:8).

Solo alcuni corpi sono considerati come aventi diritto ad appartenere mentre altri sono immaginati (politicamente, storicamente e concettualmente) come “fuori luogo” (*ivi*). Il fatto che sempre più oggi ci troviamo di fronte persone che sfidano la “norma somatica” e che occupano un crescente range di posizioni non dovrebbe essere pensato come sintomo del cambiamento delle organizzazioni che abbandonano le tradizionali strutture di discriminazione fondate sul razzismo e sul patriarcato. Storicamente, infatti, alcune posizioni e alcuni tipi di bianchezza e mascolinità sono state costruite come neutre e che possono essere occupate da qualsiasi corpo (Puwar 2004). Vedremo nella parte empirica come la questione della neutralità di certi corpi (declinati specialmente utilizzando la categoria della nazionalità) si presenta nel caso specifico di Venezia, dove alcune categorie di lavoratori tagliano e sono in grado di muoversi trasversalmente nella specifica divisione di genere e razziale del lavoro poiché pensati come “buoni per tutte le necessità”. Ci interessa però sottolineare che le organizzazioni continuano ad essere fondate su vettori di razzializzazione e genderizzazione, e d'altra parte, che il modo in cui oggi sono riprodotte le discriminazioni si allontana dalla logica - almeno per alcuni “invasori spaziali” - della mera esclusione. Piuttosto, ciò a cui mirano oggi le aziende è l'estrazione e la messa a valore di alcune identità sociali di cui i lavoratori sono portatori. Se consideriamo quanto visto con Christian (2016) e Adler e Adler (2004) ovvero che i corpi dei lavoratori e le proprie identità sono parte del prodotto venduto, allora vuol dire che la mobilitazione delle appartenenze è parte del processo di valorizzazione. Dalle identità dei lavoratori e dalle performance che si ricavano da esse si deve estrarre valore che si aggiunge a quello del prodotto specifico che si costruisce e che le aziende vendono. Non si tratta di corpi neutri o indifferenti ma di corpi carichi di valore e di significati anche quando pensati come corpi neutri. La messa a valore del

corpo e il fatto che essa può segnare esperienze di inclusione per alcuni lavoratori, non significa che i regimi di oppressione come il razzismo o il patriarcato perdono il loro peso di ineguaglianza e violenza. Tutt'altro. Individuare posizioni "giuste" per corpi idealizzati è un processo colmo di iniquità e differenziazione poiché alla base opera un meccanismo di stereotipizzazione di ruoli di genere e di "razza". Per il semplice fatto che un corpo può essere incluso in alcune posizioni con la finalità di estrarne valore significa valutare ed escluderne qualcun altro, vuol dire che non tutti i corpi sono uguali e anche, che le "norme somatiche" di Puwar (2004) o le logiche binarie della normatività di genere di Butler (1990) continuano ad organizzare la divisione del lavoro.

Per estrarre valore, come abbiamo visto con la Labour Process Theory, è però necessario che l'eccedenza dell'indeterminatezza del lavoro venga catturata. Per i datori di lavoro è necessario mettere in campo dei dispositivi (di controllo, di consenso, di partecipazione o di ricompensa) che assicurino la mobilitazione delle identità e degli attributi corporei dei lavoratori. Non si tratta di appropriarsi delle identità dei lavoratori, ma di metterle a valore insieme al prodotto specifico che si vende. Lo scarto tanto concettuale quanto reale che intercorre tra idealizzazione delle caratteristiche e delle identità corporee ed estrazione del valore dalle stesse richiede controllo e governo. Affinché quelle caratteristiche siano produttive, affinché da esse si possa estrarre valore, il lavoratore deve mobilitarle e deve utilizzarle. Sulla loro base va creata una prestazione lavorativa adatta, un modo di essere soggettivo, o- se si preferisce- quelle caratteristiche vanno rese performative. Ed è un utilizzo differente rispetto alla mobilitazione della forza lavoro così come pensata da Marx. Il terreno della valutazione e della materialità di elementi intersoggettivi o delle caratteristiche comportamentali e corporee è un terreno fortemente scivoloso che difficilmente si presta ad una valutazione concreta e con essa a una cattura oggettiva. Per maggiore chiarezza vogliamo ribadire che qui non stiamo pensando alla cattura dell'indeterminatezza delle caratteristiche corporee e alla loro valorizzazione come sostitutiva del processo di lavoro *tout court* ma come parte integrante dello stesso processo. Essere in grado di inscenare una performance adeguata alle proprie caratteristiche non significa anche concludere il proprio processo lavorativo. Alle guide turistiche Masai nelle riserve protette keniate viene chiesto di mettere in scena la performance di popoli nilotici, di vestirsi tradizionalmente e di comportarsi secondo le aspettative dei turisti sulla tribalità e sull'esotismo (Christian, 2016). Saperlo fare non vuol dire esentarli dallo svolgere il loro compito principale, cioè quello di guidare i turisti nella riserva.

Le domande che muoviamo da questa osservazione sono la seguente: quali sono i meccanismi che permettono la messa a valore dei marcatori di identità sociale e delle caratteristiche ascritte dei corpi dei lavoratori? Quali "frizioni" e rotture in termini di *agency* e di emergenza di soggettività si possono incontrare nel processo di valorizzazione? In altre, parole, come viene catturata l'indeterminatezza del corpo?

L'associazione naturale di attributi e abilità sulla base di identità stereotipate resterebbe una richiesta morta se il lavoratore non si impegnasse (volontariamente o incoscientemente) nel performare comportamenti adatti al ruolo e alla mansione a cui è designato. Per cogliere meglio il processo descritto è qui utile fare un esempio. In molti villaggi turistici occidentali la figura

dell'animatore è spesso occupata da lavoratori sudamericani, prevalentemente brasiliani e cubani. I datori di lavoro associano a queste nazionalità e ai giovani maschi le abilità e le competenze idonee per occuparsi di intrattenimento e divertimento. Alla base di quest'associazione vi sono i molteplici processi in cui operano luoghi comuni e stereotipi culturali per cui determinate nazionalità (e in questo caso, il genere maschile e la giovane età), sono state costruite e comunemente ritenute più idonee a svolgere mansioni specifiche (nel nostro caso l'intrattenimento del pubblico). Nell'immaginario collettivo, infatti, riferirsi al Brasile o a Cuba può evocare un'associazione con comportamenti festosi, di divertimento, di allegria e di esotismo. Per il semplice fatto di essere sudamericani o caraibici, maschi e giovani queste figure vengono naturalmente viste come idonee a svolgere il compito di animatore. Affinché le essenzializzazioni e le naturalizzazioni possano agire in modo corretto è necessario che i lavoratori mettano in campo atteggiamenti e modi di essere appropriati all'immagine associata. L'associazione tra competenze e capacità dei lavoratori e gli attributi specifici del corpo è un processo che presuppone partecipazione attiva e le prestazioni corporee ed emotive che i lavoratori mettono in atto stimolano i processi di soggettivazione. Sono i lavoratori che devono produrre delle performance adeguata alle aspettative stereotipate e sono sempre i lavoratori che devono mobilitare le proprie identità soggettive affinché la combinazione di genere, classe, età, "etnicità" e stili corporei possa rispecchiare le attese di datori di lavoro e clienti. Anziché mostrarsi gioiosi, vivaci, festanti e felici si mostrassero tristi, austeri, malinconici si produrrebbe probabilmente una rottura del processo di idealizzazione e di conferma delle aspettative. L'intero servizio erogato ne risulterebbe compromesso con conseguente danno dei datori di lavoro. Per far sì che "giovane maschio brasiliano" possa significare divertimento e intrattenimento è necessario che i lavoratori si impegnino a mettere in atto gli atteggiamenti "giusti" costruiti sulle proprie identità e sui propri corpi. Se le organizzazioni sono in grado di stimolare la performance del corpo adeguata dei propri lavoratori allora sono anche abili a catturare l'indeterminatezza del lavoro corporeo.

Per interpretare il processo di performance incorporata, McDowell (2009) ricorre al lavoro di Williams (2006) che, a sua volta, utilizza il concetto althusseriano di "interpellanza" a cui aveva già attinto Burawoy (1979) nel suo "Manufacturing Consent". Secondo McDowell (2009), il concetto di interpellanza è utile per catturare modi in cui i manager costruiscono idealizzazioni e stereotipi sui lavoratori che a loro volta vengono interiorizzati dai lavoratori stessi portandoli a conformarsi e a riconoscersi nell'immagine manageriale. Se, come abbiamo visto con Butler (1990), le identità non sono attributi inerenti e naturali degli esseri umani, bensì costruzioni sociali, allora il processo di "interpellanza" non è altro che un processo di costruzione delle soggettività e di attribuzione di significato sulla base di dispositivi discorsivi e all'interno della cornice delle relazioni sociali quotidiane nel posto di lavoro. Le idealizzazioni e le fantasie dei datori di lavoro sui lavoratori non sono perciò stabili e immutabili. Essendo costruite nella relazione tra immaginazione dei manager e identità attribuite o rivendicate dai lavoratori, esse sono soggette ad un diverso grado di variabilità geografica e temporale, oltre al fatto stesso di essere fluide nella misura in cui è la stessa identità a presentarsi come instabile e socialmente contingente. Esse sono situate all'interno di strutture organizzative e sociali, e come tali animano differenti discorsi manageriali che fanno presa sugli attributi della forza lavoro (Shubin et al. 2014). È proprio attraverso la pratica del discorso dei

manager e nel processo cruciale (e sociale) del reclutamento (che rappresenta la trasposizione pratica dall'idealizzazione all'incorporazione) che i manager costruiscono soggetti desiderosi di rispondere a incentivi e ricompense fondamentalmente differenti da quelli di natura economica (Du Gay 1996; Wolkowitz 2006). Al pari di quanto succede con la costruzione di genere studiata da Butler (1990), i discorsi dei manager diventano performativi: idealizzano, enfatizzano, gratificano, escludono, rimandano, scartano, mobilitano e soggettivizzano. Il settore alberghiero e in generale quello dei servizi presentano una peculiarità che non può essere elusa dall'analisi: il triplice rapporto di lavoro tra manager, lavoratori e clienti. Non solo i datori di lavoro, ma anche i clienti sono portatori di particolari aspettative e desideri sulla forza lavoro e anche i clienti strutturano pratiche e discorsi che incentivano la performance corporea dei lavoratori. L'interpellanza diventa duplice nella misura in cui i lavoratori devono affrontare le ipotesi della loro adeguatezza non solo con le enunciazioni dei datori di lavoro ma anche con quelle dei manager.

McDowell (2009) e Williams (2006) sostengono che solitamente i lavoratori abbracciano gli stereotipi manageriali in quanto le opportunità e i vantaggi che possono trarne dipendono dalla conferma delle immagini attese. McDowell e colleghi (2007) nel cercare di cogliere questa particolarità del settore alberghiero coniano il concetto di *doppia interpellanza* ovvero il modo in cui manager, colleghi e clienti presentano ipotesi stereotipate sull'adeguatezza delle diverse categorie dei lavoratori. Bisogna però ricordare, con Piore e Safford (2007) che il processo di interpellanza si gioca sulla mobilitazione delle identità dei lavoratori e sulla costruzione delle proprie soggettività. Come tale, l'interpellanza può produrre l'interiorizzazione e l'incorporazione delle disposizioni manageriali ad un livello molto più profondo di una recitazione superficiale. I lavoratori possono perciò rispondere attivamente alle chiamate dei manager performando ruoli che rispecchiano le loro reali appartenenze e i propri modi di essere interiori. Al contempo, però l'incorporazione delle disposizioni manageriali o, se si preferisce, la cattura dell'indeterminatezza corporea può incontrare attriti e resistenze da parte dei lavoratori che generano rotture nell'idealizzazione e nell'attribuzione di ruoli e compiti specifici. Come abbiamo ampiamente visto nella sezione dedicata *all'agency*, i lavoratori non sono soggetti passivi, inconsistenti e banalizzati bensì agenti attivi che mettono in campo pratiche, azioni e comportamenti che sfidano (anche involontariamente) le disposizioni manageriali e *l'agency* del capitale. Nel caso specifico del lavoro corporeo e delle attività di idealizzazione, *l'agency* del lavoro è a sua volta influenzata proprio dalla questione delle identità che, come abbiamo accennato sopra, sono costruzioni sociali mutevoli, aperte, ambigue e negoziate di volta in volta (McDowell 2009). I lavoratori possono sfidare l'attribuzione di ruoli specifici (di genere, di razza, di nazionalità) poiché contrastano con le proprie identità percepite o con il rifiuto delle stesse o possono modificare nel tempo il loro atteggiamento interiore e le loro performance. L'interpellanza è quindi un processo contestato (McDowell 2009) che può annoverare strategie di resistenza e di dissonanza tra i desideri reali dei lavoratori e le aspettative manageriali (Wright 2006, McDowell 2009).

In definitiva quindi il lavoro corporeo apre delle possibilità di emersione di *agency* che s'iscrivono direttamente nel rapporto tra lavoratori, identità e attributi corporei. Si tratta di un processo che matura soprattutto - come vedremo nella parte empirica - in relazione alla dimensione temporale e che si manifesta nella rottura delle idealizzazioni di alcuni lavoratori da parte dei manager e nel rifiuto degli

stessi lavoratori di competenze associate alle proprie identità il cui risultato è sovente un cambiamento nella divisione del lavoro. Proprio quest'ultimo aspetto sarà al centro della prossima e ultima sezione teorica di questa esposizione. Finora abbiamo trattato dei cambiamenti della natura del lavoro soprattutto in relazione all'emergenza dell'economia dei servizi e dedicando spazio alle prospettive teoriche con cui si è cercato di contestualizzare e interpretare questi cambiamenti. Abbiamo già visto come la questione delle identità sociali e delle caratteristiche demografiche della forza lavoro siano al centro dei dibattiti attorno alle nuove forme del lavoro e come, sempre più, esse influenzino le storie di vita dei lavoratori e le loro esperienze di discriminazione. Nella prossima sezione vedremo che rapporto intercorre tra le identità dei lavoratori e i processi di segmentazione del mercato del lavoro alberghiero, definendo una nostra chiave di lettura per poter guardare ed interpretare le frammentazioni tra la forza lavoro degli hotel.

2.6 La costruzione dei mercati di lavoro differenziati

La caratteristica principale che contraddistingue un'attività dei servizi come il lavoro alberghiero dai settori manifatturieri non è data solo dalle differenze merceologiche tra prodotti ma, soprattutto, dalle diversità proprie dell'attività e del processo produttivo. Se nel primo caso i produttori non incontrano i consumatori, nel secondo entra in gioco un certo livello di interazione tra queste due figure. Una parte delle attività lavorative è quindi sostanzialmente una relazione interpersonale tra il produttore e il consumatore che avviene nel medesimo luogo e nello stesso arco temporale (McDowell 2009; Wolkowitz 2006)⁶³. Essendo un settore "ad alta intensità del rapporto con il cliente", in esso si possono rintracciare i tratti distintivi (e primordiali) della figura del *prosumer* in quanto richiede il coinvolgimento del consumatore nella creazione stessa del prodotto (Urry 1995:105). L'implicazione principale di questa caratteristica è che la razionalizzazione completa del settore non è totalmente perseguibile in quanto l'atteggiamento stesso del turista può produrre un cambiamento organizzativo (Urry 1995). Ovviamente, non tutte le attività alberghiere sono basate su forme di interazione. Molte mansioni sono di tipo manuale o intellettuale senza contenuti interattivi e altre, pur essendo mansioni visibili (come i camerieri o le cameriere ai piani) hanno normalmente un basso livello di reciprocità interattiva con i clienti. Urry (1995) sostiene che le attività alberghiere possono essere divise in due segmenti principali: dove è centrale l'interazione e il contatto con i clienti (*front office*); e dove il contatto è inesistente o minimo, casuale e contingente (*back office*). La divisione tra *front e back office* è vista come la causa delle maggiori disuguaglianze tra i lavoratori degli alberghi. Implicando processi, oggetti e natura del lavoro differenti, la divisione *back e front office* implica anche diversi modi di organizzare il lavoro, di controllarlo e di remunerarlo e, soprattutto differenti profili e caratteristiche della forza lavoro. Secondo autori quali Urry (1995) e Sherman (2007), la separazione tra *front e back office* ha come risultato una specifica separazione spaziale della manodopera dove coloro che appartengono a gruppi occupazionali che rientrano nelle categorie dominanti (di genere, di "etnia", di età, di classe) performano le mansioni considerate visibili e/o interattive laddove, coloro che appartengono a gruppi occupazionali ritenuti subalterni,

⁶³ Le industrie turistiche vendono una particolare esperienza sociale e sociologica (Urry 1995) che implica prossimità spaziale e temporale delle attività produttive

marginalizzati e discriminati, sono impiegati in mansioni lontano dallo “sguardo del turista” e dove il contatto con i clienti (visivo e interattivo) è per lo più minimo. È sulla scia di questa elementare divisione delle attività che sono interpretate quindi sia le disuguaglianze salariali, di status e di condizioni di lavoro tra la manodopera sia le discriminazioni che originano dall'appartenenze a identità sociali dei lavoratori. Come si noterà, questo modo di interpretare le frammentazioni dei processi alberghieri e della manodopera ha radici all'interno delle prospettive teoriche ed empiriche della dualizzazione del mercato del lavoro (Sherman 2007) poiché produce una vera e propria biforcazione tra i mercati di lavoro a cui si rivolgono le industrie dell'ospitalità.

La teoria del mercato del lavoro duale, comparsa all'interno dell'economia istituzionale per merito di Michael Piore e Peter Doeringer (1971), è il primo nonché fondamentale tentativo di concettualizzare organicamente le disuguaglianze strutturali nel mercato del lavoro⁶⁴. Secondo questa prospettiva, il mercato del lavoro e le attività economiche sono strutturalmente suddivisi in due segmenti principali: il segmento primario (o *core segment*) e il segmento secondario (o *peripheral segment*). Dal punto di vista delle attività economiche, il segmento primario fa da contorno ai settori considerati di punta nel sistema produttivo cioè quei settori ad alta produttività e a forte impatto tecnologico ed innovativo; esso è generalmente il segmento di riferimento per le imprese multinazionali che operano in un regime di monopolio (Peck 1996). Dal lato dei profili della forza lavoro, il segmento primario accoglie quei lavoratori i cui confini di identità ricadono nel terreno dei gruppi sociali privilegiati (uomini, locali, bianchi, eterosessuali). Nel segmento primario l'erogazione di lavoro è solitamente sottoposta a regolazione istituzionale ed esso si contraddistingue per accettabilità dei salari e delle condizioni di lavoro, per stabilità dell'impiego, per regolazione delle

⁶⁴ Jamie Peck (1996) nel tentativo di dimostrare l'influenza della scala locale sulle dinamiche di funzionamento del mercato del lavoro ricostruisce il dibattito teorico e di ricerca che ha analizzato la segmentazione del mercato del lavoro e le differenze tra i lavoratori. Dopo aver messo in evidenza le carenze degli approcci economici al mercato del lavoro originate dalla noncuranza del peso del sociale e della riproduzione, Peck (1996) suddivide le teorie della segmentazione in 3 diversi gruppi. Il primo, proveniente dall'economia istituzionale è quella della dualizzazione del mercato del lavoro (di cui ci stiamo occupando nel testo principale). La seconda, invece, è vicino alle posizioni dei marxisti che l'autore definisce “approccio radicale alla segmentazione del mercato del lavoro” e si distingue dalla prima soprattutto per una maggiore attenzione alla questione del potere e del conflitto tra capitale e lavoro e di cui gli esponenti principali sono Gordon, Reich, e Edwards (1982). Secondo questo approccio la segmentazione è una tendenza storica del mercato del lavoro collegata al processo di lavoro e alle necessità del controllo. La segmentazione si rende necessaria con l'aumento della routinizzazione del lavoro e con il processo di deskilling ed è una risposta con cui il capitale cerca di gestire gli effetti della degradazione. Segmentazione vuol dire infatti divisione dei lavoratori ed è proprio grazie alla strategia del “dividi et impera” che i manager mantengono il controllo sul processo di lavoro e gestiscono gli effetti dello sviluppo della solidarietà di classe. Secondo Gordon et al. (1982), la segmentazione permette di mantenere sotto controllo i lavoratori differenziandoli e, dove possibile, le divisioni sono ricavate e rafforzate attraverso i vettori di razzializzazione e genderizzazione: «la segmentazione del mercato del lavoro può quindi essere definita come il processo storico in cui le forze politico-economiche incoraggiano la divisione del mercato del lavoro in segmenti distinti» (Gordon, Reich, Edwards, 1973:6). La terza generazione è invece rappresentata dagli approcci post-keynesiani e neo-marxisti che interpretano la segmentazione come determinata da fattori multi-causali (Michon 1987, 1992; Picchio 1992). Questi approcci prestano particolare attenzione alle ragioni contingenti della differenziazione del mercato del lavoro, sulla sua governance e sulla regolamentazione che differisce sia nel tempo sia nello spazio e per tale concepisce il mercato del lavoro come caratterizzato da diversi modelli di segmentazione (Rubery 1992). Il punto di maggiore forza del terzo approccio è però l'attenzione che esso pone sulla sfera della riproduzione sociale (Picchio 1992) considerata, al pari di quella della produzione, come un elemento imprescindibile per la spiegazione delle differenze nei modelli di segmentazione. Lo stesso Peck (1996) che è vicino a questa posizione, arricchisce l'analisi della segmentazione -come vedremo nelle pagine successive - con elementi di natura geografica e spaziale.

procedure di carriere e di mobilità sociale, per la presenza di sindacati e di relazioni industriali stabili e riconosciute e per status professionali socialmente desiderabili. In esso ricadono quindi una vasta gamma di settori, industrie e professioni spesso socialmente ed economicamente distanti. Per dar conto delle differenze interne, il segmento primario è a sua volta suddiviso in due sfere. La sfera superiore che è, per sintetizzare, di pertinenza del ceto intellettuale, dei manager e dei professionisti; e una sfera inferiore che è invece di riferimento per coloro che svolgono mansioni subordinati di tipo manuale e tecnico (De Nicola 2013) ma che - per usare una terminologia in voga nelle vulgate politiche e giornalistiche - hanno garanzie in termini salariali, sindacali e di stabilità dell'impiego.

Di contro, il segmento periferico è attinente ai settori economici considerati marginali nell'economia, a basso valore aggiunto e produttività, caratterizzati da variabilità, stagionalità, contingenza e, a volte, informalità. Le professioni nel mercato secondario sono conseguentemente contraddistinte da instabilità dell'impiego, elevati turnover della manodopera, bassi salari, deficit di regolamentazione e di diritti, scarsa presenza di sindacati e relazioni industriali, condizioni di lavoro più impegnative, bassi status sociali professionali e ininfluente mobilità. Esso attira una forza lavoro per cui l'accesso ai settori primari è sistematicamente ristretto e principalmente migranti, minoranze "etniche", donne, e persone che fanno differenti esperienze di emarginazione e discriminazione (Peck 1996).

Il tratto distintivo dell'approccio dualistico, sostengono De Nicola (2013) e Peck (1996), è che la differenziazione tra i mercati del lavoro origina all'interno dei cosiddetti fattori istituzionali tra cui la produzione normativa a la regolazione del mercato, gli orientamenti e le azioni dei sindacati, il ruolo delle imprese e della tecnologia. A sua volta, De Nicola (2013) distingue tra almeno due approcci alle teorie dualistiche. La prima, che chiama "teoria convenzionale", concepisce la dualizzazione come il risultato di una imperfezione nel funzionamento del mercato del lavoro. La presenza del secondo segmento è pensata alla stregua di una defezione e di un'eccezione all'andamento ordinario del primo segmento. In questo contesto è maturato il modello *insider/ outsider* (Lindbeck e Snower, 2001). Le differenti opportunità tra questi due gruppi sono dovute ai costi del turnover che rendono sconveniente per le imprese sostituire la propria forza lavoro. I costi del turnover originano dalle protezioni degli *insiders* (costi di assunzione e soprattutto licenziamento) e dagli investimenti in formazione (De Nicola 2013). Secondo De Nicola (2013), questo approccio sostiene che i cosiddetti *insider* sono portatori di un potere monopolistico rispetto al resto della popolazione e per tale, nella concezione dei dualisti convenzionali, i fattori istituzionali del mercato del lavoro (sindacati e norme) sarebbero la causa della defezione del secondo segmento in quanto ostacolo alla normale allocazione delle risorse e dei fattori produttivi⁶⁵. Per il secondo approccio, che De Nicola (2013) definisce "ortodosso" (a cui si iscrivono anche Piore e Doeringer), il dualismo si genera all'interno del rapporto tra capitale e lavoro ed è una risposta strategica a due problematiche principali: l'instabilità politica prodotta dalla conflittualità della forza lavoro e a quella economica che a loro volta originano dalla

⁶⁵ Si tratta di un'interpretazione di cui è colma la retorica politica conservatrice, la quale ha espressamente fatto riferimento ad essa per sostenere la necessità di riforme del mercato del lavoro con l'intento di eliminare le "barriere" (sindacati, tutele, norme) al funzionamento corretto del mercato. Per un'attenta analisi del modello *insider/outsider* e del ruolo dei sindacati nelle teorie della dualizzazione si veda Dorigatti (2015).

richiesta di protezione e sicurezza dei lavoratori. Punto importante per la concezione “ortodossa” è che il segmento secondario non è una defezione contingente del primo segmento. Il settore secondario è in realtà strutturalmente presente nei mercati del lavoro e funziona in un modo relativamente autonomo dal primo segmento, ovvero regolato da proprie norme e convenzioni, così come diversi sono i comportamenti degli attori sociali che lo popolano (Peck 1996).

I confini tra le due parti del mercato del lavoro, per quanto mobili nel tempo e nello spazio, risultano essere però inflessibili e con limitazione all’accesso e ai movimenti intra-segmenti. Le rigidità presenti ai confini dei diversi segmenti non impediscono alla dualizzazione del mercato del lavoro di presentarsi, in alcuni casi, come un fenomeno intra-industriale e intraziendale. Nello specifico vi possono essere interi settori produttivi o singole aziende che tagliano trasversalmente entrambi i segmenti presentando un proprio mercato del lavoro di riferimento dualizzato e questo permette che all’interno dello stesso settore - o delle stesse aziende- vi siano lavoratori che presentano caratteristiche del segmento primario e altri che presentano quelle del segmento periferico. Questi casi di dualizzazione aziendale o settoriale sono cresciuti esponenzialmente con le trasformazioni della produzione e con i fenomeni di esternalizzazione, *offshoring* e deverticalizzazione aziendale. L’industria turistica è stata ritenuta per lungo tempo afferente al settore secondario del mercato del lavoro ma, negli ultimi decenni, con la crescita del fenomeno turistico e, soprattutto, con la professionalizzazione di alcune mansioni è diventato evidente come essa sia in realtà un’industria capace di attivare simultaneamente entrambi i segmenti del mercato del lavoro duale.

L’osservazione empirica del nostro caso studio e l’analisi della letteratura di riferimento hanno fatto emergere però delle problematiche che le teorie del mercato del lavoro duale sembrano non riuscire a risolvere. In primo luogo, e come già messo in luce sopra, concepita come approccio istituzionale la teoria del mercato del lavoro duale porta a sottostimare – ma non a negare – il ruolo dei marcatori di differenza sociale nelle dinamiche di differenziazione della forza lavoro. A mancare non è tanto la presa d’atto delle discriminazioni statistiche quanto una risposta organica e plausibile al perché, per dirla con Peck (1996), gli stessi gruppi sociali tendono a sperimentare meccanismi simili di discriminazione nei differenti mercati del lavoro. La sola operatività degli elementi istituzionali e normativi (compresi i sindacati) non basta a spiegare il ruolo fondamentale dei regimi di oppressione e discriminazione quali razzismo, patriarcato, l’eteronormatività. In secondo luogo, la teoria del mercato del lavoro duale sembra non reggere alla prova delle recenti trasformazioni del mercato del lavoro - almeno nei paesi tardo-industriali - che sono contrassegnati, come abbiamo già visto, da continui stimoli verso l’informalizzazione dei rapporti di lavoro e da un modello organizzativo e di relazioni di lavoro tipico del segmento secondario ma che sta investendo, in modo sostenuto e repentino, una vasta gamma di professioni. Le continue ristrutturazioni del mercato del lavoro, i processi di scorporazione e delocalizzazione aziendale, l’avanzata del settore dei servizi e l’indebolimento delle classi lavoratrici e degli strumenti di rappresentanza hanno permesso al segmento secondario del mercato del lavoro di dilatarsi fino ad inglobare una larga porzione del segmento primario. Peck (1996) sostiene che con la ricerca della flessibilità e con le ristrutturazioni del mercato del lavoro - in cui le imprese spostano attività dal segmento primario a quello secondario - i confini della dualizzazione stanno diventando più porosi e meno definibili ed è un processo

largamente visibile nella nuova economia dei servizi che si caratterizza per l'inasprimento della differenziazione e della polarizzazione salariale. Vi è quindi una sorta di relazione simbiotica tra flessibilizzazione del lavoro e segmentazione dei mercati. De Nicola (2013:2), contro l'ipotesi della defezione dualistica, vede invece un processo di istituzionalizzazione del segmento secondario pensato come «la posta in palio di lunghi e complessi processi di istituzionalizzazione sostenuti attivamente dagli Stati e dalle loro politiche e che trovano origine nel modo in cui i sistemi capitalistici maturi hanno risposto alla propria crisi “interna”, avvenuta nella metà degli anni Settanta».

Oltre queste insufficienze generali, la trasposizione al settore alberghiero della teoria del mercato come strumento di analisi delle disuguaglianze, rimanendo schiacciata sulla *dicotomia centro/periferia* (Gorz, 1991) non riesce pienamente a cogliere, sosteniamo, il moltiplicarsi e il sovrapporsi dei vettori di differenziazione e frammentazione che esperiscono i lavoratori del settore. La lettura dualistica attraverso le separazioni tra attività *front e back office* (Urry 1995) e spaziali (Sherman 2007) appare rigida, circoscritta e non capace di dar conto delle posizioni occupazionali trasversali, multiple, e contingenti. Queste posizioni non sono riconducibili al segmento primario poiché non ne condividono le caratteristiche principali, ma al contempo si presentano così eterogenee da rendere ardua una loro possibile assimilazione e riduzione al segmento secondario. Detto altrimenti, la diversità presente negli hotel non può essere contenuta in due soli segmenti del mercato del lavoro se non al prezzo di omogeneizzarne le differenze e di non riconoscerne le molteplici esperienze di disuguaglianza. Analogamente, l'eterogeneità delle posizioni lavorative presenti negli alberghi si riflette sui lavoratori che le svolgono e sui loro marcatori di differenza sociale. Più che osservare una rigida divisione di genere, razziale e migrante del lavoro, la nostra ricerca mostra da un lato come la divisione del lavoro sia sottoposta a continue rotture e contraddizioni che portano, sovente, gruppi di lavoratori appartenenti alle categorie svantaggiate ad infrangere le “norme somatiche” (Puwar 2004) e di genere e a svolgere mansioni ritenute idonee per i gruppi dominanti o viceversa. Dall'altro, la ricerca mette in luce quelle che sono le disuguaglianze e le differenze che emergono anche all'interno degli stessi gruppi sociali ritenuti omogenei per identità sociali portando le lavoratrici e i lavoratori degli alberghi di Venezia a fare esperienza di differenti e contingenti dispositivi di discriminazione e ineguaglianza, sebbene alcune tendenze della divisione di genere ed “etnica” del lavoro rimangano immutate. Detto in alti termini, non tutti i lavoratori all'interno del generico gruppo di lavoratori migranti accedono alle stesse mansioni e subiscono nella stessa misura i dispositivi di discriminazione, così come succede anche nel gruppo delle lavoratrici. In definitiva, quindi, per superare le divisioni tra *front e back office* e quelle spaziali abbiamo bisogno di ripensare concettualmente ed empiricamente il modo in cui sono analizzate le esperienze di discriminazione e di segmentazione dei lavoratori e delle lavoratrici dell'ospitalità. Prima però di delineare lo schema con cui intendiamo analizzare le frammentazioni del lavoro alberghiero è fondamentale, riteniamo, introdurre alcune peculiarità sul rapporto tra segmentazione del mercato del lavoro, processi di discriminazione e dimensione locale.

Jamie Peck (1996) sostiene che le teorie della segmentazione e quelle della dualizzazione hanno prodotto analisi persuasive sui mercati del lavoro, mostrando la loro estrema variabilità storica, ma sono rimaste piuttosto silenziose sulla loro variabilità geografica e, conseguentemente, sul modo in cui i

mercati del lavoro funzionano a livello locale. Secondo l'autore, le dinamiche di segmentazione sono un processo internazionalmente riscontrabile, ma essendo i mercati del lavoro "istituzioni economiche socialmente regolate" (Polanyi 2010) e sistematicamente strutturati come terreni di scontro tra forze in conflitto, il modo in cui esse operano differisce da un contesto all'altro a seconda delle particolarità politiche, sociali ed economiche del contesto stesso (Peck 1996). Essendo ogni mercato del lavoro unico, essi sono socialmente e localmente regolati in uno specifico modo (Moluar, 1987)⁶⁶. A partire da questa impostazione, si hanno almeno tre differenti implicazioni sul funzionamento dei mercati del lavoro. La prima è che la segmentazione dell'offerta e della domanda di lavoro e il ruolo dei fattori istituzionali sono mutualmente combinante. Non è possibile comprendere il funzionamento del mercato del lavoro concentrandosi su una sola dimensione del modello, poiché essa è il risultato contingente dell'azione di differenti attori. La seconda implicazione è, come abbiamo sottolineato nelle sezioni precedenti, che la sfera della riproduzione sociale dei lavoratori e il modo in cui essa è localmente organizzata non solo condiziona la formazione dei regimi di lavoro specifici ma assume una fondamentale importanza nell'influenzare la segmentazione del mercato del lavoro: «l'organizzazione sociale del lavoro riproduttivo-domestico condiziona l'organizzazione sociale del lavoro retribuito» (Peck 1996:163). La terza, ed è il punto su cui insiste maggiormente Peck (1996), è che se il mercato del lavoro è influenzato dalle strutture, dalle norme e dalle pratiche del contesto sociale in cui esso è *embedded* allora esso varia nello spazio e non solo a livello di scale nazionali ma anche -e soprattutto- nelle dimensioni locali. Seppur costanti storiche e globali, le tendenze alla segmentazione debbono essere analizzate tenendo conto delle variabili che influenzano il mercato del lavoro nella dimensione locale. Ed è proprio la variabilità geografica dei modelli di segmentazione a rappresentare una chiave di lettura importante del motivo per cui i modelli tradizionali di divisione razziale e di genere del lavoro possono incontrare – sul livello locale – rotture e defezioni rispetto alle tendenze "tradizionali". Le stesse composizioni di lavoro possono essere diversamente utilizzate a seconda del contesto sociale e locale dove le relazioni di lavoro si concretizzano (Peck 1996):

«Prendendo ad esempio la questione della segregazione etnica possiamo vedere come in molte parti del mondo i lavoratori con origini differenti possono essere rintracciati nei settori più bassi del mercato del lavoro ma la natura di questa segregazione, e conseguentemente le esperienze di marginalizzazione, possono essere abbastanza diverse in diversi luoghi. Il perché lo stesso processo generale ha effetti diversi in differenti luoghi potrebbe nascondersi (o trovarsi) nel modo in cui il processo generale interagisce con le strutture locali, con la cultura, con le strutture migratorie locali e con le forme locali di razzismo ed esclusione» (Peck 1996:101).

Riprendendo quanto sostenuto nelle sezioni precedenti, la correzione localistica dei modelli di segmentazione in un settore come quello turistico-alberghiero necessita di un ulteriore passaggio.

⁶⁶ Secondo Peck (1996) a partire da questa impostazione la lettura delle segmentazioni del mercato del lavoro passa attraverso l'analisi di tre dimensioni distinte ma interconnesse: *i*) la segmentazione dell'offerta di lavoro (compresa l'analisi dei sistemi di differenziazione sociale quali patriarcato, razzismo, eteronormatività, classismo, ageism); *ii*) la segmentazione della domanda di lavoro (che comprende le dimensioni d'impresa, il differenziale tecnologico, le specializzazioni produttive e l'eventuale posizione delle imprese nelle catene del valore nonché i modelli di deverticalizzazione ed esternalizzazione aziendale); *iii*) la segmentazione dei modelli di protezione del lavoro e delle politiche pubbliche (ruolo dello stato, sistemi di welfare, ma anche produzione normativa e altri fattori istituzionali quali i sindacati e i sistemi di tutela) (Peck 1996).

Non è sufficiente, riteniamo, né analizzare l'influenza che gioca la segmentazione dell'offerta e della domanda di lavoro (compresa la sfera della riproduzione sociale) né indagare le particolari visioni sui ruoli di genere e di razza dei datori di lavoro. È necessario indagare queste dimensioni unitamente - e al pari di quanto abbiamo visto con McDowell (2009) sul processo di "doppia interpellanza" - alle peculiari aspettative dei turisti sulle identità sociali e sulle caratteristiche corporee dei lavoratori. Provenendo da contesti locali differenti i clienti sono anche portatori di specifici retroterra culturali e sociali e con esse di visioni della divisione del lavoro, dei ruoli di genere e di "etnia" e di particolari norme somatiche⁶⁷. L'inclusione dei desideri dei turisti nell'analisi della segmentazione, per quanto gravoso, è un esercizio essenziale per indagare se e come i datori di lavoro prendono effettivamente in considerazione le aspettative dei turisti sulla composizione della forza lavoro e quali influenze reali questo genera sulla divisione del lavoro.

È sulla base di queste discriminanti che ci apprestiamo a concettualizzare e ad operativizzare un modello che riteniamo possa consentire di leggere e tenere assieme le *frammentazioni multiple* (Jordhus-Lier 2015) che originano sia dalla posizione dei soggetti nel processo produttivo alberghiero sia dalle segmentazioni e dalle differenziazioni dei lavoratori sulla base delle loro caratteristiche sociali.

Sul fronte della domanda di lavoro, le occupazioni negli alberghi veneziani sono segmentate sulla base di tre livelli sovrapposti. Il primo livello è rappresentato dalla divisione rigida dei processi lavorativi alberghieri in reparti produttivi. La divisione in reparti produttivi non riflette semplicemente la necessità di una maggiore organizzazione e integrazione tra le operazioni, bensì anche le differenze sostanziali tra i vari servizi che i reparti gestiscono e producono, e sono differenze sia merceologiche sia di processo e di contenuti del lavoro. Ogni reparto è infatti caratterizzato da un proprio processo produttivo che si differenzia per quel che concerne la natura del lavoro, la sua organizzazione, il prodotto su cui opera e le forme di controllo. L'albergo assembla al suo interno, quindi, differenti processi produttivi che non possono essere considerati parte di un processo produttivo totale per due ragioni sostanziali. La prima è data dalle differenze merceologiche tra i prodotti dei singoli reparti; la seconda è invece relativa al fatto che questi processi sono attivati a seconda delle preferenze del cliente. Di conseguenza, a differenza delle merci tangibili che presuppongono una integrazione consequenziale delle operazioni, una parte delle attività alberghiere non ha bisogno di coordinarsi e integrarsi con altre attività. La posizione del lavoratore nei differenti

⁶⁷ Il ruolo dei turisti, le aspettative e le loro visioni della divisione del lavoro sono state al centro di diverse vicende di cronaca che hanno intervallato la stagione estiva del 2017 in Italia. Ha fatto molto scalpore, ad esempio, la notizia, poi ripresa dai principali media nazionali, che in Trentino-Alto Adige un agriturismo si è guadagnato una recensione negativa sul portale Trip Advisor poiché una cameriera vestita in abiti della tradizione locale era di origine africana. Secondo il cliente, l'associazione di una persona con un determinato colore della pelle diverso dalla "norma somatica" trentina con gli abiti tradizionali violava l'autenticità del luogo e della pratica turistica. Cfr:http://www.repubblica.it/sapori/2017/08/30/news/ristorante_cortina_recensione_razzista_tripadvisor_considera_regolare-174209802/ .

Nel corso della stessa stagione estiva, un albergatore di Cervia ha rifiutato l'assunzione di un cameriere di sala dopo aver scoperto che si trattava di un ragazzo di colore. Nel messaggio telefonico con cui l'albergatore comunicava la sua decisione si leggeva «Mi dispiace Paolo ma non posso mettere ragazzi di colore in sala, qui in Romagna la gente è molto indietro con mentalità; scusami ma non posso farti venire giù ciao» Cfr: http://www.ilmessaggero.it/primopiano/cronaca/cervia_hotel_cameriere_nero_assunzione_rifiutata-2599126.html

reparti produttivi è di fondamentale importanza nell'analisi della differenziazione poiché essa non è il solo il riflesso di una peculiare posizione nella divisione spaziale/tecnica del lavoro ma anche perché reparti produttivi diversi implicano modalità organizzative, gerarchie, e forme di controllo della forza lavoro differenti.

Il secondo livello di frammentazione dei lavoratori alberghieri è rappresentato dalla divisione gerarchica delle mansioni che è posta a fondamento dell'organizzazione del lavoro nei diversi reparti. Ogni singolo reparto ha una sua gerarchia più o meno rigida e articolata. Si tratta di livelli gerarchici che contribuiscono alla qualità del lavoro, alla propria percezione e rappresentazione di sé che riteniamo fondamentali nella formazione delle identità lavorative poiché contribuiscono ad alimentare le differenze e ad influenzare le narrazioni dei lavoratori. Le gerarchie però non rimangono confinate su un piano di narrazione identitaria o di rappresentazioni del sé ma sottendono in realtà profonde disuguaglianze di status, di salario, di potere contrattuale e di mobilità. Sono al contempo un mezzo di organizzazione del lavoro e di divisione dei lavoratori ma anche una peculiarità che contribuisce alla formazione dei servizi di lusso (Sherman 2007).

Il terzo e ultimo livello di frammentazione origina dal ricorso degli alberghi all'esternalizzazione di alcune funzioni produttive. Come abbiamo già documentato nel primo capitolo, l'outsourcing alberghiero è un fenomeno che sebbene sia comparso in ritardo rispetto ad altri settori produttivi è esponenzialmente e internazionalmente in crescita, e costituisce una strategia rilevante per la gestione delle attività produttive e dei lavoratori. L'outsourcing alberghiero è ricavato sulla scia della divisione in reparti, nel senso che sono generalmente intere attività produttive (come la pulizia delle camere, il trasporto bagagli, la sicurezza e la ristorazione) ad essere affidate ad aziende terze, giuridicamente separate dall'azienda principale. Dal punto di vista del lavoro, essa produce, sostanzialmente, un indebolimento del potere dei lavoratori che si riverbera sulle condizioni di lavoro e di salario e sulla capacità associativa della forza lavoro. L'outsourcing è il principale mezzo di informalizzazione del lavoro alberghiero e della proliferazione di status contrattuali tra i lavoratori ma anche di forme e finanche di regimi di lavoro differenti. Esso alimenta pregiudizi, sospetti e rivalità tra i lavoratori e contribuisce ad erigere confini e distanze sociali.

A sua volta, vi sono altre due dimensioni che incrociano, si sovrappongono e impattano su ognuno dei tre livelli di segmentazione. La prima dimensione è associata alla stagionalità delle attività e dell'impiego. Come abbiamo visto, la stagionalità è il principale strumento di regolazione del mercato del lavoro turistico-alberghiero e si tratta di una caratteristica globalmente presente dell'industria. Tuttavia, per il segmento oggetto di analisi in questa dissertazione, vale a dire gli alberghi veneziani, l'importanza della stagionalità appare ridimensionata per almeno due ragioni fondamentali. In primo luogo, si tratta di una stagionalità temporalmente più estesa rispetto ad altri contesti. In secondo luogo, la stagionalità è sottoposta a regolazione pubblica e sindacale e rappresenta uno dei temi principali al tavolo delle consuete relazioni industriali tra le parti sociali. Strumenti frutto della lotta dei lavoratori stagionali del settore turistico degli anni '70 e '80, quali il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato o nel richiamo per le stagioni successive e gli ammortizzatori sociali garantiti dall'assegno di disoccupazione stagionale sono state, almeno fin qui, validi strumenti di protezione

del lavoro che hanno di fatto limitato le conseguenze negative dell'instabilità dell'impiego. Nonostante questi sistemi di difesa, permangono forti disuguaglianze economiche e sociali tra lavoratori a tempo pieno e lavoratori stagionali.

Infine, l'ultima dimensione è legata all'utilizzo del lavoro contingente e interinale. Si tratta di una categoria diversa dalla stagionalità poiché non ha né la sistematicità né le protezioni di quest'ultima. Il lavoro temporaneo è sostanzialmente utilizzato per coprire le esigenze momentanee della produzione quali le contingenze (come la sostituzione ferie, malattie, maternità) e gli eventi particolari. La gestione del nucleo di lavoratori precari è affidata, nella maggior parte dei casi, alle agenzie di lavoro temporaneo che svolgono, per conto degli alberghi, anche le funzioni di selezione e reclutamento. Come la stagionalità, il lavoro saltuario ha un peso sia quantitativamente sia qualitativamente minore rispetto ad altri contesti sebbene sia usato per una molteplicità di professioni all'interno degli alberghi e, allo stesso tempo, contribuisca ad alimentare le divisioni interne tra lavoratori.

In definitiva, quindi l'operatività dei tre livelli di segmentazione e delle due dimensioni trasversali deve essere analizzata, insistiamo, da una prospettiva integrata e simultanea perché gli effetti di segmentazione si presentano in forma multipla e intersecata. La posizione di un lavoratore interinale situato in un livello gerarchico elevato di un reparto interno può essere diversa da quella di un lavoratore interinale di pari grado in un reparto in outsourcing e, all'interno di quest'ultimo, può essere differente da quella di un lavoratore stagionale o stabile. La maggior parte delle linee di divisione e differenziazione sociale negli alberghi è generata proprio dalla moltiplicazione delle relazioni di lavoro, dalle posizioni nei processi produttivi e dalle scale gerarchiche.

A questo punto, però, rimane da chiarire un'altra problematica che riguarda la relazione esistente tra differenziazione dei lavoratori sulla base delle loro caratteristiche sociodemografiche e segmentazione del mercato del lavoro. Riteniamo questo elemento fondamentale nell'analisi delle dinamiche del lavoro alberghiero non solo perché, come abbiamo già documentato, sulle identità dei lavoratori si scagliano gli stereotipi e le essenzializzazioni dei datori di lavoro che producono certi corpi come "naturali occupanti di posizioni specifiche". Ma soprattutto perché è proprio sulla base delle identità che si ergono i sistemi di discriminazione che contrassegnano le quotidiane esperienze dei lavoratori e le loro relazioni sociali con i clienti, i manager e i colleghi.

Come abbiamo sostenuto fin qui, i luoghi di lavoro non sono neutrali e indifferenti alle discriminazioni e alle ineguaglianze. Essi, però, non si limitano semplicemente a tradurre entro i propri confini fisici e istituzionali le pratiche di disuguaglianza e di oppressione che si dispiegano nella società nel suo complesso e nei regimi locali del lavoro. I contesti produttivi sono direttamente implicati e perciò responsabili della creazione e della riproduzione di molte delle disuguaglianze sociali, e sono anche i luoghi specifici dove le identità dei lavoratori vengono informate da significanti particolari (McDowell, et al. 2007). Acker (2006), autrice di un'importante e pionieristica ricerca sui "regimi di disuguaglianza" nel contesto del lavoro, sostiene che tutte le organizzazioni hanno i propri regimi di disuguaglianza intesi come pratiche, processi e azioni che contribuiscono a creare e a

mantenere le differenze di classe, di genere e razziali all'interno delle proprie pratiche produttive e nel perseguimento dei propri obiettivi, e definisce la disuguaglianza nelle organizzazioni come:

«le disparità sistematiche tra i partecipanti al potere e il controllo sugli obiettivi, sulle risorse e sui risultati; sulle decisioni che riguardano l'organizzazione del lavoro, sui percorsi di promozione, sulla sicurezza del lavoro e sui benefici, sulla paga e su altri premi monetari. Le organizzazioni variano nel grado in cui queste disparità sono presenti e quanto sono profonde. Alcune disuguaglianze sono visibili e generalmente documentate, mentre altre possono essere meno evidenti» (2006:443).

La maggior parte delle ricerche che si sono concentrate sul tema delle disuguaglianze nei contesti di lavoro ha avuto come principale riferimento la questione di genere e talvolta quella della classe. D'altronde, le due "categorie", erano immediatamente visibili nella descrizione delle gerarchie aziendali dove, almeno fino a qualche decennio fa, essere un manager significava quasi esclusivamente essere uomo. Con poche eccezioni, le altre identità dei lavoratori (quali le appartenenze etniche, l'età, la religione gli orientamenti sessuali) raramente sono state prese in considerazione in modo sistematico rispetto alla loro relazione con i sistemi di discriminazione e le organizzazioni aziendali. Come suggerisce Acker (2006) concentrarsi però su una sola categoria, quale quella di genere, inevitabilmente oscura le altre e soprattutto il modo in cui una singola categoria è in realtà complicata e incrociata da altre quali classe, "razza", etnia (Davis 1981, Acker, 2006). Oggi, alla luce di ciò che Vertovec (2005, 2007, 2016) ha definito "superdiversità" e anche della fluidità e performatività delle appartenenze, è sempre più evidente la natura multipla, complessa e intersecata delle identità sociali e delle disuguaglianze riprodotte nelle diverse "arene della vita quotidiana" (McDowell 2008), tra cui i luoghi di lavoro. Genere, "etnia", età così come le altre identità, non sono singole categorie che procedono su linee parallele senza contaminarsi l'un l'altra. Piuttosto, esse sono formazioni sociali intersecate sulla base delle quali vengono costruiti sistemi di discriminazione multipli e combinati. È quanto sostiene il concetto dell'intersezionalità a partire dalle intuizioni della cosiddetta *critical race theory*, del femminismo "nero" e di Kimberlé Crenshaw (1989). Partendo proprio dalle esperienze dalle donne afroamericane, e criticando il modo in cui erano valutate le discriminazioni sia dai sistemi istituzionali sia dagli studiosi, ovvero focalizzandosi su una singola categoria o tutt'al più sommando e sottraendo variabili, Crenshaw (1989, 1991) si focalizza sui punti dove convergono e si incrociano "etnia", genere e classe. Sono le intersezioni tra assi di potere (Yuval-Davis 2006) che caratterizzano la vita delle persone (MacKinnon 2013). L'intersezionalità esplora non i singoli assi che generano discriminazione bensì i sistemi con cui questi assi si combinano simultaneamente. Il genere, la nazionalità, il colore della pelle, l'età non sono quindi osservati separatamente, ma nella loro intersezione e dipendenza rispetto alle caratteristiche storiche e culturali del contesto di riferimento (De Vita, 2014). Fino alla teorizzazione dell'intersezionalità, l'analisi convenzionale delle discriminazioni, sostiene MacKinnon (2013) valutava i rapporti di potere e in cui si formavano le gerarchie, piuttosto che contribuire a decostruirle e a sfidarle. Di contro, l'intersezionalità procedendo su un terreno differente, mostra come le discriminazioni sono maggiori della somma tra le categorie che le sorreggono e, per tale, gli sforzi fatti nella direzione di eliminare un tipo di disuguaglianza fondata su una categoria possono essere insufficienti o, paradossalmente, anche contribuire a riprodurre gerarchie sociali (si pensi appunto alla critica delle

femministe “nere” al femminismo occidentale e alle categorie coloniali). Le categorie (“colore della pelle”, età, genere, nazionalità, religione, gruppi culturali) esistono anche nella misura in cui le persone fanno esperienza quotidiana di:

«esclusione e di inclusione, discriminazione e svantaggio, aspirazioni specifiche e specifiche identità. E questo comprende non solo quello che pensano di sé stessi e delle loro comunità ma anche i loro atteggiamenti e pregiudizi verso le altre categorie. Infine, le categorie sociali esistono anche a livello di rappresentazione, e sono espresse in immagini e simboli, testi e ideologie, incluse quelle relative alla legislazione» (Yuval-Davis 2006:198).

L’analisi intersezionale, prosegue MacKinnon (2013), mostra come sia proprio la gerarchizzazione sociale a creare le singole esperienze che producono le categorie intersezionali e sostiene che le singole categorie non devono essere pensate in termini di variabili o di identità, ma di posizioni dinamiche e fluide inserite in uno specifico rango gerarchico che influisce sulla vita quotidiana. Chi subisce discriminazioni intersezionali, può subirle sulla base di una categoria in relazione a un determinato contesto e sulla base di un’altra categoria in un contesto differente. Ma è probabile che subisca gli effetti combinati delle pratiche che discriminano simultaneamente entrambe le categorie. Le donne nere, riprende MacKinnon (2013) rifacendosi direttamente a Crenshaw (1989), a volte subiscono discriminazioni simili a quelle delle donne bianche e a volte simili a quelle degli uomini neri. Talvolta esse possono sperimentare discriminazione come donne nere, non sulla base del genere o del colore della pelle, ma come “donne nere”:

«le concezioni operative della “razza” e del genere, si fondono in esperienze che rappresentano solo un sottoinsieme di un fenomeno molto più complesso. Poiché l’esperienza intersezionale è superiore alla somma del razzismo e del sessismo, e ogni analisi che non tiene conto dell’intersezionalità non può affrontare sufficientemente il particolare modo in cui le donne nere sono subordinate» (Crenshaw 1989:140).

Nell’analisi intersezionale è di fondamentale importanza il contesto entro cui le persone vivono, lavorano e si relazionano agli altri, poiché è in rapporto ad esso che si possono decifrare le discriminazioni ed è sempre nel contesto che le discriminazioni possono prendere la forma intersezionale cioè multiple e simultanee. Esso, assume rilevanza poiché è il terreno attraverso cui le specificità che danno origine alle discriminazioni sono sperimentate e strutturate (Valentine 2007) e allo stesso tempo ne mostra la natura contingente e contestuale dell’analisi intersezionale (Hulko 2009; Rodriguez et al. 2016).

Tuttavia, all’interno della teorizzazione dell’intersezionalità convivono differenti approcci filosofici che riguardano soprattutto l’orientamento verso concetti quali gruppi, identità e categorie sociali e, specularmente, il modo in cui metodologicamente impieghiamo gli attrezzi dell’intersezionalità per esplorare la complessità delle disuguaglianze (McCall 2005:1774). In particolare, una questione più volte affrontata all’interno degli studi che hanno utilizzato l’approccio intersezionale è relativa al concetto di categorie sociali e alla sua teorizzazione e applicazione metodologica. Leslie McCall (2001, 2005) ha individuato e concettualizzato tre differenti versioni della “complessità intersezionale”: l’approccio anti-categorico, l’approccio intra-categorico e l’approccio inter-categorico. L’approccio anti-categorico, come si evince dalla parola stessa, si

caratterizza per il rifiuto delle categorie “tradizionali” della disuguaglianza sociale (classe, genere, “etnia) come elementi singoli e distinti (McDowell, 2008). Questo approccio si basa principalmente su prassi metodologiche volte a decostruire le categorie analitiche poiché la vita sociale, sostiene McCall (2005:1774), è troppo complessa per essere ridotta a categorie fisse e rigide. Proprio per la sua natura epistemologica di sfida nei confronti dello statuto rigido delle identità e ponendosi l’obiettivo delle de-costruzione, l’approccio anti-categorico è molto vicino agli studiosi post-strutturalisti.

L’approccio inter-categorico si basa sulla necessità degli studiosi di riconoscere provvisoriamente le categorie analitiche esistenti e da esse analizzare sia le relazioni di potere e disuguaglianza, sia il modo in cui esse si modificano in base alle differenti contingenze. Le categorie sociali - sostiene Marchetti (2013) - sono centrali nelle analisi intersezionali poiché è il modo convenzionale di suddivisione delle persone in gruppi definiti. Questi attributi categoriali, spiega Yuval Davis (2006):

«sono spesso utilizzati per la costruzione di confini inclusivi/esclusivi che differenziano tra sé e l'altro, determinando ciò che è "normale" e cosa non lo è, chi ha diritto a determinate risorse e chi non lo ha. Il modo in cui le griglie interconnesse dei posizionamenti differenziati in termini di classe, razza ed etnia, sesso e sessualità, fase nel ciclo di vita e altre divisioni sociali, tendono a creare, in situazioni storiche specifiche, le gerarchie di accesso differenziale a una varietà di risorse - economiche, politiche e culturali» (Yuval-Davis 2006:199).

I singoli soggetti e i gruppi sono attraversati contemporaneamente dall’appartenenze a più categorie ma, il metodo intersezionale non limitandosi all’elencarle, si concentra proprio sulle relazioni che intercorrono tra esse, definite “incroci” (Crenshaw, 1989) o intersezioni tra assi di potere (Yuval-Davis 2006; Marchetti 2013).

L’approccio intra-categorico si focalizza, invece, sulle relazioni e connessioni all’interno e tra le categorie della differenza (McDowell 2008). Questo, sostiene McCall (2005:1775), «al pari dell’approccio inter-categorico riconosce la stabilità e le relazioni durature che possono strutturarsi sulla base di categorie analitiche pur mantenendo una posizione critica verso le stesse e pur interrogando, come fa il primo approccio, i processi sociali che portano alla costruzione delle categorie della differenza». Gli autori che si richiamano a questa prassi si concentrano prevalentemente sui soggetti normalmente trascurati dall’analisi intersezionali per metterne in luce l’esperienza diversificata all’interno dei gruppi di appartenenza.

Fin dalla sua comparsa, l’intersezionalità ha conosciuto un rapido e ampio sviluppo e utilizzo all’interno della sociologia e degli studi femministi. Essa ha stimolato lunghi dibattiti teorici, metodologici ed epistemologici fino a guadagnarsi l’accusa, da parte di alcune autrici, di essere diventato un concetto “alla moda” (*buzzword*) (Davis 2008) e, per tale, vago, privo di fondamenti metodologici e difficile da applicare empiricamente. Nonostante le critiche e le perplessità metodologiche, l’intersezionalità ha fatto da strumento interpretativo a un’ampia mole di ricerche su decine di aspetti e problematiche delle varie “arene della vita quotidiana” (McDowell 2007), incluso il campo del lavoro ed elementi specifici di esso (Acker 2006; McDowell 2008; Rodriguez et al. 2016; Alberti, et al.2013). Secondo la ricostruzione di Rodriguez et al. (2016) il campo del lavoro e delle organizzazioni, nonostante il suo riconoscimento come luogo di produzione e riproduzione delle

disuguaglianze, non è stato completamente coinvolto dalle analisi intersezionali poiché l'analisi rimane sovente intrappolata entro le narrazioni dominanti di inclusione, uguaglianza e diversità (*diversity management*). Abbiamo visto che un primo e fondamentale tentativo di analizzare le disuguaglianze nel contesto delle organizzazioni economiche è giunto da Acker (2006) attraverso la concettualizzazione dei “regimi di disuguaglianze” e successivamente arricchito da altre ricerche della stessa autrice (Acker 1998, 2000, 2009, 2012). Tuttavia, la critica che spesso viene mossa ad Acker è quella di essere partita da un unico asse di potere/discriminazione (il genere) e da lì procedere per evidenziare i processi intersecati e reciprocamente rinforzati che incrociano altre dimensioni della differenza sociale (Rodriguez et al. 2016). Altri ricercatori hanno esplorato le disuguaglianze a partire dall'interconnessione tra “categorie” sociali in contesti quali il mercato del lavoro (Browne e Misra 2003; McDowell 2008), i sindacati (Alberti 2014; Munro 2001), il lavoro migrante (Alberti et al. 2013; McDowell 2008, 2009) e a settori quali il lavoro alberghiero (Adib e Guerrier 2003), l'industria automobilistica (Zanoni 2011), i servizi (Janssens e Zanoni 2005) e il settore domestico e della cura (Glenn 2011).

Rodriguez et al. (2016) suddividono l'applicazione dell'intersezionalità nel campo del lavoro in due approcci distinti. Il primo è focalizzato sulle soggettività ed ha come obiettivo quello di esplorare le intersezioni per valutarne la struttura e le conseguenze delle disuguaglianze tra i lavoratori. Il secondo, invece, integra le soggettività all'interno delle “dinamiche sistemiche” il cui scopo è rendere visibili queste dinamiche. La maggior parte delle ricerche, continuano Rodriguez et al. (2006) ha adottato il primo approccio. Ad esempio, Holvino (2010) sostiene che per destrutturare i discorsi organizzativi dominanti e per sfidarne le dinamiche di potere che generano disuguaglianza, bisogna esplorare in modo simultaneo le narrazioni, le pratiche organizzative reali e i processi sociali più ampi e procedere ad una integrazione sistemica della concettualizzazione delle soggettività individuali. Concentrarsi sulle identità e sulle soggettività individuali permette di superare il mero concepimento del dominio e dell'oppressione e – punto centrale – consente di guardare esplicitamente anche ai vantaggi che le “categorie” possono determinare in relazione al contesto specifico. Individuare le forze che producono dominio e subordinazione permette, simultaneamente, anche di specificare quelle che producono privilegi e vantaggi (Nash 2008). Proprio a questo proposito che, ribadiscono Rodriguez et al. (2016), nonostante la loro estrema importanza, i “regimi di disuguaglianza” di Acker (2006) possono oscurare la produzione, e l'interazione tra vantaggi e svantaggi, privilegi e oppressione, implicita, invece, nell'analisi intersezionale.

Linda McDowell (2008, 2009) propone invece una lettura della complessità intersezionale all'interno della segmentazione del mercato del lavoro. L'obiettivo, come esplicitamente sostiene l'autrice, è quello di mettere assieme gli avanzamenti teorici e metodologici prodotti dall'intersezionalità con le letture della divisione del lavoro (migrante e di genere) e le teorie post-strutturaliste che concepiscono le identità come costruzioni sociali performative. Si tratta, per l'appunto, di leggere come il genere, la “razza” e le disuguaglianze in generale informino le economie occidentali - fondate sui servizi – e contribuiscano a segmentare i mercati del lavoro. Nell'interpretazione di McDowell (2008, 2009), gli aspetti delle identità e la loro intersezione sono elementi cruciali per capire il perché alcuni hanno accesso a determinate occupazioni e altri no, e con

quali conseguenze sui mercati del lavoro e, soprattutto, sulle relazioni quotidiane tra i lavoratori. Si tratta, a nostro avviso, di un'intuizione e di una messa in pratica del concetto di intersezionalità estremamente adatta nel nostro caso studio poiché, come cercheremo di dimostrare, sono proprio quegli incroci tra assi di potere differenti (su cui vengono eretti sistemi di discriminazione multipli) che, determinando un ruolo specifico per ogni lavoratore, implicano sia una posizione specifica nel processo produttivo alberghiero, sia una determinata divisione "razziale" e di genere del lavoro e, di conseguenza, contribuiscono a riprodurre e rafforzare la griglia di frammentazioni in cui sono incastrati i lavoratori e le lavoratrici degli alberghi. In altre parole, l'intersezionalità ci dà la possibilità di esplorare le diverse composizioni di forza lavoro che vengono attivate dagli alberghi e vedere come le identità sociali dei lavoratori interagiscano con la moltiplicazione degli status contrattuali e delle relazioni di lavoro e intensifichino le fratture sociali tra i soggetti del lavoro.

Qui, nonostante la vicinanza teorica alle proposte decostruttiviste e post-strutturaliste, propendiamo per l'utilizzo degli approcci inter e intra-categorici. Le ragioni di questa scelta sono differenti. In primo luogo, perché tra gli obiettivi di questa ricerca vi è quello di portare alla luce il modo in cui la divisione tecnica s'interseca con la differenziazione del lavoro che in questo modo cogliere le tendenze della divisione sociale (razziale e di genere) del lavoro. Da un lato, l'approccio intra-categorico ci permette di leggere e prestare attenzione all'esperienze di vantaggi e svantaggi all'interni degli stessi gruppi sociali ponendoli in relazione al modo in cui funziona il mercato del lavoro di riferimento dell'industria alberghiera e agli aspetti organizzativi. Inoltre, questo approccio ci consente di vedere come non esista un solo idealtipo di corpo (dominante) pensato come ideale per tutti i lavori. Lavori diversi richiedono idealizzazioni di corpi diversi. Dall'altro lato, l'approccio inter-categorico è utile perché ci permette di confrontare a livello di gruppi come cambia la loro esperienza a seconda dei contesti sociali. L'enfatizzazione sull'aspetto del confronto tra contesti diversi è conseguente in una ricerca condotta su un comparto economico fortemente frammentato e differenziato al suo interno in cui l'approccio intercategoriale si presta particolarmente bene sia cogliere il carattere strutturale delle disuguaglianze (cioè quello che è condiviso dai gruppi sociali più svantaggiati) sia a coglierne le sue sfumature contingenti (il modo in cui le esperienze all'interno dei singoli gruppi possono divergere). In secondo luogo, perché le categorie sociali continuano a funzionare non solo nella "testa dei datori di lavoro" ma anche in quella dei turisti e degli stessi lavoratori. I discorsi manageriali, le pratiche di management e persino le relazioni quotidiane tra gli stessi lavoratori sono fondati sull'utilizzo discorsivo di categorie sociali rigide e, sulla base di queste, producono e riproducono la disuguaglianza.

Applicare la prospettiva intersezionale ci consente di vedere, all'interno dell'estrema diversificazione delle strutture alberghiere (per dimensioni, gestione, target clienti), come si modificano i sistemi di disuguaglianza rispetto alle caratteristiche storiche, economiche e culturali dei contesti di riferimento. Anche qui, le caratteristiche dei contesti sono essenziali per comprendere la natura flessibile e contingente dell'analisi intersezionale. All'interno degli alberghi, le differenze create dalle caratteristiche sociali si costituiscono e si rafforzano vicendevolmente producendo un complesso sistema di vantaggi e svantaggi che a sua volta interagisce con il processo produttivo con le gerarchie e i desideri multipli di turisti e manager generando peculiari e mutevoli divisioni del

lavoro e dei lavoratori. Le appartenenze multiple di un lavoratore possono rivelarsi vantaggiose in un albergo frequentato da uno specifico target di turisti ma possono essere riconfigurate come svantaggiose quando cambia il target di turisti o in un altro albergo. L'intersezionalità non costituisce, quindi, solo una bussola per capire chi sono i lavoratori e quali mansioni svolgono, ma può anche costituire una lente attraverso cui comprendere sia come le differenze sono messe a valore sia i processi di scomposizione della forza lavoro e della struttura produttiva. Sono proprio gli incroci tra diverse categorie identitarie a incalzare i manager e i turisti quando investono i lavoratori di particolari abilità legate alle loro identità. La preferenza, ad esempio, per i giovani, uomini, brasiliani per svolgere le mansioni di animatore non è una preferenza per giovani, eventualmente maschi e meglio se brasiliani ma è una preferenza per giovani uomini brasiliani e, come tale, richiede una performance adeguata alle aspettative sui giovani uomini brasiliani. I discorsi dei manager, le aspettative dei turisti, le ricompense morali, la standardizzazione dei sistemi di reclutamento sulla base di stereotipi informano quotidianamente le esperienze di discriminazione dei lavoratori. Includendo ed escludendo, avvantaggiando e opprimendo, valutando e ricompensando sulla base di queste complesse intersezioni tra assi di potere, le pratiche stesse dei manager sollecitano identità intersecate. La forza lavoro viene gestita, sosteniamo, da un vero e proprio management intersezionale con cui i datori di lavoro non solo cercano di attivare quelle performance attese ma provano anche a giocare le appartenenze multiple dei lavoratori e i confini sociali attorno alle loro identità come dispositivi di controllo e/o consenso per bloccare l'eventuale sviluppo di solidarietà, moltiplicandone le linee di conflitto interno e di isolamento sociale. Già Roediger ed Esch (2012), nel particolare processo che hanno definito *race management*, hanno dimostrato come la categoria della "razza" sia stata un dispositivo di gestione della forza lavoro durante la storia industriale degli Stati Uniti divenendo persino integrata nei principi dell'organizzazione scientifica del lavoro. Essa era il bersaglio di quei discorsi manageriali impregnati di stereotipi e razzismo che contribuivano a mantenere e a riprodurre profondi conflitti sociali all'interno della classe operaia tant'è vero che, riconoscono gli autori, l'identità di classe del movimento operaio americano era impossibile da scindere dall'identità bianca. Oggi, proprio alla luce delle trasformazioni del lavoro e della composizione della manodopera e della presa d'atto che le identità sono processi multipli e intersecati, è sempre più necessario aggiornare le categorie sociali oggetto di pratiche di management e, al contempo, è ancora più necessario indagare i processi con cui i lavoratori a partire dalle loro esperienze soggettive di occupazione e di vita sono capaci di ricomporre le fratture che innervano il soggetto del lavoro.

Conclusioni

Il lavoro e i lavoratori sono stati il focus principale di questo capitolo che integra e conclude l'impianto teorico della dissertazione. Abbiamo visto come la concettualizzazione dei sistemi di produzione a rete globale abbia rappresentato un primo ma fondamentale debole tentativo di reintegrare il lavoro nelle dinamiche di trasformazione e funzionamento del capitalismo globalizzato. Ad esso si sono aggiunti altri sforzi teorici e di ricerca volti, per l'appunto, a sottrarre i lavoratori dal ruolo di vittime passive delle ristrutturazioni economiche o, tutt'al più, capaci di esprimere un potere solo se preventivamente costituiti come soggetti collettivi e organizzati. Al centro di questo filone di

ricerca che considera *l'agency* del lavoro vi è l'idea che i lavoratori siano soggetti-agenti, capaci - nelle differenti dimensioni che influenzano la vita quotidiana e il rapporto con la società - di costruire una propria "geografia". Attraverso pratiche, azioni, atti sociali e comportamenti che si dispiegano tanto nella sfera produttiva quanto in quella riproduttiva, i lavoratori riescono ad influenzare *l'agency* e la geografia del capitale, i suoi imperativi e il suo potere. Allo stesso tempo, abbiamo dato atto di come l'operatività del capitalismo nell'attuale fase di accumulazione transiti attraverso la strumentalizzazione e l'estrazione del valore dalle differenze sociali e spaziali, costruendo nuove soggettività e figure del lavoro e quanto esse siano fondamentali nel foggare le identità e le narrazioni dei lavoratori.

L'*agency* è anche al centro di un'altra interpretazione più focalizzata sulla tradizione marxista dell'analisi del processo di lavoro ed empiricamente più sensibile alle questioni riguardanti l'indeterminatezza del potere del lavoro, i regimi di fabbrica e all'indagine dei dispositivi di controllo e consenso del lavoro. Noi abbiamo suggerito una lettura che integra tanto le dimensioni che impattano *sull'agency* che originano dalla società quanto quelle che emergono nel processo di lavoro e nella cattura della sua indeterminatezza. Una particolare interpretazione che si genera proprio dall'osservazione di quanto avviene nei processi alberghieri e che ci ha permesso di ipotizzare l'incursione di una parte della società (i turisti) direttamente nei posti di lavoro. Allo stesso tempo, questa impostazione ci ha mostrato come l'albergo possa riprodurre, su scala ridotta, le principali caratteristiche delle reti globali e, tra tutte, la sua capacità di "moltiplicare i regimi del lavoro" senza disperdere geograficamente la produzione.

La seconda parte del capitolo ha riguardato, invece, le dinamiche proprie del lavoro nei servizi e negli alberghi. Abbiamo ricostruito i cambiamenti registrati nella maggior parte dei paesi tardo-industriali nonché le maggiori dimensioni concettuali interrogate dagli studiosi per interpretarne la natura. Abbiamo anche approfondito i temi che frequentemente affronta la letteratura quando si occupa di lavoro nell'industria alberghiera e principalmente i processi di femminilizzazione del lavoro, la costruzione sociale delle competenze, le specificità del mercato del lavoro turistico, il ruolo dei manager e delle agenzie di lavoro nei processi di reclutamento e, infine, le principali traiettorie del lavoro migrante.

Il passaggio dalla sfera privata familiare alla sfera pubblica e di mercato del lavoro domestico-riproduttivo, unitamente all'espansione dei servizi e ai cambiamenti della composizione della forza lavoro, hanno sorretto anche le differenti letture teoriche sulla natura delle occupazioni nei servizi a partire dalle costruzioni di categorie analitiche quali il lavoro emotivo, estetico e corporeo. Ne abbiamo visto le principali linee di ricerca, le potenzialità e le debolezze. Quella del lavoro corporeo rappresenta, si è sostenuto, l'interpretazione che meglio può mostrarci i cambiamenti del lavoro e l'importanza che assumono le identità sociali, le disuguaglianze e sistemi di discriminazioni nei settori basati sulla centralità e la visibilità del corpo, sull'interattività dei servizi e sulla conferma delle aspettative dei clienti.

Infine, nell'ultima parte abbiamo affrontato la problematica delle segmentazioni del mercato del lavoro e delle divisioni sociali dei lavoratori. Dopo aver sostenuto l'inutilizzabilità della teoria

dualistica, abbiamo proposto un approccio con cui poter analizzare in modo integrato e vicendevolmente condizionato sia la frammentazione dei lavoratori prodotta dai processi di moltiplicazione del lavoro sia i sistemi di discriminazione multipla che originano dalle identità intersezionali. Riteniamo che tale approccio incorpori le potenzialità per poter indagare e decifrare il modo in cui si costituisce e si modifica la divisione del lavoro e, di conseguenza, le dinamiche di divisione, diseguaglianza e di isolamento che sperimentano alcuni lavoratori e le loro relazioni sociali quotidiane con i manager, i turisti e i colleghi.

È questo il quadro teorico da cui, nel prossimo capitolo - che sarà focalizzato sulla metodologia utilizzata -, muoveremo per definire le domande di ricerca che hanno guidato l'indagine empirica sull'esperienza dei lavoratori e delle lavoratrici nell'industria alberghiera di Venezia.

CAPITOLO 3

LA COSTRUZIONE DELLA RICERCA E CONTESTO D'INDAGINE

Questo capitolo è dedicato alla riflessione metodologica e alla ricostruzione delle fasi della ricerca. Nella prima parte si affronteranno le questioni inerenti al disegno, agli obiettivi e alle domande di ricerca nonché alla contestualizzazione metodologica ed epistemologica del lavoro. La parte centrale è invece dedicata al racconto delle motivazioni che hanno sostenuto le scelte dell'argomento di studio, del caso, delle strategie e tecniche di ricerca. La parte conclusiva si addentra nelle scelte operative e nella ricerca sul campo, affrontando questioni come il campionamento, l'uso e la conduzione delle interviste e l'analisi dei dati qualitativi. Tutte e tre le parti sono corredate da informazioni riguardanti il percorso che ha portato a fare alcune scelte, le correzioni in corso d'opera e le difficoltà emerse nella conduzione della ricerca. Inoltre, è presente una sezione finale dedicata all'analisi di contesto e delle principali caratteristiche e trasformazioni dell'industria alberghiera veneziana.

Molti lavori sociologici presentano nei capitoli dedicati alla metodologia ragionamenti soggettivi riguardanti la riflessività e la posizionalità del ricercatore. Queste ultime sono diventate questioni fondamentali in relazione alla maggiore consapevolezza del ruolo del ricercatore come co-costruttore e co-interprete della realtà sociale che intende studiare. Tuttavia, qui si è deciso di non dedicare interamente uno spazio alle due problematiche ma di integrarle direttamente nel testo, assumendo uno stile nella narrazione delle fasi e delle problematiche della ricerca di tipo riflessivo e specificando, di volta in volta, la posizione del ricercatore nei confronti dei "soggetti della ricerca" e dell'oggetto di studio. È per tale ragione che questo è l'unico capitolo della tesi in cui si adotta uno stile comunicativo diretto e utilizzando la prima persona singolare, abbandonando, quindi, la scrittura in prima persona plurale che caratterizza tutti gli altri capitoli della tesi.

3.1 Premessa, obiettivi e domande di ricerca

Il soggetto specifico di questa tesi sono i lavoratori e le lavoratrici dell'industria dell'ospitalità e, in modo particolare, le loro esperienze sociali e di lavoro all'interno del comparto alberghiero di Venezia. Gli obiettivi riguardano la comprensione e l'interpretazione delle esperienze di frammentazione e disuguaglianza dei lavoratori e delle lavoratrici dell'industria dell'ospitalità di Venezia attraverso le seguenti attività: a) l'analisi e l'interpretazione dei modi in cui sono organizzate le relazioni produttive e dei modi in cui sono (ri)prodotti i confini sociali tra i lavoratori e le lavoratrici; b) la decostruzione di alcune narrazioni e rappresentazioni del lavoro nei servizi e nel settore alberghiero portando alla luce le pratiche sociali, collettive e individuali con cui i lavoratori e le lavoratrici sfidano e contestano i dispositivi di gerarchizzazione e frammentazione e provano a ricomporre le fratture sociali che caratterizzano le loro esperienze quotidiane; c) la dimostrazione di

come l'intersezione delle caratteristiche sociali dei lavoratori (con cui si costruiscono confini di genere e di nazionalità) influenza l'organizzazione dei rapporti produttivi e la divisione tecnica del lavoro contribuendo a moltiplicare le forme, le figure e le regolazioni del lavoro e, con esse, a solidificare le strutture di disuguaglianza e di gerarchizzazione; d) l'aggiornamento, attraverso il caso emblematico dell'albergo, delle teorie e degli approcci di ricerca che hanno messo al centro la forma reticolare della produzione globale mostrando come le eterogeneità sociali, le gerarchie produttive e le differenze di regolazione possano essere ricombinate anche all'interno di uno spazio produttivo e sociale formalmente e territorialmente organico.

Sulla base del quadro analitico e interpretativo delineato nei capitoli precedenti, il lavoro intende rispondere ai seguenti interrogativi di ricerca: a) se e come le forme di differenziazione sociale interagiscono con la segmentazione produttiva e del mercato del lavoro e quali sono le eventuali conseguenze di questa interazione sull'organizzazione del processo produttivo? b) cosa influenza la divisione tecnica e sociale del lavoro dell'industria alberghiera? c) quali sono gli effetti che le divisioni produttive e sociali producono sulle relazioni quotidiane dei lavoratori? d) se e come i lavoratori e le lavoratrici mettono in campo pratiche di agency che mirino a sfidare le particolari strutture di disuguaglianza e a riorganizzare le proprie esperienze bio-lavorative dentro e fuori i contesti produttivi?

Si tratta di una ricerca multi-focus che mantiene uno sguardo cristallizzato su differenti (ma intrecciati) obiettivi e che cerca, quindi, di rispondere a diversi interrogativi di ricerca. Questa focalizzazione multipla richiede però delle diverse unità di analisi. Per costruire un modello analitico non dispersivo, ho deciso di gerarchizzarle tra unità primarie e secondarie. L'unità primaria di analisi è il modo in cui i lavoratori e le lavoratrici fanno esperienza (e quindi rielaborano) le relazioni socio-produttive che si strutturano all'interno dell'industria alberghiera, tenendo bene a mente come queste relazioni chiamino in causa anche delle figure solitamente esterne ai contesti di lavoro, ossia i clienti. Le sotto-unità di analisi sono rappresentate, a loro volta, dalle relazioni che si strutturano tra: a) industria alberghiera e contesto locale che include il modo in cui funzionano i mercati del lavoro locali (eredità e caratteristiche storiche, politiche, sindacali e sociali); b) management, clienti e lavoratori (con specifico focus sul modo in cui viene costruita e riprodotta la divisione del lavoro); c) lavoratori e sindacati; d) e, infine, tra gli stessi lavoratori (in particolar modo per quel che concerne le esperienze di antagonismo tra la stessa forza lavoro e le eventuali ricomposizioni del soggetto collettivo).

La ricerca è basata su tecniche di rilevazioni qualitative ed ha un'impostazione di tipo interpretativo sebbene, in alcune sue parti, la tesi si pone anche finalità esplorative. I manuali di metodologia della ricerca sociale sono soliti contrapporre le finalità degli studi descrittivi da quelli di tipo interpretativo ed esplorativi. Al contrario, qui la consapevolezza è che la realtà sociale assume valenza a partire dal significato attribuito dagli attori sociali e dal modo in cui lo studioso percepisce e media tali significati (Sherman & Webb, 1988). Consapevolezza che rende, pertanto, anche uno studio con finalità descrittive un esercizio di tipo interpretativo mediato dallo stesso ricercatore. Più che una riflessione filosofica sui paradigmi delle scienze sociali, la contestazione di questa divisione

binaria tra le finalità delle analisi è il risultato sia della prassi stessa della ricerca, sia della sua contestualizzazione all'interno dell'approccio costruttivista. In effetti, l'approccio costruttivista si basa sulla consapevolezza che la realtà osservata e studiata non è oggettiva e, per tanto, il modo in cui viene rappresentata è mediato (co-costruito) dal soggetto che la studia (Cardano, 2011; Creswell, 2009; Dal Lago e De Biase, 2006). Il ricercatore, attraverso l'attività stessa di ricerca, contribuisce a costruire la realtà sociale mantenendo con essa un'interrelazione di tipo dinamico e, per tale, egli diviene un attore del fatto (del processo) sociale che analizza (Bryman & Bell, 2007; Creswell, 2009). Partendo da questo assunto, quindi, anche l'attività descrittiva dei fenomeni sociali è sempre frutto di una rielaborazione del ricercatore (Corbetta, 2014; 2003; Marradi, 2007) in cui egli stesso attribuisce senso e significato alla realtà. La posizione di un ricercatore, le sue idee, le sue opinioni nonché i suoi pregiudizi divengono fattori centrali nel rimaneggiamento dell'oggetto di studio e nella creazione di rappresentazioni (Denzin e Lincoln, 1994).

Al di là dell'iscrizione al paradigma costruttivista, non sono in grado di attribuire un'etichetta rigida al tipo di approccio che ho seguito e praticato nel corso della ricerca. La ricerca è, da un punto di vista dell'approccio metodologico, soggetta a diverse ibridazioni. Ad esempio, un forte peso nell'influenzare le strategie e l'impostazione complessiva l'ha avuto la *Grounded Theory* nella sua versione costruttivista. In effetti, dalle versioni impure di questa teoria (che sono seguite alla sua primaria concettualizzazione) non ho solo condiviso la necessità di dotarmi di una base empirica solida, l'intuizione della simultaneità e comparazione tra dati, codifiche generate, etichette ed eventi osservati (Tarozzi, 2008) e la forte enfattizzazione sulla riflessività del ricercatore, ma anche la consapevolezza della co-costruzione dei dati empirici e del fatto che i risultati della ricerca siano sempre interpretazioni su cui si possono costruire o modificare teorie, concetti e categorie (Ruspini, 2010). Di contro, rispetto alla versione classica della *Grounded Theory* (Glaser, Strauss, 1967) la ricerca prevede (sin dal suo concepimento iniziale) sia le domande di ricerca (anche di natura teorica) sia l'analisi della letteratura esistente e sia, infine, un'ipotesi ben precisa, ovvero quella di leggere i processi sociali che originano in un albergo con l'approccio delle reti produttive. D'altronde, sarebbe stato pressoché impossibile, in questo caso, fare a meno di sottoporre preliminarmente a rassegna critica la quantità di teorie esistenti sui movimenti migratori, sulle identità sociali e sulla stratificazione del mercato del lavoro. Tuttavia, né il riferimento preliminare alla teoria è mai stato finalizzato alla falsificazione o al controllo di ipotesi, né tantomeno l'ipotesi stessa dell'albergo come rete produttiva è stata indicata dalla letteratura. Inoltre, le concettualizzazioni che ho utilizzato e formulato non hanno mai avuto la caratteristica di contenitore rigido ma, piuttosto, quelle di adattabilità e di apertura a nuovi aspetti e significati. Come suggeriscono alcuni autori (Burrell e Morgan, 1979), un ricercatore che intende analizzare un contesto o un processo sociale all'interno della cornice del costruttivismo non dovrebbe avere nessuna ipotesi teorica. Cosa che è in effetti avvenuta poiché l'ipotesi non solo ha assunto il significato di proposta analitica piuttosto che di preposizione congetturale – o di enunciato di possibilità – ma è anche emersa nella prassi di circolarità della ricerca e nel dialogo costante tra teoria e risultati empirici. Tuttavia, non avere delle ipotesi teoriche predeterminate non significa privarsi né di interrogativi di ricerca né tantomeno di concetti

orientativi (o sensibilizzanti) (Blumer, 1954) che hanno la funzione di indicare al ricercatore le direzioni nelle quali guardare, cosa di cui ho fatto ampio uso.

Proprio per questo dialogo costante tra teoria e ricerca empirica, la tesi riflette un approccio sia deduttivo che induttivo ma in modo diverso dall'approccio *dell'induzione analitica* (Della Porta 2010). In effetti, se si guarda agli obiettivi generali che la tesi si propone di raggiungere – anche per come sono presentati – e al modo con cui sono state utilizzate aprioristicamente categorie astratte, appare immediatamente chiaro come essi siano teoricamente guidati e quindi rispondano a delle costruzioni deduttive. Di contro, il carattere induttivo della riflessione complessiva emerge in modo particolare dalla seconda e dalla quarta domanda di ricerca, formulate proprio durante la ricerca sul campo. Più in generale, la definizione delle domande di ricerca e degli obiettivi è divenuta sempre più chiara nel corso della ricerca e delle riflessioni sul materiale empirico.

3.2 L'approccio di rete

Come ho già ampiamente sostenuto, il modo con cui ho analizzato la moltiplicazione e la differenziazione delle relazioni produttive e sociali dei lavoratori degli alberghi è dato dall'approccio delle Reti Produttive Globali che, con le sue proprietà olistiche (Niewiadomski, 2014) e la sua epistemologia aperta, si è dimostrato uno strumento piuttosto pertinente all'analisi dell'oggetto di studio. Nondimeno, l'utilizzo di questo approccio, come avviene solitamente quando uno strumento generale è utilizzato con un focus specifico, ha richiesto delle correzioni di natura epistemologica, metodologica e teorica, alcune delle quali piuttosto profonde e caratterizzanti. Infatti, se da un lato l'approccio delle Reti Produttive Globali ci risolveva alcuni dei problemi specifici delle Catene del Valore (la scarsa attenzione ai processi sociali, un sotteso ma diffuso determinismo economico e alcuni tratti segnati dall'etnocentrismo), dall'altro rimanevano aperte almeno due questioni fondamentali. La prima è relativa all'ancora scarsa attenzione che all'interno dell'approccio delle GPN viene spesso rivolta ai lavoratori (nonostante una migliore contestualizzazione rispetto alle catene del valore) e, soprattutto, alla loro capacità di costruire - autonomamente - un proprio ambiente sociale. La seconda, ancora più strutturale, è data dal fatto che l'approccio GPN è stato costruito per l'analisi dei processi socioeconomici su scala globale. Conseguentemente, l'interesse dei ricercatori per i processi socioeconomici locali è inserito all'interno della lettura globale delle connessioni tra nodi (sebbene gli stessi fautori dell'approccio GPN mettano in risalto sia la dimensione multiscale di ogni singolo nodo, sia il suo essere contemporaneamente “nodo madre” di reti produttive locali e nodo intermedio di reti globali). Se nel primo caso la contestualizzazione del potere del lavoro è stata possibile “deduttivamente” seguendo gli avanzamenti della letteratura focalizzata sull'agency dei lavoratori (in particolar modo di quella proveniente da una parte della sociologia del lavoro, della storia sociale e della geografia umana), nel secondo caso si è proceduto a costruire induttivamente un'ipotesi di ricerca sulla base di ciò che andava emergendo dal caso studio. Qui l'innovazione è stata quella di applicare l'architettura empirico-interpretativa delle reti ad una singola unità produttiva, in un definito contesto locale.

Sono principalmente due le modifiche che si sono rese necessarie per questo utilizzo dell'approccio GPN. In primo luogo, i particolari vincoli e caratteristiche spazio-temporali della

produzione alberghiera, quali l'immobilità produttiva e la riduzione dello scarto temporale tra fasi e processi di produzione e di consumo, annullano la necessità della circolazione del bene turistico e quindi delle connessioni logistiche tra processi produttivi e processi di consumo, connessioni ripetutamente enfatizzate nell'approccio classico della GPN. In secondo luogo, è stato necessario ripensare e ri-concettualizzare il rapporto tra produzione, consumo e circolazione alla luce dello statuto di merce sui generis del prodotto turistico. Proprio perché quello turistico è un bene esperienziale che, differentemente dalle merci tangibili e intangibili, si co-produce in una dinamica di simultaneità tra produzione e consumo e, quindi, tra produttori e consumatori, la non circolazione fisica del bene non significa che non vi sia circolazione *tout court*. In effetti, la non circolazione del bene turistico in forma di materie prime, semilavorati e prodotto finale (che nell'approccio GPN rappresenta la congiunzione tra nodi produttivi) è controbilanciata dalla necessaria circolazione dei turisti, cioè dal fatto che per consumare e co-produrre un'esperienza turistica, i fruitori devono recarsi nel luogo di produzione e prendere parte attivamente al processo di formazione della merce. Proprio queste particolari caratteristiche della produzione e del bene turistico, unitamente ad altri fenomeni osservabili nei contesti locali e ai modi specifici con cui sono organizzati i rapporti produttivi all'interno di ogni singolo albergo, hanno rafforzato la convinzione che l'approccio GPN potesse essere particolarmente pertinente al nostro oggetto specifico di studio. Infatti, tra i meriti principali delle analisi delle reti produttive globali vi è l'aver mostrato come l'architettura di rete non assembli meri processi economici anonimi dispersi sullo spazio globale, ma fenomeni sociopolitici, vicissitudini sociali e contesti locali caratterizzati dalle proprie peculiarità e tradizioni storiche, politiche, sociali, economiche e di regolazione. Assemblando processi produttivi differenti, le reti assemblano società differenti. Tuttavia, l'applicazione dell'approccio GPN ad una singola unità produttiva localmente immobile, sebbene frammentata al suo interno, incorporerebbe in sé il rischio di invalidare questa specificità dell'approccio. Di contro, ho sostenuto che l'immobilità spaziale e la localizzazione locale di ogni singolo albergo non implica la sua incapacità di assemblare processi produttivi differenti e, conseguentemente, società eterogenee. Non solo perché l'albergo attira e immobilizza flussi globali di investimento e turisti co-produttori provenienti da contesti locali differenti che, circolando, capovolgono il funzionamento delle reti produttive senza però inficiarne gli effetti. E neanche solo perché l'albergo costitutivamente assembla al suo interno forme di lavoro, di organizzazione, di controllo, di potere differenti, esattamente come fanno le reti produttive globali. Ma anche, e soprattutto, perché il contesto socio-locale entro cui queste relazioni sociali operano è in realtà profondamente frammentato e diversificato al suo interno. Si tratta di prendere atto, con Sassen (2008, 2010), del fatto che un processo produttivo localizzato in un singolo contesto e nei confini di una determinata scala geografica (nazionale, locale) non significa che esso abbia una valenza locale o nazionale: può trattarsi di una "localizzazione di fenomeni e processi globali" (i turisti, le migrazioni per lavoro, ecc.). In secondo luogo, bisogna necessariamente tenere in considerazione che gli stessi contesti locali o, detto meglio, gli stessi regimi locali del lavoro sono attraversati da fenomeni di differenziazione, da eterogeneità sociali e da differenziali dei diritti e della regolazione che operano anche all'interno di territori ritenuti giuridicamente e amministrativamente unitari. Basti pensare, per come avremo modo di documentare, come ogni singolo albergo sia capace di ricombinare figure del

lavoro differenti (dai manager globali ai lavapiatti, dai lavoratori a cottimo ai lavoratori “emotivi”), di rivitalizzare nuove e vecchie gerarchie sociali, occupazionali e territoriali e di far convivere internamente, e in uno spazio relativamente ristretto, vecchie e nuove forme e modi di produrre.

Infine, la necessità è di tenere in mente la presenza anche nei contesti sociali ed economici più avanzati delle “nuove geografie della marginalità” e di come esse contribuiscono a riprodurre su scala locale fenomeni che eravamo abituati a pensare come “globali” e, su tutti, la divisione internazionale e funzionale del lavoro. Se aziende di natura differente possono continuare a disseminare le loro attività in giro per il mondo, delineando la trama spaziale e sociale della divisione del lavoro, aziende spazialmente immobili sono “costrette” a ribaltare questa logica. Impossibilitato a girovagare per lo spazio globale alla ricerca di eterogeneità sociali, l'albergo le attira e le assembla a sé, pur restando immobile. Ma come altre imprese, di questa eterogeneità non può farne a meno.

In definitiva, quindi, l'albergo come rete produttiva su scala ridotta non significa né privarsi delle connessioni di circolazione né, tantomeno, della dimensione globale delle reti. L'estrema capacità degli alberghi di catturare e assemblare flussi di capitale, turisti e forza lavoro, di immobilizzarli e ricombinarli in una singola spazialità ne è la prova più evidente, sebbene non l'unica.

Tuttavia, oltre che particolarmente fertile, adottare l'approccio GPN allo studio dei processi produttivi alberghieri, nonostante le notevoli correzioni epistemologiche, metodologiche e teoriche, non significa che esso possa essere ugualmente applicato ad altri contesti e modalità produttive. Solo la dimensione dell'analisi empirica potrà dire quali processi e quali contesti si prestano e sono adeguati a riprodurre il funzionamento e gli effetti delle GPN.

3.3 Le fasi della ricerca

3.3.1 La scelta dell'argomento di studio

La ricerca si colloca all'interno del campo disciplinare della sociologia del lavoro. Nonostante questa caratterizzazione, si è cercato continuamente di dialogare con oggetti e categorie specifiche di altre discipline. In effetti, là dove è stato possibile, si è voluto rispondere favorevolmente alla richiesta che va facendosi sempre più incombente - specie nei riguardi dei giovani ricercatori - di considerare la contaminazione disciplinare come una opportunità vantaggiosa per i processi di produzione di conoscenza. Vi è da dire che, talvolta, lo sconfinamento disciplinare, la focalizzazione su temi e l'uso di categorie che esulano da quelli classici della sociologia del lavoro non è frutto di un disegno ben preciso, quanto dell'interconnessione di una serie di elementi sia strutturali sia contingenti che si sono intrecciati nel corso della ricerca. In primo luogo, è la stessa sociologia del lavoro che negli ultimi anni è andata sempre più arricchendosi con approcci e concetti propri di altre discipline e, al contempo, sta mostrando un maggiore interesse per temi e argomenti precedentemente assurti a corollari delle indagini quali, ad esempio, le identità sociali e le migrazioni. In secondo luogo, il percorso specifico di formazione e le principali linee di ricerca del Corso di dottorato di Scienze Sociali dell'Università di Padova hanno giocato un ruolo importante nell'influenzare le scelte di campo. Da una parte, lo stesso corso è di per sé espressione multidisciplinare (trattandosi di un

percorso di studi sociologici e psicologici) dall'altro, esso ha corretto non poco le inclinazioni sbilanciate verso la macrosociologia avvicinandomi a categorie sociologiche da me precedentemente trascurate e poi ampiamente utilizzate in questo lavoro (ad esempio le dinamiche di interazione sociale). Infine, provenendo da un percorso formativo poco lineare e caratterizzato da continui salti disciplinari (dall'economia politica alla sociologia economica, dalla cooperazione internazionale alla sociologia delle migrazioni), l'interdisciplinarietà è in qualche modo parte costitutiva del mio bagaglio formativo. Bisogna poi aggiungere che l'oggetto specifico di questa ricerca, come chiarito già dall'introduzione, richiede necessariamente l'uso di strumenti concettuali più vicini alle tradizioni disciplinari della geografia umana e sociale, dell'economia politica e dell'antropologia. In questo senso, quindi, l'industria turistico-alberghiera come argomento d'indagine si è dimostrata una scelta particolarmente appropriata che ha permesso di rispondere alla doppia esigenza di tener conto delle personali inclinazioni interdisciplinari e di mantenere costante l'interesse verso alcuni fenomeni e oggetti specifici.

Nondimeno, la scelta dell'argomento di studio è stata influenzata e sostenuta da altri elementi. L'ipotesi iniziale di focalizzare l'attenzione sul settore turistico-alberghiero è stata determinata da almeno due casualità. La prima, in modo marginale, è il fatto che ancor prima di iniziare il percorso di dottorato ero stato coinvolto in un'inchiesta (che in tempi non recenti si sarebbe chiamata "militante") che riguardava le condizioni di lavoro e l'esperienza della precarietà di giovani ragazzi e ragazze che, in Calabria, durante le stagioni estive svestivano i panni consueti di studenti per indossare quelli di lavoratori impiegati nelle centinaia di strutture turistico-ricettive delle coste calabresi. Inchiesta in cui ero stato coinvolto nella duplice veste di studente interessato ai temi della sociologia del lavoro e di lavoratore di queste strutture. La seconda è stata la mia partecipazione ad un progetto di ricerca europeo "Testing E.U. Citizenship as Labour Citizenship" riguardante l'accesso ai diritti di cittadinanza dei lavoratori migranti impiegati in particolari forme di sfruttamento del lavoro. Uno dei casi studio del progetto riguardava i lavoratori migranti nel settore turistico della Riviera Romagnola. Il progetto di ricerca si sviluppava proprio nel momento in cui, a metà del primo anno di dottorato, ero impegnato nella ricerca di un argomento di analisi che rispondesse sia alla necessità di rilevanza per la ricerca scientifica, e quindi di innovazione e singolarità, sia a quella di mantenere vivi i miei interessi di ricerca. Se il primo percorso ha avuto una forte influenza sulla scelta dell'argomento di studio più in relazione all'esperienza di lavoro nel turismo che a quella di ricerca, il secondo percorso ha avuto un ruolo molto più segnante per la ricerca in sé. Ne è dimostrazione anche il fatto che più volte nel lavoro di tesi si è attinto dai risultati della ricerca nella Riviera e, nonostante l'estrema diversità tra i due contesti, essa ha funto spesso da elemento di comparazione indiretta con quanto andava emergendo da questo lavoro. Malgrado breve, la "pre-ricerca" (Alquati, 1993) in Riviera ha assunto i caratteri di sistematicità e di proceduralità propri di una ricerca accademica, incluse le attività dedicate alla disseminazione dei risultati. In particolare, le necessarie e consuete attività di ricerca bibliografica e di revisione della letteratura mi avevano mostrato i primi segni di una particolarità che, sebbene in origine accolsi come una criticità, non molto tempo dopo avrei invece enfatizzato e trasformato in potenzialità: il disinteresse della sociologia per il lavoro e i lavoratori del turismo nonostante il turismo fosse pienamente implicato negli oggetti classici della

disciplina (e in particolare le trasformazioni del lavoro) e più volte esaltato come centrale nel sistema economico italiano. Non riesco a spiegarmi perché, sovente, la sociologia del lavoro, in particolare modo quella italiana, nell'affannosa ricerca di figure centrali e paradigmatiche, aveva così ristretto l'analisi su settori produttivi e "tipi" di lavoratori specifici, spesso poco consistenti da un punto di vista quantitativo, e aveva non solo lasciato in penombra un numero molto ampio di lavoratori ma aveva anche rinunciato allo studio di un'occupazione che caratterizza alcune fasi dell'esperienza di vita di un numero sempre crescente di persone (soprattutto giovani). La volontà di coprire questa mancanza analitica ha quindi giocato un ruolo predominante nella scelta dell'argomento.

In secondo luogo, sia la preliminare ricerca bibliografica sia l'osservazione empirica svolta nel contesto delle pre-ricerche avevano sollevato in me alcuni interrogativi che poi avrebbero guidato almeno la fase iniziale della ricerca a Venezia. Tra questi, come peraltro più volte sostenuto in questa tesi, la ragione sottostante al perché i lavoratori impiegati in un'attività produttiva impossibilitata a delocalizzare e con forti limiti all'automazione non riuscissero ad esprimere un "contropotere" che fosse capace di far volgere a proprio favore i rapporti produttivi. La risposta a questo quesito, che richiedeva l'analisi dei processi produttivi alberghieri e l'indagine storico-sociale sulle forme di riproduzione delle relazioni produttive, mi aveva rassicurato circa il fatto che valeva la pena studiare il lavoro e i lavoratori dell'industria alberghiera.

In definitiva, sia l'elemento soggettivo dell'esperienza di lavoro nel settore sia la volontà di includere negli argomenti di interesse sociologico i lavoratori di un settore così caratterizzante e quindi di provare a sopperire, senza pretese di esaustività, a ciò che ritenevo essere un'insufficienza del dibattito della sociologia del lavoro, sono state tra le motivazioni generali che hanno sorretto la scelta dell'argomento di ricerca.

Tuttavia, la decisione di studiare i lavoratori e il lavoro nel settore turistico alberghiero è rimasta con "riserva" almeno fino ai primi periodi di ricerca sul campo. Le remore che conservavo erano dovute al fatto che io stesso tendevo a riflettere il pregiudizio produttivista che poi avrei scoperto essere tra le principali cause dell'insufficienza della ricerca sociologica sul turismo e sul settore dei servizi. Grossolanamente, ritenevo che ci fosse troppo poco da dire su questa specifica attività lavorativa o, quantomeno, non tanto da giustificare una tesi di dottorato, e quel poco che ero riuscito a mettere a fuoco nei primi mesi mi sembrava povero di rilevanza sociologica.

Le remore e i dubbi sono andati progressivamente riducendosi durante l'esplorazione del caso di studio. Nello stesso periodo, fattori diversi andavano intrecciandosi tra loro, permettendomi di acquisire una maggiore consapevolezza sulla rilevanza sociologica del tema oggetto di studio. In primis, gli elementi che emergevano dalle prime interviste realizzate con i lavoratori e i testimoni privilegiati stavano confermando le intuizioni di McDowell (2009) sull'albergo come quintessenza degli studi sul lavoro e, ancora di più, quella dei geografi umani dell'albergo come "sintesi" della globalizzazione. In secondo luogo, l'incontro con una determinata letteratura e, in modo particolare con quella di alcune geografe femministe (su tutte McDowell, Puwar e Wolkowitz), mi stava guidando, anche per una certa affinità di oggetti di studio, verso il duplice focus della frammentazione/divisione produttiva e il suo rapporto con la segmentazione del mercato del lavoro

sulla base delle identità sociali dei lavoratori. Argomento che ho ritenuto fin da subito ricco di sfumature e di “rilevanza”. Infine, la scoperta degli approcci, benché molto diversificati, focalizzati sulle forme di differenza ed eterogeneità che caratterizzano il regime di produzione attuale da cui è derivato l’interesse per l’approccio GPN.

3.3.2 La strategia e le tecniche di ricerca: il caso studio

La ricerca è stata condotta utilizzando metodi qualitativi. Normalmente, quando si devono rintracciare le ragioni della scelta di un metodo si tende a farle dipendere dagli obiettivi e dalle domande di ricerca specifici. Nella maggior parte dei manuali di metodologia della ricerca sociale si può leggere infatti come le scelte tra tecniche qualitative, quantitative o quali-quantitative dovrebbero dipendere dagli oggetti, obiettivi e interrogativi di conoscenza sicché la pertinenza di un approccio piuttosto che un altro si originerebbero dalle necessità contingenti della ricerca (Corbetta 2003). Solo in seconda istanza, le scelte di metodo deriverebbero dalle specifiche predisposizioni dei ricercatori. L’obiezione che qui può essere mossa è che appare alquanto difficile la creazione di una gerarchia tra caratteristiche della ricerca e inclinazioni soggettive dei ricercatori e, conseguentemente, isolare quelle che sono le scelte dell’argomento, degli obiettivi e delle domande di ricerca dalle predisposizioni e dalle preferenze che i ricercatori hanno nei riguardi del metodo. Se io avessi avuto una maggiore propensione con le tecniche standard di ricerca, probabilmente le domande e gli obiettivi di questo lavoro sarebbero state diverse, così come, ragionevolmente, sarebbe stato diverso l’argomento oggetto di studio. Metodo e interesse per alcuni temi si condizionano vicendevolmente. A posteriori posso aggiungere che, date le mie finalità di ricerca, le tecniche qualitative si sono dimostrate piuttosto adeguate e convenienti per la conduzione della ricerca, alla luce soprattutto della maggiore flessibilità e adattabilità alle mutevoli circostanze che queste garantiscono.

La strategia di ricerca che ho giudicato più appropriata è definita dallo studio di caso singolo che, come sostiene Yin (1989:23) rappresenta uno strumento di indagine empirica che si propone di analizzare un fenomeno sociale nel suo contesto reale, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente definiti. Inoltre, esso risulta una strategia molto appropriata se il ricercatore intende analizzare approfonditamente un processo (Creswell, 2009) e di comprendere olisticamente un fenomeno nel suo contesto naturale (Della Porta e Keating, 2008; Eisenhardt, 1989; Vannesson, 2008). Lo studio di caso, proprio per le sue caratteristiche di unicità e situatezza, è anche particolarmente indicato quando non si ha lo scopo di produrre astrazioni generalizzate (Stake, 2005 *passim*), senza tuttavia precludere il suo impiego con finalità esplorative e descrittive (Yin, 1989).

Nemmeno la scelta del caso studio specifico è stato un processo privo di complicazioni, specie in relazione agli oggetti e al campo disciplinare della ricerca. In effetti, quando la sociologia del lavoro impiega lo studio di caso come strategia di ricerca, spesso quest’ultimo coincide con un’unità organizzativa specifica quale uno stabilimento, una fabbrica o un’azienda. Il nostro studio di caso è invece rappresentato da un insieme eterogeneo di contesti produttivi la cui delimitazione geografica coincide con i confini amministrativi di una città specifica: Venezia. La decisione di assumere l’industria alberghiera veneziana come setting particolare della ricerca è emersa sia a partire da scelte metodologiche intenzionali sia da necessità contingenti. Sul primo versante, la scelta è stata sostenuta

dalla volontà di includere nell'analisi i rapporti che l'industria alberghiera (di per sé frammentata e composta di diversi segmenti) mantiene con il tessuto sociale ed economico locale e con la città stessa, poiché convinto che i vissuti storico-sociali non possono essere tralasciati dai modi in cui sono strutturati i regimi di lavoro. Dall'altro lato però, questa scelta è stata ponderata sulla base di vincoli specifici. In primo luogo, la forte frammentazione ed eterogeneità dell'industria alberghiera veneziana che è composta da un elevato numero di piccoli e medi alberghi. In secondo luogo, il fatto che a Venezia anche le strutture alberghiere più grandi hanno comunque numeri limitati di forza lavoro, fluttuante a seconda delle stagioni. Il rischio implicito di assumere come studio di caso un singolo albergo sarebbe stato quello di trovarsi con un campione troppo ristretto di intervistati, data anche la preventivabile impossibilità di includere tutto l'universo "statistico", cosa che non avrebbe comunque dato rassicurazioni circa il problema della saturazione teorica. In effetti, la scelta del caso studio sull'industria alberghiera di Venezia si è imposta come necessità metodologica – il bisogno di allargare la "popolazione" oggetto di studio e di costruire un campione più ampio - piuttosto che come interesse di ricerca vero e proprio che, almeno in principio, era orientato verso le singole strutture alberghiere.

È vero che questo problema poteva essere aggirato se si fosse optato per tecniche di ricerca diverse dalle interviste come l'osservazione partecipante. Infatti, una buona parte delle ricerche svolte sui lavoratori del settore alberghiero si basa sull'osservazione partecipante che offre sicuramente migliori garanzie di osservazione del fenomeno sociale nel suo contesto "naturale" e quindi una migliore profondità etnografica. Al momento della stesura del disegno di ricerca ho avuto una forte indecisione sulla tecnica di ricerca più appropriata e, conseguentemente, quale confine avrebbe dovuto avere lo studio di caso. Ero piuttosto consapevole che un'eventuale osservazione partecipante si sarebbe potuta realizzare solo attraverso la penetrazione sotto copertura del contesto e quindi facendomi assumere come lavoratore. Un'osservazione scoperta, infatti, avrebbe sia richiesto l'approvazione istituzionale del management dell'azienda (cosa sempre più ostacolata) e loro collaborazione formale (non ottenuta nemmeno con le richieste di interviste) sia di svelare gli obiettivi della ricerca con il rischio elevato di alterarne il campo e l'osservazione stessa. Ancora più decisivo è stato il ruolo della mia pregressa esperienza come lavoratore nel settore turistico-alberghiero nella scelta dell'intervista come tecnica di ricerca primaria. Quest'ultimo mi aveva appunto messo in guardia sui rischi dell'osservazione partecipante in un contesto lavorativo come quello alberghiero. L'albergo infatti, come si documenterà nella parte empirica, è rigidamente organizzato in reparti produttivi e questa rigidità impedisce anche la mobilità spaziale dei lavoratori, sovente impossibilitati ad attraversare gli stessi confini tra i reparti. Una mia eventuale assunzione come lavoratore mi avrebbe certamente confinato e intrappolato in un reparto produttivo con l'annesso pericolo di perdere il punto di vista complessivo e di invalidare una parte caratterizzante della ricerca basata proprio sulle gerarchizzazioni create dall'essere occupati in reparti differenti. Ciononostante, il disegno di ricerca originario prevedeva una seppur breve fase di osservazione partecipante giudicata necessaria ad una migliore comprensione di alcune dinamiche, in particolar modo, delle interazioni tra lavoratori e tra questi ultimi e i clienti e, ancor di più, di quelle pratiche quotidiane spesso fuori dalla percezione dei ricercatori. Ho dovuto però rinunciare a quanto inizialmente preventivato. Le difficoltà all'accesso al

lavoro alberghiero si sono dimostrate troppo impervie per essere superate in un tempo ragionevolmente limitato e tale da non costringermi a stravolgere il cronoprogramma della ricerca.

Nondimeno, l'assunzione di un universo eterogeneo di contesti produttivi come studio di caso ha dato luogo ad una ulteriore problematica, ovvero quella dello scarto concettuale tra contesto d'indagine e il continuo richiamo ai singoli alberghi come unità di analisi. Questo scarto tra contesto d'indagine e continui richiami (anche metaforici) all'albergo è stato superato ricorrendo alla costruzione di modelli idealtipici di alberghi. Come afferma Corbetta (2014:65) «*il tipo ideale* è una categoria concettuale che non ha corrispettivo effettivo nella realtà. È una costruzione che, pur nascendo dall'osservazione di casi ideali, li libera dai dettagli e dagli accidenti della realtà per estrarne le caratteristiche essenziali "purificandoli" ad un livello superiore di astrazione, al fine di utilizzare il modello come concetto limite con il quale interpretare la realtà stessa». Il procedimento che ho seguito è stato quello di ridurre la complessità e l'eterogeneità dell'industria alberghiera veneziana aggregando le diverse unità in due macro-gruppi sulla base delle caratteristiche più comuni tra le strutture: gli alberghi del segmento medio-basso (3 stelle in giù) e del segmento lusso e business (4 stelle in su). Comunemente, infatti, gli alberghi di 3 stelle condividono alcune caratteristiche principali quali le dimensioni solitamente ridotte, un minor numero di lavoratori, una diversa organizzazione del lavoro, un peso maggiore della stagionalità, una struttura proprietaria caratterizzata dalla forte presenza di famiglie di albergatori locali e un numero maggiore di lavoratori migranti. All'opposto, gli alberghi del segmento alto sono generalmente più grandi, con un maggior numero di lavoratori, con un'organizzazione del lavoro strutturata, un minore peso della stagionalità e una struttura proprietaria caratterizzata dalla presenza di multinazionali. All'interno di ogni singolo insieme, le differenze (tra le varie strutture) sono state omogeneizzate per investire sulla diversità che caratterizza invece i due segmenti. Inizialmente, l'intento era quello di lavorare su una comparazione costante tra i due idealtipi per provare anche a spiegare come cambiava l'esperienza dei lavoratori a seconda del contesto di lavoro. Successivamente, questa comparazione "domestica" è andata progressivamente riducendosi a favore di una maggiore enfasi posta sul segmento lusso dell'industria alberghiera. Anche questo passaggio è stato determinato dal naturale evolversi delle cose piuttosto che da un'intenzionalità del ricercatore. In effetti, man mano che andavo avanti con la ricerca sul campo e con la costruzione del campione, il focus si polarizzava sempre più verso questo segmento lasciando spesso in penombra quello medio-basso. La costruzione di un idealtipo di albergo, attraverso la generalizzazione delle caratteristiche più diffuse, ha aiutato non poco la descrizione-comprensione delle dinamiche di frammentazione dei lavoratori e di moltiplicazione dei regimi di lavoro.

3.3.3 *Le tecniche di ricerca: l'intervista discorsiva*

La tecnica primaria di rilevazione dei dati empirici è stata quindi l'intervista qualitativa. All'interno del vasto campo delle interviste qualitative (Cardano, 2011; Corbetta, 2014; Denzin e Lincoln, 1994; Marradi, 2007; Sala, 2010) sono state poi utilizzate diverse tipologie d'intervista a seconda del gruppo d'appartenenza dell'intervistato. Come già detto, infatti, la ricerca è multi-focalizzata poiché basata sul coinvolgimento di almeno tre soggetti specifici: i lavoratori (soggetto principale), i manager e i sindacalisti. Ho usato tre diversi tipi di intervista non solo per la diversità

di esperienza e punti di osservazione che caratterizzano queste componenti ma anche gli obiettivi che ci siamo posti differivano da un soggetto ad un altro. Per i lavoratori, componente più numerosa e centrale nella ricerca, il tipo di intervista scelto è quello dell'intervista discorsiva libera (Cardano 2011). Questo tipo di "conversazione con uno scopo" (Sala, 2010) è tradizionalmente caratterizzato da un elevato grado di individualità degli argomenti che seguono un tema generale (possibilmente anticipato alla richiesta dell'intervista) in cui l'intervistatore ha un compito marginale mentre l'intervistato mantiene l'iniziativa nella conversazione. Questa si caratterizza anche per un livello di flessibilità che permette di adattare lo strumento alle diverse circostanze. Nella realtà, solo quattro interviste con i lavoratori e le lavoratrici hanno seguito la direzione dell'intervista discorsiva di tipo libero; la maggior parte di esse ha infatti richiesto un ruolo ben più "strutturato" dell'intervistatore per non correre il rischio che la stessa intervista si avvittasse su sé stessa. In altri termini, la maggior parte delle interviste con i lavoratori e le lavoratrici ha richiesto molto di più della mera introduzione di un argomento e, se non delle vere e proprie domande dirette, quantomeno uno schema adattabile di temi generali da affrontare nel corso della conversazione. Lo schema dell'intervista con i lavoratori ha previsto in corso d'opera un numero limitato di domande primarie (sia descrittive, strutturali e contrastanti), un numero più ampio di domande secondarie volte ad approfondire un aspetto della discussione e un numero variabile di domande *probing* (Rubin e Rubin, 2005; Sala, 2010). Nonostante questa estrema variabilità, oltre al tema generale e ad alcuni aspetti più importanti, nessuna traccia di intervista con domande preconfezionate è stata utilizzata con i lavoratori. Comunque, anche le stesse singole interviste si sono caratterizzate per un alto grado di variabilità interna. Alcuni argomenti riuscivano infatti a stimolare una conversazione più lineare e unidirezionale, dove il ruolo dell'intervistatore si limitava ad alcune domande di *probing*. Altri argomenti, invece, anche all'interno della stessa intervista, hanno richiesto un ruolo di guida maggiore del ricercatore.

I principi che ho comunque cercato di rispettare nel corso dell'intervista sono stati quello della priorità dell'ascolto dell'intervistato (Noaks e Wincup, 2004) e dell'enfaticizzazione delle sue rappresentazioni (Sala, 2010), lasciando quindi la più ampia libertà di manovra all'intervistato e intervenendo nell'orientamento dell'intervista solo dove si rendeva strettamente necessario. L'obiettivo era quello di riequilibrare l'asimmetria di potere che contraddistingue la conversazione finalizzata ad uno scopo e più in generale la relazione intervistatore – intervistato.

I temi trattati con i lavoratori sono stati divisi in cinque macro aree: a) biografia (le esperienze biografiche, migratorie, formative e professionali antecedenti al lavoro alberghiero); b) i percorsi lavorativi nell'industria alberghiera (incontro con il settore, reclutamento, processo di lavoro, organizzazione interna, percezione di status, soddisfazione del lavoro, pratiche sociali interne, conflitti lavorativi); c) i rapporti produttivi-sociali interni (rapporti con i colleghi, manager, clienti, eventuali conflitti); d) i rapporti sociali esterni (reti sociali e migratorie, strategie famigliari, strategie biografiche, rapporti con i paesi di provenienza ecc.); e) conflitti (rapporti con i sindacati, partecipazione alle vertenze lavoratori, conflittualità quotidiana). La tipologia di intervista scelta con i manager è invece più vicina a quelle delle interviste semi-strutturate. Anche questa scelta è stata determinata dalle esigenze della ricerca poiché, in molti casi, i manager hanno chiesto in anticipo un formulario di temi, argomenti ed eventuali domande a cui avrebbero dovuto rispondere. Richiesta

puntualmente esaudita. Nonostante questa maggiore rigidità, alcune interviste con in manager hanno avuto un grado di non strutturalità persino maggiore ad alcune realizzate con i lavoratori (cosa dimostrata anche da una lunghezza media più elevata, circa 2 ore e 14 minuti). Le interviste sono state infatti caratterizzate da una forma discorsiva più fluida che ha ridotto di molto il ruolo dell'intervistatore e ha lasciato l'iniziativa più volte nelle mani dell'intervistato. Particolarità che si è anche tradotta nella riduzione delle domande secondarie a favore di un incremento delle domande di *probing* con l'obiettivo di esortare l'intervistato a continuare nel suo racconto di un determinato argomento. Le interviste con questa specifica componente hanno riguardato tre macro-ambiti: a) la struttura alberghiera (caratteristiche principali, organizzazione, trasformazioni, funzionamento generale, strategie ecc.); b) la divisione del lavoro alberghiero (reclutamento, percezione di idoneità, strategie e processi di selezione, composizione dei gruppi occupazionali); c) il ruolo del turista; i rapporti con le parti sociali e con la controparte sindacale.

Per quanto concerne le interviste con i sindacalisti bisogna fare un'ulteriore distinzione. I sindacalisti sono stati coinvolti nella ricerca sia come oggetto di ricerca (in quanto interessati al "potere organizzativo" dei lavoratori, alle strategie e ai conflitti sindacali, al modo in cui il sindacato costruisce o ricuce divisioni ecc.) sia come testimoni privilegiati. Seguendo il ragionamento di Corbetta (2014), se si è interessati a meglio comprendere un fenomeno si può decidere anche di intervistare coloro che non sono direttamente implicati nel fenomeno studiato ma che hanno una visione diretta (privilegiata) sul fenomeno stesso. Corbetta (2014) stesso apre però alla possibilità che un testimone privilegiato sia anche direttamente coinvolto nel fenomeno oggetto di studio. Conseguentemente, l'intervista con questi "soggetti" ha seguito una doppia direzione. Da un lato un'intervista di tipo semi-strutturato, dall'altro un'intervista a testimoni privilegiati (Corbetta, 2014:415). Nella parte semi-strutturata, in cui i sindacalisti sono stati coinvolti come oggetto di ricerca, la conversazione ha riguardato temi quali: a) la storia e l'eredità sindacale a Venezia; b) le traiettorie e le strategie sindacali; c) l'accesso alla rappresentanza; d) il rapporto con i lavoratori migranti, donne e giovani; e) i conflitti sindacali. Nella parte in cui i sindacalisti sono stati coinvolti come testimoni privilegiati, la conversazione concerneva il loro punto di vista sui principali argomenti oggetto di studio della ricerca (divisione del lavoro, segmentazione, differenziazione, reclutamento, lavoro migrante, conflitti lavoratori interni). Anche queste interviste si sono contraddistinte per un elevato grado di discorsività che ha di molto spostato la conversazione verso una forma libera piuttosto che semi-strutturata. L'intervento dell'intervistatore è stato minimo e generalmente indirizzato a richieste di approfondimento di tematiche introdotte dagli stessi intervistati o all'inserimento di nuovi argomenti che non erano stati ancora trattati. La durata media di questo tipo di intervista è stata di 2 ore e 7 minuti. Tutte le interviste con i sindacalisti sono avvenute nelle sedi istituzionali dei sindacati coinvolti.

3.4 Il campionamento

Si può affermare con assoluta certezza che il campionamento e, più in generale, il problema di come reperire persone che sperimentano in prima persona il fenomeno sociale oggetto di studio (Rubin e Rubin: 2005:67) sono stati le difficoltà maggiori incontrati nel percorso di ricerca. Queste

difficoltà sono riconducibili a tre tipi: difficoltà relative agli obiettivi della ricerca, difficoltà strutturali, difficoltà contingenti. Prima di affrontarle, è utile ricostruire alcune dei passaggi che hanno portato alla costruzione del campione.

Trattandosi di una ricerca fondata su un approccio qualitativo, la mia intenzione è sempre stata quella di avvalermi di un piano di campionamento non probabilistico (Corbetta, 2003; Marradi, 2007) e che, quindi, non puntasse ad una rappresentatività statistica dell'universo, ma ad una rappresentatività di tipo sostanziale. L'intenzione originaria era quella di muovermi in diverse direzioni e utilizzando diverse strategie. Qui sono emerse le prime difficoltà legate al tipo di ricerca e agli obiettivi specifici. Infatti, come si è chiarito sopra, le unità di analisi della ricerca riguardano un triplice soggetto: lavoratori, manager e sindacalisti. Per ognuno di questi tre soggetti, data la loro differente posizione all'interno del contesto di studio anche relativamente ai rapporti di forza e di potere, ho previsto originariamente differenti strategie di avvicinamento e con esse differenti tecniche di inclusione nella ricerca (avvicinamento istituzionale, tecniche a valanga, utilizzo di informatori chiave e facilitatori). Tuttavia, come è risultato evidente alla fine della parte empirica, le tecniche di avvicinamento sono state molto diversificate anche all'interno dello stesso gruppo e, nel complesso, molto simili tra i gruppi stessi.

Per quanto riguarda i manager, ad esempio, la tecnica utilizzata per il campionamento iniziale - molto simile ad una strategia di campionamento stratificato (Corbetta 2014) - non ha dato i frutti sperati. In effetti, il desiderio iniziale era quello di ottenere una sorta di collaborazione maggiore delle aziende, delle organizzazioni datoriali e delle associazioni che si occupano di consociare particolari gruppi di lavoratori investiti di responsabilità di leadership (capi ricevimento, *maitre*, *chef*, *concierge*). Sul primo versante, quello delle aziende, l'operazione iniziale effettuata (data l'estrema frammentazione e diversità del sistema alberghiero veneziano) è stata quella di selezionare all'interno dell'intero universo del sistema alberghiero solo quelle aziende le cui caratteristiche erano pertinenti all'oggetto di ricerca. Attraverso il web e aiutandomi con diversi motori di ricerca, siti specializzati e unità statistiche sono state selezionate all'incirca 50 aziende che avevano i seguenti requisiti: livello di servizio medio-alto (3 stelle in su) e un numero abbastanza ampio di camere (almeno 50). Circa la metà di questo campione presentava una struttura gestionale caratterizzata dalla presenza albergatori locali. Il passaggio successivo è consistito nel contattare queste aziende, presentandomi come dottorando di ricerca dell'università di Padova con la richiesta di intervista ai responsabili e manager spiegando gli obiettivi della ricerca, fornendo loro una bozza preliminare degli argomenti che intendevo trattare e offrendo loro ogni sorta di garanzia in merito all'anonimità della ricerca, all'utilizzo delle informazioni raccolte e alla proprietà del materiale di ricerca. Questo sistema ha funzionato poco e male. Le risposte sono state solo 5 di cui tre rifiuti netti (giustificati con la mancanza di tempo) e due generici rimandi poi non concretizzati. Trascorsi alcuni mesi, ho provveduto ad inviare di nuovo la richiesta a quelle aziende che non avevano risposto la prima volta, estendendola però anche ad aziende e cooperative attive nel segmento dell'outsourcing alberghiero. Le uniche risposte positive (2) sono pervenute proprio da quest'ultimo segmento (aziende in regime di appalto). Determinato a non abbandonare il punto di vista (fondamentale) delle aziende e dei manager, decisi di diversificare le strategie di inclusione e di avvicinamento di questi soggetti

provando a bypassare la mediazione delle aziende e ad avvicinarli diversamente. Qui l'iniziativa seguì tre differenti canali. In primo luogo, attraverso una serie di ricerche e approfondimenti ero venuto a conoscenza della presenza di associazioni professionali di rappresentanza e mutualismo di alcuni di manager e lavoratori che ricoprono mansioni di leadership (quali *chef*, *conciierge* e capi ricevimento). Ho contattato le sezioni locali di queste diverse associazioni (e là dove non specificate, contattai quelle nazionali) spiegando, come nel primo caso, obiettivi e finalità della ricerca e offrendo loro le garanzie necessarie. Questo canale, benché limitato a solo due contatti, ha prodotto comunque il reperimento di due manager che hanno accettato l'intervista, specificando però che la loro partecipazione nella ricerca era a titolo personale e non in rappresentanza né dell'azienda né, tantomeno, delle differenti associazioni. In secondo luogo, a seguito di continue ricerche, mi sono accorto che alcuni siti internet delle aziende alberghiere veneziane presentavano al loro interno una sezione dedicata alla biografia dei manager operativi più rappresentativi e, in molti casi, questa era accompagnata anche da contatti *e-mail* che ho utilizzato per inoltrare la medesima richiesta. In totale le richieste sono state 16 e hanno avuto esito positivo in un solo caso mentre un terzo ha declinato la richiesta a seguito di un suo imminente trasferimento in altro luogo. Anche in questo caso, la persona coinvolta ha accettato a titolo personale e non in rappresentanza istituzionale. L'ultima strategia è consistita invece nell'abbandono delle richieste di tipo istituzionale e nel cercare di mettere a valore reti di conoscenza più ampia, chiedendo cioè a conoscenti e/o informatori se vi fosse la possibilità di rintracciare questo specifico gruppo di lavoratori-manager. Paradossalmente, quest'ultima è stata la strategia migliore da un punto di vista della fruttuosità, in quanto la restante parte del campione e quindi l'assoluta maggioranza dei manager è stata coinvolta attraverso questo canale. Anche qui però tutte le persone sono state intervistate a titolo personale e sono state offerte loro garanzie di anonimato. Per quanto concerne le associazioni datoriali, invece, ho provveduto ad inviare loro la medesima richiesta di intervista con gli stessi estremi e, in questo caso, ho ottenuto la partecipazione dei rappresentati delle maggiori associazioni di rappresentanza datoriale di Venezia.

Minori difficoltà sono state invece riscontrate per l'inclusione dei sindacalisti nella ricerca. In effetti, come avevo previsto fin dall'inizio, ho ottenuto una discreta, in alcuni casi ottima, collaborazione delle strutture sindacali. Tutte le richieste di intervista sono state esaudite (7 su 7) e si può affermare che in questo caso il campione ha anche il carattere di rappresentatività "statistica" dell'universo. In effetti sono state coinvolte tutte le sigle sindacali che fanno sistematicamente attività all'interno del settore alberghiero veneziano di cui i tre maggiori sindacati confederali (CGIL, CISL e UIL) e un sindacato di base (ADL Cobas). Per quanto riguarda quest'ultimo, il canale di avvicinamento è stato di natura informale, cioè attraverso le differenti conoscenze personali e ai rapporti pregressi. Per gli altri tre, invece, ho provveduto ad inoltrare le richieste alle sedi territoriali (in due casi via *e-mail* e in un caso presentandomi personalmente alla reception delle strutture) selezionando le categorie sindacali di rappresentanza del settore turistico (Fisascat-Cisl, UILTuCS-UIL e FILCAMS-CGIL) e chiedendo la disponibilità ad effettuare un'intervista con i funzionari responsabili di queste categorie. Le risposte sono state tutte affermative con la conduzione di 5 diverse interviste. Nell'ambito sindacale rientrano anche le interviste svolte con responsabili degli sportelli dedicati ai migranti e con responsabili delle strutture che si occupano della rappresentanza dei

lavoratori atipici. Le richieste di intervista sono state inviate anche agli uffici sindacali che si occupano di assistenza fiscale in quanto spesso depositari di molte informazioni concernenti le questioni lavorative ma anche quelle migratorie. In questi casi però, pur mandando la richiesta a tutte le strutture (9 in totale), le risposte sono state positive solo in 2 casi (“ufficio migranti” e Caf).

Le ricerche empiriche di sociologia del lavoro hanno una lunga tradizione di inclusione dei sindacalisti sia come unità di analisi sia come facilitatori di rete per l'avvicinamento dei lavoratori. Ben sapendo la difficoltà oggettiva di reperire contatti tra i lavoratori e le lavoratrici, difficoltà dovute in primo luogo al contesto altamente frammentato e del mio essere un outsider del contesto locale-sociale, supponevo che i sindacalisti avrebbero avuto un ruolo centrale nel facilitare la “caduta” della valanga alla base del campionamento di questa popolazione. Qui sono però emerse almeno due questioni che possono essere molto indicative non solo sul piano della metodologia ma anche su quello degli obiettivi della ricerca. La prima è che questo tradizionale canale di reperimento di contatti dei lavoratori ha funzionato solo in 2 casi che riteniamo piuttosto significativi nel confermare quanto vedremo meglio nell'ultimo capitolo, ossia la difficoltà di alcuni sindacati di stabilire un rapporto empatico e quotidiano con i propri lavoratori e di costruire con essi relazioni di fiducia e di coinvolgimento. Non è certamente un caso che gli unici contatti di lavoratori ottenuti con questo tipo di canale provenissero dal sindacato di base e dallo sportello migrante, mentre nessun contatto mi è stato fornito dalle strutture sindacali confederali. Non si può escludere che questo elemento possa dipendere anche da uno scarso interesse nei confronti della ricerca da parte dei sindacalisti o da un generico atteggiamento di protezionismo nei confronti dei lavoratori. Tuttavia, ritengo utile riportare un aneddoto accorso durante la ricerca sul campo, anche al fine di introdurre la seconda questione, ovvero quella della particolare difficoltà dei lavoratori, almeno in alcuni contesti e in alcuni settori, di riuscire a prendere la parola “pubblicamente” per via di timori crescenti legati alle loro vicende lavorative. L'aneddoto riguarda un'intervista realizzata con un funzionario sindacale che si era dimostrato fin da subito interessato ed entusiasta della ricerca. L'intervista, avvenuta nel suo ufficio, è stata preceduta da una conversazione non registrata riguardante il ruolo della ricerca nei contesti di lavoro e delle difficoltà specifiche che s'incontrano durante questo percorso, tra cui una scarsa collaborazione dei lavoratori dovuta a paure diffuse di ritorsioni ma anche, e soprattutto, alle sempre maggiori perplessità riguardanti le finalità dell'inchiesta sociale e alla sua associazione con l'inchiesta giornalistica. Subito dopo la realizzazione dell'intervista, a registratore spento, il sindacalista in questione si è offerto autonomamente di aiutarmi a reperire contatti di lavoratori tra gli iscritti alla sua organizzazione rassicurandomi circa il fatto che, essendo lavoratori sindacalizzati, in molti casi rappresentanti sindacali o comunque abituati ad una visibilità maggiore, questi non avrebbero avuto nessun timore a condurre un'intervista. Per una questione etica, prima di fornirmi i contatti avrebbe comunque chiesto ai diretti interessati l'autorizzazione, rassicurandomi che si trattava di una mera formalità e che non ci sarebbero stati rifiuti. Mi chiese di richiamarlo il venerdì successivo in quanto il giovedì pomeriggio avrebbe incontrato questi lavoratori per un'iniziativa di formazione sindacale. Lo ringraziai e mi assicurai che come facilitatore si facesse portatore anche di alcune rassicurazioni in merito agli obiettivi della ricerca e soprattutto alle garanzie di anonimità e di eliminazione di qualsiasi altro elemento che potesse far correre il rischio di identificazione del lavoratore o delle

aziende. Come concordato, lo richiamai il venerdì mattina e lui, ancora prima che io lo salutassi, si affrettò a scusarsi e a dirmi che avevo avuto ragione in merito alla paura che sperimentavano alcuni lavoratori nel raccontare delle loro esperienze di lavoro. Aggiunse che, così come lo avevo richiesto, aveva provveduto a specificare che non si trattava di un'inchiesta giornalistica, nonché a garantire loro tutte le rassicurazioni possibili. Inoltre, mi informò che per cercare di rasserenare i lavoratori aveva anche offerto la sua presenza nel corso dell'intervista e la messa a disposizione del suo ufficio come *setting* della conversazione. Nessuna di queste rassicurazioni aveva prodotto l'effetto sperato.

In definitiva, quindi, il canale delle organizzazioni sindacali come facilitatori di rete ha funzionato solo in alcuni segmenti specifici (sindacati di base e uffici migranti) e non ha comunque dato l'esito desiderato, dimostrando, pertanto, di essere anch'esso influenzato da alcune tendenze dei processi sociali in corso ampiamente documentati nella ricerca.

Per quanto concerne invece il gruppo dei lavoratori e delle lavoratrici, la strategia di campionamento prevista dal disegno di ricerca è stata quella del campionamento a valanga o palla di neve (*snowball sampling*). Si tratta di una particolare tecnica di campionamento che, come suggerisce Corbetta (2004:352) è particolarmente indicata quando la popolazione oggetto di studio è composta da "elementi rari" con una forte dispersione sul territorio. L'idea era appunto quella di utilizzare alcuni punti generativi e da essi provare a risalire la loro rete di conoscenti e colleghi per ottenere nuovi contatti da intervistare. Anche per ottenere i contatti "madre" sono state impiegate diverse strategie di avvicinamento. Oltre alla via sindacale (dimostratesi abbastanza ridotta), il disegno di ricerca prevedeva sia l'utilizzo delle mie conoscenze personali e professionali sia il coinvolgimento di altre realtà, in particolar modo per quanto riguardava i lavoratori migranti. Il tessuto sociale metropolitano di Venezia si caratterizza, infatti, per una vigorosa presenza dell'associazionismo migrante che, pur consociando le persone in base al loro status di cittadinanza o alle proprie origini nazionali anziché sulla base dell'appartenenza a categorie professionali specifiche, spesso si dimostra uno dei canali privilegiati per il reperimento di contatti di lavoratori e lavoratrici. Quello dell'associazionismo è stato uno dei canali utilizzati, sebbene in modo ridotto.

Così come prevedeva il disegno di ricerca preliminare, non è stato ritenuto opportuno chiedere alle stesse aziende di mediare per l'ottenimento dei contatti dei lavoratori (anche per non esporre i lavoratori e nessun tipo di rischio). Tuttavia, come abbiamo visto, questo canale si è dimostrato infruttuoso di per sé. Lo stesso principio è valso per i manager intervistati. Una strategia che si è rivelata percorribile in corso d'opera e inizialmente non prevista nel piano della ricerca, ma che può offrire indicazioni utili in merito alla rete di connessioni e di collegamenti creata dalle pratiche di mobilità del lavoro, è data dall'aver utilizzato alcune conoscenze personali per reperire contatti di lavoratori stagionali. Fin qui nulla di nuovo se non fosse per un piccolo dettaglio. Come è noto, Venezia è anche una realtà di natura stagionale che attira, tra gli altri, numerosi lavoratori provenienti da altre regioni italiane e specialmente dal Sud Italia. La mia esperienza di lavoro in questo settore e in un contesto di forte emigrazione per lavoro come la Calabria mi aveva permesso di ottenere numerose relazioni con lavoratori che avevano avuto o che continuano ad avere esperienze di migrazione stagionale finalizzata al lavoro in regioni quali la Toscana e l'Emilia-Romagna ma anche,

e in misura minore, Venezia e il Litorale Veneto. Sebbene io abbia scelto di non intervistare questi lavoratori in quanto la nostra conoscenza pregressa e il confronto più volte avuto nei luoghi di lavoro condivisi avrebbe potuto condizionare la ricerca, ho però chiesto loro di indossare i panni dei facilitatori per il reperimento di contatti. Inverosimilmente, questo si è dimostrato essere uno dei canali più densi di costruzione del campione o, detto con una metafora, si è dimostrato essere la palla di neve più grossa.

La strada per la costruzione del campione tra i lavoratori si è dimostrata lastricata da molte difficoltà, alcune delle quali sono esse stesse delle avvisaglie dei processi sociali a cui si è dedicato ampio spazio. Tra tutte, la difficoltà maggiore è stata relativa al meccanismo di riproduzione interna del campionamento a valanga, cioè al fatto che i contatti forniti da ogni singolo intervistato-facilitatore si limitavano a poche unità (nella migliore delle ipotesi), rivelando la esiguità delle relazioni sociali di lavoro e la loro frammentazione. Per tornare ad usare un linguaggio metaforico, si può dire che le difficoltà hanno riguardato proprio il “rotolamento della palla di neve” che, anziché procedere fluidamente a valle, si avvitava su sé stessa, rendendo necessario il continuo ritorno e reperimento di altri punti generativi. Più che una valanga quindi, sarebbe più appropriato descrivere il metodo di campionamento come caratterizzato da una serie di piccole palle di neve che, dopo pressoché brevi cicli, si scioglievano riconsegnando un forte spaccato di frammentazione. A titolo di esempio, può essere indicativo riportare il fatto che solo in due casi i contatti forniti dagli stessi lavoratori riguardavano colleghi diretti, cioè persone con cui condividevano i luoghi di lavoro. In tutte le altre casistiche i contatti sono stati pescati nelle loro reti sociali-amicali. E’ interessante comunque notare che il campionamento con il gruppo dei lavoratori, pur non statisticamente rappresentativo, ha coinvolto – con intensità e misure diverse – i vari sottogruppi che stratificano l’universo dei lavoratori a Venezia (lavoratori e lavoratrici migranti e italiani/e, temporanei, interinali, stagionali e stabili), nonché i gruppi occupazionali più numerosi (cameriere ai piani, facchini, impiegati della portineria e della reception, impiegati nelle cucine e nei ristoranti) e altre figure minoritarie (sicurezza e manutenzione). Nondimeno, il termine della ricerca empirica, tenuto conto anche dei vincoli di tempo, è stata determinata, come già aveva segnalato Cardano (2010), più dall’esaurimento della disponibilità a collaborare da parte degli stessi soggetti della ricerca che dall’obiettivo della saturazione teorica.

In definitiva, quindi, il campionamento si è dimostrato la parte della ricerca maggiormente caratterizzata da insidie e difficoltà che mi hanno costretto continuamente a rifare il punto della situazione e modificare in corso d’opera le diverse strategie adottate. Lo stesso campionamento ha offerto alcuni spunti di riflessione importanti sul valore e sul ruolo della ricerca sociale nei contesti di lavoro, divenendo al contempo uno strumento per fornire indicazioni utili sugli stessi fenomeni sociali oggetto di analisi. Ed è proprio grazie a questo tipo di spaccato che mi ha consegnato la ricerca sul campo che, malgrado le difficoltà segnalate, ritengo particolarmente indicata la tecnica del campionamento a valanga quando si hanno oggetti e obiettivi di ricerca che puntano nella direzione di comprendere le forme di frammentazione sociale e occupazionale.

3.5 Conduzione, trascrizione delle interviste e presentazione dei risultati

Come già visto, gli argomenti trattati e l'approccio specifico alle interviste sono stati ampiamente diversificati a seconda del gruppo degli intervistati. Tuttavia, anche all'interno degli stessi gruppi vi è stato un alto livello di diversificazione. Sia con i manager sia con i sindacalisti, l'intervista ha assunto uno stile molto vicino alla discussione libera caratterizzata da lunghi periodi di comunicazione unidirezionale da parte dei soggetti della ricerca. Con il macro-gruppo di lavoratori si è invece verificata la divaricazione più ampia. Non sono stato in grado di costruire delle tipologie specifiche utilizzando i criteri di classificazione tradizionale (genere, età, status di cittadinanza, nazionalità), ma si può solo affermare che le interviste con lavoratori e lavoratrici italiane sono state caratterizzate da periodi mediamente più lunghi di discorso unidirezionale, mentre con i lavoratori e le lavoratrici migranti, probabilmente a causa delle maggiori difficoltà linguistiche, le interviste hanno avuto un maggiore grado di bidirezionalità di diversa intensità e fino al caso limite (una lavoratrice migrante) in cui l'intervista ha assunto più le sembianze di un questionario a risposta aperta che quello di un'intervista discorsiva libera. L'approccio con i lavoratori è stato caratterizzato da un elevato grado di dialogicità e si è solitamente evitata una conduzione di tipo dialettico e contrastante. Particolare attenzione ho dedicato alla prima domanda che ho elaborato a seconda del sottogruppo di appartenenza. Generalmente, con i migranti riguardava l'esperienza di migrazione mentre per i lavoratori italiani riguardava informazioni generali sul percorso lavorativo.

Tutte le interviste, eccetto due, sono state registrate sul supporto digitale previo consenso informato dell'intervistato e dopo aver illustrato loro le finalità della ricerca e uso del materiale empirico. Alcuni intervistati hanno chiesto che il materiale audio non fosse utilizzato direttamente nella ricerca ma solo dopo la sua trascrizione, ed ho assicurato loro che non avrei reso pubblica la registrazione e nemmeno la traccia intera dell'intervista ma solo gli stralci necessari alla presentazione dei risultati. Ai lavoratori e alle lavoratrici, dopo aver dato tutte le garanzie di anonimato necessarie e aver assicurato l'eliminazione di qualsiasi riferimento o indizio che potesse far individuare aziende o persone, è stato chiesto di scegliere autonomamente uno pseudonimo spiegando loro che l'attribuzione di un nome, per quanto inventato, sarebbe stato utile a non spersonalizzare ulteriormente il materiale empirico. Le interviste con i lavoratori e le lavoratrici hanno avuto una durata media di 1 ora e 46 minuti e sono state svolte sia in luoghi pubblici (ma normalmente a riparo dalla vicinanza di altre persone) sia in luoghi privati quali le abitazioni degli stessi, dando precedenza alle loro richieste specifiche. Tre interviste sono state realizzate via Skype. In 5 casi (tre lavoratori e lavoratrici senegalesi, un lavoratore algerino e una lavoratrice italiana) l'intervista si è svolta in presenza di altre persone (amici e/o congiunti dell'intervistato/a). Tutte le istanze degli intervistati sono state esaudite, comprese le richieste di non trascrivere alcune parti registrate o di spegnere il registratore quando intendevano comunicarmi alcune informazioni che ritenevano "sensibili".

In totale sono state realizzate 49 interviste a cui se ne aggiungono 2 non registrate (vedi appendice 1) come richiesto dagli stessi lavoratori. 18 sono stati i lavoratori migranti intervistati di cui 7 donne (un'intervista non registrata) e 11 uomini. 13 sono i lavoratori italiani di cui 6 donne e 7 uomini (un'intervista non registrata). Nel gruppo dei sindacalisti (in cui ricadono anche i funzionari degli

uffici migranti e Caf) sono stati intervistati 7 funzionari, di cui 2 donne e 5 uomini. Le interviste tra i manager, gli specialisti del reclutamento e le rappresentanze datoriali hanno riguardato 12 intervistati di cui solo 2 donne. Infine, sono state inserite anche due interviste realizzate a testimoni privilegiati (congiunti di lavoratori e lavoratrici impiegati nel settore) non direttamente coinvolti nella ricerca, ma che hanno offerto alcuni importanti spunti di riflessione. L'indagine empirica è iniziata nel mese di settembre del 2015. La maggior parte delle interviste sono state realizzate nel primo semestre del 2016, mentre poche sono le interviste realizzate nel secondo semestre (tra cui quelle via Skype) a causa di un mio soggiorno di ricerca all'Università di Leeds (GB). Altre interviste sono state realizzate tra i mesi di marzo e maggio 2017 quando, causa dell'approssimarsi delle scadenze e di un secondo periodo di ricerca all'Università di Barcellona, ho ritenuto di terminare la rilevazione empirica.

Con la consapevolezza di come la trascrizione dell'intervista possa già essere una forma di analisi e selezione mediata dal ricercatore (Riessman, 2008), la trascrizione delle interviste è stata di tipo letterale e completa: è stata cioè riportata to letteralmente tutta la conversazione, comprese le parti che ho giudicato irrilevanti ai fini della ricerca. I testi hanno però subito un lavoro di *editing* sia nella fase della trascrizione sia in quella di analisi e utilizzo del materiale empirico. Tale lavoro, che ha riguardato solo ed esclusivamente la forma (sintassi e grammatica), si è reso necessario a causa dei numerosi errori di concordanza (tra genere, soggetto, verbo, ecc.) e di *consecutio temporum* delle frasi. Là dove è stato possibile, la trascrizione delle interviste e una prima analisi delle stesse è stata simultanea alla loro realizzazione. Quest'ultima è apparsa sempre più una necessità, non solo per rispettare il cronoprogramma della ricerca o perché la contiguità tra realizzazione, trascrizione e analisi delle interviste permette quella circolarità su cui si fonda la stessa prassi della ricerca di tipo qualitativo, ma anche perché, come dottorandi, siamo tenuti periodicamente a dare conto delle nostre attività di ricerca e dei risultati ottenuti al collegio docenti che ha il compito di supervisionare l'attività e cercare di raddrizzare eventuali anomalie. Inoltre, nel corso di questi anni ho sia partecipato a numerose conferenze e convegni sia prodotto alcune pubblicazioni in cui si è reso necessario offrire spunti preliminari sui risultati ottenuti. Questi hanno avuto certamente un ruolo positivo sulla ricerca, soprattutto alla luce dei numerosi consigli e suggerimenti che ho ottenuto durante le discussioni e nei processi di revisione delle pubblicazioni. Tuttavia, le attività menzionate non hanno inficiato sulle esigenze di originalità e esclusività dei risultati qui presentati.

Al termine di ogni intervista (solitamente nel viaggio di ritorno in sede) è stata sia compilata una scheda riassuntiva contenente la sintesi delle informazioni biografiche e anagrafiche dell'intervistato sia una relazione di stampo riflessivo sul contenuto dell'intervista e sulla sua forma. Si tratta di un esercizio ampiamente consigliato dai metodologi che ho trovato particolarmente utile come riflessione a "caldo" sul materiale empirico e sulla posizionalità del ricercatore che mi ha permesso di individuare errori, mancanze e carenze di porvi rimedio nel continuo dell'attività.

I risultati empirici sono presentati seguendo lo stile narrativo (tradizionale nella ricerca qualitativa) cioè utilizzando gli estratti di intervista a sostegno e o a dimostrazione della descrizione di caso e dell'argomentazione generale (Corbetta 2014:424). L'ampio uso del materiale empirico direttamente

nel testo risponde però non solo all'esigenza di illustrare le diverse problematiche di cui mi sono occupato ma anche a quella di offrire il più ampio spazio possibile di parola "in prima persona" ai soggetti stessi della ricerca e alla loro diversità.

La ricerca sul campo svolta mediante interviste è stata continuamente intervallata da alcune attività che non si possono pienamente iscrivere nello statuto di altre tecniche di ricerca (l'osservazione etnografica, il focus group e la ricerca documentale) perché non ne hanno assunto i caratteri della sistematicità. Queste attività hanno riguardato: a) momenti di osservazioni in occasioni di scioperi e agitazioni organizzati dai lavoratori, dalle lavoratrici e dai sindacati nel corso degli anni della ricerca nonché la visita in loco in strutture alberghiere della città; b) la simultanea ricerca e studio di materiale documentale e informativo (la costante lettura dei quotidiani locali a cui generalmente viene dedicato ampio spazio alla principale attività economica della città, la raccolta e le analisi di materiale video, fotografico e informativo, anche quello realizzato dai sindacati in occasione delle agitazioni, come i comunicati, le note ecc., il controllo dei siti web delle aziende alberghiere, delle loro organizzazioni e degli enti in grado di fornire informazioni utili alla ricerca); c) la costruzione di momenti di confronto e di discussione collettiva con osservatori privilegiati, studiosi, sindacalisti, lavoratori e lavoratrici, in particolare il *workshop* svolto nel mese di maggio del 2017 all'Università di Padova dal titolo *The Labour of Hospitality: Migration, Production and Political Economy*, giornata di studio dedicata ad un'analisi comparata del lavoro alberghiero tra le città di Venezia e Londra.

Una prima avvertenza riguarda uno degli approcci - l'intersezionalità - che ho utilizzato per leggere ed interpretare la relazione tra identità sociali dei lavoratori e delle lavoratrici e divisione del lavoro e, più in generale, il loro rapporto con la produzione e la riproduzione delle strutture di disuguaglianza. Qui ho preferito non riprendere la discussione metodologica sugli approcci intersezionali. La ragione è che queste riflessioni sull'intersezionalità nonché sul problema ontologico su come trattare "le identità sociali" sono state già affrontate nel secondo capitolo e verranno riprese nei prossimi capitoli. In effetti, sia l'approccio intersezionale sia la posizione del ricercatore nei confronti di concetti contestati quali quelli dell'identità sottendono tortuosi ragionamenti di natura metodologica, epistemologica e di natura teorica che, ritengo, richiedono di essere discussi nella loro forma intrecciata e quindi senza produrre separazioni. La scelta era quindi decidere dove affrontare queste questioni. Affrontarle nel capitolo metodologico avrebbe comportato una lunga discussione di natura teorica con il rischio di modificare l'impostazione generale che ho dato al capitolo (il racconto del processo di ricerca). Per tale ragione ho preferito trattare la questione metodologica relativa all'intersezionalità e allo statuto delle identità sociali nella parte teorica.

Infine, un'avvertenza di forma ma che sottende in realtà una forte connotazione di sostanza, e anche di posizionalità teorica, riguarda l'uso dei generi nella scrittura. Muovendomi in un terreno al centro di numerose discussioni e di posizioni spesso contrastanti, la questione di come presentare in forma scritta i risultati senza riprodurre dinamiche di potere, di discriminazione e di esclusione nella scrittura è diventata una questione al centro di una lunga auto-riflessione. Il fatto che il mio stesso campione, specie per quanto riguarda i lavoratori e le lavoratrici, si presentasse molto eterogeneo per identità di genere mi spingeva di volta in volta a mettere in discussione le forme neutre (che neutre

non sono mai state) utilizzate nella lingua italiana. La strategia che ho seguito è stata quella di utilizzare le forme estese (lavoratori e lavoratrici, uomini e donne) dove faccio riferimento a gruppi così eterogenei per identità di genere da rendere arduo trovare maggioranze; di usare il genere maschile quando il gruppo a cui mi riferisco presenta una chiara maggioranza di uomini; e, infine, di usare il genere femminile quando invece il riferimento è a gruppi che presentano una maggioranza di donne. Solo in casi limitati e del tutto dipendenti da questioni di natura stilistica è stata utilizzata la forma considerata “neutra” nella lingua italiana.

3.6 L’analisi dei dati qualitativi

L’analisi dei dati di una ricerca qualitativa è un’attività ermeneutica finalizzata non al maneggiamento di categorie statistiche ma a fornire interpretazioni olistiche che abbiano al centro i soggetti - e non le variabili - attraverso l’identificazione di temi, argomenti e concetti e delle loro relazioni. Il processo di analisi dei dati qualitativi è un aspetto fondamentale all’interno degli approcci non standard, nonché ricco di insidie in primo luogo legate alla stessa “interpretazione” e al fatto che scelte epistemologiche diverse richiedano anche modalità di analisi differenti (Della Porta 2010). Normalmente, l’analisi dei dati qualitativi non riguarda sole le parole e le frasi pronunciate dall’intervista o delle articolazioni testuali, ma anche il senso che l’intervistato attribuisce a quelle parole e all’immaginario che esso evoca, tenendo ben a mente che, da un lato, l’interesse non è solo ottenere informazioni sulla realtà ma anche quale significato le persone attribuiscono a tale realtà e al proprio vissuto individuale e, dall’altro, il fatto di come le narrazioni siano influenzate da una certa cultura (Della Porta 2010).

Come ho già chiarito sopra, il processo di ricerca qualitativo è di natura circolare e prevede il continuo dialogo e ritorno sulle diverse fasi della ricerca che, per tale, assumono una forma integrata. Pertanto, l’analisi del materiale empirico è una fase che ha accompagnato l’intero processo di ricerca (Coffey e Atkinson, 1996). Seppur diffusa in tutto il periodo di ricerca, quest’azione è stata realizzata con diversa intensità a seconda della mole del materiale empirico che man mano si produceva, dei diversi periodi della ricerca e delle altre circostanze. In effetti, l’azione dell’analisi dei dati qualitativi è generalmente divisa in tre macro-fasi ordinate gerarchicamente (Cardano, 2011; Della Porta, 2010; Sala, 2010). Secondo la classificazione di Della Porta (2010) e McCracken (1988) l’analisi del materiale empirico, specie quello proveniente dalle interviste, si articola attraverso i seguenti passaggi: l’individuazione di osservazioni (gli enunciati più rilevanti corrispondono a delle osservazioni); interpretazione delle osservazioni (sia singolarmente che in relazione al complesso insieme); la connessione tra le osservazioni.

In modo più dettagliato, Sala (2010) che a sua volta segue l’articolazione di Rubin e Rubin (2005), sostiene che l’analisi dei dati qualitativi raccolti tramite interviste può essere divisa in tre fasi: la preparazione dei dati; l’analisi descrittiva; l’analisi esplicativa. La fase di preparazione, che prevede azioni quali la trascrizione, la catalogazione e l’identificazione di etichette e temi, è stata simultanea alla fase di raccolta dei dati e, quando è stato possibile, queste azioni sono state svolte su ogni singola intervista immediatamente dopo la sua conduzione. La fase di analisi descrittiva, dove si individuano tipologie e si formano le categorie, è stata svolta sia simultaneamente alla preparazione dei dati sia a

posteriori, nel senso che, una volta raccolto tutto il materiale empirico, si è reso necessario aggiornare la stessa analisi descrittiva alla luce della maggiore integrazione e completezza dei dati raccolti. La terza fase, quella dell'analisi esplicativa, dove si stabiliscono le relazioni tra categorie, è stata invece svolta per la gran parte dopo aver concluso il periodo di ricerca sul campo, fermo restando però il fatto che, anche quando il materiale raccolto aveva ancora una forma parziale, alcune attività di analisi esplicativa sono state svolte per assecondare le impellenze del percorso. Al netto dell'impossibilità di stabilire regole proceduralizzate estremamente rigide per l'analisi dei dati qualitativi (così come per tutte le altre fasi di ricerca negli approcci non standard) il modello di analisi dei dati che ho seguito segue queste prescrizioni. Così come sempre più diffuso, per l'analisi delle interviste mi sono avvalso del supporto di programmi informatici specialistici per queste attività e precisamente di Nvivo che permette, come è ormai ampiamente riconosciuto, non solo di accelerare le attività operative sui dati, consentendo al ricercatore di concentrarsi su questioni meno proceduralizzate, ma anche di migliorare l'intero processo della ricerca, velocizzandolo e permettendo di informatizzare quelle operazioni un tempo svolte "manualmente" quali i collegamenti tra codici o etichette, la creazione di categorie concettuali ordinate gerarchicamente e di registrazione dei passaggi tra concettualizzazioni distribuite su più livelli di astrazione.

Una volta terminata la fase di trascrizione e sistematizzazione del materiale empirico, il passo successivo è stato quello della codifica per temi selezionando quelli maggiormente ricorrenti e significativi per i processi oggetti di studio e attribuendo ad ognuno di essi un'etichetta.

Il processo di codifica consiste in una segmentazione analitica del contenuto, il cui obiettivo è quello di selezionare alcune unità (Della Porta 2010) che si considerano significative. In questo caso specifico, si è trattato di ciò che Strati (1997), chiama di "codifica selettiva", che permette di selezionare e codificare il materiale empirico in relazione al particolare fenomeno oggetto di studio.

Il primo elenco di etichette è stato più volte sottoposto a revisioni alla luce dei continui aggiornamenti della ricerca. Il secondo passaggio è stato quello dell'aggregazione di codici, cioè la creazione di etichette più ampie (tipologie) che forniscono la base per la concettualizzazione. La terza fase è invece consistita sia nell'analisi esplicativa fondata sull'identificazione e sull'interpretazione delle relazioni tra i concetti elaborati (che in questo caso concerneva le relazioni, o meglio, le sovrapposizione tra segmentazione del mercato del lavoro, divisione tecnico-funzionale e divisione sociale dei lavoratori) sia ponendo a rielaborazione critica alcune categorie già esistenti e sia, infine, provando a riflettere sulla creazione e sistematizzazione di nuove categorie esplicative (frammentazioni multiple). Un quarto e ultimo passaggio è consistito nella formulazione di una proposta analitica (l'aggiornamento e la correzione locale della GPN) come modello esplicativo del fenomeno oggetto di studio. La consequenzialità delle fasi appena descritte (che riporto in una tabella di sintesi sottostante con alcuni esempi per quel che concerne tre delle dimensioni oggetto di studio) è anche osservabile nel modo specifico con cui ho presentato i risultati della ricerca (divisione in capitoli e sezioni consequenziali a sostenere una tesi conclusiva). Infine, trattandosi di una tesi multi-focalizzata, come più volte sostenuto, il processo summenzionato è stato ripetuto per ogni macro-argomento individuato a sostegno della tesi finale.

Macro-argomento 1: le frammentazioni				
Etichette primarie	Raggruppamento di etichette	Concettualizzazione	Macro-concetto	Aggiornamento e definizione teorica
Condizioni di lavoro; Cottimo; Salario; Mancias; Visibilità; Rapporto di lavoro; Controllo sul lavoro; Turni; Contratto; Gerarchie, emozionale, manuale; stagionalità; potere; cooperative;	classificazione alberghi; front e back office processi produttivi; gerarchie lavorative; esternalizzazione e proliferazione contrattuale; precarietà;	divisione tecnica e funzionale del lavoro (frammentazione produttiva e moltiplicazione del lavoro)		
Genere, nazionalità, esperienza, formazione, estetica; gruppi etnici; religioni; cultura; razzismo; genderismo; rapporti sociali; rapporti personali; corpi adatti; divisione contingente; mix sociale; clienti; percorsi lavorativi; visioni culturali; stereotipi; migranti; mobilità; permesso di soggiorno;	Interpellamento; razzismo, genderismo, discriminazione, corpi adatti, intersezionalità; mercato del lavoro; reclutamento standardizzato, essenzializzazione, stereotipizzazione; doppia interpellanza, diversificazione aspettative clienti e datori di lavoro; biografie migratorie e individuali; percorsi lavoro migrante;	Divisione sociale del lavoro e segmentazione intersezionale del mercato del lavoro di riferimento	Moltiplicazione del lavoro; Frammentazioni multiple	Albergo come rete produttiva su scala ridotta;
Conflitti, differenze, invidie, gelosie, discriminazioni, sospetti, legami sociali; socializzazione; relazioni sociali; rapporti quotidiani; colleghi e relazioni;	dumping sociale e salariale; confini sociali; confini "salariali", conflitti e isolamento; race management; intersectional management; antagonismo etnico;	effetti combinati e riproduzione delle differenze sociali ed economiche tra i lavoratori;		
Macro-argomento 2: soggettività e ricomposizioni				
Essenzializzazioni, conflitti clienti; conflitti lavorativi; sindacati tradizionali; sindacati di base; servizi; cooperative, stereotipi sui clienti; mancia come ricompensa; lavoratori migranti e sindacato; tradizione e memoria; arme deboli; solidarietà; sciopero; potere strutturale e potere sociale	Rifiuto soggettivo; conflitti lavorativi e conflitti con i turisti; dissonanza identitaria percorsi sindacali ed eterogeneità, sciopero; potere strutturale e potere organizzativo	Soggettività, resistenze e conflitti	Agency e differenziale di "poteri"	

3.7 Il caso studio: verso una città “globale”?

Secondo il Wttc (2017) il turismo genera il 10,2% dell'intero Prodotto Interno Lordo mondiale (circa 7,6 trilioni di dollari) mobilitando poco più del 10% dell'occupazione totale (292 milioni di lavoratori). Questi dati certificano come il turismo sia diventata una delle attività produttive più importanti del nostro secolo da cui dipende la capacità di sopravvivenza e sostenibilità di molte aree del mondo. Inoltre, il comparto turismo e viaggi si presenta come una delle attività economiche più dinamiche grazie alla continua crescita della produzione (+ 3,1% nel 2016 sull'anno precedente) e dell'occupazione (+ 6 milioni di posti di lavoro nel 2016 sull'anno precedente). I ricercatori del WTTC ipotizzano che la crescita del settore turistico continuerà ulteriormente nei prossimi anni fino a prevedere l'inclusione totale di poco meno di 400 milioni di lavoratori nel 2027.

Anche l'Italia partecipa in modo concreto alla produzione turistica mondiale posizionandosi al quinto posto nella classifica tra i paesi più visitati al mondo (48 milioni di visitatori stranieri), sebbene ancora distante dalle altre mete europee come la Spagna (65 milioni di turisti) e la Francia (oltre 83 milioni) (UNWTO, 2018). Il Wttc sostiene che le attività di turismo e viaggi generino complessivamente l'11,1% del Pil italiano (186,1 miliardi di euro), di cui il 4,6% direttamente nelle attività produttive turistiche (77,3 miliardi di euro), e stima per l'Italia un tasso di crescita del 1,7% annuo fino al 2027.

Anche sul fronte dell'occupazione i numeri sono piuttosto significativi. Il settore viaggi e turismo in Italia crea complessivamente (direttamente e indirettamente) 2,9 milioni di occupazioni (12,6 % del totale) e arriverà, sempre secondo le stime, a generare 3,5 milioni di posti di lavoro nel 2027. Dal punto di vista della leva occupazionale diretta, il comparto turismo e viaggi conta circa 1,25 milioni di posti di lavoro ovvero il 5,5% delle occupazioni totali (WTTC 2017). Tuttavia, questi importanti numeri sul peso del turismo in Italia e nel mondo, pur essendo stime ufficiali, necessitano di correzioni al rialzo specie in alcune regioni italiane dove i tassi di irregolarità e di sommerso raggiungono percentuali molto elevate.

Dal punto di vista del flusso turistico in ingresso, l'Italia gode non solo del vantaggio di essere uno dei paesi con il maggior numero di attrazioni turistiche e di detenere la maggioranza relativa (con 51 siti, il 5% del totale) dei luoghi di interesse artistico-culturale indicati dall'UNESCO, ma anche di una posizione privilegiata all'interno di un'area geografica “turistica” come l'Europa che, con oltre il 51% di visitatori totali mondiali, risulta essere la macroregione più visitata al mondo (UNWTO 2018). Poco più della metà dei 50 milioni di turisti stranieri che hanno visitato l'Italia nel 2016 ha scelto come meta le città d'arte, seguite a distanza dalle località balneari (circa 8 milioni) (Enit, 2016). La maggior parte dei turisti internazionali proviene da paesi quali la Germania, gli Usa, la Francia e il Regno Unito ma negli ultimi anni si è registrato un significativo aumento della presenza di visitatori stranieri provenienti dai paesi di nuova industrializzazione e Brics (Brasile, Russia, India, Cina, Sudafrica) e da altri paesi del sud-est asiatico.

All'interno delle mete preferite dei turisti italiani e non, Venezia occupa un posto privilegiato. Di fatto Venezia è una delle principali città turistiche del mondo, nonché una vetrina esclusiva del turismo di qualità e artistico che negli anni ha saputo costruire una fortissima reputazione di città

attraente e, per tale, richiamo dei turisti provenienti da tutto il mondo. Se adottassimo la definizione proposta da D'Eramo (2017), secondo cui una città può dirsi turistica se il numero dei visitatori supera il numero di residenti⁶⁸, Venezia non sarebbe solo una città turistica ma una città iper-turistica. I ricercatori del Ciset⁶⁹ (2017) hanno stimato per il 2016 circa 25 milioni di visitatori (ovvero 96 volte il numero dei residenti, 261 mila), mentre i visitatori che hanno alloggiato nel comune di Venezia durante il 2016 sono stati circa 4,5 milioni, ovvero 17 volte il numero dei residenti. Ma se restringessimo il focus sull'area della città che è il vero cuore attrattivo di Venezia, ossia il centro storico (l'isola di Venezia), il rapporto diventerebbe di un residente ogni 454 visitatori e ogni 50 turisti pernottanti.

Tuttavia, per molti versi, Venezia rappresenta una città turistica sui generis. Non solo perché l'apparato turistico veneziano è un sistema molto complesso, capace di offrire molteplici turismi che includono il turismo artistico e culturale del centro storico (aiutato anche da diversi eventi di natura culturale come la Biennale, la Mostra del Cinema e il Carnevale), quello balneare del Lido, il turismo fieristico e "manageriale" della "Terraferma" (ancora un importante polo di servizi finanziari e produttivi) e quello crocieristico (Venezia è il secondo Home Port per navi da crociera in Europa dopo Barcellona). Né tantomeno perché Venezia è inserita in un'infrastruttura turistica multiforme dovuta alla presenza simultanea nella cosiddetta "metropoli turistica" (che comprende le province di Venezia, Padova e Verona) nella regione più turistica d'Italia - il Veneto (circa 10 milioni di turisti stranieri) - e nelle mete d'obbligo dell'*Italian Grand Tour* (insieme a Firenze, Roma e Napoli). Ma soprattutto perché Venezia si è inventata come città turistica già nel '600 e ben prima che il turismo diventasse una pratica sociale diffusa e un'industria globale. Già allora, e con maggiore intensità nel secolo successivo, il Carnevale di Venezia era un evento attrattivo per le classi abbienti di tutta Europa (compresa la nobiltà), richiamate, come ricorda D'Eramo (2017), non solo dalle oggettive bellezze della città, ma anche, e soprattutto, dal gioco di azzardo e dal divertimento sregolato, dissoluto e licenzioso che, almeno nel periodo del Carnevale, contribuiva a rendere Venezia una sorta di parco divertimento d'Europa.

La razionalità turistica di Venezia nel post Rinascimento italiano era anche certificata da quello che oggi definiremmo "politiche di attrattività". Una serie di azioni, di intenzioni e di propagande con cui la Serenissima Repubblica mirava ad attrarre stabilmente il capitale-viaggiatore. È quindi in questo senso, e in contrasto con la vulgata post-moderna che vorrebbe il turismo come un'alternativa alla deindustrializzazione, che Venezia non risponde al profilo classico delle città turistiche, dal momento che la città prese a coltivare la sua vocazione turistica ben prima di coltivare quella industriale e manifatturiera. E anche quando l'industrialismo era al suo apice, il turismo a Venezia è sempre stato in grado di dare il suo contributo nell'ecosistema economico e sociale della città.

⁶⁸ I geografi distinguono 3 tipi differenti di città turistiche: le stazioni turistiche costruite per il consumo dei visitatori; le città storiche e le città convertite da luoghi di produzione di altro genere a luoghi di produzione turistica. (Cfr: D'Eramo 2017:71). Secondo Marco D'Eramo (2017), esiste una soglia che è data dal rapporto tra numero di residenti e numero di visitatori. Quando questo rapporto volge a favore dei residenti, i turisti usano i servizi che sono primariamente pensati per i residenti. Viceversa, quando il rapporto è a favore dei turisti, i residenti consumano i servizi locali primariamente pensati per i visitatori.

⁶⁹

Seguendo però il ragionamento di Marco D'Eramo, il turismo più che essere un valido sostituto all'industrializzazione, come vorrebbero i sostenitori del post-moderno, sarebbe un'alternativa perseguita strutturalmente a seguito del decadimento di qualsiasi attività produttiva e generatrice di ricchezza che per un certo periodo di tempo caratterizza un luogo specifico. In effetti, sottolinea D'Eramo (2017), Venezia s'inventa città turistica proprio nella fase calante della sua potenza economico-commerciale che, insieme ad altre città italiane, aveva segnato il dominio del commercio internazionale via mare per buona parte dei 5 secoli precedenti.

Questa razionalità turistica di Venezia diventa ancora più evidente nei secoli successivi quando il fenomeno turistico iniziò a scrostarsi dalla connotazione nobiliare e ad assaporare i primi, sebbene ancora deboli, segni di *plebeizzazione*. Agli inizi del '900, per movimento dei turisti stranieri, Venezia era la prima destinazione turistica italiana soprattutto grazie a tutta una serie di investimenti e di programmazione (pubblici e privati) ancora una volta antesignani delle politiche di attrattività che avrebbero caratterizzato le città turistiche esattamente un secolo dopo. Nel 1906 nasce la CIGA (Compagnia Italiana Grandi Alberghi), azienda veneziana destinata a diventare nei decenni successivi (e fino agli anni '90 quando venne acquisita da Starwood) una sorta di FIAT del turismo, proprietaria di molti alberghi di lusso a Venezia e in Italia. Secondo Andrea Zannini (2014), nel 1909, con la costruzione dell'Hotel Excelsior al Lido di Venezia ad opera della CIGA, si registra l'ingresso del grande capitale nel turismo dopo che la piccola e media imprenditoria aveva dato un suo importante contributo a formalizzare un'offerta ricettiva di base. Questo periodo di fortuna del turismo continuò nei decenni successivi (eccezion fatta per il periodo della Grande Guerra) e negli anni '30 e a dimostrazione della pari dignità riconosciuta al turismo, proprio nel mentre si completava il polo industriale sulla Terraferma e con esso una città operaria, al Lido di Venezia si costruivano il palazzo della Mostra del Cinema e il Casinò (Zannini, 2014).

Subito dopo il conseguente calo del turismo dovuto alla Seconda Guerra Mondiale, in concomitanza con gli *Anni Gloriosi* del fordismo, il turismo a Venezia riprende la sua inesorabile ascesa. Zannini (2014) distingue due diverse fasi del turismo a Venezia a partire dalla seconda metà del Novecento. La prima, tra gli anni '50 e '80, quando l'enorme sviluppo del turismo di massa internazionale confermò Venezia come una delle principali mete e, insieme ad altri luoghi del Vecchio Continente, come la «la quintessenza dell'europeità». In questi anni raddoppiarono le presenze turistiche del centro storico e del Lido mentre decuplicavano quelle della Terraferma come conseguenza dei limiti fisici stessi della città storica. Fattori importanti s'intrecciarono e favorirono il divenire del turismo l'attività economica centrale della città. Secondo Zannini (2014), la deindustrializzazione del centro storico e la contemporanea reindustrializzazione di Porto Marghera liberarono spazi, capitali e maestranze da reimpiegare nel settore turistico; inoltre, sempre negli anni '50, iniziò il progressivo spopolamento del centro dopo che nel 1951 si era raggiunto il picco di popolazione. Lo spopolamento, ricorda Zannini, si consolidò negli anni successivi fino ad assumere i caratteri veri e propri di un esodo in favore della città nuova della Terraferma.

La prima fase della massificazione turistica e del "secolo breve" veneziano si concluse alla fine degli anni '80, quando si verificarono alcuni eventi la cui rappresentazione è affidata a due immagini

distinte ma sensibilmente intrecciate. La prima è nell'estate del 1990 quando decine di migliaia di nuovi turisti delle ex Repubbliche Socialiste si precipitarono a Venezia subito dopo il crollo dell'URSS e dell'ottenimento della possibilità di viaggiare. Sono questi turisti che, secondo Zannini, possono essere ritenuti a buon diritto i «prototipi» di un nuovo soggetto: «il turista globale».

La seconda, meno connessa alla pratica turistica in sé e più significativa dell'emergere di una consapevolezza della fragilità di Venezia (fragilità che è diventata essa stessa un marker turistico), è la fotografia che la mattina del 16 luglio 1989 i lettori di tutto il mondo si trovarono sulle prime pagine dei quotidiani: Piazza San Marco seppellita sotto un cumulo impressionante di rifiuti. Il giorno prima, il 15 luglio, che è il giorno della tradizionale Festa del Redentore, Venezia si addormentò sulle note del rock psichedelico dei Pink Floyd che si esibirono dal vivo da un palco montato su un'isola artificiale nel bacino di San Marco di fronte a svariate decine di migliaia di persone.

La seconda fase che si è aperta negli anni '90 e che è tutt'ora in corso, si caratterizza invece per l'iper-massificazione del turismo dovuta all'accelerazione dei trasporti internazionali, allo sviluppo delle compagnie aeree *low cost*, all'allargamento delle classi medie nei paesi di nuova industrializzazione e al consolidamento del turismo come *marker* sociale. Gli anni '90 sono la genesi temporale di ciò che Marco D'Eramo ha definito "Il Secolo del Turismo" e a Venezia, seppure nella sua fragilità e come già successo nelle altre epoche precedenti, spetta ancora un ruolo di primo piano e un'invidiabile posizione di rendita (Zannini, 2014).

Tuttavia, gli anni '90 veneziani non si caratterizzano solo per l'arrivo a Venezia del turista globale, ma anche per tutta un'altra serie di trasformazioni e cambiamenti che stravolgeranno tanto l'assetto del sistema produttivo turistico locale quanto il volto stesso della città. In effetti, a partire dagli anni '90 e con un'accelerazione maggiore dagli anni 2000, il settore turistico veneziano è interessato da un triplice processo di trasformazione-internazionalizzazione che riguarda tutte e tre le componenti primarie del sistema turistico (i turisti, la struttura produttiva e i lavoratori). Questi tre processi, che sono largamente intrecciati, hanno contribuito in maniera sostanziale a modificare il peso delle attività turistiche della città, spingendole talvolta ad affrancarsi dalla struttura relazionale locale che ne aveva retto lo sviluppo dei secoli precedenti e ad assumere i caratteri propri di un'industria e di un'attività globale.

3.7.1 *Trasformazione e globalizzazione della struttura alberghiera veneziana*

Nel 2016, nel comune amministrativo di Venezia erano presenti 403 alberghi per un totale di circa 30 mila posti letto e di 15700 camere. Con una media di circa 40 camere ad albergo, la struttura produttiva alberghiera è media-piccola. Sono infatti pochi gli alberghi che superano le 100 camere, e a differenza di molte altre città turistiche, Venezia si caratterizza per una offerta ricettiva frammentata e di piccole dimensioni e per l'assenza di mega complessi alberghieri. Allo stesso tempo, Venezia conferma anche dal lato dell'offerta ricettiva la sua preferenza per un turismo esclusivo e lussuoso. Gli alberghi del segmento *upper* (4 e 5 stelle) sono in totale 132 per oltre 18 mila posti letto e 9 mila camere e una media di 90 camere ciascuno. Tra questi, 20 sono gli alberghi a 5 stelle (o più) per un totale di circa 4700 posti letto, 2360 camere e una media di 118 camere ad albergo. 112 invece sono

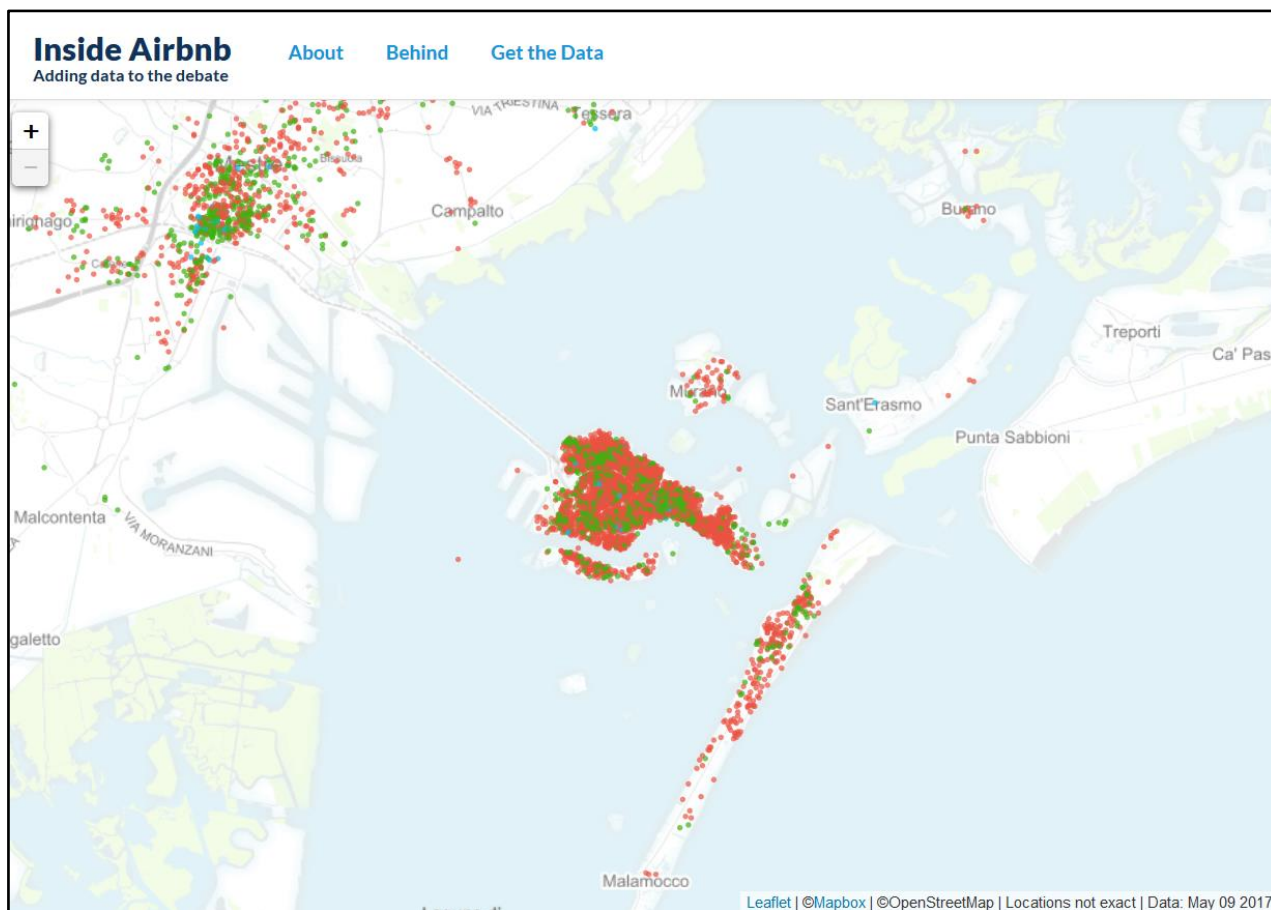
gli alberghi a 4 stelle che dispongono di 13670 posti letto, poco più di 7 mila camere e una media di 63 camere ciascuno. La maggior parte dell'offerta di posti letto e delle camere è proprio garantita dal segmento 4 stelle (Comune di Venezia, 2017).

Tipo di struttura	Alberghi	Posti letto	Camere	Media camere	Quota alberghi sul totale
5 Stelle	20	4682	2364	118	5%
4 Stelle	112	13659	7059	63	27,1%
3 Stelle	177	8599	4732	26,7	43,9%
1 – 2 Stelle	94	2778	1558	16,57	23,3%

Fonte: Annuario del Turismo (Comune di Venezia 2017)

Il trend dell'offerta alberghiera veneziana è, a netto delle fluttuazioni, continuamente in crescita. Basti pensare, ad esempio, che nel 2000 gli alberghi erano 327 e 15 anni dopo l'offerta vantava poco meno di 100 unità in più, soprattutto nel segmento degli alberghi a 4 stelle che nello stesso arco di tempo sono più che raddoppiati (da 43 unità a 112). Ancora più significativa, da questo punto di vista, è la trasformazione-espansione che ha riguardato il comparto dell'extra-alberghiero (B&B, appartamenti e camere ad uso turistico, ecc.) tanto da diventare, al pari di altre città, una vera e propria emergenza sociale per la residenzialità. Nel 2016 le strutture extra-alberghiere erano circa 3700 per un'offerta di oltre 22 mila posti letto. Si tratta di una crescita vertiginosa considerando che nel 2000 gli appartamenti ad uso turistico erano 81 e 10 anni dopo, nel 2010 erano 1438, mentre i Bed & Breakfast erano 86 nel 2000 e 444 nel 2010 (Comune di Venezia, 2017). A questi dati va poi sommata la quota del sommerso che risulta essere, per ovvie ragioni, non calcolabile precisamente ma che una ricerca dell'osservatorio casa del Comune di Venezia nel 2008 stimava intorno al 22% degli appartamenti pubblicizzati su internet⁷⁰. Ad oggi, il sito del progetto Inside Airbnb, che permette di ottenere in tempo reale informazioni riguardanti l'offerta di posti letto affiliati alla piattaforma Airbnb, calcola che siano 6027 le soluzioni che la piattaforma di *sharing economy* offre agli avventori di Venezia. Di questi 4513 sono gli interi appartamenti; 1443 le stanze private e 71 le stanze condivise. Il sito internet del progetto fornisce anche una mappa interattiva della diffusione del fenomeno (vedi immagine) dove si può notare come i punti rossi (gli interi appartamenti) e i punti verdi (le stanze singole) siano disseminati nel centro storico di Venezia senza soluzione di continuità.

⁷⁰ CFR: Alberghi e strutture extra-alberghiere nel corso degli anni. <http://www.italianostravenezia.org/statistiche-su-venezialalberghi-e-strutture-extra-alberghiere-nel-corso-degli-anni/>



Fonte: insideairbnb.com, consultato il 10/09/2018;

Sebbene la quota dell'offerta alberghiera sia ancora maggioritaria (57%) rispetto alla quota dell'offerta extra-alberghiera (43%), essa sta progressivamente perdendo terreno. Dal 2012 al 2016, la quota alberghiera si è ridotta dal 62% dell'offerta totale al 57%, mentre l'extra-alberghiero è passato dal 38% al 43% (Comune di Venezia, 2017).

Sia la stragrande maggioranza dell'offerta alberghiera (60%) sia dell'offerta extra-alberghiera (71%) proviene dal centro storico. In particolare, gli alberghi del centro storico sono 272 per oltre 18 mila posti letto e 9 mila camere. Tuttavia, la media di camere per albergo, a causa dei limiti stessi della struttura immobiliare, risulta essere meno alta, scendendo a 34 camere per hotel. Quasi tutti gli hotel a 5 stelle (18 su 20) sono nel centro storico mentre le altre strutture hanno una distribuzione meno sbilanciata (Comune di Venezia, 2017).

Non siamo stati in grado di rinvenire dati ufficiali sulla struttura proprietaria degli alberghi, ma i testimoni privilegiati hanno confermato che la maggioranza degli alberghi veneziani è ancora in gestione o di proprietà di albergatori locali o di storiche famiglie di albergatori, sebbene questa struttura proprietaria sembri segnare maggiormente gli alberghi del segmento inferiore (3 stelle in giù) mentre è meno caratterizzante nei livelli superiori fino ad arrivare all'assoluta minoranza per quel che concerne gli alberghi di lusso

Tipo di struttura	Centro Storico	Lido	Terraferma
5 Stelle	18	1	1
4 Stelle	74	12	26
3 Stelle	110	17	50
1 – 2 Stelle	70	6	18

In effetti, una delle principali innovazioni che ha riguardato Venezia, al pari di ciò che è successo nelle altre località turistiche, è la trasformazione-internazionalizzazione della sua struttura produttiva realizzatasi con l'arrivo *in loco*, a partire dai primi anni '90, delle grandi multinazionali alberghiere. L'arrivo delle multinazionali è stato possibile sia attraverso le nuove aperture sia attraverso le modalità di espansione classica che abbiamo descritto nel primo capitolo: acquisizioni, fusioni, contratti di management e affiliazioni. Simbolicamente, tale processo è rappresentato dall'acquisizione nel 1995 da parte di Sheraton della CIGA (La compagnia Italiana Grandi Alberghi), storica azienda alberghiera veneziana che deteneva il controllo di molte strutture della città. Successivamente, nel 1998, Sheraton è stata acquisita da Starwood Hotels (originariamente un'azienda immobiliare) che nel 2016 è stata a sua volta acquisita da Marriot International (attualmente il più grande gruppo alberghiero del mondo). Le operazioni di compra-vendita, di fusione e di sostituzione della gestione a Venezia hanno interessato tanto i singoli asset (gli alberghi singoli) tanto gli investimenti di portafoglio (quando è un'intera catena alberghiera o parti di un gruppo alberghiero ad essere oggetto di trasferimento). I maggiori gruppi alberghieri mondiali sono oggi presenti a Venezia con alcuni dei loro più importanti marchi del lusso. Se in una prima fase questo processo di internazionalizzazione è stato portato avanti grazie agli investimenti di gruppi alberghieri provenienti dall'Europa e dal Nord America, negli ultimi anni è cresciuta esponenzialmente la presenza di nuovi *player* internazionali del settore provenienti dai paesi del Medio Oriente e dal Sud Est Asiatico.

Contemporaneamente alle trasformazioni di natura proprietaria, gli alberghi Veneziani sono stati coinvolti nel fenomeno di finanziarizzazione del capitale alberghiero realizzatosi primariamente con l'ingresso di grandi gruppi finanziari internazionali (fondi d'investimento, fondi pensione, fondi sovrani) nella proprietà della struttura immobiliare degli hotel (le mura, i palazzi, ecc.) e con l'acquisizione di quote azionarie di multinazionali alberghiere e sia, infine, con la trasformazione di quest'ultime da aziende alberghiere a compagnie finanziarie che gestiscono l'*hotelier* come investimento di portafoglio. La finanziarizzazione delle industrie alberghiere si è poi mescolata, diventandone spesso il segno meglio tangibile, con il fenomeno di scissione del capitale immobiliare dalle aziende alberghiere che, come abbiamo già visto nel primo capitolo, rappresenta una delle principali trasformazioni dell'industria globale. In effetti, l'alienazione delle proprietà immobiliari permette alle imprese alberghiere intenzionate all'espansione di alleggerire il peso finanziario

dell'investimento in quanto dovranno concentrarsi nella gestione del singolo asset o nell'acquisto del marchio e non dovranno più invece acquisire la proprietà giuridica degli immobili. L'alienazione degli immobili ha a sua volta attirato l'attenzione dei grandi gruppi finanziari e immobiliari internazionali (sia quelli specializzati nel segmento dell'immobiliare alberghiera sia quelli interessati all'immobiliare *tout court*). Nel 2015, anno record in Europa, gli analisti del HVS (2016)⁷¹, nel loro consueto bollettino annuale, hanno stimato un giro d'affari di 23,2 miliardi di euro di transizioni immobiliari alberghiere in Europa, la cui maggior parte sono transizioni di portafoglio (14,6 miliardi di euro). Nello stesso anno, Venezia condivideva insieme a Londra il primato per il prezzo medio più alto di vendita delle camere (1,3 milioni a camera), realizzato grazie alla vendita del The Gritti Palace da Starwood al gruppo qatariota Nozul Hotels & Resorts per 105 milioni di euro. Starwood ha continuato però a mantenere la gestione dell'hotel. Secondo l'analisi di HVS, i nuovi proprietari degli immobili alberghieri in Europa sono le società di *privaty equity*, gli investitori istituzionali (tra cui fondi sovrani soprattutto dei paesi del Medioriente), le società specializzate nell'immobiliare alberghiero e le compagnie alberghiere. Tra gli investitori immobiliari, oltre la metà proviene dall'Europa, seguiti dal Nord America e dal Medioriente. La forte domanda di investimento nell'immobiliare alberghiera è sostenuta dall'aumento dell'indice remuneratività alberghiera che rende questo settore particolarmente attrattivo⁷² (HVS 2016).

3.7.2 Internazionalizzazione e trasformazione del flusso turistico

Sarebbe riduttivo parlare di un processo di internazionalizzazione del flusso turistico verso Venezia negli ultimi anni, poiché, come abbiamo visto, Venezia coltiva una propria vocazione turistica internazionale fin dalla sua nascita come città attrattiva. Già dal '600 e nei secoli successivi, Venezia è meta di turisti internazionali, sebbene prevalentemente di estrazione nobile e di classi abbienti. Questa tendenza si è poi fatta ancora più forte sino a divenire "strutturale" negli anni del dopoguerra accompagnata anche dalle trasformazioni sociali dello status di turista. Tuttavia, è innegabile che negli ultimi decenni il flusso turistico abbia subito delle sostanziali variazioni e, con esse, un'importante aumento e massificazione. A determinare queste trasformazioni-estensioni sono state, come abbiamo già ampiamente documentato nelle pagine precedenti, l'interagire simultaneo di concause quali la "nuova rivoluzione dei trasporti" con annessa massificazione e velocizzazione (grazie anche alla diffusione dei trasporti low cost), il crollo dell'Unione Sovietica e l'apertura internazionale dei paesi che la componevano (significativamente colta dagli studiosi come passaggio da un turismo internazionale a un turismo globale), l'aumento della classe media in alcuni paesi del mondo, i nuovi modelli di consumo e di ospitalità, la diminuzione dei costi turistici prevalentemente associata alla riduzione dell'intermediazione e all'aumento della concorrenza e, infine, il divenire del

⁷¹ HVS: il bollettino delle transazioni alberghiere in Europa nel 2015 disponibile qui: <https://www.hospitality-news.it/hotel/1519-hvs-il-bollettino-delle-transazioni-alberghiere-in-europa-nel-2015.html>

⁷² Per una rassegna sulle principali transazioni alberghiere e dell'immobiliare alberghiera a Venezia si possono consultare: Enrico Tantucci, "Grandi alberghi, terra di conquista", *La nuova di Venezia e Mestre*, 09/08/2017; Martina Zambon, "Venezia, dopo il Baur anche il Danieli. Continua lo shopping degli hotel", *Corriere del Veneto*, 08/09/2017; Vincenzo Chierchia, "Gli hotel italiani fanno gola: nel 2017 investimenti record", *Il Sole 24 Ore*, 06/02/2018; Carlo Festa, *Da Boscolo al Baur al Danieli, i grandi hotel italiani acquistati dai fondi USA*, *Il Sole 24 Ore*, 15/08/2017;

turismo come un *marker* di riconoscimento sociale. L'interagire simultaneo di questi fenomeni ha prodotto a livello globale l'aumento del flusso turistico internazionale e una sua maggiore diversificazione. Venezia, così come altre città tradizionalmente turistiche, non è stata risparmiata da questi processi che si sono concretizzati in tre diverse tendenze specifiche. La prima è l'aumento del numero assoluto di turisti che ogni anno visitano e soggiornano a Venezia. La seconda è l'aumento della quota relativa di turisti stranieri sul totale dei turisti e la terza è relativa alla diversificazione delle nazionalità di provenienza.

Sul fronte della prima tendenza, Venezia è tra le città più visitate d'Italia dietro solo a Roma e Milano. Tuttavia, se astraessimo dal numero totale di pernottamenti la quota di chi non si muove per turismo ma per affari, probabilmente Venezia risulterebbe la città più visitata d'Italia. Venezia è la città che regge la maggior parte del flusso turistico del Veneto che con oltre 11 milioni di arrivi e 42 milioni di presenze è risultata nel 2015 la regione più turistica d'Italia. Mentre per quanto concerne il fatturato turistico della città, esso si aggirerebbe, secondo le stime del Ciset (2017), attorno ai 2,5 miliardi di euro. Venezia è inoltre avvantaggiata dal fatto che la maggior parte dei turisti stranieri che visitano l'Italia (52%) è attratta dalle città d'arte e dalle località balneari (19%). La sua invidiabile posizione di città vetrina d'arte e la sua vicinanza da famose località balneari e spiagge fruibili la rende una città quasi unica nella combinazione di più turismi e di diverse soluzioni di vendita. Se si considerano solo le presenze turistiche - che sono calcolate moltiplicando il numero dei turisti per le notti di pernottamento e che per tale ragione sono generalmente maggiori nelle località balneari - la provincia di Venezia nel 2016 contava ben cinque località tra le prime dieci nella classifica nazionale (rispettivamente Venezia, Cavallino-Treporti, Jesolo, San Michele del Tagliamento e Caorle per un totale di oltre 30 milioni di presenze turistiche).

Secondo quanto stimato dai ricercatori del Ciset (2017), nel 2016 hanno visitato la città circa 25 milioni di turisti di cui circa 3,5 milioni di cosiddetti falsi escursionisti. A differenza degli escursionisti veri propri, conosciuti anche con il dispregiativo di "turisti mordi e fuggi" (molti dei quali pendolari e residenti in località più o meno vicine a Venezia), i falsi escursionisti sono turisti che decidono di pernottare nelle strutture di accoglienza dell'immediato hinterland veneziano, diventato negli ultimi anni una sorta di retrobottega della città. Sono infatti non pochi i turisti che pur interessanti a Venezia preferiscono alloggiare nella terraferma, lungo la Riviera del Brenta e spingendosi talvolta fino a Padova o Treviso attirati da costi di soggiorno meno onerosi, dalla facilità dei trasporti e dalla volontà di evitare la congestione turistica veneziana.

Ma il dato sicuramente più importante è relativo all'inarrestabile crescita del movimento turistico a Venezia che, salvo fluttuazioni congiunturali, dovute perlopiù a crisi economiche, cresce a tassi spaventosi tanto da essersi raddoppiato nel giro degli ultimi venticinque anni. Basti pensare che nel 1993 erano poco più di 2,5 milioni gli arrivi turistici nel comune di Venezia (arrivi che includevano anche i circa 500 mila turisti che pernottavano a Cavallino-Treporti, allora ancora territorio amministrativo di Venezia e successivamente divenuto comune autonomo) e nel 2016 avevano

superato di 4,6 milioni⁷³ per un totale di oltre 10,5 milioni di presenze turistiche. La maggior parte degli arrivi turisti (2,9 milioni) e delle presenze (7 milioni) è concentrata nella città storica mentre sono 1,5 milioni i turisti che preferiscono le strutture della terraferma (2,95 milioni di presenze) e solo 185 mila coloro che alloggiano al lido (540 mila presenze) (Comune di Venezia, 2017).

La maggior parte delle presenze turistiche (più di 7 milioni di presenze) si concentra nel periodo che va da aprile ad ottobre che rappresenta anche la forbice della stagionalità a Venezia. Una quota comunque non indifferente di presenze turistiche (poco meno 3,5 milioni) si registra nel periodo di bassa stagionalità (novembre- marzo). Questi ultimi sono dati che confermano sia la minore incidenza della forbice stagionale a Venezia rispetto ad altri luoghi turistici (anche città d'arte) sia la sua estensione piuttosto ampia nel corso dell'anno (si tratta infatti di 7 mesi di stagionalità piena con ben 5 mesi che nel 2016 hanno superato il milione di presenze turistiche).

Oltre all'espansione, la seconda tendenza di trasformazione interna del flusso turistico riguarda il progressivo aumento della quota dei turisti stranieri rispetto alla quota dei turisti italiani. In effetti, l'assoluta maggioranza dei turisti pernottanti a Venezia nel 2016 (quasi 4 milioni) erano stranieri (86% del totale) mentre solo poco più di 650 mila erano gli italiani, superando quindi la media regionale del Veneto che registra oltre il 66% di turisti stranieri sul totale. Dieci anni prima, nel 2006, a fronte di un totale di 3,5 milioni di arrivi, l'83 % erano turisti stranieri⁷⁴. Sebbene il dato della presenza straniera a Venezia sia in contrasto con la media nazionale che vede ancora gli italiani la quota maggioritaria (51%), esso non è un dato anomalo né rispetto a quel che concerne le altre città turistiche italiane né per quanto riguarda le regioni del Nord Italia che, eccetto il Piemonte e la Liguria, sono prevalentemente attrattive per turisti internazionali.

L'ultima tendenza di trasformazione del flusso turistico riguarda la sua stratificazione per provenienza nazionale. Qui i dati che necessitano di essere riportati sono essenzialmente due. Il primo è il fortissimo contributo offerto dai turisti extra EU (a 28 membri) che nel 2016 sono stati la quota maggioritaria dei turisti presenti a Venezia (50,9%) mentre gli avventori provenienti dai paesi europei sono stati il 35,1% e gli italiani il 14%. Anche la composizione interna del flusso turistico per provenienza è sottoposta ad una forte trasformazione. Basti pensare che nel 2006 i turisti italiani erano il 16,2% del totale, quelli "europei" il 38,1% e la quota extra U.E. era il 45,7%, quindi ancor lontano dall'essere la maggioranza assoluta. I ricercatori del Ciset spiegano che il flusso turistico è in costante crescita e lo sono anche le sue tre componenti di provenienza (Italiani, U.E., Extra U.E.), ma a differenziarsi è il tasso di crescita di ogni singola componente: la componente italiana cresce della metà rispetto a quella europea mentre la componente extra U.E. cresce il doppio di quella U.E. Il secondo dato che è necessario sottolineare è la maggiore differenziazione delle nazionalità di provenienza all'interno del flusso dei turisti stranieri. In particolare, si registra negli ultimi anni un sostenuto aumento di turisti provenienti dai paesi di recente industrializzazione e dai cosiddetti Brics, che affiancano e talvolta scansano le provenienze dai paesi di vecchia industrializzazione. Nella

⁷³ Archivio statistico comune di Venezia, tavole statistiche, serie storiche. <http://archive.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/24974>

⁷⁴ Dati di veneto economia: <http://www.venetoeconomia.it/2017/05/turismo-a-venezias-extra-ue-2016/>

classifica delle prime 12 nazionalità, sono ormai stabilmente presenti paesi quali la Cina, la Corea del Sud, l'Argentina e il Brasile. Al contempo, alcuni paesi del Golfo Persico, la Russia, il Sudafrica, l'India e il Messico stanno registrando (al netto delle fluttuazioni e delle contingenze politiche) importanti incrementi di presenze e arrivi. Sempre secondo le analisi del Ciset, i turisti extra U.E. sono anche quelli con una più ampia propensione di spesa. Nel 2016, la loro spesa si aggirava attorno all'1,2 miliardi di euro, con una media giornaliera di 200 euro a testa, ovvero il 25 % in più rispetto ai turisti U.E. (Ciset, 2017).

Nazionalità, arrivi, presenze e permanenza media

Paesi	Arrivi x1000	% sul totale	Presenze x1000	Giorni permanenza
USA	638	13,7%	1.321	2,07
Regno Unito	397	8,5%	1.062	2,67
Francia	325	7%	940	2,89
Germania	258	5,6%	716	2,77
Cina	195	4,2%	316	1,62
Spagna	170	3,7%	396	2,33
Corea del Sud	156	3,4%	220	1,41
Australia	135	2,9%	309	2,28
Giappone	124	2,7%	204	1,64
Canada	105	2,3%	232	2,21
Brasile	104	2,2%	208	2,00
Argentina	97	2,1%	181	1,86
Altre nazionalità	1.290	27,8%	2.880	2,23
Italiani	651	14%	1.528	2,35
Totale	4.646	100%	10.512	2,26

3.7.3 *Composizione e trasformazione della forza lavoro*

La terza macro-trasformazione che ha interessato il settore turistico negli ultimi 30 anni riguarda la manodopera. Anche qui i fenomeni sono stati principalmente due. Il primo riguarda l'oggettivo aumento della manodopera impiegata nel settore turistico che, espandendosi e professionalizzandosi, contribuisce a creare nuove opportunità di occupazione per un numero sempre maggiore di lavoratori e lavoratrici. La seconda è invece relativa alla trasformazione sul fronte della composizione della manodopera che vede, negli ultimi decenni, un aumento delle lavoratrici (ormai la maggioranza nel settore in Italia, ma non a Venezia) e dei lavoratori migranti, sebbene anche questi ultimi due fenomeni richiedano una correzione al ribasso in quanto il settore turistico tradizionalmente fa uso di manodopera femminile e migrante. Tuttavia, in questa breve sotto-sezione si forniranno solo alcune informazioni quantitative sulle caratteristiche della manodopera per quanto concerne il settore turistico-alberghiero italiano poiché informazioni più dettagliate sul settore turistico-alberghiero di Venezia riguardanti sia le caratteristiche della forza lavoro e la sua composizione sia le trasformazioni contrattuali e la stagionalità saranno fornite nel prossimo capitolo rispettivamente alle sezioni 4.4 (dedicata alla proliferazione contrattuale) e nella sezione 4.5 (dedicata all'analisi delle traiettorie del lavoro migrante).

Secondo i dati di Federalberghi (2017) e dell'EBNT (2017), nel 2015 in Italia vi sono stati in media circa 964 mila occupati in circa 171 mila aziende. La media degli occupati è calcolata sull'occupazione mensile che risulta fortemente sensibile alla stagionalità del settore. In bassa stagione, il numero minimo di occupati è stato di circa 801 mila lavoratori (e 153 mila aziende) mentre il numero massimo ha superato il milione e 135 mila occupati (con 189 mila aziende). La media di impiegati per azienda è di 5,6 che diventano 5,2 nella bassa stagione e 6 nell'alta. Si tratta quindi di un settore fortemente frammentato e caratterizzato da forti fluttuazioni stagionali e da una struttura aziendale piuttosto piccola. La maggior parte di questa manodopera turistica è contrattualizzata come operaio (81,29%), impiegato (11,93%) e apprendista (6,74%). Dirigenti e quadri sono un'estrema minoranza (poco meno dello 0,6% degli occupati totali). Poco meno del 69% degli occupati al 2015 aveva un contratto a tempo indeterminato mentre il 17,8% erano gli occupati con un contratto a tempo determinato non stagionale e poco più del 13% gli occupati a tempo determinato stagionali. Inoltre, oltre il 52 % degli occupati nel 2015 aveva un contratto di lavoro a tempo parziale (prevalentemente part-time orizzontale) e poco meno del 42% era impiegato a tempo pieno (EBNT, 2017; Federalberghi, 2017).

Anche in Italia, così come accade per altri paesi, l'occupazione turistica è caratterizzata da una forte presenza di giovani, di donne e di lavoratori migranti. Il 70% degli occupati nel 2015 aveva meno di 40 anni, il 44% meno di 30; il 21% gli occupati tra 40 e 50 anni e poco meno dell'1% gli ultrasessantenni. Le donne, con una quota del 54% sul totale sono l'assoluta maggioranza degli occupati nel settore. Nonostante ciò, la distribuzione dell'occupazione femminile per mansioni e qualifiche presenta anche nel turismo gli stessi problemi di discriminazione verticale e del cosiddetto "tetto di cristallo" rintracciabili in altri settori produttivi. In effetti, le donne sono la maggioranza

assoluta nelle posizioni occupazionali medio-basse e nelle qualifiche intermedie quali apprendista (52%), impiegata (65%), operaia (53%), ma diventano minoranza con lo scalare della gerarchia. Esse sono solo il 36% dei quadri e il 18% dei dirigenti. Nel 2015 i lavoratori migranti impiegati in media erano 237 mila (di cui 194 mila nei periodi di bassa stagione e circa 280 mila nei periodi di alta stagione) corrispondente a circa il 25 % dell'occupazione totale. Nonostante siano solo un quarto della manodopera totale, i migranti rappresentano circa la metà di tutti gli occupati con mansioni di operaio e apprendista e sono una risicata minoranza nelle altre mansioni. All'interno della componente migrante, le donne sono pure la maggioranza sebbene siano il 50,9% degli occupati stranieri totali, un dato inferiore alla componente delle donne sull'occupazione totale (54%).

All'interno del settore turistico il comparto più importante sia per numero di imprese (140 mila, 82% del totale), sia per numero di lavoratori (703 mila, il 73% del totale) è rappresentato dai pubblici esercizi (ristoranti, bar ecc.). A seguire il comparto alberghiero che si compone di una media di 24,5 mila imprese (14,3%) e 225 mila lavoratori (23,3) con una media di 9 occupati per impresa. Ancora, all'interno del comparto ricettivo, la maggioranza dei lavoratori, circa 176 mila, è occupata nell'alberghiero e la restante parte nei servizi ricettivi extra-alberghieri. Il resto delle imprese e degli occupati del turismo è diviso tra l'intermediazione, i parchi divertimento e gli stabilimenti termali.

Le donne sono la maggioranza degli occupati in tutti i sotto-comparti, eccetto che per i parchi divertimento. Esse sono il 55% degli occupati nei servizi ricettivi, il 53% nei pubblici esercizi, il 62% negli stabilimenti termali e ben il 74% nell'intermediazione.

Circa il 25 % del totale dei lavoratori migranti è impiegato nei servizi ricettivi e il 73% nei pubblici esercizi. Irrisoria è la loro presenza negli altri sotto comparti. A loro volta, i lavoratori migranti sono il 26,7% del totale degli occupati dei servizi ricettivi e il 24,7% dei pubblici esercizi. All'interno della componente dei lavoratori e delle lavoratrici migranti, le donne rappresentano il 61% degli occupati stranieri dei servizi ricettivi e il 47% degli occupati dei pubblici esercizi.

La forza lavoro turistica è distribuita più o meno equamente in tutte le 4 macro-aree geografiche italiane: il 28% lavora nelle regioni del Nord-Ovest; circa il 26% nel Nord-Est; il 21,6% nel Centro e il 24,6% nel Sud e nelle Isole; più o meno la stessa distribuzione percentuale per quanto riguarda il numero delle aziende. Una forte sperequazione tra Nord e Sud è invece rinvenibile sia nella divisione di genere dell'occupazione totale sia in quella migrante. Se le donne sono la maggioranza assoluta in tutte le regioni del Nord e in quasi tutte quelle del Centro, nel Sud continuano ad esserlo solo per la Basilicata e la Sardegna. Oltre il 57% dei lavoratori stranieri totali si concentra in 4 regioni: Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Lazio. I lavoratori migranti sono circa il 38% della manodopera totale nel Trentino Alto-Adige ma solo il 9% nella Sardegna. Nel Sud e nelle Isole, i lavoratori stranieri e migranti sono solo il 12% del totale della forza lavoro, ovvero meno della metà della media nazionale.

Nel Veneto sono pressappoco 1600 le strutture ricettive di tipo alberghiero che occupano approssimativamente 20 mila lavoratori, mentre i lavoratori totali del turismo sono oltre 92 mila. Circa il 67% della manodopera totale ha meno di 40 anni. Il 58% è invece la quota dell'occupazione femminile nel turismo (dato più alto di 4 punti percentuali rispetto alla media nazionale) e i lavoratori

stranieri sono circa 27 mila, pari al 28% dell'occupazione totale. Anche questo quindi un dato più alto della media nazionale.

In definitiva, il sistema turistico italiano, dal fronte dell'offerta, tende a riflettere alcune delle principali caratteristiche del sistema produttivo, aziendale e occupazionale dell'Italia, in particolar modo per quel che concerne la dimensione media delle imprese, la frammentazione, la dispersione delle unità produttive e le disparità sociali e territoriali nella distribuzione occupazionale di genere e nazionalità. Tuttavia, nonostante queste caratteristiche comuni con altri settori produttivi, il settore turistico alberghiero in Italia conserva delle specificità che sembra condividere più con la struttura occupazionale e produttiva del settore a livello internazionale che con quella italiana. Ci riferiamo, in primo luogo, alla distribuzione delle attività produttive turistiche per aree geografiche e regionali che sembra essere più omogenea di quanto lo sia quella di altri settori (ad esempio la manifattura, o di altre componenti del terziario avanzato). In secondo luogo, per la migliore occupazione delle donne, dei giovani e soprattutto dei lavoratori stranieri, che presentano nel settore turistico tassi di occupazione molto più alti (sebbene scontino gli stessi problemi di discriminazione verticale) di quanto comunemente registrato nella restante parte del paese. Basti pensare, in conclusione, che i lavoratori stranieri sono pressappoco il 25% degli occupati totali nel turismo. Due volte e mezzo il tasso di occupati stranieri sul totale degli occupati italiani.

CAPITOLO 4

AGGIRARE I VINCOLI FRAMMENTANDO IL LAVORO

L'albergo è un'istituzione sociale ed economica complessa. È un luogo che svolge differenti funzioni sociali ma è anche un luogo dove si forma una parte dell'esperienza quotidiana delle persone che vi lavorano. Dal punto di vista dei lavoratori, queste esperienze quotidiane sono oggi sempre più segnate dalle disuguaglianze e dalle differenze, non solo quelle immediatamente percepibili, cioè quelle tra una "classe di servitori" da un lato e una "classe di serviti" (i clienti) dall'altro (Gorz 1992; Sherman 2007; Zampoukos e Ioannides 2015), ma soprattutto quelle che innervano il soggetto stesso del lavoro e che originano all'interno del processo lavorativo (Jordhus-Lier 2015). Gli alberghi si presentano oggi come «microcosmi di gerarchie occupazionali» (McNeill 2008) create e riprodotte in relazione a molteplici aspetti sia di contingenze storiche, sociali e geografiche sia di specifiche modalità di organizzazione delle relazioni produttive. Occuparsi dell'origine e dell'andamento delle disuguaglianze gerarchiche assumendo come punto di partenza i processi produttivi e i luoghi dove le persone lavorano non è un'incombenza agevole, tanto più negli alberghi, spazi per definizione eterogenei e dove ineluttabilmente la diversificazione modifica le relazioni produttive e sociali, i modi con cui il lavoro è organizzato ed agito e quindi, il modo in cui le differenze si presentano. A partire dalle esperienze che ci hanno consegnato i protagonisti, il capitolo muove in primis dall'intenzione di riprendere la discussione sul rapporto tra processi produttivi alberghieri e specificità locali con l'intento di ravvisare le forme di influenza reciproca che si presentano nel contesto veneziano. All'interno della cornice teorica offerta dalla prospettiva GPN, si vuole vagliare la misura in cui le determinanti storiche, sociali e di regolazione politica proprie di un luogo alterano le prerogative dei soggetti economici e viceversa, e in quale misura gli stessi contribuiscono a produrre peculiari relazioni di lavoro. Coerentemente con l'approccio GNP, l'obiettivo diventa capire come i flussi (di capitale, di lavoro e di turisti) trasformano i luoghi produttivi e come questi influenzano i flussi stessi. Inoltre, utilizzando il modello di lettura proposto alla fine del secondo capitolo, l'interesse è scoprire i modi in cui sono costruite e riprodotte le frammentazioni multiple che scandiscono le esperienze di disuguaglianza tra i lavoratori e le lavoratrici degli hotel. La linea argomentativa che terrà assieme queste due sfere è la convinzione che le frammentazioni siano il sentore della capacità degli alberghi di riprodurre su scala ridotta e locale la configurazione delle reti produttive globali e, al medesimo tempo, la prassi specifica con cui gli hotel superano i propri vincoli spaziali e temporali.

4.1 Il globale e Venezia

In questa prima sessione affronteremo alcune delle problematiche emerse con la transnazionalizzazione del capitale produttivo e, contemporaneamente, mostreremo le negoziazioni e i processi operanti nelle dinamiche tra mobilità del capitale, specifiche località, radicamento territoriale e multiscalarità dei processi produttivi alberghieri. Ci occuperemo qui solo delle questioni che ci paiono maggiormente pertinenti a qualificare questo particolare rapporto, consci della presenza di processi molteplici, complessi e, alle volte, di difficile identificazione. Per questo inseriremo nella restante parte del lavoro altri esempi di quanto accade quando processi sociali ed economici localmente e storicamente costituiti (compresi quelli che influenzano le dinamiche di segmentazione del mercato del lavoro) incontrano quelli formati su altre dimensioni scalari.

L'incontro tra capitale multinazionale alberghiero e specificità della località è un incontro molto peculiare poiché Venezia preesisteva come località turistica internazionalizzata ben prima che il capitale multinazionale penetrasse la città. Venezia aveva una sua storia produttiva, una lunga tradizione di ospitalità e di accoglienza e una fortissima influenza sociale e politica delle famiglie di albergatori storici. Come hanno più volte sostenuto i testimoni privilegiati, l'arrivo delle multinazionali è stato per lungo tempo osteggiato e respinto, almeno fino agli inizi degli anni '90 quando, sotto i colpi della concorrenza e del gigantismo dell'industria turistica globale, non è stato più possibile resistere per l'industria locale. Come vedremo, il giudizio sulle innovazioni stimulate dalle multinazionali non è unanime e condiviso tra i testimoni privilegiati coinvolti. Seppur considerato da tutti come un processo fatto di negoziazione reciproca tra peculiarità locali e prerogative delle multinazionali, non vi è accordo sostanziale sulla reale portata dei benefici e sulla loro condivisione. Per alcuni le traiettorie di upgrading hanno riguardato pressoché ed esclusivamente la dimensione aziendale ed economica non producendo reali benefici per altri soggetti in campo, e soprattutto, per i lavoratori. Per altri (e principalmente per i manager), vi è stata invece una sostanziale condivisione dei benefici. A guadagnarci è stata sia la struttura economica, aziendale e manageriale, altrimenti rimasta vetusta e schiacciata sulla tradizione familiare, sia i lavoratori che hanno visto moltiplicarsi le opportunità d'impiego e superare il problema dell'impiego stagionale sia, infine, i fornitori locali e quindi, in ultima istanza, il territorio e gli abitanti⁷⁵.

Come abbiamo visto nell'analisi di contesto, il settore alberghiero veneziano è altamente frammentato da un punto sia di vista spaziale (con diversi retrobottega che svolgono la funzione di alleggerire il peso dei pernottamenti nel centro storico) sia della struttura produttiva che è caratterizzata dalla convivenza di multinazionali alberghiere, strutture di medio-grandi dimensioni e di lusso e di aziende via via più modeste - spesso gestite da storiche famiglie di albergatori locali -

⁷⁵ Le interviste hanno mostrato sia da parte dei sindacalisti e dei lavoratori sia da parte dei manager una fortissima preoccupazione non tanto in merito al ruolo delle multinazionali alberghiere, quanto ai rischi associati alle pressioni antropiche che provoca il turismo su un ecosistema già di per sé molto fragile. Dinamiche di aumento dei prezzi, di gentrificazione ed espulsione e di dysneizzazione della città sono infatti le preoccupazioni principali che abbiamo registrato più volte nel corso della ricerca e che si uniscono alle inquietudini sull'iperspecializzazione turistica di Venezia. L'ingovernabilità endogena del sistema turistico, ovvero la sua maggiore sensibilità alle vicissitudini geopolitiche internazionali (guerre, terrorismo, crisi) e a quelle di carattere naturale (maltempo) e l'impossibilità di controllare queste variabili genera forti allarmi tra gli addetti ai lavori che riconoscono il rischio per Venezia di vivere di turismo.

di piccole dimensioni e di medio-bassa qualità. Una peculiarità che rimane ben salda nel panorama produttivo veneziano e nel suo hinterland è l'assenza dei mega complessi alberghieri diffusi in altri contesti produttivi a seguito anche dell'accentuata concorrenza internazionale. Le ragioni di una struttura produttiva che, pur sottoposta a molteplici stimoli trasformativi, continua ad essere caratterizzata da una dimensione medio-piccola sono principalmente da cercare in due elementi specifici la cui manifestazione ci anticipa come l'enfasi posta da parte dei teorici della GPN sui contesti locali e sul radicamento sia particolarmente evidente nel contesto veneziano. In effetti, la non convergenza dell'industria locale verso il turismo dei mega-complessi dipende dai limiti fisici propri delle strutture preesistenti (quali i palazzi storici che normalmente ospitano gli alberghi) che non permettono l'espansione spaziale e né tantomeno, la costruzione ex-novo di altre strutture. Ma si tratta anche un limite nella particolarità che caratterizza il modo di praticare il turismo a Venezia. L'eccessiva dimensione delle strutture alberghiere potrebbe compromettere il fascino e, conseguentemente, il livello di servizio delle tipiche dimore veneziane. Gli alberghi di grandi dimensioni necessitano di una maggiore burocratizzazione gestionale e spersonalizzazione dei servizi che gli addetti al lavoro, generalmente, considerano non del tutto vantaggiosa per Venezia che ha costruito la sua reputazione, invece, sulla capacità di accogliere senza omologare in cui le stesse dimore turistiche (edifici storici, in alcuni casi colmi di vissuti, di storie e di espressioni artistiche) sono un'attrazione per gli avventori. È un esempio più volte emerso nel corso dell'indagine empirica e si tratta di una delle risposte più ricorrenti tra gli attori interpellati sulla strategia espansiva dell'industria alberghiera. È immediatamente evidente, in questi e in altri casi, quanto la dimensione locale e le proprie specificità (tra cui lo specifico modo di una località di costruire la sua rappresentazione turistica) incidano sulle dinamiche turistiche e sulle imprese. La necessità di mantenere inalterati alcuni capisaldi che hanno contraddistinto Venezia nella sua lunga storia di città turistica e, contemporaneamente, far fronte agli input che provenivano dai cambiamenti e dall'intensificazione dei flussi turistici, dall'accresciuta concorrenza internazionale e dalle trasformazioni dell'industria turistica, è stata la principale sfida che manager e tecnici del settore hanno dovuto affrontare quando la stessa industria veneziana è entrata in un repentino periodo di internazionalizzazione.

A partire dall'inizio degli anni '90, Venezia si è trovata catapultata in una profonda trasformazione. Al pari dell'industria globale, anche quella veneziana è stata attraversata da profondi processi di transnazionalizzazione con l'ingresso di aziende multinazionali del settore sotto forma dapprima di acquisti e fusioni di società esistenti e, successivamente, attraverso opzioni di controllo quali il contratto di management e il franchising (quindi la separazione tra proprietà e management e titolarità della gestione), e sia attraverso i fenomeni di scissione tra capitale immobiliare e capitale produttivo e di finanziarizzazione. Oggi, il panorama dell'industria turistica veneziana si presenta fortemente differenziato anche sotto il profilo della proprietà e della gestione aziendale e sembra aver trovato una propria sintesi (rappresentata anche dagli strumenti comuni che gli albergatori si sono dati come espressione della propria voce e del proprio potere politico locale) nella frammentarietà e nella eterogeneità della struttura produttiva.

Tuttavia, l'ingresso delle multinazionali in un contesto estremamente segnato dalla piccola e media impresa e da famiglie di albergatori di lungo corso, non è stato un fenomeno inosservato. I testimoni privilegiati interpellati sugli impatti che l'impresa multinazionale ha provocato nell'assetto produttivo di Venezia concordano (pur avendo diversi giudizi morali) sul fatto che le principali innovazioni gestionali, di prodotto e di processo sono state rese possibili proprio grazie al ruolo del capitale multinazionale⁷⁶.

«Allora le grandi catene, la prima che entra è l'Hilton a Roma all'inizio degli anni '60 poco prima delle olimpiadi... ancora Sheraton entra negli anni '80 sempre a Roma, gli altri ingressi erano marginali nel resto d'Italia... cominciano ad entrare in maniera sistematica nella seconda metà degli anni 90, a macchia di leopardo... la conseguenza di quelle barricate tipo Forte Alamo, dove sei tutto preoccupato a difenderti e non hai forza per attaccare. Questo è quello che abbiamo fatto. Gli altri ci assaltavano, noi abbiamo fatto Forte Alamo, ma Forte Alamo è caduto. Questa miopia ha portato oltre che meno investimenti internazionali, meno capacità di confronto e soprattutto meno sviluppo di carriere e di idee innovative. Idee innovative che sono state portate avanti da tutte le compagnie internazionali ma non dalle nostre. Starwood, Marriot, Hilton hanno lavorato sul sistema Six Sigma... che è lo stesso che utilizza Toyota, quello della lean production. Gli imprenditori locali non sapevano cosa fosse». *Intervista n° 37, Ex manager hotel, italiano, giugno 2016;*

Niewiadomski (2014) sostiene che l'approccio GPN è particolarmente efficiente per l'analisi dei processi alberghieri non solo per la sua natura olistica, ma soprattutto perché enfatizza il ruolo del radicamento territoriale e sociale della produzione alberghiera così come teorizzato dai principali esponenti dell'approccio GPN (Henderson et al. 2002; Hess 2004). Un punto fondamentale, emerso a più riprese durante l'indagine empirica, è che la penetrazione in loco delle aziende multinazionali ha sì portato cambiamenti radicali all'interno del modo di produrre turismo, ma ha anche trovato vincoli, modalità organizzative preesistenti e specificità del contesto che sono sopravvissute (a volte rivitalizzandole) ai cambiamenti stimolati.

«Bisogna stare molto attenti quando si opera sull'industria turistica. A differenza delle altre industrie dove se tu fai un cambiamento organizzativo al consumatore arriva comunque lo stesso prodotto senza che lui sappia niente di come è prodotto, qui quando fai un cambiamento organizzativo coinvolgi direttamente il consumatore che magari viene a Venezia e si aspetta di trovare un certo modo di offrire servizi con certi lavoratori e invece trova i robot che danno le informazioni e il self-service per mangiare. Le multinazionali dell'ospitalità l'hanno capito e sono state in grado di lasciare inalterate alcune peculiarità che caratterizzano il modo di fare imprenditoria turistica a Venezia» *Intervista n° 43, Manager hotel, italiano, marzo 2017;*

⁷⁶ Un ex manager di un Hotel di lusso ci racconta di una serie di innovazioni di processo che sono state inserite a seguito delle sperimentazioni dei sistemi produttivi toyotisti all'interno delle catene multinazionali alberghieri: «uno dei processi che abbiamo modificato con il Six Sigma è allora, tu arrivavi e ti trovavi in camera una montagna di cose, frutta, cioccolatino ecc. Stavi 4 giorni? All'arrivo ti portavano tutto poi negli altri giorni al massimo ti portavano via quello che non avevi consumato, con Six Sigma abbiamo spostato il processo produttivo, abbiamo modificato così all'arrivo metti una cosa, poi il giorno successivo un'altra, un'altra il giorno successivo ancora in maniera che il cliente abbia la percezione che lo pensiamo tutti i giorni. Questo ha diminuito il numero di cose che uno mette in camera il primo giorno e che poi regolarmente il secondo dovevi cacciare, perché se io ti metto un'alzata di frutta, e tu mangi una pesca e due chicchi di uva, il resto lo devi buttare e buttavamo svariati quintali di frutta... se io divido le cose e te li metto nei vari giorni primo diminuisco il numero di persone perché non devo organizzare quintali di frutta, quelli che la portano in camera recuperano tempo, cliente soddisfatto e costi diminuiti...[...]... poi ci sono altri esempi, siamo andati proprio dentro il processo organizzativo, tipo come si fa una pulizia della stanza? Abbiamo mappato gli spostamenti con la spaghetti chart, abbiamo visto andare in un posto piuttosto che in un altro, utilizzare bene tutti i passaggi, tutte cose che però richiedono l'investimento di tempo, energie e quindi denaro... per questo ti dico che queste cose le possono fare chi ha una dimensione economica internazionale, non gli albergatori locali» *Intervista n° 37, Ex manager hotel, italiano, giugno 2016;*

Uno degli elementi che contraddistingue l'approccio GPN da quello GVC è la sua maggiore attenzione alle connessioni multiple di cui ogni singolo nodo della catena produttiva si compone. Ogni nodo della catena è contemporaneamente punto di inizio, di attraversamento e terminale di altre connessioni produttive. Non ricostruiremo qui la molteplicità di connessioni che i punti di una rete produttiva complessa e diversificata, come quella alberghiera, attiva e ci limiteremo pertanto a sottolineare l'enfasi con cui alcuni testimoni privilegiati hanno narrato la capacità dell'industria alberghiera di stringere relazioni produttive, sociali e politiche con una miriade di soggetti differenti nonché la natura "sociale" dell'industria in questione:

«Ma io credo che nell'intero panorama produttivo il turismo e insomma, l'alberghiero, credo che sia quello che attiva l'indotto più vasto e più remunerativo. Anche in termini di occupazione. Non solo un indotto a monte ma un grosso indotto locale. Allora leviamo il 40 per cento per il costo del personale di quel 60 per cento che rimane, il 70% circa va in aziende locali qui, nel senso che gli albergatori comprano locale, non solo non delocalizza perché se lei arriva dentro l'albergo e dice: "scusi ho la valigia pesante" ... non è che quello ti risponde: "aspetti le chiamo il facchino in Romania". L'albergatore compra locale e questo consente una cosa che nessuno comprende, la sopravvivenza di tutta la città, le faccio un esempio. Il mio idraulico non vive perché io lo chiamo ogni tanto, vive perché ha dei contratti di manutenzione con gli hotel. Se non è Venezia è il territorio circostante. Questo determina che ci sono strutture che riescono a fornire servizi ai veneziani grazie agli alberghi. Per questo non è la stessa cosa fare un albergo o un b&b. L'albergo ha un indotto. Per fare turismo devi avere relazioni, devi parlare un po' con tutti. Non solo tra gli albergatori stessi. Devi parlare con la politica, con la città, con i suoi abitanti, con le banche, i sindacati, con l'aeroporto. L'industria turistica è molto di più di un ente economico. Anche quando fa economia non è, come dire, una economia rapace. ... [...] ... ». *Intervista n° 27, Rappresentante associazione datoriale, Italiano, aprile, 2016;*

Un elemento importante che contribuisce a qualificare il rapporto tra industria alberghiera multinazionale e specifica località è legato alla condivisione dei benefici con altri soggetti. Nello stralcio di intervista il manager intervistato ha sottolineato la capacità di distribuzione dei vantaggi economici legati all'industria turistica. Emerge però è l'idea che l'industria turistica-alberghiera sia di per sé equa nella distribuzione dei vantaggi indipendentemente della capacità di una località di esprimere un "potere" di partecipazione e di influenza sul modo in cui i benefici vengono prodotti e ripartiti. Si tratta di un'argomentazione simile a quella proveniente da alcuni teorici della GVC sull'upgrading economico che, come abbiamo già contestato nei capitoli precedenti, oltre a adombrare le esternalità negative di cui è spesso portatore il turismo, non riesce a cogliere le dinamiche di negoziazione e dei rapporti di forza tra processi economici, attori di vario tipo e luoghi di valorizzazione. Il modo in cui nella prassi GVC si analizzano i rapporti di potere e di governance tra le aziende e i fornitori impedisce di superare il crudo economicismo e di vedere come spesso la matrice relazionale tra aziende, fornitori e altri soggetti sfugge ai meccanismi di codificazione della governance delle catene del valore. Di contro, il grande merito dei sostenitori dell'approccio GPN è di aver non solo allargato il campo di analisi ad altri soggetti esterni alle relazioni economiche tra aziende, ma anche quello di aver enfatizzato i processi di radicamento delle aziende e delle reti nelle diverse località e quanto essi siano indispensabili alla strutturazione della governance dei processi economici. L'embeddedness è una dimensione fondamentale nei processi produttivi turistici poiché mette al centro la questione del fissaggio delle imprese nello spazio e i risvolti che questo determina soprattutto sulle strategie di sviluppo. Le attività economiche di una impresa possono essere

dipendenti e quindi vincolati alle dinamiche sociali di alcuni luoghi specifici: «ogni elemento in una GPN – ogni azienda, ogni attività- è, letteralmente, fondata in luoghi specifici (Henderson 2002).

Allo stesso tempo abbiamo dato atto di come dalla proposta della GPN sembrava emergere una sorta di variabilità dipendente tra grado di embeddedness territoriale e condivisione dei benefici. Più i processi economici sono subordinati alla località e più quest'ultima partecipa in misura maggiore ai benefici. È vero che il radicamento territoriale del turismo è per sua stessa natura solido, ed è vero anche che ciò che le aziende turistiche, per la loro peculiarità spazio-temporale, “prendono” dal locale può essere maggiore rispetto a quelle di altre imprese, tuttavia sosteniamo che la possibilità di partecipazione ai benefici per una località dipende molto più dalla capacità degli attori locali di esprimere le proprie istanze e il proprio potere di quanto dipenda dal grado di radicamento territoriale dell'industria stessa:

«Le faccio un esempio. C'è storicamente un rapporto forte tra gli albergatori e i fornitori locali che alimentano l'indotto del turismo e questo continua con le grandi catene alberghiere multinazionali. La maggior parte di queste catene continua a pescare qui quello di cui hanno bisogno. Non è solo una questione di qualità del prodotto. Lei capisce che ad un turista americano o tedesco dire l'ampolla che ha sul comodino viene dai vetrai veneziani ha un effetto diverso dal dire è stata fatta in Cina o dire che il pesce che stai mangiando è stato pescato a Venezia ecc. ...[.]... senza dimenticare il fatto che estromettere i fornitori locali dai vantaggi dell'industria turistica non solo avrebbe provocato catastrofi economiche inimmaginabili (le dicevo prima per l'appunto della stima di un miliardo e mezzo di euro di ripercussioni sull'indotto) ma avrebbe anche aumentato l'ostilità contro il turismo». *Intervista n° 27, Rappresentante associazione datoriale, Italiano, aprile, 2016;*

La scelta delle imprese turistiche multinazionali di continuare ad alimentare un indotto locale non è quindi solo una scelta di “qualità del prodotto” o di strategie di marketing esperienziale (l'ampolla prodotta dai maestri vetrai) ma è influenzata dalle dinamiche socioeconomiche della località stessa e dalla possibilità di partecipazione ai benefici economici che questo determina. In parte, questa particolarità è anche determinata dalla configurazione stessa delle imprese alberghiere. Anche quando inseriti in catene multinazionali, gli alberghi sono sostanzialmente unità produttive autonome che riescono ad attivare una propria catena del valore su base locale. Essi sono contemporaneamente punto finale di una catena del valore locale e nodo intermedio di una catena del valore globale.

La negoziazione che intercorre tra processi economici multinazionali e specificità locali non si riferisce solo ad un livello generale di relazioni tra aziende e territorio ma si esprime anche nelle questioni relative all'organizzazione produttiva e alle relazioni di lavoro volgendo qualche volta a favore delle istanze locali storicamente formatesi e altre volte a favore delle prerogative delle imprese multinazionali. Ad esempio, tra le peculiarità maggiori che l'industria turistica a Venezia ha conservato dopo l'ingresso del capitale e della gestione multinazionale vi è la scarsa predisposizione all'innovazione tecnologica e all'automazione che ha avuto una rapida diffusione in altri contesti produttivi anche all'interno delle stesse multinazionali presenti a Venezia. Tale limite trova origine proprio nella volontà di offrire un prodotto “genuino” e caratterizzato dal rapporto umano con i turisti, inteso come una specificità del modo di praticare turismo a Venezia. Da questo punto di vista, la specificità locale che i turisti ricercerebbero si pone come un vincolo ad una dei principali strumenti della riorganizzazione produttiva:

«Ci sono dei marchi multinazionali che sono presenti anche a Venezia che in altre parti hanno tolto la reception. È tutto automatico, tu vai e fai tutto con lo smartphone. Sono località che hanno un certo tipo di turismo e va bene così. Ma non puoi farlo a Venezia, sarebbe snaturare; qui il personale fa parte integrante dell'emozione che dobbiamo dare al cliente, fa parte dell'esperienza. Se io gli tolgo i lavoratori che fanno l'esperienza e li sostituisco con la macchina ma questo è un tipo di albergo, sono esigenze diverse che valgono per quel segmento lì. Ma se uno viene qui ha bisogno di altro, certo anche del tablet se vuoi, ma ha bisogno di una cosa molto più arcaica ma anche più divertente». *Intervista n° 38, Direttore hotel, Venezia;*

Automatizzare vorrebbe dire “snaturare Venezia”. Il perseguimento della “fede tecnologica” di cui parla Harvey (2010) e considerata da Silver (2008) come tra le più ricorrenti nei processi di riorganizzazione produttiva (a cui le imprese alberghiere si affidano sempre più) trova una barriera proprio nelle caratteristiche di vetrina esclusiva del turismo di qualità che si è data Venezia e nella volontà da parte degli addetti al settore di non stravolgere quest'immagine poiché, come afferma un altro testimone intervistato «qui non possiamo coccolare il cliente con un'app». (*Intervista n° 28*).

Il termine “sintesi” è quello più ricorrente nelle interviste svolte con i testimoni privilegiati quando abbiamo discusso la particolare integrazione tra le istanze delle multinazionali alberghiere e quelle provenienti dal panorama diversificato degli attori locali. Questo non significa che l'integrazione tra le due specifiche istanze sia sprovvista di attriti e resistenze o che si sia assestata su un punto di equilibrio naturale. Si tratta di un processo di negoziazione continua a cui non sempre è possibile trovare un epilogo e che talvolta si manifesta con evidenti casi di irriducibilità delle diverse istanze anche- e principalmente- in relazione alle specifiche modalità di regolazione istituzionale e sindacale. Un esempio più che concreto di terreno contestato tra queste differenti istanze riguarda la natura delle relazioni sindacali e della gestione della forza lavoro. Caso emblematico è stata la vicenda del rinnovo del contratto collettivo del settore turistico che ha interessato Venezia nel biennio 2015 al 2016 e che ha portato i sindacati ad indire due scioperi e diverse attività di agitazione sindacale. Dopo essere riusciti ad ottenere il rinnovo contrattuale con le aziende rappresentate da Confcommercio (che storicamente associa i datori di lavoro provenienti per la maggior parte dalle tradizionali famiglie di albergatori) hanno incontrato forti resistenze al rinnovo con gli albergatori affiliati a Confindustria Alberghi (la cui composizione è invece caratterizzata dalla presenza di molti marchi multinazionali) che hanno procrastinato le trattative per diversi mesi prima di accettare il rinnovo nel novembre del 2016⁷⁷.

Alcuni sindacalisti intervistati hanno enfatizzato proprio la difficoltà di tenere in piedi un duplice

⁷⁷ «Per tornare alla divisione tra associazioni, diciamo che Federalberghi ha deciso di sottoscrivere il contratto per i propri dipendenti. È un contratto che è in linea con i tempi, che prevede 85 euro di incremento salariale a regime nei tre anni di validità e che non è assolutamente fuori portata, soprattutto per gli alberghi che fanno capo a Confindustria che sono tutti da 4 stelle in su, catene internazionali e che hanno una rendita a camera altissima perché affittano le camere a prezzi altissimi. E loro non firmano il contratto. Li parliamo di suite che arrivano a tre/quattro mila euro. Per cui non si possono di certo lagnare. Quindi, non si capisce perché, o meglio non si riesce a capire ma si capisce perché facendo parte di una associazione come Confindustria che in qualche maniera vuole arrivare ad una ristrutturazione delle relazioni sindacali e anche della contrattualità perché vogliono arrivare a un livello unico. So però per certo che i vertici di queste catene stanno iniziando a diventare un po' sofferenti perché si trovano casini in casa quando ci sarebbe da sfruttare le opportunità che il momento offre. È chiaro che dei lavoratori che sono senza contratto da un anno e mezzo aspettano solo l'opportunità per far casino, e queste sono aziende dove siamo organizzati, dove abbiamo iscritti, delegati, assemblee e parliamo con le aziende» *Intervista n° 23, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

regime di relazioni sindacali - quello tradizionale con le famiglie di albergatori locali e quello più burocratico e meno relazionale delle industrie multinazionali - assieme all'ambivalenza dei punti di forza e punti di debolezza che caratterizzano entrambi. L'arrivo delle catene multinazionali ha di fatto impattato sulle peculiarità locali e in alcuni casi ha stravolto il modo in cui si erano assestati per lungo tempo le relazioni sindacali. Le conseguenze sono state la frammentazione e l'emergere, per alcuni sindacalisti, di una ventilata nostalgia per le vecchie forme (peraltro ancora largamente presenti) di gestione delle strutture alberghiere e di rapporto con il sindacato proprie della proprietà diretta:

«in proporzione sono le multinazionali che gestiscono quelli grossi. Io preferisco trattare con la proprietà perché hanno quasi sempre un senso del possesso, anche con i dipendenti, e tu riesci quasi sempre a ricondurre la trattativa, a meno che non ci sia un motivo personale grave, che si è incrinato il rapporto con il lavoratore, tu riesci a recuperare il rapporto e loro comunque vedono l'abbassamento degli istituti contrattuali del lavoro o il ricorso alla cassa integrazione quasi come un fallimento personale, questa cosa li spinge a volte ad escogitare delle alternative cosa che invece le multinazionali talvolta non fanno, proprio perché qui ci sono manager che devono rispondere a criteri di remuneratività e tu la proprietà manco sai chi sia realmente» *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

Allo stesso tempo però altre caratteristiche locali, specialmente sul fronte delle particolari modalità di organizzazione e rappresentanza dei lavoratori che eccedono dal ruolo del sindacato, sono riusciti a sopravvivere ai tentativi di razionalizzazione che hanno accompagnato l'ingresso del capitale multinazionale in loco. È il caso, ad esempio, delle diverse associazioni che riuniscono le differenti figure professionali che si trovano negli alberghi le cui modalità operative, storicamente tramandate, sono simili a quelle organizzazioni di tipo corporativo:

«tu hai dei lavoratori che hanno un potere contrattuale notevole e che certamente di tutto hanno bisogno tranne che del sindacato...[..]. C'è fortunatamente un fenomeno di corporativismo tra alcuni lavoratori. Perché dico fortunatamente? Perché se questo è per esempio uno dei territori meno terzariizzati d'Italia è perché c'è il corporativismo che rappresenta una forma di protezione, sono chiusi ma garantiti. Ci sono delle modalità che permettono, delle quali io non so nulla sia chiaro, che permettono all'ambiente di avere delle protezioni che stanno al di là delle regole, che però garantiscono chi sta dentro» *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

È uno stralcio di intervista che consideriamo particolarmente importante poiché mostra da un lato quanto la non neutralità dei luoghi e del loro vissuto storico-sociale carico di storia e di tradizioni localmente specifiche (Morrison e Sacchetto 2016) possa influenzare le dinamiche produttive e, dall'altro, il ruolo fondamentale che alcune istituzioni e soggetti diversi dalla tripartita dimensione di aziende, sindacati e stato, giocano nel determinare le stesse dinamiche. Questo perché i processi produttivi transnazionali sono fenomeni economici e politici che si diramano nello spazio globale (Levy 2008) ma anche fenomeni sociali basati e influenzati (e a loro volta influenzano) le diverse vicissitudini sociali, politiche, culturali e istituzionali dei contesti che attraversano (Alberti et al. 2017; Borghi et al. 2017; Coe et al. 2008; Henderson et al. 2002; Selwyn 2013).

Sebbene cambino i soggetti in campo, è comunque evidente come il processo descritto da Tsing (2009) sulla rivitalizzazione di vecchie nicchie all'interno della supply chain possa essere applicato per leggere questo particolare fenomeno all'interno della conformazione produttiva multinazionale di Venezia. Si tratta di modalità specifiche di organizzare il lavoro, di tramandarlo e difenderlo che trovano una propria ragione d'essere proprio in una specifica località che pur manifestandosi come

retaggio del passato, non solo sopravvivono a trasformazioni di ampia natura e portata ma vengono persino rivitalizzate e messe a valore in organizzazioni di tipo burocratico.

Come abbiamo sostenuto nella ricostruzione teorica, la dinamica di radicamento delle industrie turistiche e il rapporto che esse instaurano con le località pur trovando poche analogie con altri settori produttivi deve essere necessariamente pensata come un processo di negoziazione continua e dall'esito non scontato che coinvolge diversi attori su diverse e talvolta sovrapposte scale territoriali. Un direttore di hotel con una esperienza pluridecennale e coinvolto in prima persona nelle trasformazioni produttive a precisa domanda sul rapporto tra multinazionali dell'ospitalità e struttura economico-sociale preesistente risponde:

«Non puoi fare a Venezia quello che fai a Las Vegas. È non è solo una questione scontata di regole diverse ... [...] ... ma anche una questione di prendere quello che c'era di buono e trasformarlo in un punto di forza anche quando questo apparentemente va contro le tue prerogative» *Intervista n° 37, Ex manager hotel, italiano, giugno 2016;*

La dimensione locale gioca certamente un ruolo fondamentale nel mantenere salde alcune particolarità e nell'influenzare la governance, l'accaparramento del valore prodotto e nell'esprimere un forte potere di condizionamento sul funzionamento complessivo delle reti. Tuttavia, e pur rimando inalterata la questione della centralità del luogo nella produzione turistica, i rapporti di forza tra dimensione locale e organizzazione produttiva di rete sono sensibili a una molteplicità di fattori contestuali e contingenti che andrebbero analizzati di volta in volta nella loro specificità empirica. A Venezia abbiamo potuto osservare la capacità del locale di esprimere delle proprie istanze talvolta in aperto antagonismo rispetto a quelle delle aziende multinazionali. Questa espressione è però a sua volta frutto dei vissuti e dei processi storico-sociali (la particolare tradizione sindacale, il ruolo delle famiglie storiche degli albergatori, la coesistenza di modalità diverse di rappresentare e organizzare il lavoro, la sensibilità identitaria) nonché economici che caratterizzano la specifica località ma anche da fatto stesso che Venezia in quanto città turistica ha saputo costruire una propria posizione di forza (o di rendita per usare le parole di un sindacalista intervistato) come luogo turistico di eccellenza. Il suo immenso patrimonio artistico, storico e culturale unitamente alla costruzione di forme identitarie della venezianità pronte per essere impacchettate e vendute ai turisti ha reso la città una meta ambita del movimento turistico internazionale. Il risultato è la minore esposizione di Venezia alla concorrenza internazionale rispetto alle altre località (specie quelle balneari e iper-stagionali) e con essa una forza maggiore di attrazione e immobilizzazione del capitale (investimenti e turisti) che garantisce anche una certa protezione per i lavoratori e fornisce strumenti fondamentali per l'azione sindacale. Così come Venezia è capace di attrarre turisti, essa è anche capace di attrarre e trattenere gli investimenti di capitale. Il potere che deriva dalla sua particolare posizione di nella scala dell'attrattività turistica si salda e si mescola con altre forme derivanti dalle specificità storico-sociali. Gli attori in campo, coscienti degli strumenti che influenzano la regolazione dei rapporti di lavoro, hanno enfatizzato a più riprese il dominio che la località esprime sulla mobilità del capitale:

«dove c'è questo tipo di turismo hai anche molti investimenti. Un po' con la crisi si erano ridotti ma stanno pian piano riemergendo... sono anche investimenti immobiliari di un certo tipo insomma. Certo poi non tutte le località sono uguali. Non so uno può dire a me non cambia nulla andare a Rosolina piuttosto che da

un'altra parte e vado dove offrono di più. Ma non puoi fare la stessa cosa con Venezia o con, non so, Firenze, Roma o Capri. Non è la stessa cosa» *Intervista n° 7, Funzionario sindacale, italiano, gennaio 2016;*

Se questo intervistato coglie sia la dinamica di capovolgimento della narrazione del rapporto tra mobilità del capitale e fissità dei processi produttivi sia il differenziale tra località turistica, l'intervistata seguente si spinge fino a carpire le potenzialità che questo differente rapporto spazio-temporale offre in termini di protezione e sicurezza per i lavoratori e i sindacati:

«Ma non è un posto dove non ci sono regole. Qui i profitti li fai ma devi rispettare le regole e i diritti dei lavoratori. La ragione che loro qui ci devono stare. Devono poter dire ai loro clienti “abbiamo un albergo a Venezia”, fosse anche di una sola stanza, fosse anche un investimento in perdita ma ci devono stare perché per loro è marketing. Ma sul turismo c'è l'acqua salata a Venezia, non fanno quello che vogliono» *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

Gli addetti al lavoro sono consapevoli della dinamica dei rapporti di forza tra mobilità del capitale e fissità dell'industria turistica e quindi degli elementi e dell'eterogeneità degli attori che contribuiscono ad influenzare il modo particolare in cui i processi produttivi toccano terra (Bair 2009). Da essi - e dal modo in cui si assesta la governance di questi processi - dipende la struttura dei vincoli e delle opportunità con cui si confrontano sia gli attori globali sia quelli locali di rete. All'interno di questo quadro viene spesso enfatizzato il limitato potere di mobilità associato al capitale turistico-alberghiero. Da un lato, la sua dipendenza dalle località che esprimono forte potere di attrazione dei flussi turistici internazionali e quindi la minore libertà di scegliere quali luoghi sono più congeniali alla massimizzazione dei profitti, e dall'altro, l'impossibilità di delocalizzare i processi produttivi turistici dovuti all'inscindibilità tra consumo e produzione del bene esperienziale. Tuttavia, anche in contesti in cui la specificità locale risulta fortemente enfatizzata come nel caso di Venezia, le imprese alberghiere sono state capaci di aggirare i propri vincoli spazio-temporali e tecnologici dando vita a processi di “delocalizzazione in loco”, ossia frammentando la produzione e riproducendo localmente le condizioni sociali, economiche e di regolazione politica che aziende di natura diversa, si procurano, sovente, disperdendo la produzione per poi ricomporla nella forma di reti produttive globale. Alcuni dei processi di frammentazione delle relazioni di lavoro e di differenziazione dei lavoratori sono congeniti all'organizzazione stessa del processo produttivo, altri sono stati invece sistematicamente perseguiti come strategia di riorganizzazione aziendale. Nelle prossime sezioni ci focalizzeremo sulla creazione delle differenze tra i lavoratori da un punto di vista delle relazioni di lavoro e contrattuali partendo proprio da quelle insite nell'organizzazione del processo produttivo.

4.2 Processi produttivi e gerarchie lavorative

Alla fine del secondo capitolo abbiamo posto la suddivisione delle attività lavorative alberghiere in reparti produttivi e la proliferazione delle posizioni gerarchiche rispettivamente come il primo e il secondo livello del modello di analisi delle frammentazioni e di divisione del lavoro. Per noi, questi livelli di ripartizione dei processi produttivi e lavorativi sono di cruciale importanza poiché essi non solo hanno ripercussioni significative sulle dinamiche organizzative e lavorative negli alberghi, ma

sono anche le dimensioni che contribuiscono ad influenzare in maniera netta la frammentazione delle relazioni produttive e la differenziazione delle esperienze quotidiane dei lavoratori e delle lavoratrici. Prima però di proseguire su questa strada dobbiamo introdurre un'avvertenza di metodo.

Gli oltre 400 alberghi che delineano l'architettura produttiva ed economica del solo comune amministrativo di Venezia si presentano, come più volte sostenuto, fortemente differenti. Gli hotel non sono solo dissimili in relazione alla classificazione e ai ranghi (le stelle) ma possono differenziarsi in relazione alle specificità locali, alle modalità di gestione, alla struttura proprietaria, alle dimensioni, al target dei clienti (Lucas e Mansfield 2008). Ovviamente la differenza tra strutture alberghiere, anche all'interno della stessa località, si ripercuote sia sulle condizioni sia sul modo in cui il lavoro è organizzato. Gli stessi attori coinvolti nella ricerca hanno sottolineato diverse volte come ogni singolo albergo costituisca un'unità produttiva a sé stante, e come ognuna di esse presenti proprie peculiarità produttive e organizzative. Alla luce della nostra scelta metodologica di non concentrarci su una singola unità produttiva ma su una struttura territoriale (per le ragioni richiamate in precedenza) si è reso indispensabile, al fine di non perderci nei mille rivoli delle particolarità, produrre delle generalizzazioni che possano tenere in conto le caratteristiche comuni pur senza omogeneizzarne le principali differenze. In base alle informazioni qualitative e quantitative raccolte abbiamo quindi suddiviso la struttura produttiva alberghiera in due grandi famiglie: gli alberghi non di lusso (3 stelle in giù) e gli alberghi del settore lusso-business (4 stelle in su). Gli alberghi del primo segmento sono normalmente strutture medio-piccole, sovente caratterizzate da una gestione di tipo familiare, con relazioni di lavoro poco organizzate e a volte anche informali. Conseguentemente le relazioni industriali e sindacali sono spesso assenti, le pratiche di gestione della forza lavoro e di organizzazione del processo produttivo poco strutturate e le condizioni di lavoro generalmente più impegnative. La divisione produttiva e del lavoro, anche quando prevista, risulta altamente variabile e poco strutturata. La fluttuazione del personale è organizzata sulla base della flessibilità funzionale e della stagionalità. Il management raramente utilizza modalità scientifiche di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane, mentre risultano diffuse pratiche che spesso vedono l'ibridazione tra informalità e rapporti di tipo personale, e/o di rete e di conoscenza, dispotismo, paternalismo e finanche forme di dipendenza e coercizione. Questi alberghi sono per lo più destinati ad un target di clienti di classe media, con una buona presenza di italiani, di gruppi organizzati e di scolaresche.

Nel segmento business e lusso, invece, le strutture sono solitamente di dimensioni medio-grandi, generalmente connesse a catene multinazionali, la cui gestione è di tipo razionale-burocratica e le relazioni di lavoro e quelle industriali formalizzate e riconosciute. Questi alberghi si distinguono anche per l'adozione di metodi "scientifici" di organizzazione e divisione del lavoro, per la presenza di mansioni e figure non necessarie negli alberghi di rango inferiore⁷⁸, per differenti livelli di competenza, professionalità e formazione, per una rigida parcellizzazione delle mansioni e una

⁷⁸ La classificazione sulla base delle stelle prevede figure lavorative, servizi, strutture fisiche e numero di lavoratori associati ad ogni singolo livello di classificazione.

strutturata gerarchia. Gli hotel di lusso e del segmento business sono sovente riservati a una clientela esclusiva, cosmopolita e internazionalizzata.

L'esercizio di riduzione che abbiamo adoperato è quello di fare riferimento nel corso della dissertazione ad un'unità produttiva idealtipica, corrispondente ad un albergo di grandi dimensioni, di lusso e inserito in catene multinazionali. La scelta è caduta su queste caratteristiche non solo perché più funzionali agli oggetti specifici di questa dissertazione o per la maggiore completezza di analisi, ma anche perché è stata la costruzione del campione a condurci lì. La maggior parte dei lavoratori e dei manager intervistati ha fatto esperienza di lavoro all'interno di queste tipologie d'albergo e anche le discussioni intrattenute con i sindacalisti, per la loro ampia presenza nel segmento del lusso, hanno riguardato proprio queste strutture.

Le attività alberghiere in un hotel di lusso sono primariamente suddivise in due grandi aree: i servizi connessi alle camere e pernottamento e quelli connessi alla ristorazione. All'interno di queste due aree le attività produttive si snodano sulla base di una rigida divisione in reparti (vedi tabella 6). I reparti che afferiscono alla macro-area della ristorazione (*food e beverage*) sono: la cucina, il ristorante (compreso il servizio in camera) e il bar. I reparti connessi al pernottamento e alle camere sono invece suddivisi in: servizi di accoglienza (reception), camere (housekeeping), portineria (compreso il facchinaggio) e trasporto. A loro volta vi sono dei servizi che non rientrano pienamente nelle due aree: benessere e cura della persona (SPA), gestione e organizzazione eventi (banchetti, conferenze, feste) e tempo libero. Infine, vi sono delle attività di tipo trasversale come la sicurezza e la manutenzione. Verticalmente integrate queste due aree presentano una sovrastruttura comune: il management che comprende la direzione generale e la direzione d'area, la gestione delle risorse umane, gli uffici acquisti e le funzioni amministrative, contabili, di vendita e di marketing. Le attività di management possono essere condivise a livello di aggregati spaziali (hotel di una catena alberghiera in una stessa area geografica) o a livello di consorzi e raggruppamenti.

Una delle peculiarità principali dei processi alberghieri è l'organizzazione autonoma di alcuni reparti. A differenza di altre tipologie produttive che presuppongono la consequenzialità delle operazioni sui semilavorati, all'interno degli alberghi alcuni reparti possono fornire servizi in totale autonomia rispetto ad altri e senza la necessità di coordinamento. Ad esempio, il ristorante può fornire un pasto ad un cliente indipendentemente dal suo pernottamento e viceversa, così come un ospite che alloggia nell'hotel può decidere di non usufruire dei servizi di ristorazione, del bar o della Spa. Altri reparti, invece, hanno necessità non solo di coordinarsi ma anche di operare in modo consequenziale e funzionalmente con altri. La sala ristorante non può offrire un pasto senza attivare la cucina, così come la pulizia delle camere non può avvenire senza le informazioni necessarie provenienti dalla reception, che a sua volta non può operare senza coordinarsi con l'ufficio vendite e prenotazioni. Al di là del coordinamento tra reparti funzionale a garantire al cliente i servizi base, l'attivazione degli altri processi produttivi dipendono in buona sostanza dalle scelte e dalle necessità degli ospiti. È il cliente che decide di quali processi servirsi ed è il cliente quindi che in qualche modo costruisce, di volta in volta, il processo produttivo totale di un servizio che acquista. Inoltre, ad eccezione della manutenzione e della sicurezza, ogni reparto poi ha il suo ambito di operatività spaziale e funzionale

entro cui devono svolgersi le attività e che riteniamo possa dirci molto sulla specifica divisione del lavoro di cui gli alberghi si servono.

Un'altra importante caratteristica delle operazioni alberghiere è la suddivisione tra operazioni di *back e front office* che è talvolta ritenuta – soprattutto a seguito dell'ampio successo ottenuto negli studi sul lavoro nel turismo della fortunata metafora teatrale goffmaniana tra ribalta e retroscena - connessa alla divisione spaziale delle attività. Tutto ciò che può essere visto e contribuisce alla costruzione delle messinscene è pertinente al *front office*. In realtà e più propriamente, gli addetti al settore sostengono che non è tanto la differenza di visibilità a qualificare la divisione tra attività di *back e front office*, bensì l'oggetto e il contenuto specifico delle attività stesse. Là dove il servizio fornito è di tipo interattivo che presuppone un contatto più profondo e diretto con il cliente rispetto a quello visivo, l'attività afferisce alle attività di *front office*. Di contro, dove il contatto è minimo o nullo, contingente e senza contenuto interattivo si ritiene essere *back office*. Per fare un esempio, una cameriera ai piani può essere vista all'opera dal cliente e può anche intrattenere con esso uno scambio interattivo. Ma la sua funzione è considerata un classico del *back office* poiché l'interazione è contingente e l'obiettivo del suo lavoro non è offrire un'esperienza interattiva al cliente (Sherman 2007). I reparti però non possono essere totalmente ascrivibili all'una o all'altra forma. La maggior parte di essi infatti prevede attività sia di *front office* sia di *back office*. Un tipico esempio è la reception che si compone di sia operazioni svolte “sotto lo sguardo del turista” (Urry 1995) come l'accoglienza, il *check-in e il check-out* e sia di altre “dietro le quinte” come la gestione delle prenotazioni e i rapporti con i tour operator e le agenzie.

Il processo produttivo complessivo del servizio che fornisce l'albergo è scomponibile in differenti attività. Ognuno di esse coinvolge uno o più reparti e si differenziano l'una dall'altra sia per la natura merceologica del prodotto/servizio che producono sia, conseguentemente, per le modalità di organizzazione e controllo del processo e del lavoro. Non ricostruiremo qui l'organizzazione dei diversi processi produttivi alberghieri (alcuni dei quali saranno meglio affrontati nelle altre sezioni e capitoli) per i quali rimandiamo all'appendice per la sintesi schematica delle differenti attività. Piuttosto, quello che ci interessa mettere in luce è che processi produttivi differenti implicano dal un lato sia modalità di esercizio del controllo sul lavoro differenti sia mansioni e gerarchie lavorative differenti, dall'altro esso ci dà la dimensione della posizione di un singolo lavoratore all'interno della catena del valore alberghiero e con essa la percezione di sé stessi nell'organizzazione e nella società. È una problematica che riteniamo centrale poiché la posizione nella gerarchia, i metodi di controllo e processo produttivo contribuiscono più di ogni altra cosa a informare le singole esperienze dei lavoratori e delle lavoratrici. La specifica modalità di lavorare di un segretario di ricevimento è evidentemente diversa da quella della cameriera ai piani o del facchino. Intrattenere un rapporto interattivo con un cliente come attività lavorativa principale richiede uno sforzo chiaramente diverso da quello che deve esercitare chi pulisce un bagno, prepara una cena o sposta una valigia. Ma diverso è anche il modo con cui il management controlla queste attività così come differente è la reputazione sociale che manager, clienti e società attribuiscono a queste diverse professioni. Per meglio comprendere le differenze che intercorrono tra i diversi reparti alberghieri in termini di processi

produttivi, organizzazione e gerarchia, qui faremo l'esempio delle attività di accoglienza e portineria mentre una terza (l'housekeeping) sarà analizzata nella prossima sezione.

I servizi di accoglienza e portineria sono considerati il centro dei processi produttivi alberghieri, il cuore pulsante delle attività e le funzioni che più di tutti contribuiscono alla soddisfazione dei clienti e alla loro fidelizzazione. Essi operano prevalentemente nella cosiddetta *hall* (l'ingresso degli alberghieri) e nei servizi di lusso le operazioni di reception e quelle di portineria sono attività separate mentre negli hotel di rango inferiore talvolta si assiste alla sovrapposizione delle mansioni. La reception che si divide a sua volta in attività di *front e back office* è addetta all'accoglienza dei soggiornanti.

Tabella 6: I reparti alberghieri, settore lusso

Reparto	Aree	Tipo operazioni (front e back office)	Principali attività
Reception e prenotazioni	Camere e pernottamento	Entrambe	Check-in e check-out, accoglienza clienti, gestione prenotazioni
Concierge e portineria	Camere e pernottamento	Front office	Gestione totale del soggiorno del turista
Vendite e Marketing	Camere e pernottamento	Back office	Gestione attività di marketing e di vendita camere e servizi
Housekeeping	Camere e pernottamento	Back office	Pulizia camere d'albergo
Facchinaggio	Camere e pernottamento	Front e back office	Gestione bagagli clienti, supporto housekeeping, pulizia spazi comuni, gestione spazi per eventi
Ristorante	Food e Beverage	Front e back office	Servizi di ristorazione clienti e banchetti; pulizia e gestione sale da pranzo
Bar	Food e Beverage	Front office	Servizi di bar
Cucina	Food e Beverage	Back office	Preparazione cibi, gestione scorte e fornitori
Manutenzione	Entrambe	Back office	Servizi di manutenzione ordinaria interna ed esterna
Sicurezza	Entrambe	Back e front office	Servizi di sicurezza e controllo
Centro benessere	Autonomo	Front office	Servizi di benessere e di cura del cliente
Eventi	Autonomo	Back office	Organizzazione eventi quali banchetti, feste e conferenze
Trasporto	Camere e pernottamento	Front office	Trasporto clienti e/o forniture
Risorse Umane	Entrambe	Back office	Gestione risorse umane e relazioni industriali
Economato	Entrambe	Back office	Servizi di contabilità e controllo dei conti
Ufficio acquisti	Entrambe	Back office	Gestione degli acquisti e dei rapporti con i fornitori
Direzione	Entrambe	Back office	Gestione generale dell'hotel

La parte del *back office* si occupa delle gestioni delle prenotazioni, dei rapporti con le agenzie e i tour operator, di centralino e svolge funzioni di supporto *al front office*. Quest'ultimo, di cui la figura operativa è il segretario di ricevimento, svolge invece le funzioni di accoglienza e saluto dei clienti, ne registra la presenza, fornisce le chiavi e le indicazioni utili per il soggiorno e provvede anche alla gestione della cassa (sebbene gli hotel di lusso prevedano mansioni specifiche di cassiere).

La portineria presume diverse figure e mansioni i cui ruoli sono differenti rispetto ai receptionist. Oltre alle tradizionali funzioni di gestione delle chiavi, di controllo della struttura e presidio notturno (portieri di notte) nella portineria è presente una importante mansione che qualifica i servizi di lusso: il *conciierge*. La traduzione italiana dal francese coincide con il generico "portiere" di cui il *conciierge* (anche detto *front desk agent*) ne rappresenta l'evoluzione. Simbolicamente riconoscibile dalla presenza di una spilla formata da due chiavi d'oro incrociate (che ne richiama la tradizionale ma desueta mansione di gestore della struttura) il *conciierge* è tra le mansioni più prestigiose all'interno degli hotel. Il suo compito principale è la gestione del cliente durante tutte le fasi del soggiorno e può addirittura adoperarsi, nel caso di clienti facoltosi, organizzando gli aspetti del soggiorno prima che arrivi l'ospite. Egli asseconda le sue richieste, dentro e fuori l'albergo, consiglia sui ristoranti e le attrazioni, prenota trasporti e risolve svariate problematiche e contingenze che si presentano durante la visita:

«sì perché c'è una guerra, ovviamente c'è una guerra tra ricevimento e portineria, ovviamente stiamo sempre parlando di alberghi che li prevedono entrambi. In sostanza il ricevimento si fa il mazzo e il portiere si occupa dell'esperienza del cliente nell'albergo. Il ricevimento deve gestire l'entrata, l'uscita ecc. Il portiere si occupa dei bisogni dei clienti e ovviamente nei bisogni dei clienti, lascio immaginare, se un cliente non riesce a trovare la cravatta che si intona con la cintura può essere un problema come il cliente che sta per perdere l'aereo. Perché tu sei in una dimensione talmente di lusso che rispondere a questa che per noi è un capriccio, un vezzo, rispondere in maniera opportuna a questa esigenza fa la differenza con il cliente che si sente coccolato, servito, riverito» *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

I salari dei *conciierge* sono generalmente in media con quelli degli altri pari livello ma a fare la differenza retributiva è in questo caso la maggiore opportunità che i *conciierge* hanno di accedere al salario informale del turismo, ovvero la mancia. Il loro rapporto privilegiato con i clienti e la loro funzione di "manager personale del soggiorno" garantisce a questi lavoratori incrementi salariali informali che in alcuni casi arrivano persino a superare lo stipendio base⁷⁹:

«i portieri di albergo almeno fin quando ci lavoravo io e almeno quelli alti in gerarchia erano tipo casta. Le chiavi d'oro insomma. Con la mancia si facevano due stipendi. Perché le mance le lasciavano, cioè gli americani lasciavano bei soldi, è gente di lusso, con i soldi seri poi per loro americani dare la mancia è tipo uno status symbol». *Intervista n° 12, Francesco, Ex portiere di notte, Italiano, febbraio 2016;*

Per la loro posizione di forza e di prestigio negli hotel i *conciierge* sono sovente considerati lavoratori con un certo potere contrattuale e sociale con forte ascendenza sugli altri lavoratori e sono

⁷⁹ Durante la ricerca è più volte emersa l'insofferenza dei lavoratori attorno alla questione della mancia. Si tratta di un vero argomento tabù che non siamo riusciti ad affrontare in profondità poiché la maggior parte dei lavoratori ha preferito declinare sull'argomento mentre altri hanno espressamente richiesto lo spegnimento del registratore. Altri lavoratori ci hanno invece spiegato che sulla questione della mancia si originano una buona parte dei conflitti e dei sospetti tra i lavoratori.

talvolta soggetti alla costruzione di leggende e stereotipi sul loro ruolo negli alberghi e nel rapporto che intrattengono con i clienti:

«Tu pensa che mentre i direttori cambiano, soprattutto di recente e soprattutto nelle catene perché vogliono evitare che i direttori costruiscano delle roccaforti, prova ad immaginare se un direttore rimane per 20 anni. Invece i primi portieri ci restano per 40 anni, addirittura ci sono portieri che sono in pensione e continuano a lavorare, perché non si ha il coraggio di smuoverli, perché vorrebbe dire perdere dei canali privilegiati» *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

L'accesso a queste mansioni è sovente ristretto da modalità di trasmissione del mestiere e di autodifesa della professione che, come abbiamo visto nella precedente sezione, paiono molto simili a quelle rintracciabili nelle organizzazioni di natura corporativa. Vi è da dire che, così come in tutti gli altri reparti alberghieri, anche la portineria è composta da una strutturata e consolidata gerarchia di cui la figura del primo portiere (*conciierge*) ne è l'apice. Al di sotto vi sono altre figure (secondo portiere, turnanti, portiere di notte) il cui potere sociale e di riconoscimento si riduce al diminuire della posizione gerarchica e contestualmente i meccanismi di accesso alle professioni diventano meno stringenti.

In definitiva quindi, i reparti di portineria e reception assemblano diverse figure i cui ruoli sono differenti e non solo in base al processo produttivo ma anche in relazione alla posizione gerarchica. Entrambi però condividono sia l'investitura di attività centrali e fondamentali per il funzionamento di una struttura di lusso sia la maggiore condensazione del lavoro emotivo/interattivo. I receptionist ad esempio svolgono diverse mansioni in base alla loro specializzazione e al loro grado. Coloro che sono addetti al *front office* e all'accoglienza dei clienti ritengono il loro compito essenzialmente interattivo:

«Certamente non è un lavoro manuale, nel senso che noi non montiamo o fabbrichiamo nulla. Ci occupiamo dell'accoglienza del cliente, della registrazione, di dare informazioni, di compilare moduli sui pc, dare le note alla questura e altri compiti diciamo minori. È un lavoro mentale ma è anche un lavoro di interazione con le persone, la maggior parte del tempo... [...] ... non c'è uno sforzo fisico vero e proprio, ma questo non significa che tu per fare questo lavoro non ti sforzi anche fisicamente. La tensione poi si sente sul corpo, la stanchezza mentale poi» *Intervista n° 36, Marco, Receptionist, italiano, giugno 2016;*

Come si evince, i lavoratori di reception e portineria sono ben coscienti del contenuto interattivo del proprio mestiere sebbene marchino il fatto che parlare con il cliente non sia un'attività che coinvolge solo lo sforzo emotivo (emotional work nei termini di Hochschild, 2013) ma si compone anche di una certa pressione sul corpo stesso. In tal senso, l'intervista pare confermare le intuizioni sia di Wolkowitz (2006) che rintracciava nei concetti di lavoro emotivo ed estetico il rischio di oscurare da un lato lo sforzo di lavoro (*work effort*) e dall'altro il rischio di ridurre il corpo ad un mero contenitore esterno delle attività emotive.

C'è però un elemento più volte emerso durante l'indagine. Esso riguarda l'impatto delle tecnologie sul lavoro alberghiero e specificatamente su quello interattivo. Abbiamo visto nella parte teorica come i principali esperimenti di automazione presenti negli alberghi vadano a colpire, sorprendentemente, le mansioni interattive anziché quelle a carattere manuale. Abbiamo anche visto come, secondo i testimoni privilegiati, questo processo presenta forti limiti di natura locale a Venezia dovuti

principalmente alle caratteristiche storiche e tradizionali dell'accoglienza e del flusso turistico. Eppure, sebbene l'innovazione tecnologica abbia fatto registrare un impatto contenuto sulla sostituzione dei lavoratori, essa ha comunque stimolato in modo consistente le trasformazioni del lavoro interattivo in senso "bravermaniano". L'innovazione tecnologica si è manifestata prevalentemente come processo di deskilling e di spoliatura delle competenze dei lavoratori che, secondo questo manager intervistato, producono persino un processo di crisi identitaria e di riconoscimento sociale del lavoro:

«Allora se dobbiamo fare una comparazione tra cuochi e segretari di ricevimento sicuramente ne escono vincitori i cuochi, perché loro hanno un corporativismo maggiore. A livello di ricevimento, fino a 20 anni fa c'era pure ma è andato riducendosi negli ultimi anni grazie (uso il termine grazie in modo contrario) all'innovazione tecnologica. L'innovazione tecnologica ha un po' tolto questa identità, questo sentimento di importanza. Hanno subito diciamo un processo di impoverimento delle conoscenze, perché poi questo subentro dell'innovazione tecnologica che in teoria avrebbe dovuto semplificare tutto, in pratica non lo ha fatto fino in fondo. Succede che molti segretari di ricevimento che poi fanno anche i portieri poi hanno sempre meno tempo per relazionarsi al cliente. Perché ci sono tutta una serie di mansioni che vanno espletate... [...] ... passano ore interagire e a dialogare telematicamente con i clienti futuri o passati che non riescono a trovare il tempo con il cliente che gli sta davanti in carne ed ossa» *Intervista n° 28, Manager ricevimento, Italiano, aprile 2016*

Inoltre, come abbiamo visto, il concetto di lavoro emotivo ha stimolato il dibattito attorno a questioni quali la standardizzazione del lavoro e la reale portata della divisione tra *surface acting* e *deep acting*. Secondo le ricostruzioni di Sherman (2007) e Adler e Adler (2004) l'opportunità di standardizzare un lavoro interattivo è strettamente connessa al tipo di servizio offerto, al livello di esclusività e alla lunghezza della esperienza interattiva. Più la finestra dell'interazione è breve e il livello qualitativo del servizio basso, più il lavoro può essere soggetto a standardizzazione e proceduralizzazione per aumentarne la produttività. Negli hotel di lusso, dove la necessità è quella di offrire un servizio non omologato, autentico e di curare molteplici aspetti del cliente, il lavoro è soggetto ad un buon grado di autonomia. Tuttavia, maggiore autonomia nel lavoro non significa né improvvisazione né una totale libertà di scegliere i contenuti della conversazione con il cliente:

«Non è che il cliente si presenta al banco e tu gli reciti lo script che hai imparato a memoria, questo non lo fanno nemmeno nelle pensioni a una stella. Nel senso con i clienti ci parliamo tranquillamente ovviamente facendo molta attenzione a non essere scortese o troppo espansivo perché potresti infastidirlo. Tu non puoi parlare al cliente come vuoi devi stare attento anche al linguaggio non verbale al tono della voce, non so non puoi mostrarti seccato, sospirare o disinteressarti alla conversazione. Poi ci sono anche regole sugli argomenti che possono creare conflitti. Ad esempio, assolutamente non parlare di politica, di calcio, di religione perché possono farlo alterare. Del resto, gestisci tu insieme al cliente la conversazione. Però diciamo che secondo me non c'è una regola, cioè alla fine dipende sempre dal cliente che hai davanti» *Intervista n° 36, Marco, Receptionist, italiano, giugno 2016;*⁸⁰

⁸⁰ Lo stesso lavoratore aggiunge «fingiamo o non fingiamo. Io credo che anche questo dipende da chi hai davanti. Se è una persona che si fa coinvolgere la conversazione è naturale, come se parlo con te o con il vicino in treno. Se chi hai davanti è invece uno che fai difficoltà, ti mordi la lingua fai vedere che siamo lieti di accoglierlo ma in realtà ti mangi la lingua mentre lo dici». In questo caso, nella logica tra *deep acting* e *surface acting* ci sarebbe una sorta di comportamento a seconda delle contingenze che il lavoratore può mettere in atto proprio grazie alla sua autonomia. Da un lato le emozioni possono essere assolutamente superficiali e in piena dissonanza emotiva rispetto ai sentimenti realmente provati (siamo lieti ma in realtà ti mangi la lingua) dall'altro però, un cliente che intrattiene piacevolmente la conversazione con i lavoratori può realmente creare stati emotivi reali e disinteressati nei lavoratori sebbene essi non abbiano bisogno, come

Lavoratori e manager ritengono quasi impossibile standardizzare questo tipo di attività. La ragione è da rintracciare, oltre che nel rischio di offrire un servizio non autentico e omologante, nelle differenze comportamentali degli stessi clienti. In altre parole, la maggiore autonomia di cui essi dispongono è legata alla necessità di adeguarsi in tempo reale ai profili dei clienti e agli impulsi di interazione che provengono da essi:

«Qui entra in scena quella che si chiama empatia, diciamo ancora una volta la capacità di sapere anche come rapportarsi con le diverse persone che si hanno davanti, ci sono clienti con i quali si può tranquillamente scherzare altri che è meglio mantenere un certo distacco e professionalità. Altri con cui si può dare tanta confidenza e altri è meglio di no. Poi ci sono i clienti che si affezionano e tornano e che poi si diventa anche amici e poi ci sono quelli che bisogna fare il meglio possibile perché magari hanno avuto un problema che li ha delusi e bisogna avere la capacità per far dimenticare loro l'episodio che li ha delusi»
Intervista n° 28, Manager ricevimento, Italiano, aprile 2016;

A questo punto il nostro interesse è stato cercare la fonte di queste prescrizioni e capire se sulla conversazione sono esercitate forme di controllo da parte del management. Abbiamo notato una certa difficoltà e confusione quando con gli impiegati del ricevimento e della portineria coinvolti nella ricerca si è affrontato il tema del controllo da parte del management. Per fare un esempio, le cameriere ai piani, che svolgono una mansione di tutt'altro tipo, non hanno fatto alcuna difficoltà ad individuare i differenti modi in cui si esercita il controllo del proprio lavoro e le figure preposte al suo esercizio, mentre per i lavoratori dei servizi interattivi è emerso un problema di riconoscimento sia dei meccanismi di controllo sia della necessità stessa del controllo.

Edwards (1979) ha identificato tre diverse modalità di esercizio del controllo che hanno attraversato lo sviluppo delle relazioni sociali capitalistiche all'interno dei luoghi di lavoro. La prima forma che individua è il controllo semplice si manifesta come diretto, autoritario e personale. Questa forma di controllo era tipica delle fabbriche ottocentesche caratterizzate da un basso livello di sviluppo tecnico, ma è anche frequente nelle piccole imprese a conduzione familiare dove può presentarsi sotto forma di paternalismo autoritario. La seconda modalità è il controllo tecnologico dove lo stesso controllo è inscritto nell'infrastruttura fisico-meccanica (come la catena di montaggio) e per tale questa modalità ha contraddistinto principalmente la grande impresa fordista. La terza modalità è invece il controllo burocratico che è una diretta emanazione della differenziazione gerarchica delle relazioni sociali di lavoro. Esso è definito dall'istituzione di una serie di regole e procedure la cui violazione prevede sanzioni proceduralizzate. La successione storica di queste forme di controllo è legata alle differenti fasi di sviluppo delle imprese capitalistiche ma lo stesso Edwards (1979) sostiene la possibilità di una sovrapposizione sincronica. Più tardi e in concomitanza con la crisi della sociologia industriale, perverranno ulteriori sviluppi di analisi del controllo sul lavoro che hanno mostrato la possibilità che i lavoratori partecipino consensualmente alle strategie creative volte ad aumentare la produttività del lavoro (Burawoy 1979; Commisso 2004; Thompson 1983). Il maggiore contributo in questa direzione arriva da Michael Burawoy (1979) che all'interno della sua

Bolton e Boyd (2003) hanno affermato di impegnarsi in una manomissione viscerale per fornire un'adeguata produzione emozionale.

etnografia *Manufacturing Consent*⁸¹, analizza i meccanismi aziendali che mirano a garantirsi la cooperazione dei lavoratori, intesa come un processo di adesione negoziale alle regole di produzione che l'autore ritiene proprio del regime egemonico del capitalismo monopolistico. Attraverso lo studio dei giochi di produzione⁸² (*Making Out*), Burawoy argomenta che il consenso dei lavoratori non è il presupposto della partecipazione ma un suo risultato. In altri termini la partecipazione dei lavoratori è una strategia aziendale volta ad ottenere (o quanto meno che ha come effetto) il consenso da parte dei lavoratori.

Negli alberghi la questione del controllo dei lavoratori nel processo produttivo si presenta piuttosto problematica. Vi è certamente, così come abbiamo visto nell'intervista precedente, una sorta di eclissi delle disposizioni di controllo che produce quel particolare fenomeno che Burawoy (1979) chiama di "occultamento dell'estrazione del surplus" pur senza aver riscontrato la presenza di giochi di produzione, ma vi sono anche altre strategie. In primo luogo, gli addetti della reception e alla portineria sono soventi oggetto di una forte retorica dei manager che ne esaltano la loro funzione centrale nell'accoglienza, il loro ruolo di primo piano nelle dinamiche di interazione con i clienti e anche la partecipazione ai benefici informali che esso determina (la mancia). L'investimento retorico che attivano i manager, la consapevolezza della posizione centrale, il rapporto di esclusività che questi lavoratori stabiliscono con i clienti (unitamente alle dinamiche proprie dei servizi di lusso e della facoltosità di alcuni clienti) e il maggiore riconoscimento di status hanno come effetto principale – oltre all'accentuazione delle differenze con la restante parte dei lavoratori - una maggiore responsabilizzazione del lavoro che impedisce, per dirla con Taylor (2004 [1911]) che essi se la "prendano comoda": "sappiamo bene che insomma se perdi un cliente in realtà l'albergo ne perde dieci e alla fine ci perdi anche tu".

«Sì secondo me i lavoratori della reception e della portineria percepiscono una sorta di centralità; la reception è come la mamma in famiglia, si rivolgono tutti lì, è un reparto che se vuoi fa da integrazione a tutti gli altri e per di più è quello che si espone più di tutto ai clienti, sia in senso positivo con i benefici conseguenti sia negativi. Se un cliente trova una cosa che non va in camera va alla reception a lamentarsi, non da chi ha fatto la camera insomma, allo stesso tempo, avere un rapporto diretto con il cliente è anche un privilegio» *Intervista n° 28, Manager ricevimento, Italiano, aprile 2016;*

In secondo luogo, un'altra problematica è connessa al ruolo del cliente. Essendo l'interazione parte del processo produttivo dei servizi di accoglienza e portineria, il cliente non può essere tagliato fuori dalla relazione management-lavoratori. La relazione è tripartita e tutti i lavoratori concordano sulla posizione del cliente come soggetto che esercita la funzione di supervisore del lavoro. "Lavorare sotto lo sguardo del turista" rende altamente improbabile che i manager e i superiori possano esercitare un controllo diretto sul processo stesso di lavoro, interrompendo l'interazione con il cliente e

⁸¹ La ricerca di Burawoy è stata compiuta a partire da un'osservazione etnografia in uno stabilimento produttivo in cui l'autore è stato assunto come operatore di macchine utensili. Burawoy (1979) compara il suo lavoro con quello di Donald Roy "Banana Time" (1959) condotto all'interno dello stesso stabilimento circa 30 anni prima.

⁸² I cosiddetti giochi di produzione sono un insieme di regole e norme organizzati come veri e propri giochi – primariamente dagli stessi lavoratori ma che coinvolgevano le aziende nella misura in cui ne intravedevano gli effetti positivi sull'estrazione del surplus - in grado di coinvolgere i lavoratori. Fine ultimo dei giochi è una sfida contro sé stessi e, in estrema sintesi, l'aumento della produttività

intervenendo cercando di correggere le disfunzioni. È quindi, in primo luogo, il cliente che esercita forme di controllo sul lavoro dei receptionist con tutti i rischi connessi di “arbitrio” dovute alla percezione estremamente soggettiva del presunto errore commesso dal lavoratore.

«Il cliente si lamenta di più del comportamento dello staff che delle condizioni delle camere. Il turista non paga per avere una camera bella, casa sua può essere più bella della camera che ha preso. Loro cercano le attenzioni, cercano l'esperienza e si lamentano solo dello staff ... [...] ... ma l'esperienza ti dice che comunque noi dobbiamo gestire tutto, dobbiamo gestire i conflitti. Noi facciamo dei corsi di formazione sulla gestione dei conflitti: appunto ieri ne ho fatto uno. Bisogna sapere tutto: che tipo di cliente è, come prenderlo... per questo ti dicevo che l'esperienza serve» *Intervista n° 4, Moussa, Portiere di notte, senegalese, dicembre 2015;*

La maggior parte dei conflitti tra cliente e lavoratori (spesso non dipendenti da errori di quest'ultimi ma da contingenze di altra natura) viene ricomposta attraverso l'attivazione degli stessi nel cercare di “calmare” e se possibile “esaudire le richieste”. Là dove non ricomponibili perché “non c'è modo di farlo ragionare”, il cliente ha sostanzialmente due opzioni per esercitare il suo potere di controllo: richiedere l'intervento diretto dei superiori (*il front desk manager* o il direttore in alcuni casi) oppure lo strumento della recensione. In seguito alla diffusione delle tecnologie di informazione e comunicazione e a quella delle piattaforme specializzate di prenotazione e valutazione dei soggiorni alberghieri, la recensione ha conosciuto una fortissima diffusione. Sostanzialmente i clienti con qualche giorno in differita rispetto al termine del soggiorno possono decidere di valutare la propria esperienza fornendo anche informazioni in merito a particolari virtù o criticità da esso riscontrati. Si tratta di uno strumento che datori di lavoro e management tengono in altissima considerazione poiché essa incide in modo diretto sul potere del *brand* e quindi sugli spazi di mercato. L'opinione degli albergatori sulle recensioni è alquanto ambivalente. Da un lato essi ne esaltano l'utilità come strumento di marketing “dal basso” e anche come mezzo che può migliorare notevolmente la qualità del servizio, dall'altro la recensione è ritenuta “pericolosa” nella misura in cui funge da amplificatore (pubblicità negativa) a critiche e lamentele il più delle volte soggettive e conferisce un incremento di potere nelle mani dei clienti⁸³. Allo stesso tempo però la valutazione è uno strumento “differito” di controllo sui lavoratori di cui dispongono i clienti che può provocare una certa pressione sul lavoro.

«perché poi loro dico che sei stato scortese, è un attimo e ti fanno la recensione negativa che la usano come ricatto. Sì perché non hanno quello che vogliono, se uno prenota una tipologia di camera ... però non è che puoi pretendere e loro magari loro pretendono di avere una camera migliore pur avendo pagato un prezzo inferiore altrimenti ti fanno la recensione negativa.

D: Quindi le aspettative su di voi sono aumentate anche perché c'è quest'arma in più?

Sì perché adesso giustamente uno si informa su Trip Advisor prima di prenotare una struttura, giustamente, io faccio lo stesso, è che secondo me non tutti sono in grado di usare, interpretare anche nel modo giusto le recensioni» *Intervista n° 30, Emanuela, Receptionist, italiana, maggio 2016;*

I manager ritengono che le lamentele dei clienti possano originarsi da due problematiche specifiche. La prima è relativa alla struttura alberghiera stessa ed è in un certo senso indipendente dal

⁸³ Durante le interviste è emerso diverse volte che alcuni clienti utilizzano la minaccia della recensione negativa come uno strumento per ottenere servizi aggiuntivi o uno sconto sul prezzo concordato.

lavoro degli operatori. Una camera rumorosa o eccessivamente buia, che garantisce una scarsa visuale o vicino ad un'altra dove alloggiano ospiti particolarmente rumorosi sono tutti difetti che non dipendono dalla qualità e dalla professionalità del lavoro. La seconda è invece connessa proprio al servizio offerto dalla manodopera. Qui si tratta di “errori” e incomprensioni relativi all’attività degli stessi lavoratori. In entrambi i casi però la risoluzione dei conflitti passa attraverso il ruolo e la professionalità dei lavoratori che sono chiamati ad autoattivarsi per cercare di rimediare alle lamentele:

«Secondo la mia esperienza si può cercare di ovviare alla maggior parte delle lamentele. Allora le lamentele possono derivare da: a) la struttura. La struttura ha delle pecche? delle difformità? allora per eliminarle bisogna avere un servizio che deve essere al top in maniera che il personale riesca ad ovviare a questo problema. Se siamo invece in presenza di una struttura perfetta che non origina lamentele e queste originano b): dal servizio, allora lì va educato il personale. Concludendo, dico ora quello che volevo dire prima, il personale e il servizio deve essere sempre al top per evitare qualsiasi tipo di lamentele. Se chi gestisce il cliente ha un’elevata professionalità allora riduce al minimo il rischio di lamentele» *Intervista n° 28, Manager ricevimento, Italiano, aprile 2016;*

I lavoratori devono quindi possedere sia le competenze tecniche per svolgere questo genere di mestiere (conoscenza delle lingue e procedure tecniche) generalmente garantiti da specifici percorsi educativi, sia le competenze di tipo “soft”: estetiche, comportamentali e relazionali.

«È molto importante questo quando hai a che fare con gli ospiti, devi sapere comunque interpretare le persone che hai davanti e se c’è una piccola incomprensione di atteggiamento subito il cliente può dire che sei stato scortese... non è sempre facile ... [...] ... devi riuscire a non alterare il cliente quindi hai bisogno di avere molto tatto.

D: Non è un lavoro che possono fare tutti indistintamente e a prescindere dalle competenze tecniche?

Assolutamente no, non devi perdere la pazienza perché magari il cliente viene giù arrabbiato perché ha i cavoli suoi, o magari c’è effettivamente qualche problema, sbatte le chiavi sul tavolo, dice vado via. Bisogna rimediare, avere un minimo di tatto e sapere sdrammatizzare la situazione a volte perché poi loro dicono che sei stato scortese» *Intervista n° 30, Emanuela, Receptionist, italiana, maggio 2016;*

Si tratta di abilità incommensurabili pensate come preesistenti alla formazione e all’esperienza di lavoro, talvolta ritenute innate o, tuttalpiù, apprese durante le fasi di socializzazione primaria. I manager che abbiamo intervistato sulle strategie di reclutamento (che vedremo meglio nella sezione ed esse dedicate) sovente legittimano l’esclusione di alcuni gruppi di persone da mansioni specifiche ricorrendo alla mancanza di competenze, di queste disposizioni caratteriali e molto spesso alla scarsa conoscenza delle lingue straniere, specie in riferimento alla manodopera migrante.

In definitiva, quindi, la divisione in reparti rappresenta una prima ma fondamentale frammentazione delle relazioni di lavoro negli alberghi. Essa non contribuisce semplicemente a definire l’ambito di attività spaziale e sociale dei singoli lavoratori e quindi la loro esatta posizione nel processo produttivo complessivo, ma si ritiene essere la dimensione che esercita l’influenza maggiore su tutti gli altri livelli di frammentazione e di gerarchizzazione dell’occupazione, nonché la percezione stessa dei lavoratori sulla loro posizione negli hotel e sul loro status sociale. A sua volta, lo scorporamento dei reparti vuol dire diversi processi produttivi, differenti modalità di controllo e autonomia del lavoro nonché contenuto stesso del lavoro. La tipologia contrattuale, l’esposizione al rischio di esternalizzazione e/o precarizzazione, i livelli salariali e la “disponibilità di potere

strutturale, associativo e di mobilità” sono strettamente connessi alla posizione del lavoratore nel processo. La divisione in reparti permette, in ultima istanza, di definire le condizioni di lavoro, la formazione della propria identità lavorativa e dello status sociale di ogni singolo lavoratore segnando la sua relazione con il lavoro e la società.

4.1.1 Gerarchie

Il lavoro alberghiero in un contesto di lusso è organizzato attorno a una specifica parcellizzazione delle mansioni. Ogni reparto, come abbiamo visto, ha una sua funzione produttiva e al suo interno i compiti e le attività sono suddivisi secondo le singole specializzazioni. I lavoratori sono organizzati in base ad una rigida e articolata gerarchia che, sovrapponendosi alla divisione in reparti produttivi, collabora all’incasellamento di ogni operatore nel suo spazio, nella sua mansione e nel suo ruolo. Noi abbiamo posto la gerarchia alberghiera negli elementi principali che influenzano la frammentazione del lavoro e la divisione dei lavoratori poiché essa contribuisce alla formazione della qualità del lavoro, della percezione delle identità lavorative e del sé. Le gerarchie però non rimangono confinate su un piano di narrazione identitaria o di rappresentazioni ma sottendono in realtà profonde disuguaglianze di status, di salario, di potere contrattuale e di mobilità. Sono al contempo un mezzo di organizzazione e parcellizzazione del lavoro e una peculiarità che influenza la formazione dei servizi di lusso.

«Ma questo si vede anche nel lavoro. Ci sono persino i lavoratori che sono divisi in base a questi strati e ci tengono, nonostante io dico sempre che guarda che il nostro lavoro, noi siamo una categoria che non ha nulla di diverso dalle badanti. Siamo ugualmente servitù. È un lavoro umile il nostro, non è che abbia un granché di cose. Ci sono gerarchie pesanti tra i lavoratori. Sono gerarchie tipo sei un cameriere primo, sei un cameriere secondo. Il cameriere primo, sono mansioni diverse, c’è chi incassa c’è chi deve solo portare i vassoi. Ci sono dipendenti che hanno 20/30 anni di servizio e allora si sentono di una portata maggiore. E guadagnano di più non solo a seconda dell’anzianità ma anche a seconda del titolo diciamo così e delle mansioni... guadagnano il doppio» *Intervista n° 17, Ben, Cameriere, Albanese, febbraio 2016;*

Le organizzazioni produttive di natura burocratica sono organizzate attorno a una complessa gerarchia che definisce i ruoli e l’appartenenza dei lavoratori. Tuttavia, negli hotel la gerarchia assume dimensioni e significati differenti. Sul primo versante, come abbiamo visto, ogni reparto ha una sua organizzazione piramidale il cui vertice è generalmente un manager e a seguire una serie di posizioni intermedie e di basso livello che qualificano il ruolo produttivo nel reparto. Sono ordinamenti talmente stringenti che in molti reparti nessuno dei lavoratori ha lo stesso grado mentre solo in pochi altri, come *l’housekeeping*, è possibile segnalare due o più lavoratori nella stessa posizione gerarchica. La complessità dell’organigramma dipende espressamente dai livelli di lusso di un albergo piuttosto che dalla grandezza della struttura, come ci spiega Eleonora, cameriera di sala con una lunga esperienza di lavoro accumulata negli ultimi anni:

«Secondo me è la complessità dell’organigramma. Più è grande e complesso è l’organigramma e più sei impiegata per una mansione. Direi questo perché mi è capitato di lavorare in un posto molto piccolo ma 5 stelle lusso in cui facevo soltanto portare acqua e vino, dove ci sono organigrammi molto complessi rispetto ad altri posti. In questi posti qua ci sono diverse livelli gerarchici: capo, responsabile sala, responsabile pietanze, commis ecc. ecc.» *Intervista n° 41, Eleonora, Cameriera di sala, italiana, intervista realizzata via Skype, ottobre 2016;*

Sul secondo versante, la gerarchia funge sia da dispositivo organizzativo vero e proprio che qualifica la divisione funzionale del lavoro sia come mezzo per garantirsi un maggiore controllo sulla forza lavoro stessa. L'avanzamento di grado e la continua riaffermazione tra i lavoratori del proprio rango può infatti garantire non solo una maggiore responsabilizzazione dei lavoratori ma anche un migliore consenso tramite l'adesione alle filosofie aziendali e ai valori dell'impresa (Gorz 1992).

«Eravamo in 5 alla base e tutti e 5 avevamo livelli gerarchici differenti e ognuno di noi faceva un ruolo e una mansione differente e nei rapporti tra di noi c'era una continua riaffermazione della gerarchia ... [...] ... poi andavi in cucina e lì c'era una gerarchia, come tutte le cucine di lusso, una gerarchia consolidatissima, una competizione che annusavi, cioè lo vedevi. Vedevi quelli che stavano nei ranghi più bassi che proprio cercavano di fare di tutto, dei ragazzetti, per farsi notare dallo chef e lo chef che ci trattava male che ci considerava come quelli che non sanno fare nulla mentre loro sono dei professionisti affermati»
Intervista n° 41, Eleonora, Cameriera di sala, italiana, intervista realizzata via Skype, ottobre 2016;

Le scale gerarchiche possono essere quindi corte o lunghe a seconda dei reparti. Quanto più lunghe sono, ovvero quanti più livelli esse presentano al loro interno, tanto più la distanza sociale e salariale tra i lavoratori sarà ampia⁸⁴. Possiamo fare un esempio di come opera la gerarchia e le differenze che essa produce in uno dei reparti dove è maggiormente consolidata: la cucina. Qui le differenze dall'organigramma gerarchico (brigata di cucina) sono immediatamente visibili, basti pensare alla distanza di status, di remunerazione e di potere contrattuale tra i due poli opposti della piramide: l'*executive chef* e l'addetto alla plonge (lavapiatti). Lo chef è generalmente ritenuto un lavoratore creativo, con un fortissimo potere contrattuale e di mobilità ma anche con uno status socialmente riconosciuto e apprezzato, mentre la professione del lavapiatti risulta socialmente stigmatizzata, dequalificata e povera. Per robustezza dello status, ma anche per forme di consumi, lo chef, è culturalmente più vicino all'estrazione sociale dei clienti di quanto lo sia a quella dei suoi sottoposti. Un processo simile a quello descritto da André Gorz (1992) secondo cui la trasformazione di una parte dei lavoratori in una élite distinta risponde anche all'esigenze di staccare alcuni lavoratori dalla classe d'origine e dalle organizzazioni di rappresentanza conferendogli un'identità sociale riconosciuta.

Al pari dei *concierge*, l'*executive chef* è ritenuto un manager che coordina e controlla l'organizzazione della sua brigata di cucina. Gli hotel di lusso danno vita ad una forte competizione internazionale per cercare di garantirsi i servizi di chef celebri e stellati poiché permettono un'energica crescita di reputazione delle strutture. Queste figure manageriali e creative sono anche immerse in una forte campagna di rivalutazione del prestigio sociale sostenuta anche dai mezzi di comunicazione di massa e dalle decine di programmi televisivi ad essi dedicati (D'Eramo 2017). Sindacalisti e lavoratori hanno pienamente riconosciuto l'appartenenza degli *executive chef* e dei loro più prossimi sottoposti alla classe dei manager piuttosto che a quella dei lavoratori e in più di un'occasione ne hanno messo in evidenza il loro potere contrattuale e di mobilità:

«Non c'è potere sindacale che tenga in confronto alla capacità di contrattazione degli chef. Non lavorano certo per i minimi sindacali. Diciamo che in cucina solo la parte bassa è quella che ha bisogno del sindacato mentre la parte alta, sono come i direttori, questi hanno decine di richieste degli hotel di tutto il mondo che

⁸⁴ Per l'organigramma gerarchico dei differenti reparti alberghieri rimandiamo all'appendice.

farebbero carte false pur di averli. È chiaro che questi fanno il bello e il cattivo tempo negli alberghi e nei ristoranti. Senza dimenticare che qualche volta sono loro stessi a prendere in gestione il ristorante degli alberghi, legando il loro nome a quello dell'albergo stesso» *Intervista n° 26, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

Nelle cucine la natura del lavoro è sia creativa sia manuale e l'organizzazione procede attraverso una rigida parcellizzazione delle mansioni. La cucina è infatti divisa in sotto brigate ognuna delle quali specializzata nella produzione di particolari piatti. L'integrazione di queste operazioni ha come risultato la pietanza specifica. La programmazione è quindi molto simile a una catena di montaggio dove le differenti sotto brigate, una volta ricevuti gli ordini dalla sala ristorante, fanno confluire il proprio pezzo di prodotto a chi ha il compito di assemblarlo (impiattare). Qui, oltre il controllo dei tempi e la valutazione dei clienti, il controllo del lavoro è garantito sia da una parcellizzazione estrema dei compiti e dalla connessa proliferazione gerarchica sia da dispositivi quali la forma gruppo e il riconoscimento delle identità e la presenza di sentimenti di lealtà e appartenenza. Gli effetti dirompenti di degradazione del lavoro tramite parcellazione dei compiti sono quindi controbilanciati dall'utilizzo di dispositivi retorici e gerarchici che hanno, come fine ultimo, la produzione del consenso e quindi il controllo:

«La cucina è una roba forte. Ha delle regole particolarissime...[...]... Anche storicamente lì non entri perché la cucina non ti permette di entrare. È un mondo dove saltano tutte le regole. Tu hai gli chef che sono dei veri e propri manager e che hanno un potere contrattuale notevole, poi più scendi e più diminuisce questo potere però anche nei livelli più bassi c'è come posso dire, come se fosse una corporazione, un'associazione professionale, loro lavorano a brigate, a batterie, quindi spesso hanno questo senso di appartenenza e di lealtà e riescono a farcela con questo» *Intervista n° 23, Funzionario sindacale, italiano, aprile 20;*

Negli ultimi anni vi è stata una forte attenzione ai diversi modi di organizzare il lavoro e la produzione. I team e i gruppi di lavoro hanno conosciuto una rapida diffusione in differenti tipi di industrie e aziende (case automobilistiche, call centers, industrie metalmeccaniche e persino nelle università). È stato osservato come la forma-gruppo può essere pensata alla stregua di un dispositivo organizzativo che permette di raggiungere differenti obiettivi aziendali (Fiocco 1997; Linhart 1995). Essa non è solo un mezzo per una migliore organizzazione del controllo e di localizzazione degli elementi di disturbo che rallentano la performance di gruppo o di aumento della competizione interna, ma permette anche, attraverso la diffusione dei sentimenti di appartenenza e di lealtà al gruppo stesso, di avvalersi dei meccanismi di autodisciplinamento e di normalizzazione dal basso (Fiocco 1997). Tuttavia, la cucina ha una lunga tradizione di organizzazione a gruppi di lavoro coesi e organizzati attorno alla figura dello chef che precede di gran lunga l'enfasi posta dalla ricerca accademica sui team di lavoro. La condivisione degli obiettivi e il fortissimo sentimento di appartenenza non permettono solo di azionare i "dispositivi partecipativi" di cui parlava Linhart (1995)⁸⁵ ma anche la possibilità di redistribuire il potere sociale, contrattuale e di mobilità dell'executive chef agli altri

⁸⁵ Linhart (1995) rintraccia nella forma gruppo il ruolo di strategia chiave nell'organizzazione aziendale postfordista. Secondo l'autrice, la forma gruppo è in grado di diffondere al suo interno una inclinazione a rapporti sociali e interpersonali di tipo consensuale che permette di trasformare l'azienda in un luogo caratterizzato da valori collettivi e capace di porsi come soggetto comunitario che persegue i propri obiettivi in nome del benessere di tutti. Il gruppo permette ai singoli di percepirsi come parte di un soggetto collettivo che concorre per il medesimo risultato.

livelli gerarchici, e soprattutto a quelli intermedi. A volte, infatti, le brigate di cucina sono precostituite e questo permette di trasformare la mobilità individuale (interaziendale o geografica) dello chef in mobilità di gruppo:

«loro si muovono praticamente a gruppo. È difficile che un albergo riesca a mantenere uno chef stellato per molto tempo perché se ne vanno e solitamente quando se ne vanno si portano dietro almeno mezza brigata di cucina, i fedelissimi diciamo» *Intervista n° 7, Funzionario sindacale, italiano, gennaio 2016;*

Al contrario degli altri reparti produttivi dove ogni rango gerarchico ha un suo livello di potere sociale e contrattuale, nella cucina i benefici di status della figura manageriale possono essere condivisi anche da una parte dei suoi sottoposti attraverso la partecipazione alla forma gruppo.

«Nelle cucine di lusso facciamo difficoltà ad entrare, perché gli chef sono manager praticamente e anche i loro sottoposti diciamo che traggono beneficio dall'essere nella brigata con degli chef. Cosa diversa invece per chi sta ai livelli bassi, gli inservienti, i lavapiatti, i dispensieri quelli sono iscritti al sindacato perché non hanno questi benefici. Insomma, per rispondere alla tua domanda. Ci sono dei reparti come le pulizie ai piani dove le condizioni sono omogenee e hai una buona presenza di sindacati, però per gli altri dipende più dal livello e dalla mansione che dal reparto stesso. In sala, per esempio, hai molti commis di sala e camerieri soprattutto stagionali ma non hai maître e nemmeno sommelier» *Intervista n° 26, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

Come è evidente dall'intervista, l'interconnessione tra i primi due livelli di frammentazione (reparti e gerarchie) opera al fine di differenziare le condizioni di lavoro e salariali e con essa anche i percorsi di sindacalizzazione e di rappresentanza del lavoro. In definitiva, quindi, operando come un dispositivo organizzativo e di parcellizzazione del lavoro, la gerarchizzazione risulta essere anche uno strumento di forte differenziazione dei lavoratori. Le gerarchie contribuiscono, insieme alla divisione in reparti, alla formazione delle identità professionali e agli status sociali ma sottendono anche differenze di potere e di condizioni di lavoro. Il lavoro in contesti di lusso, come è stato possibile documentare nel corso della ricerca, contribuisce a migliorare la percezione identitaria anche per gli addetti alle mansioni considerate degradanti e faticose, ma la gerarchia si pone come un'ulteriore dimensione di riaffermazione della propria posizione lavorativa e, al contempo, come uno strumento di creazione di differenze nei confronti dei propri colleghi.

Alle differenze di gerarchia e di reparto produttivo poi si sommano le differenze originate dai processi di moltiplicazione del lavoro e di frammentazione produttiva che, come vedremo, possono funzionare proprio perché fondati sulla divisione delle attività alberghiere in processi produttivi scorporabili. Nella prossima sezione ci occuperemo nel dettaglio proprio delle scomposizioni delle relazioni di lavoro create attraverso il ricorso all'outsourcing intramoenia ma anche delle due dimensioni che impattano su tutti e tre i livelli: stagionalità e lavoro precario. L'outsourcing non sta solo contribuendo a ridimensionare quel "potere locale" più volte enfatizzato dalla narrazione sindacale ma è ritenuto essere la maggiore innovazione processuale che ha attraversato l'industria alberghiera veneziana dal punto di vista sia dei lavoratori - che ne mettono in risalto le sue conseguenze sulle condizioni e sull'informalizzazione del lavoro - sia dei manager che invece vedono la riorganizzazione dei processi produttivi come la principale innovazione perseguita dalle multinazionali straniere.

4.3 Moltiplicare il lavoro: le esternalizzazioni

Il processo di scorporamento e di frammentazione produttiva è uno dei principali fenomeni del capitalismo contemporaneo che contribuisce in modo significativo a qualificare la sua ristrutturazione ed espansione. L'outsourcing, che assume la forma della dispersione territoriale o quella dell'esternalizzazione intramoenia, è generalmente pensato come una delle maggiori sfide odierne per l'esperienza e le condizioni di lavoro, per le attività sindacali e per le comunità locali in cui esso si muove. Se inizialmente è stato utilizzato dalle aziende per "liberarsi" di quelle attività considerate a basso valore aggiunto e accessorie rispetto alle attività centrali, e in questo senso come dispositivo di dilatazione delle differenze tra centro e periferia, oggi l'outsourcing riguarda sempre più anche le attività "core" delle aziende, i servizi specializzati e quelli ad alto valore aggiunto e come tale coinvolge anche le professioni manageriali e/o altamente specializzate. Jane Wills (2009) dopo aver documentato il massiccio ricorso al subappalto nell'economia britannica e il suo impatto sugli estremi opposti del mercato del lavoro polarizzato, ritiene che esso sia diventato una forma paradigmatica dell'organizzazione dei rapporti di lavoro nonché il principale strumento di gestione della flessibilità. Sono diversi, inediti e complessi gli effetti che l'outsourcing alimenta sull'esperienza quotidiana dei lavoratori. Peggioramento delle condizioni di lavoro, aumento della precarietà, indebolimento delle tutele contrattuali e sindacali, compressione salariale, frammentazione delle relazioni di lavoro, rottura del legame tra datore di lavoro e lavoratori e aumento degli elementi divisivi all'interno della forza lavoro sono tra le principali conseguenze generalmente associate all'outsourcing e che la letteratura internazionale ha più volte documentato (Coe, et al. 2006; Dokka, et al. 2015; Jordhus-Lier 2015; McDowell, et al. 2008; Peck 2017; Peck and Theodore 2001; Wills 2009).

Al pari di altri settori economici, anche negli alberghi l'outsourcing ha trovato un vasto campo di applicazione. Come abbiamo sostenuto nella ricostruzione teorica, la particolare dimensione spaziotemporale di molti processi produttivi alberghieri non permette una separazione geografica tra le diverse attività. L'outsourcing prende la forma dell'esternalizzazione intramoenia, cioè quella di affidare ad imprese terze, giuridicamente differenti, parti specifiche della produzione, attività che però sono svolte all'interno dello spazio produttivo dell'impresa centrale. Autori quali Alberti (2014), Evans et al. (2007), McDowell et al. (2009; 2008) e Wills (2009) hanno ben documentato il fenomeno del subappalto e dell'outsourcing nel settore alberghiero londinese con particolare attenzione alla questione del lavoro migrante. Nelle loro ricostruzioni, emerge il ruolo predominante assunto dalle agenzie di lavoro ritenute i principali agenti della precarizzazione e del peggioramento delle condizioni di lavoro. Le agenzie di lavoro nel caso londinese non sono solo specializzate nel selezionare, reclutare e formare una forza lavoro con specifiche caratteristiche sociodemografiche (attività che eccede le dimensioni scalari dei mercati del lavoro metropolitani per operare su dimensioni transnazionali) ma anche nella fornitura di un'ampia componente di manodopera in regime di subappalto che svolge le proprie mansioni riconoscendo come datore di lavoro diretto le agenzie stesse. A Venezia, come vedremo, il ruolo delle agenzie di lavoro risulta largamente presente nel settore ma limitato a funzioni di reclutamento e di fornitura *una tantum* di forza lavoro per gestire le esigenze di flessibilità delle aziende madri. A differenziare Venezia dal caso britannico è invece il

ricorso alle esternalizzazioni di tipo classico, ovvero l'affidamento di interi processi produttivi ad aziende autonome e di differente forma giuridica (Spa, Snc, Cooperative, S.r.l.), più o meno specializzate, che diventano quindi titolari (*de iure e de facto*) delle attività esternalizzate. Benché modus operanti e conseguenze sul lavoro tra il caso londinese e quello veneziano possano essere considerati simili, si tratta in realtà di due strumenti differenti poiché a Venezia le aziende in regime di outsourcing sono responsabili dirette di intere fasi della produzione e, come tale, gestiscono l'intero processo produttivo oltre che occuparsi di tutti gli aspetti che riguardano la gestione della manodopera. Il ruolo delle agenzie è invece limitato ad alcune funzioni di fornitura di manodopera interinale anche alle stesse aziende contoterziste.

A Venezia la tendenza allo scorporamento di alcune attività produttive all'interno degli alberghi è piuttosto recente e può vantare una storia appena decennale. Sebbene alcune forme di esternalizzazione potevano osservarsi già a partire dagli anni '80, è solo dagli anni duemila che essa ha conosciuto una sostenuta espansione. Sia i sindacalisti sia i manager hanno sostenuto che la ragione di questo "ritardo" è da cercare nelle forti limitazioni di natura contrattuale e giuridica che hanno impedito per lungo tempo il verificarsi del fenomeno. È solo con il rinnovo del contratto collettivo nazionale del 2007 che per la prima volta viene sancita la possibilità per le imprese alberghiere di ricorrere a ditte esterne in regime di outsourcing attraverso lo strumento dell'appalto di servizi, ed è sempre nello stesso contratto che si regolano sia le modalità con cui si può ricorrere allo strumento sia le componenti del processo produttivo che possono essere oggetto di esternalizzazione. Ancora oggi permangono limiti di vario genere. Ad esempio, a Venezia nella contrattazione decentrata a livello aziendale, i sindacati sono riusciti in alcuni casi a vietare tale strumento. Le forti resistenze che hanno opposto i sindacati (che trovano qualche conferma anche nelle organizzazioni datoriali come è emerso da un'intervista con rappresentante di una delle associazioni albergatori⁸⁶), la relativamente recente liberalizzazione dello strumento e la presenza di una struttura produttiva ancora a gestione familiare sono le cause, secondo i testimoni privilegiati, che impediscono all'outsourcing di impattare sulla maggior parte delle strutture alberghiere della città. Gli stessi testimoni chiave hanno però concordato sul fatto che si tratta di uno strumento che gode di una sempre maggiore considerazione tra i datori di lavoro e che caratterizzerà l'evoluzione dell'industria per i prossimi decenni.

«Ma diciamo che c'è stato un boom a ridosso del 2006 e del 2008, appena lo abbiamo previsto nel CCNL, poi la situazione si è assestata per un periodo e adesso sembra che sia ricominciata di nuovo. Personalmente credo, e parlo pure per quello che sto vedendo in giro e anche confrontandomi con i miei colleghi, che nel futuro sarà sempre più utilizzato perché è una forma di razionalizzazione delle aziende e mantiene bassi i

⁸⁶ Nell'interpretazione di Dokka et al. (2015); Jordhus-Lier (2015) uno dei principali fenomeni che si verifica con i processi di outsourcing è la lesione del senso di appartenenza e di lealtà dei lavoratori alle aziende. Nella loro ricerca Dokka et al. (2015) mostrano ad esempio, come l'outsourcing possa rompere la rappresentazione paternalistica dell'hotel come "comunità" o "famiglia" molto presente nelle narrazioni degli albergatori norvegesi. Abbiamo più volte potuto riscontrare nel corso della ricerca narrazioni simili sul rapporto tra outsourcing e paternalismo degli albergatori sia tra i sindacalisti che tra i manager: «io francamente sono molto dubbioso... perché sono sempre legato molto alla figura dell'hotel che ha i suoi dipendenti, con il quale costruisce un rapporto duraturo e di fiducia e che puoi controllarli... lei sa che nel momento in cui esternalizzi le camere non puoi più controllare i dipendenti, hai un rapporto con l'imprenditore a cui hai affidato, ma non con i dipendenti ..[..]..quindi secondo me la qualità diminuisce, e i lavoratori non riconoscono più il proprio datore di lavoro» *Intervista n° 27, Rappresentante associazione datoriale, Italiano, aprile, 2016;*

costi, quindi è uno strumento che fa gola agli imprenditori. Il problema è capire quale forma prenderà. Noi dobbiamo tenere gli occhi aperti e fare in modo che si tratti di appalti genuini con aziende serie, altrimenti diventa incontrollabile». *Intervista n° 23, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

Un'altra questione su cui tutti gli intervistati coinvolti nell'indagine (sindacalisti, lavoratori, manager e altri testimoni chiavi) concordano è il nesso tra internazionalizzazione dell'industria alberghiera veneziana e il ricorso all'outsourcing. In particolar modo, pur essendo uno strumento che interessa tutti i segmenti del panorama imprenditoriale, l'innovazione in quanto tale si deve proprio alle prerogative e alle trasformazioni pervenute con l'ingresso dei marchi multinazionali alberghieri e giustificato come uno dei modi per adeguare la remuneratività delle imprese agli standard internazionali.

D: «Mi pare di capire dal suo ragionamento che l'introduzione dell'outsourcing va di pari passo con l'arrivo delle grandi compagnie alberghiere multinazionali?»

R: «Assolutamente sì. Non che ora la proprietà familiare non utilizzi questo servizio ma l'innovazione si deve alle grandi catene proprio perché loro hanno una dimensione differente. Ragionano su scala globale, comparano quello che è la remuneratività che ne so, a Parigi piuttosto che a Pechino e per essere al passo devono trovare soluzioni. Una di queste è l'outsourcing». *Intervista n° 24, Manager cooperativa, italiano, aprile 2016;*

Come la letteratura internazionale ha più volte sottolineato, anche le motivazioni che sottendono il ricorso all'outsourcing da parte delle imprese alberghiere veneziane possono essere ricondotte alla quadrupla dimensione della diminuzione dei costi, della gestione della flessibilità, della migliore organizzazione produttiva che permette alle imprese madri di specializzarsi nelle attività ritenute centrali e, infine, della deresponsabilizzazione dei datori di lavoro per quanto concerne sia la gestione della forza lavoro sia quella delle attività produttive nel loro complesso. Seppur con diverse combinazioni, enfasi e giudizi di legittimità morale, tutti i gruppi a cui abbiamo rivolto l'interesse empirico hanno "giustificato" l'utilizzo delle esternalizzazioni all'interno di questa cornice, talvolta prediligendo una singola dimensione, altre volte utilizzando una spiegazione multi-causale. Mentre abbiamo potuto riscontrare una certa omogeneità tra le interpretazioni dei sindacalisti (di tutte le sigle confederali e di alcune realtà di base), una maggiore eterogeneità di vedute è invece emersa tra dai manager. Due interpretazioni sono particolarmente significative. La prima, che è la testimonianza di un manager di un hotel di lusso, mette in relazione il costo del lavoro e la richiesta di flessibilità delle imprese, interpretando l'outsourcing alla stregua di una risposta imprenditoriale alle "rigidità" salariali e retributive che i lavoratori erano riusciti ad imporre con le lotte degli anni '70 e principalmente attraverso il superamento del sistema di remunerazione a percentuale⁸⁷ a favore di un sistema retributivo di tipo orario con aumenti uguali per tutti:

⁸⁷ Il sistema di retribuzione a percentuale è stata la principale modalità di retribuzione degli impiegati del settore turistico dagli inizi del '900 - quando sostituì integralmente il metodo di remunerazione fondato sulle mance dei clienti - fino al 1972, anno in cui è stata superata per il comparto alberghiero grazie alle lotte dei lavoratori che da tempo ne avevano identificato i caratteri di ineguaglianza. Essa però rimane in vigore ancora oggi (sebbene in forma poco diffusa) per bar, caffetterie e similari ed è regolata da ben 11 articoli del CCNL Turismo (266 - 277). La retribuzione dei lavoratori percentualisti è formata da una parte fissa mensile più una parte variabile (la percentuale) che è calcolata sulla spesa dei clienti serviti. Per una ricostruzione storica delle lotte dei lavoratori contro la percentuale di servizio si veda Raspadori (2014).

«[..]. quando negli anni '70 si era andato a fare il rinnovo dei contratti collettivi, sull'onda e su spinta della allora si chiamava, vabbè la Fiom, che sosteneva un discorso egualitario che detto così può sembrare una cosa utile ma non sempre tutto quello che appare è come appare. Perché? perché all'epoca nel segmento del turismo noi avevamo il sistema retributivo che era fatto con la percentuale, la percentuale di servizio che veniva raccolta sul totale del conto...[.]...che era un sistema oggettivamente gestito male ma che dava certamente alcuni vantaggi. Hanno buttato il bambino con l'acqua sporca. Abbiamo preso un sistema di retribuzione egualitaria, dove tutti prendevano lo stesso stipendio e questo cosa ha prodotto? Ha prodotto che il lavoratore si è sentito azzerare, cioè le sue specificità erano diventate uguali a quelle delle altre, le differenze stavano nell'ambito delle carriere, ma soprattutto questi stipendi erano *flat* indipendentemente dall'andamento stagionale. Questo ha prodotto un fenomeno molto particolare. Mentre prima se la stagione saliva il costo del lavoro saliva pure, altrimenti il contrario, avevo una variabile a quel punto la gente me la tengo, me la formo, me la coccolo e me la tiro a lucido tutte le mattine. Ho un'occupazione stabile e alta. Se io invece vado a mettere un costo fisso, io oggettivamente, non è una questione d'essere buono o cattivo, io devo portare al minimo il costo e questo ha aumentato il ricorso al lavoro precario e ha poi alimentato tutti gli altri fenomeni di compressione del costo, tra cui l'outsourcing» *Intervista n° 37, Ex manager hotel, italiano, giugno 2016;*

La seconda interpretazione, che proviene invece da un responsabile di un'azienda che si occupa di fornire servizi in outsourcing per gli alberghi, non menziona direttamente la questione del costo del lavoro ed enfatizza invece i vantaggi dell'outsourcing nella gestione specializzata dei processi e, soprattutto, minimizza la richiesta di maggiore flessibilità e si spinge a considerarla una questione di natura retorica più che reale:

«Il vantaggio è che noi abbiamo il know-how specialistico per fare queste attività. Magari l'albergatore è uno specialista nell'accoglienza ma non ha la capacità di gestirti la risorsa *nell'housekeeping*. Questa è la capacità gestionale, saper gestire il personale correttamente e far fronte ai picchi per come si possono caratterizzare. Però come credo saprà in una realtà come Venezia, così come altre piazze importanti, questo succede poco. Per dire io se dovessi andare a Pescara mi troverei dei fine-settimana in picchi e altri no, mi troverei in forte difficoltà. Questo a Venezia non succede. Il flusso turistico è incontrollabile se vuole ma bene o male in alcune città sono in grado di stimarlo con un margine di errore basso. Quindi per rispondere alla sua domanda la flessibilità esiste come caratteristica del settore ma spesso è molto meno grave e difficile da gestire di quanto si dice comunemente» *Intervista n° 24, Manager cooperativa, italiano, aprile 2016;*

Prima di continuare nelle analisi delle modalità operative delle esternalizzazioni e degli effetti che esse causano sulle condizioni di lavoro dobbiamo specificare e chiarire due questioni. La prima è in riferimento al campo dove abbiamo indagato il processo di *outsourcing*. In linea teorica e come abbiamo già visto nella prima parte, tutti i reparti produttivi alberghieri possono essere esternalizzati, esso riguarda solo alcune attività quali *l'housekeeping*, la manutenzione, la sicurezza e talvolta la ristorazione. La tendenza all'esternalizzazione di questi servizi è confermata anche nel caso di Venezia. All'interno delle diverse forme di outsourcing noi abbiamo preferito concentrarci su quelle che impattano il servizio di *housekeeping* (che comprende non solo la pulizia e il rifacimento delle camere, ma anche la pulizia e il mantenimento delle aree comuni, il servizio di facchinaggio e di lavanderia). Le ragioni che sostengono questa scelta sono differenti. In primo luogo, la liberalizzazione intervenuta con il rinnovo del CCNL turismo del 2007 stabilisce la possibilità di intervenire proprio su questi servizi interponendo vincoli per gli altri servizi. In secondo luogo, si tratta dei reparti più numerosi sia tra quelli soggetti ad outsourcing sia negli alberghi nel loro complesso. Infine, la ragione principale è data dalla posizione di centralità che assumono questi servizi (e in particolar modo la pulizia) all'interno delle attività alberghiere. A differenza della

manutenzione, della sicurezza, del trasporto e persino della ristorazione, ritenute da sempre attività di natura accessoria e non direttamente coinvolte nei processi produttivi, il servizio di *housekeeping* è invece una delle attività principali negli alberghi e su cui si concentrano una buona parte delle valutazioni dei clienti. Ci siamo chiesti il motivo per cui attività considerate *core* e fondamentali nei processi alberghieri siano così frequentemente soggette a esternalizzazioni. La ricerca ha messo in luce due ragioni principali. Da un lato il carattere prevalentemente manuale delle attività di *housekeeping* che, a differenza di altre attività come l'accoglienza, può essere maggiormente sottoposta a standardizzazione e ad un'organizzazione di tipo tayloristico del lavoro. Sono mansioni che possono essere scomposte in semplici gesti, rigidamente prescritti, controllati e cronometrati. Il controllo che è esercitato sia nel processo di lavoro sia sul prodotto finito (la camera pulita) inibisce i rischi di fornire al cliente un servizio di scarsa qualità:

«Ma loro li hanno fiutato che questa attività era standardizzabile, unitamente a un controllo imponente sullo stesso, perché quando la cameriera ai piani finisce una stanza fanno poi il controllo capillare di come è la stanza, prima la responsabile dei piani, poi la seconda governante, poi la prima, e se c'è anche un minimo di errore, subito le cameriere devono provvedere, perdendo altro tempo. Loro hanno fiutato questo, hanno fiutato che questo era esternalizzabile e l'hanno fatto. Diciamo che più che in termini economici con l'esternalizzazione di questo lavoro, che prende anche il reparto più numeroso e anche quello più difficile da un punto di vista dello sforzo fisico, perché è un lavoro duro di per sé, poi se ci metti questi ritmi, loro così si vanno a liberare di tutti i problemi legati alla malattia, legati ai permessi, alle ferie a tutto quello che può succedere» *Intervista n° 26, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

Dall'altro lato, l'enfasi si pone sulla centralità del cliente e sui differenziali di visibilità del lavoro ma anche sul potere strutturale-posizionale di alcuni gruppi occupazionali (il ricevimento e il portierato), i quali proprio per la posizione che occupano all'interno del processo produttivo, cioè quella a diretto e continuo contatto con i clienti (attività poco standardizzabile e poco controllabile durante il processo di lavoro) risultano essere più immuni al rischio di esternalizzazione:

«In particolar modo le pulizie anche perché non puoi terziarizzare la portineria perché se la terziarizzi e al portiere gli girano le scatole tu hai finito lì...[...].Cioè chi tratta bene i clienti? La portineria. Le lavoratrici ai piani vengono anche definiti "invisibili". ...[...]. tu non devi incrociare la cameriera ai piani e puoi esternalizzare quelle attività che diciamo non possono mettere a rischio il rapporto con la clientela. Siccome tu quel lavoro lì del receptionist ... non è che puoi controllare quello che un lavoratore dice a un cliente e se dice qualcosa di sbagliato gli dici, "devi rifare tutto d'accapo", allora per loro è un rischio dare queste attività a terzi. Mentre le camere puoi controllarle prima che il cliente entri e veda che lo specchio ha delle macchie o che c'è polvere» *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

Di fatto l'esternalizzazione di una delle attività ritenute fondamentali non solo contrasta con la narrazione che vede i processi *core* più protetti rispetto a quelli periferici e conferma quindi il carattere paradigmatico dell'outsourcing, ma chiama in causa la natura stessa del multi-dinamismo dei processi produttivi alberghieri caratterizzati da alcune mansioni ad alto livello di interattività e altre di tipo manuale e fortemente standardizzate. In questo senso, la praticabilità dell'opzione dell'outsourcing dipende più dalla natura della mansione e dall'esigenza di garantirsi il controllo sul lavoro e sul prodotto di quanto dipenda dalla posizione delle stesse attività nella gerarchia d'importanza dei processi produttivi.

La seconda avvertenza riguarda direttamente quello che è l'impatto e il ruolo dell'outsourcing sulle condizioni di fornitura del lavoro. Di fatto, il panorama delle esternalizzazioni alberghiere a Venezia è

fortemente eterogeneo non solo perché si tratta, come abbiamo già affermato, di un fenomeno anagraficamente giovane e ancora limitato⁸⁸, ma soprattutto perché sia gli effetti sul lavoro sia le modalità operative si manifestano in modo profondamente dissimile. Vi sono, infatti, alcune aziende che operano nel territorio veneziano in regime di outsourcing che godono di una buona reputazione sia tra i sindacalisti sia tra i lavoratori e sia, infine, tra i rappresentanti di alcune associazioni datoriali. Sono aziende (per lo più nella forma giuridica delle S.r.l.) che applicano il contratto collettivo nazionale del settore turistico, in cui la maggior parte della forza lavoro è assunta con contratto a tempo indeterminato e inquadrata secondo le reali specializzazioni. I sindacalisti delle tre organizzazioni confederali coinvolti nella ricerca, pur dichiarandosi aprioristicamente contrari alle esternalizzazioni in quanto *causano in ogni caso conseguenze sulla prestazione lavorativa* (e in questi casi l'aumento dei carichi di lavoro), hanno più volte distinto tra le aziende che essi stessi definiscono come il “male minore” da quelle invece definite “pirata”⁸⁹.

Abbiamo dedicato una parte marginale dell'indagine empirica su queste realtà poiché scopo di questa ricerca non è scoprire se può esistere, per parafrasare un saggio di Dokka et al. (2015), “l'outsourcing dal volto umano”. Ci siamo però ampiamente occupati dell'estremo opposto, cioè quello delle cosiddette “aziende pirata” poiché interessati al ruolo dei dispositivi di grave sfruttamento ma anche alle azioni che i lavoratori sono riusciti a mettere in campo, in alcuni casi, per contrastare il peggioramento delle condizioni di lavoro. Queste ultime sono per lo più imprese cooperative di medio-piccole dimensioni. Negli ultimi anni si è registrata una maggiore attenzione mediatica ed accademica sulla mutazione del senso storico, sociale e collettivo dell'impresa cooperativa⁹⁰ sulla scia dei conflitti lavorativi registrati proprio nei settori dove questa forma di impresa è maggiormente utilizzata: l'agricoltura e la logistica⁹¹. Nata come strumento di autorganizzazione dei lavoratori nella seconda metà dell'800 e costituitesi come uno dei più importanti mezzi di sviluppo per intere regioni d'Italia, la forma cooperativa ha attraversato diverse fasi e differenti trasformazioni la cui trama comune è data dal suo lento ma progressivo divenire un abile dispositivo di informalizzazione del lavoro (Sacchetto e Semenzin 2014). A Venezia l'impresa cooperativa è la principale forma giuridica che caratterizza le aziende in regime di outsourcing. Se a Londra sono le agenzie di lavoro ad offrire i vantaggi agli alberghi in termini di abbassamento del costo del lavoro e di gestione della flessibilità e sono tra i principali responsabili della precarizzazione del lavoro, nel contesto veneziano sono invece le cooperative a farsi carico di tali oneri.

«Molti di questi servizi vengono dati alle cooperative e non ti dico cosa vediamo. Praticamente tu hai un'attività e decidi di terziarizzare per abbassarne il costo e per aumentarne i ricavi e viene messo in mano

⁸⁸ La stima dei sindacalisti e dei testimoni privilegiati sul numero di alberghi che si avvale di servizi di housekeeping in regime di outsourcing varia dal 30 al 40% degli alberghi del segmento 4/5 stelle. Abbiamo più volte chiesto i dati alle associazioni padronali e agli altri enti che si occupano dell'industria turistica ma non abbiamo ricevuto risposte.

⁸⁹ I sindacalisti hanno anche proposto l'istituzione di un elenco di aziende certificate che obblighi gli albergatori a scegliersi le aziende a cui appaltare le attività tra quelle riconosciute “genuine”.

⁹⁰ Per un'attenta analisi sulla trasformazione delle imprese cooperative si può consultare Sacchetto e Semenzin (2014) e Zangheri et al. (1987)

⁹¹ Per alcune interessanti inchieste sulle lotte dei lavoratori nella logistica si veda Bologna (2013) e Cuppini e Pallavicini (2015)

a cooperative che applicano dei contratti pirata, incredibilmente concorrenziali, dove mediamente un lavoratore base costa 4.60 € l'ora». *Intervista n° 26, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

La maggior parte delle aziende cooperative presenti a Venezia nasce e opera all'interno della cosiddetta "metropoli turistica" (che comprende le province di Venezia, Padova e Treviso) ma vi sono sia casi di cooperative che hanno allargato il proprio raggio d'azione ad altre regioni e casi in cui invece esse provengono da altri parti d'Italia (Emilia-Romagna, Lombardia, Lazio e Campania). Spesso è persino difficile risalire la catena della responsabilità e alla struttura di controllo delle imprese cooperative. Talvolta infatti esse sono strumenti creati ad hoc per gestire alcuni appalti da parte degli stessi alberghi rappresentando dei veri e propri spin-off delle aziende appaltanti. In altri casi, invece, risultano essere delle emanazioni di altre imprese cooperative attraverso il sistema delle *scatole cinesi*:

«negli appalti sono una serie di scatole cinesi, tipo questa matrioska (l'intervistata ha una bambola russa sulla scrivania, ne mostra il funzionamento per rivelare metaforicamente il sistema degli appalti), questa è una società, diciamo T, all'interno di questa ce ne sono altre 2 che magari si scambiano gli appalti, quindi una cessa e lo prende l'altra... in realtà è sempre la stessa società, che fa capo alla stessa persona o allo stesso gruppo» *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

Per capire la complessità nella forma fantasmagorica e nella struttura di controllo di alcune cooperative ci rifacciamo alle parole di un lavoratore con le quali il lavoratore mostra la difficoltà sue e delle strutture sindacali di risalire la catena delle responsabilità delle cooperative:

«Allora la prima la cooperativa, che ci deve dare un sacco di soldi, cambiava nome ma rimaneva sempre quella. Cambiava sempre, poi è fallita, non ci ha pagato quello che ci spettava, e noi abbiamo messo l'avvocato per fare la vertenza. ..[...]. adesso è fallita. La cooperativa è stata mandata in fallimento e adesso, a questo punto, forse se andrà tutto bene ci pagherà il fondo di garanzia dell'INPS... [...] e questi facevano sempre così: lasciavano l'appalto arrivavano con un'altra cooperativa e noi perdevamo tutto e non si riusciva nemmeno a capire chi c'era realmente dietro queste aziende. Alla fine con il sindacato e con l'avvocato siamo riusciti a vedere come funzionava» *Intervista n° 19, Petro, Facchino, ucraino, marzo 2016;*

L'impresa cooperativa nel settore alberghiero è quindi contrassegnata da estrema instabilità e talvolta il loro stesso ciclo di vita è legato a quello di singoli appalti. Non di rado, è proprio nel processo di sostituzione tra cooperative che si verificano alcune delle maggiori anomalie. In questo senso è proprio l'avvicendamento tra una cooperativa e l'altra (dove spesso a cambiare è solo la denominazione giuridica dell'azienda) il meccanismo con cui vengono attuate le irregolarità e le truffe ai danni dei lavoratori quali la non restituzione della quota associativa, il mancato pagamento dei salari, dei contributi sociali, del trattamento di fine rapporto e di altri benefit, il non riconoscimento dell'anzianità e dei livelli contrattuali. In alcuni casi l'avvicendamento può essere usato per licenziare i lavoratori considerati "scomodi":

«ma io qui vedo un sistema che è addirittura ancora più spinto di quello della logistica dove mediamente una cooperativa rimane 2 anni. Negli alberghi ci sono cooperative che cambiano ogni sei mesi che ne fanno di tutti i colori e questo produce il fatto che i lavoratori ricominciano sempre da zero, che se vogliono, se i lavoratori non sono organizzati nel cambio, possono liberarsi di qualcuno perché non hanno l'obbligo dell'assunzione e infine, appunto che non riconoscono gli scatti di anzianità. Poi di solito normalmente i lavoratori si trovano con una o due buste paga e il TFR che la cooperativa che va via non ti paga» *Intervista n° 2, Funzionario sindacale di base, italiano, novembre 2016;*

Oltre alle irregolarità che agiscono sui diritti acquisiti dei lavoratori, l'azione delle cooperative si contraddistingue per una serie di pratiche che impattano le diverse dimensioni dell'esperienza quotidiana dei lavoratori e che confermano quanto messo in luce dalla letteratura internazionale. Incidendo su aspetti quali i turni e lo sforzo di lavoro, le forme contrattuali, il processo di lavoro, i diritti sindacali, le condizioni salariali e, infine, sul controllo, l'outsourcing aggrava le condizioni di lavoro e peggiora la vita quotidiana dei lavoratori aumentandone i rischi di esposizione all'instabilità, alla precarietà e alle malattie professionali. Come vedremo, il filo conduttore dei racconti dei protagonisti non è solo dato dal generale riconoscimento del peggioramento delle condizioni di lavoro ma anche e soprattutto della consapevolezza che l'outsourcing sia diventato un mezzo di reale informalizzazione del lavoro ovvero di sottrazione della relazione di lavoro persino dall'ambito della "legalità" e, al contempo, di aumento dell'insicurezza e della precarietà. Un terreno, quello che attraversa il sistema delle cooperative in appalto e in subappalto che, denunciano i lavoratori, si situa in una zona grigia ma largamente presente e accettata, dove le istituzioni (compresi i sindacati) arrivano con ritardo e dove si alimentano sentimenti di solitudine e di impotenza tra i lavoratori.

Abbiamo identificato alcuni dei meccanismi e delle conseguenze generate dal ricorso all'esternalizzazione all'interno del settore alberghiero e nel reparto *dell'housekeeping* per come sono emersi nei racconti delle stesse lavoratrici e dei sindacalisti e riguardanti sia la dimensione contrattuale e salariale sia l'organizzazione complessiva delle relazioni e delle condizioni di lavoro.

Tra le principali problematiche associate al ruolo delle cooperative vi è la questione dei turni di lavoro e dell'orario contrattuale stabilito dai contratti collettivi ed eventualmente integrati dalla contrattazione di secondo livello. In particolare, e a differenza della gestione diretta, è emerso che alcune imprese cooperative non riconoscono l'orario contrattuale delle cameriere ai piani (6 ore e 40 minuti a tempo pieno) prediligendo lo strumento del part-time e alle volte retribuendo solo le ore effettivamente lavorate. Si tratta di un meccanismo che permette di utilizzare il lavoro solo per il tempo necessario a svolgere le mansioni di pulizia delle camere indipendentemente da quanto stabilito nel contratto di lavoro. È un elemento particolarmente problematico per le cameriere ai piani perché porta sovente ad una diminuzione salariale di notevoli proporzioni. Una lavoratrice migrante con una esperienza quindicennale nel settore spiega bene il meccanismo:

«Con la seconda cooperativa il contratto è rimasto a 6 ore e mezzo ma lavoriamo solo 4 o 5 ore e certe volte anche 3 e ci pagano solo le ore che facciamo. Addirittura, hanno assunto altre cameriere perché per loro non è un costo visto che pagano solo le ore. Ci dicono che devono fare così perché non possiamo terminare le camere alle tre del pomeriggio visto che l'albergo deve darle ai clienti, allora preferiscono farne lavorare 2 a 3 ore piuttosto che farci fare le nostre ore come da contratto. Noi prima lavoravamo tutte le ore. Quando finivamo le camere e mancava ancora un'ora o due non è che l'albergo ci mandava via ma ci trovava qualcos'altro da fare, noi quell'ora non la perdeamo e ce la pagavano. Così ci sono stati mesi che ho perso anche 400 euro per questo sistema». *Intervista n° 3, Adelina, Cameriera ai piani, romena, dicembre 2015;*

Oltre alla massiccia diminuzione salariale di cui racconta Adelina, il non rispetto dell'orario contrattuale incorpora a sé l'incapacità per le lavoratrici di stimare il proprio salario nei mesi successivi cosa che invece riuscivano a fare con margini di errori molto bassi nella gestione diretta:

«io non posso prendere nessuno impegno e non posso programmare nulla perché non so se ad aprile guadagnerò 800 euro o 500, capisci che non si tratta di 20 euro o anche 50, ma di soldi che ti cambiano veramente il mese» *Intervista n° 3, Adelina, Cameriera ai piani, romena, dicembre 2015;*

Un'altra importante questione emersa nel corso dell'inchiesta è legata alla proliferazione degli status contrattuali di cui sono artefici le cooperative. Già l'esternalizzazione intramoenia è di per sé uno strumento di differenziazione delle relazioni contrattuali all'interno dello stesso spazio produttivo a prescindere dal tipo di azienda a cui viene appaltato il servizio. Con l'ingresso delle cooperative è inoltre molto frequente che le lavoratrici e i lavoratori vengano messi al lavoro con contratti che si differenziano sia per natura sia per oggetto sociale. A variare non è solo la durata o il tempo di lavoro (tempo pieno o part-time, tempo indeterminato o determinato) e nemmeno solo l'inquadramento e il livello, bensì la natura stessa del contratto. L'azione di alcune cooperative è infatti trasversale a diversi settori produttivi ed esse possono fornire servizi in appalto a differenti tipi di imprese. Non solo turismo quindi, ma anche il generico settore del multiservizio, delle pulizie e finanche della logistica e nella movimentazione merci. Questo permette loro, dopo aver ottenuto un appalto dagli alberghi, di assumere il proprio personale non già con il contratto del settore turistico ma con quello di altri settori produttivi (generalmente quello multiservizio anche sé, come alcuni sindacalisti hanno confermato, persino quello logistico) le cui condizioni sono generalmente peggiorative rispetto al CCNL Turismo. Allo stesso tempo, si è constatato casi per cui all'interno dello stesso gruppo lavorativo e nello stesso albergo, alcune lavoratrici erano assunte con il contratto turistico (ereditato dalla gestione diretta) mentre altri con contratti del multiservizio o di altri settori:

«allora questi prendono il personale e applicano il contratto del turismo ma al personale nuovo assunto applicano quello multiservizio, quindi si crea quest'altro dumping. E volte cosa succede? Che veniamo a conoscenza del fatto che a volte non applicano nemmeno il contratto, addirittura. Né quello turismo né quella del multiservizio. In alcuni casi applicano addirittura o quello delle cooperative sociali o quello della logistica che non si sa bene cosa c'entri con questa cosa qui. Sono delle aziende che hanno come scopo sociale, tra i vari scopi sociali che si danno quando si registrano alla Camera di commercio, c'è anche quello di dare servizi alle imprese, per modo di dire, che porta al contratto della logistica. Sono contratti che mediamente valgono, solo per dirti del trattamento economico, il 25% in meno di quello nostro» *Intervista n° 23, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

Il fenomeno di proliferazione contrattuale si è verificato principalmente dove le lavoratrici precedentemente assunte dagli alberghi sono stati capaci di ottenere, durante la fase di esternalizzazione, le garanzie delle precedenti condizioni e l'applicazione di contratti differenti ha riguardato quindi le nuove assunzioni. Una lavoratrice italiana, anch'essa con una lunga esperienza come cameriera ai piani per un hotel 4 stelle e recentemente licenziata per questioni "disciplinari", ci racconta:

«Noi assorbite abbiamo continuato con il turismo, e ci siamo portati dietro le nostre garanzie anche se abbiamo dovuto faticare parecchio ma le condizioni di lavoro comunque sono peggiorate anche per noi. Le nuove [lavoratrici] con il multiservizio che non hai per esempio i buoni pasti, io me li sono portati dal vecchio contratto ma ho dovuto litigarci anche per quello. Praticamente avevi la situazione che noi vecchie assunte lavoravamo ad ora mentre le nuove lavoravano a camera, a cottimo. Successivamente, quando delle vecchie siamo rimaste in poche perché quelle condizioni non le sopportava più nessuna, anche noi siamo passate con il multiservizio e la situazione è peggiorata ancora di più. Non solo buoni pasti che non avevo più, ma pagamento ad ore effettive di lavoro, diminuzione delle maggiorazioni per le festività, una mensilità in meno durante l'anno e tutte le altre cose che mi hanno fatto praticamente mi hanno dimezzato lo stipendio

ma hanno aumentato il carico di lavoro» *Intervista n° 15, Lidia, Cameriera ai piani, italiana, febbraio 2016;*

Il racconto di Lidia apre ad un'altra questione che è emersa come il maggiore problema generato dall'esternalizzazione dei servizi di *housekeeping* alle cooperative i cui effetti sono immediatamente visibili sulle condizioni, il carico e il ritmo di lavoro: l'utilizzo di forme di lavoro a cottimo. Si tratta, a parere delle lavoratrici e dei sindacalisti, della principale innovazione che accompagna il processo di esternalizzazione - oltre che di una palese violazione delle normative e dei contratti di lavoro - resasi possibile proprio grazie all'elevato livello di standardizzazione che presenta la mansione di rifacimento delle camere unitamente alla possibilità di esercitare un forte controllo sul prodotto. A nostro avviso, il ricorso al cottimo è particolarmente interessante poiché è il dispositivo principale con cui viene stimolata sia la moltiplicazione dei regimi di lavoro all'interno dello stesso spazio produttivo sia la costante spinta all'informalizzazione. Inoltre, e allo stesso tempo, il dispositivo del cottimo qualifica il principale aspetto dei conflitti nel processo produttivo cioè quelli che originano attorno al tempo di lavoro e al controllo dello stesso processo produttivo. Vediamone le principali traiettorie.

L'introduzione del cottimo nei servizi di *housekeeping* è l'espedito che consente di tenere basso il costo unitario del prodotto e di trasformarlo in una variabile dipendente dal volume che le cooperative forniscono alle aziende madri. Questa particolare esigenza è direttamente connessa, a sua volta, a ciò che avviene a monte stesso della terzizzazione, ovvero all'oggetto del rapporto produttivo tra alberghi e cooperative. Per cercare di adeguare i costi alla variabilità del tasso di pernottamento, gli alberghi appaltano il servizio di rifacimento delle camere alle cooperative pagando una cifra concordata per ogni singola unità di prodotto (le camere pulite e rifatte). Gli albergatori sono così sicuri di avere un costo che è fisso per ogni unità di prodotto ma variabile a seconda delle necessità produttive. Così facendo le aziende trasferiscono il peso delle fluttuazioni della domanda sui contoterzisti i quali riceveranno il compenso per l'attività svolta in base alle camere effettivamente lavorate. A sua volta il meccanismo del cottimo che applicano le cooperative con i propri lavoratori (di cui l'oggetto è dato dalla stessa camera pulita e rifatta) permette di mantenere un costo stabile (cioè indifferente al tempo di lavorazione) per unità di prodotto lavorato. Il guadagno della cooperativa è dato dalla differenza tra quanto pagato dagli alberghi per ogni singola unità lavorata e quanto guadagnato dalle lavoratrici per la stessa unità. Un sindacalista ci spiega bene come funziona la catena dell'appalto e del cottimo:

«tu hai cento camere da pulire, oggi 100 domani 200 o 300 stai pur tranquillo che l'andamento del costo e il numero di teste sarà perfettamente coerente con le camere da pulire perché lo hai affidato alla ditta esterna. È qua che loro giocano. Loro ti dicono, tu hai un andamento non dico ciclico, ma quasi, comunque altalenante dei carichi di lavoro, io te lo seguo alla lettera e come faccio a seguirlo alla lettera con le fluttuazioni che ci sono nel turismo? Le faccio lavorare a cottimo. Perché è così che funziona, sennò dove risparmi? sulla pulizia? No. Se io do in appalto il servizio arriva il sindacato a rompere le palle e dice questa qua, la signora Pina mi deve passare alle stesse condizioni e se la prendo alle stesse condizioni mi costa 100 anche a me, quindi io dovrei farti il prezzo più alto. Ma lo stratagemma qual è? Io ti faccio il prezzo più basso del mercato, se tu dai a me la signora Pina che mi costa 100 quindi io o sono uno sprovveduto che lavora gratis dov'è il guadagno? È che io non sono pagato ad ore, ma sono pagato a camera quindi io la signora non la faccio lavorare ad ore ma a camera e con stratagemmi le dico che lavora ad ore», *Intervista n° 26, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

In effetti la dimensione del tempo di lavoro non è del tutto indifferente. Per evitare di incorrere in problemi di natura sindacale e legale, dovuti all'applicazione di una pratica irregolare quale il cottimo, le cooperative continuano a fare riferimento alla tariffa oraria nel pagamento delle loro operatrici. Questo "cottimo mascherato" incide sulla quantità di lavoro che deve essere erogata in quello specifico lasso di tempo. Si tratta, per dirla con Marx, di un aumento del plusvalore sia relativo sia assoluto, dovuto all'incremento della quantità di lavoro erogato per unità di misura oraria (la media è 3 tre camere ad ora) ma anche al dilatamento della giornata lavorativa non remunerata. Per ogni ora di lavoro, le cameriere ai piani devono essere capaci di fornire una prefissata quantità di camere pulite e rifatte (la media è di tre camere "in partenza" per ora di lavoro). Quando le cameriere ai piani non riescono a rispettare il rapporto tempo-quantità di prodotto regolato dal flusso produttivo possono essere applicate due "contromisure" differenti da parte delle cooperative: il non pagamento del tempo di lavoro che eccede dal rapporto imposto, oppure il pagamento del tempo in eccesso e la sottrazione della stessa quantità di tempo dagli altri benefit dei lavoratori quali i permessi retribuiti, le ferie, i buoni pasti o la diminuzione delle maggiorazioni per lavoro festivo. Regina, lavoratrice di origine filippina, ci fornisce questa testimonianza:

«praticamente noi guadagniamo 2 euro, 2 euro e 50 a camera poi dipende dal livello con cui uno è inquadrato. Cioè formalmente noi veniamo pagate ad ora e la tariffa oraria è quella lì, 7,50, 7,60 all'ora ma abbiamo l'obbligo di fare 3 stanze ogni ora, cioè 20 minuti e se ci riusciamo è bene, mettono sulla busta paga hai lavorato tot ore e hai guadagnato tot euro corretto ma se non ci riusciamo, e credimi è sempre più frequente che sfioriamo perché non ce la facciamo proprio, loro sulla busta paga ti mettono sempre le tue ore ma poi magicamente sparisce l'ora di permesso o dalle ferie ...[.]...» *Intervista n° 20, Regina, Cameriera ai piani, filippina, marzo 2016;*

Proprio la complessità dei meccanismi di funzionamento del cottimo mascherato, secondo alcuni sindacalisti intervistati, porta sovente i lavoratori ad assumere comportamenti di massimizzazione del guadagno salariale che paiono legittimare le stesse pratiche manageriali. Le lavoratrici, per poter incrementare i loro salari, sono di fatto portate a incrementare il loro sforzo di lavoro e spesso ad aumentare il numero delle camere lavorate a prescindere dall'orario contrattuale. Un funzionario sindacale di un'organizzazione di base ci racconta, ad esempio:

«perché, per dirti l'assurdità, qualche mese fa abbiamo fatto la riunione ed è venuta una lavoratrice per la prima volta che dice ad un certo punto: "io voglio fare 18 camere", "Come fai a dire questo? Non puoi fare diciotto camere, ci metti una vita, ci metti 9 ore perché la media giusta sarebbe circa mezzora a camera". Lei diceva che "io ho un contratto da sei ore e per farmi pagare le 6 ore devo fare 18 camere". Io dico: "no, no" - perché chiaramente 20 minuti a camera, 3 camere all'ora e quindi 18 camere fa 6 ore - "ma no scusa, non funziona così. Non è che tu devi rivendicare 18 camere, tu devi rivendicare che fai 6 ore e tutte le ore che fai ti devono essere pagate, poi se devono romperci i coglioni e dicono che siamo troppo lenti, va bene allora entriamo nel merito delle camere e vediamo se uno è lento o no. Ma non puoi dire che vuoi 18 camere"»⁹² *Intervista n° 2, Funzionario sindacale di base, italiano, novembre 2016;*

⁹² Un altro sindacalista afferma: «non viene pagato diciamo formalmente a cottimo ma loro i calcoli se li fanno fare bene. Non sono mica sprovvoluti quindi loro sanno che più o meno su 5 ore, una più o meno fa 13, 14 camere. Se una inizia a fare 16 camere quindi due camere in più rispetto agli standard, loro dicono "oh che brava, oggi hai fatto due camere in più, te le pago". Ma per fare quelle due camere in più, di sicuro lei ha fatto tre quarti d'ora di straordinario. Loro sono riusciti ad inculcare alle persone che loro non sono pagate ad ora ma a camera. "Quindi fai meno camere? E là ti rubo l'ora di permesso, di ferie ecc. Mi fai più camere, ti pago di più. Ma sulla busta paga non ti metto una camera due, ti metto

Sono tre gli ambiti all'interno del processo produttivo che i lavoratori ritengono essere stati modificati dalle pratiche dell'outsourcing e che, al contempo, mostrano la dimensione dell'irrigidimento del tasso di sfruttamento e della degradazione del lavoro: l'aumento dello sforzo di lavoro (principalmente dovuto alla velocizzazione dei tempi, alla standardizzazione ma anche all'incremento del carico stesso); la modificazione e l'inasprimento del controllo sul lavoro e, infine, la perdita di autonomia sul processo produttivo. Pur presentandosi in una forma ampiamente interconnessa, poiché ognuno di questi tre fenomeni influenza e presuppone l'altro, qui proveremo a leggerli singolarmente nella specifica modalità di funzionamento e congiuntamente negli effetti che essi provocano sulle condizioni di lavoro.

Per quanto concerne l'aumento dello sforzo di lavoro esso è una diretta conseguenza dell'introduzione del cottimo. Come abbiamo visto, infatti, il cottimo negli alberghi non è staccato da una dimensione temporale (che è quello che ai sindacalisti fa pensare alla sua forma mascherata) sia perché la necessità è quella di mantenere la dimensione oraria come la modalità (apparente) delle retribuzioni delle lavoratrici, sia per la banale ragione che le camere devono essere pronte entro una certa ora. Il cottimo ha determinato una riduzione del tempo di lavorazione per singola unità di prodotto (mediamente 20- 25 minuti per le camere in partenza) e logica vuole che per svolgere una medesima quantità di lavoro in tempo ridotto bisogna aumentare i ritmi lavorativi. La velocizzazione del ritmo di lavoro è raggiunta sia attraverso l'incitamento a svolgere i propri movimenti in modo più veloce sia attraverso una maggiore standardizzazione delle operazioni di lavoro. Si tratta di una vera e propria organizzazione scientifica del lavoro di natura tayloristica dove le singole attività (rifare il letto, spolverare, passare, l'aspirapolvere, pulire il bagno) sono scomposti in una serie di piccole operazioni associate ad un tempo di lavoro, rigidamente prescritte e uguali per tutte.

«Allora come si entra la prima cosa che devi guardare è il frigo bar per quello che manchi, così segni, carichi, chiudi e te ne dimentichi. Poi apri la finestra, smonti il letto, rifai il letto, arieggi la stanza, metti il prodotto in bagno mentre sta 5 minuti ad agire tu spolveri, passi la papera⁹³ per terra, lavi il pavimento se ce n'è bisogno, pulisci bene le cose, soprattutto devi pulire bene la scrivania perché non ci devono essere impronte, che è la prima cosa che si vede quando si entra con il riflesso della luce, devi inchinarti e devi stare attento perché sfiga vuole che passa la governante e trova un capello sotto il letto e ti dice che non hai fatto la stanza.. Devi fare tutte queste cose in un tempo super e devi stare attenta a non metterci che ne so più di due minuti, per il letto perché altrimenti poi sei in ritardo su tutto. Il letto devi fare l'angolo, non deve essere più lungo del copriletto, deve essere tutto rimboccato, le federe non devono essere stropicciate, le punte delle federe devono essere in alto, abbiamo il lavandino in cristallo e dobbiamo stare attenti perché ti guardano sotto con la luce per vedere se non hai lasciato macchie» *Intervista n° 15, Lidia, Cameriera ai piani, italiana, febbraio 2016;*

La differenza con il taylorismo applicato alla catena di montaggio è che mentre nella catena la scansione dei tempi di lavorazione è ordinata dalla velocità con cui scorre il flusso e ad esso il lavoratore deve adeguare la velocità dei suoi movimenti, nelle operazioni di rifacimento e pulizia delle camere non vi sono flussi che scorrono, la catena di montaggio è solo immaginaria (benché

un'ora in più. Lei si vede quei soldi in più e dice guarda che bello. Domani faccio 16 camere di nuovo» *Intervista n° 26, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016*

⁹³ È il modo in cui le cameriere ai piani chiamano l'aspirapolvere.

largamente presente come metafora nelle narrazioni delle lavoratrici) ed è la lavoratrice che deve auto-adequare la sua velocità alle prescrizioni:

«E, ovviamente, per riuscire a fare le camere che chiedono loro nel tempo che dicono loro non solo devi spaccarti la schiena, ma te la devi spaccare come te lo dicono loro. È naturale che se tu prima ci mettevi 30, 35 minuti a lavorare una stanza, poi dipendeva anche dalla stanza, perché c'è anche questo. Non tutte le stanze sono uguali e non tutti i clienti sono uguali, però se prima ci mettevi quel tempo lì, ora devi farlo in 20 minuti perché ti tolgono soldi dalla busta paga è ovvio che tu per farlo devi velocizzare e devi essere come un robot, fare le cose meccanicamente. Cioè questi sono riusciti a standardizzare un lavoro che è instandardizzabile. Hanno messo su una sorta di auto-catena di montaggio» *Intervista n° 26, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

L'aumento del carico di lavoro non è solo dovuto alla velocizzazione dei tempi di lavoro ma anche all'incremento del numero delle operazioni da svolgere. In altre parole, il carico di lavoro è aggravato sia perché si sono ridotti progressivamente i tempi delle lavorazioni sia perché, contestualmente, è aumentata la quantità di lavoro necessario per ogni singola unità di prodotto-camera per due ragioni specifiche. La prima connessa direttamente al taglio dei costi che cooperative e in generale le aziende dell'outsourcing hanno adottato come un continuum nella loro azione ed è riferita alla soppressione o alla riduzione di alcune figure lavorative, come quella del facchino ai piani, che erano di sostegno al lavoro delle cameriere. Oltre alle loro mansioni "contrattuali", i facchini in molti casi si occupavano di preparare e trasportare i carrelli delle cameriere, disporre della biancheria sporca e di quella pulita e preparare l'occorrente per il lavoro di pulizia delle camere (talvolta i facchini si occupano anche delle pulizie in profondità nelle camere o, in casi eccezionali di sostituire la cameriera). La soppressione o la riduzione di queste figure ha costretto le cameriere a farsi carico di quelle operazioni precedentemente svolte dai facchini. La seconda ragione è invece connessa a quanto descritto da Seifert e Messing (2006) e Vanselow et al. (2009), a cui abbiamo già dedicato spazio nel primo capitolo, ovvero il processo secondo cui la sempre maggiore concorrenza nel settore alberghiero spinge le aziende a puntare sulla personalizzazione e differenziazione dei servizi destinati ai clienti e l'offerta di tutta una serie di oggetti e confort di cui dispongono durante il loro soggiorno (coperte, cuscini, prodotti per il trattamento del corpo, per il relax e la bellezza, apparecchi elettronici di vario tipo). La maggiore attenzione e cura del cliente è un processo che non impatta quindi solo sulle strategie interattive dei lavoratori di front office ma anche sul "lavoro invisibile":

«Loro ci dicevano che il tempo di lavorazione era lo stesso, almeno per noi assorbite. Mentre le nuove assunte dovevano metterci meno di noi a fare una camera. Il problema è che non è vero. Anche se il tempo rimaneva lo stesso, cosa che non è avvenuta perché si era ridotto comunque, cosa succedeva? Succedeva che questi ogni tanto introducevano nelle camere altre cose che dovevamo posizionare e lasciare ai clienti che prima non c'erano e questo ti portava via un sacco di tempo. Se io ti introduco il piumino che prima non c'era, ti introduco la custodia della coperta che mi devi ritirare ogni volta che fai il letto, ti introduco una cosa in bagno che prima non c'era, le ciabattine, la crema per il viso ecc., è tutto tempo che tu vai a lavorare in più e però devi farcela in quel tempo in cui stavi prima» *Intervista n° 15, Lidia, Cameriera ai piani, italiana, febbraio 2016;*

La standardizzazione e la velocizzazione dei tempi di lavorazione hanno a loro volta impattato sul controllo della forza lavoro e sulla specifica modalità coi cui viene esercitato il comando sul lavoro. Se nel caso della catena di montaggio il comando sul lavoro appariva de-umanizzato poiché celato dietro lo scorrere del flusso che regolava la scansione dei movimenti dei lavoratori e come tale il

controllo poteva farsi tecnico e burocraticamente organizzato, nelle operazioni di housekeeping, mancando l'infrastruttura meccanica che regola il flusso, sia il comando sul lavoro sia il controllo assumono forma e modalità differenti. In questo caso, il comando sul lavoro è influenzato principalmente dall'istituto del cottimo che legando la remunerazione al prodotto fornito "risolve" il problema della produttività del lavoratore. Il cottimo diviene un meccanismo di coercizione al lavoro che facendo leva sul dispositivo salariale si fa dispositivo di cattura dell'indeterminatezza del lavoro.

È in questo contesto che le lavoratrici registrano l'intensificazione del controllo e il cambiamento delle sue modalità. Da un lato, l'intensificazione dei ritmi e della standardizzazione del lavoro richiede un maggiore controllo sulle attività, dall'altro è la pratica stessa dell'outsourcing che, affidando a terzi una parte fondamentale del processo, di fatto moltiplica le fasi di controllo e con esso complessifica la catena delle responsabilità:

«ma loro sanno bene che è impossibile fare quel lavoro lì nei tempi che ti danno loro. Sanno che qualcosa può essere fatta male ma non possono rischiare nulla con l'albergo altrimenti possono perdere l'appalto e quindi quando tu finisci di fare la stanza arriva la nostra governante a controllare, ti controlla tutto, il bagno, non ci devono essere macchie, la polvere, sotto il letto tutto, tutto. Poi arriva la governante dell'albergo che fa il giro dei piani e va a controllare anche lei e fa lo stesso e capita anche che il direttore faccia il controllo a campione. Ti martellano praticamente e se trovano qualcosa che non va, non ti dico guarda. A parte che non è che vengono da te a dirtelo, chiamano il responsabile della cooperativa che si mette in contatto con la governante che poi viene da te e lì poi lei inizia a strillare con noi. Cioè è una catena. L'albergo se la prende con il responsabile, il responsabile tratta male la governante e la governante scarica tutta la rabbia su di noi che siamo il punto più debole» *Intervista n° 31, Antonella, Cameriera ai piani, italiana, maggio 2016;*

Lidia ci spiega quali sono gli effetti che l'irrigidimento e la proliferazione del controllo e dei controllori sulla propria esperienza, sulla percezione di sé e sul deterioramento degli ambienti di lavoro tanto da ricorrere, per definire sé stessi e la propria posizione nelle relazioni di lavoro, ad una categoria che è, nel linguaggio delle cameriere ai piani, molto diffusa, quella della schiava:

«Siamo stati schiavizzati. Cioè nel senso prima poteva venire il direttore a controllare, rimproverare che l'accettavo. Era il mio datore di lavoro. Se mi arriva la governante, mi controlla le camere, vanno bene, poi stranamente chissà per quale caso ci rientri in quella camera e trovi cose che tu sei sicura di non aver lasciato, solo perché successivamente ripassa il capo della cooperativa con il direttore e ti fanno trovare la lampadina storta, la penna storta, il quadro un pochino di polvere, acqua sul tavolo che costituiscono tutti motivi che significa lettera. Vivi con l'incubo di tornare indietro e vai a vedere. Non ti fanno sentire sicura dello svolgimento del tuo lavoro e in più ti mettono anche in dubbio le tue capacità che magari hai acquisito con gli anni» *Intervista n° 15, Lidia, Cameriera ai piani, italiana, febbraio 2016;*

All'interno della triplice ripartizione dei tipi di controllo proposta da Edward (1981), così come vista nella precedente sezione, il controllo del lavoro delle cameriere ai piani risulta essere una mescolanza tra le forme burocratiche (la proliferazione della catena gerarchica e le sanzioni legate alle violazioni -la lettera di richiamo) e forme di controllo semplice dovute sia ad un esercizio dello stesso di natura diretta e personale da parte dei supervisor (almeno quelli dei livelli gerarchici più prossimi alle cameriere) sia al ricorso a strumenti di tipo dispotico, proliferati con la pratica del subappalto. Tuttavia, negli ultimi anni l'attività di riassetto delle camere è stata interessata da alcune innovazioni realizzatesi attraverso l'applicazione di tecnologie informatiche che ne hanno razionalizzato il processo produttivo. Ci riferiamo ad una serie di programmi gestionali e strumenti

tecnologici in dotazione al personale di *housekeeping* ormai ampliamenti diffusi negli hotel. Questi programmi gestionali connettono in tempo reale i software di gestione dell'albergo (camere, magazzini, scorte, manutenzione) con gli operatori – tramite applicazioni installate sugli smartphone o dei palmari dati in dotazione - veicolando le informazioni di cui essi hanno bisogno per potere operare nelle diverse attività (ad esempio, forniscono le informazioni sulla camera in partenza o in fermata, sulla presenza del cliente direttamente all'operatore e all'operatrice che ascolta l'informazione e decide l'attività conseguente). Si tratta quindi di programmi che informatizzano il comando sul lavoro ma allo stesso tempo introducono elementi di controllo di natura tecnologica poiché trasmettono le informazioni sullo stato di avanzamento della lavorazione (esatta posizione dove si trova la cameriera, tempo di lavorazione di una camera) direttamente sulle applicazioni dei supervisor e dei manager. È chiara quindi l'utilità di questi programmi non solo nel controllo del processo lavorativo ma anche e soprattutto nel controllo dei tempi e dei ritmi di lavoro. Esso permette inoltre di confrontare le diverse performance dei lavoratori, di stabilire quali di essi riescono a stare nei tempi imposti. Ancora Lidia ci spiega come proprio la questione del rigido controllo sui tempi di lavoro che viene garantito dalle applicazioni e i confronti sulla produttività rappresentano un mezzo efficace di valutazione delle cameriere e come da esso dipende l'assunzione del personale precario:

«tu finisci la camera devi ricordarti di chiuderla perché la governante vede in tempo reale con il suo bel palmare, vede tutta la struttura alberghiera, vede chi ha già fatto la camere in verde che poi si possono già vendere che poi ce l'hanno giustificata così ma non è questo, mica le camere le vendi adesso per fra 5 minuti, sono rare queste cose, servono a vedere quanto tempo ci metti a fare una camera., siccome non siamo cretine nessuno, noi vecchie del mestiere, le nuove andavano tutte precisine, 10 minuti, 13 minuti e poi facevano la media. “ah, sì? quella mi fa le camere in 15 minuti” faccio il contratto a lei, infatti due sono state scelte tramite questa applicazione... perché impiegavano meno tempo degli altri, per dirti...[...]. Successivamente, quando ci siamo rese conto a cosa serviva realmente questo sistema, appunto a studiare i tempi e a adeguarli al minimo poi, a temporizzare il lavoro, qualcuno si è messo il cellulare in tasca, con il timer con 25 minuti a camera, successivamente si è anche resa conto che la governante vede il suo palmare e lei saliva su e vedeva se tu realmente eri in quella stanza. Perché cosa facevamo, per stare nei tempi? mettevamo il timer, chiudevamo il programma e magari tu la stanza non l'avevi finita ma mostravamo loro che funzionava e che riuscivamo a stare nei tempi e poi magari le cose le finivi dopo, questo ci risolveva il problema dello stare nei tempi» *Intervista n° 15, Lidia, Cameriera ai piani, italiana, febbraio 2016;*

Riteniamo particolarmente interessante l'estratto dell'intervista realizzata con Lidia. Da un lato esso richiama la capacità dei lavoratori di mettere in campo forme di autoregolazione che se dovessimo contestualizzare nella triplice dimensione dell'*agency* così come vista con (Katz 2004) nel secondo capitolo, definiremmo “atti di resilienza”, ossia quelle pratiche che non modificano i rapporti di forza ma consentono di ottenere piccoli miglioramenti quotidiani. Dall'altro, essa mostra la capacità dei lavoratori di utilizzare e appropriarsi degli strumenti che utilizza il management per controllare il lavoro, utilizzarli a proprio vantaggio (*ci risolveva il problema di stare nei tempi assegnati*) e addirittura utilizzarli come strumento per modificare la relazione gerarchica con lo stesso management. Continua infatti Lidia:

«Praticamente le ragazze dell'extra volevano dimostrare che ci mettevano di meno per avere il contratto ed essere assunte poi la governante se l'è tirata perché praticamente le abbiamo detto: “guarda che qua è saltato il facchino e tu nemmeno servi più con questo programma. Quindi attenzione, perché scusa, io da casa ti posso mandare la camera, significa che se il programma fa tutto a cosa serve più la governante? A cosa

servi più tu?” Poteva essere sostituita tranquillamente dalla macchina» *Intervista n° 15, Lidia, Cameriera ai piani, italiana, febbraio 2016;*

In definitiva l'outsourcing negli alberghi è ritenuta essere da parte dei lavoratori e dei sindacalisti la principale trasformazione produttiva che nel ridurre i costi per le aziende madre e deresponsabilizza i datori di lavoro, impatta pesantemente sulle condizioni di lavoro e contrattuali dei lavoratori. Nel nostro caso specifico, la pratica dell'esternalizzazione dei processi produttivi alberghieri rende immediatamente visibile la sua azione della moltiplicazione del lavoro. Non solo proliferazioni di status contrattuali (part-time, full time, contratti di natura settoriali differenti e generalmente abbassamento degli istituti contrattuali) ma anche l'utilizzo di forme di lavoro irregolari quali il cottimo e la creazione di vere e proprie zone cuscinetto – le cooperative – caratterizzate da una forte spinta all'informalizzazione dei rapporti di lavoro. Ma l'outsourcing rende visibile come, al pari dei settori industriali, anche nei servizi possano esserci fenomeni di trasformazione del processo produttivo che puntano ad aumentare la produttività del lavoro ricorrendo a strumenti ritenuti propri invece dei processi di produzione industriali quali l'impulso alla standardizzazione del lavoro e l'introduzione di elementi di organizzazione scientifica (tra cui il controllo dei tempi) il cui risultato principale è il deterioramento delle condizioni di lavoro, la compressione salariale, l'incremento dell'alienazione del lavoratore e il peggioramento delle condizioni psico-sociali dei lavoratori attraverso la diffusione dell'insicurezza. Questo aspetto ci sembra particolarmente interessante per una serie di ragioni. La taylorizzazione del lavoro di cameriera ai piani – nonostante i limiti che abbiamo potuto documentare – rende immediatamente visibili le diverse proprietà dei differenti processi produttivi alberghieri e può contribuire a rivelare la natura manuale e fisica di alcune mansioni nei settori dei servizi – spesso sottaciuta a favore dell'enfasi posta sul lavoro interattivo ed emozionale. La standardizzazione del lavoro è, infatti, utilizzata in una attività ritenuta assolutamente centrale nell'ospitalità (come la pulizia) che può seriamente minare il rapporto di fiducia con i clienti ma su cui è però possibile esercitare forme di controllo sia durante il processo produttivo sia sul prodotto finale senza correre il rischio di influenzare l'autenticità dell'esperienza turistica che richiedono i clienti. Al contrario, la standardizzazione non è ritenuta opportuna nei reparti dove si concentrano le mansioni interattive sia per le difficoltà di esercitarne il controllo nel farsi del processo (in questo caso il controllo è l'esperienza del cliente stesso) sia perché routinizzare le attività interattive rischierebbe di complicare la messa in scena dell'autenticità. Questa differenza tra la possibilità di esternalizzare e standardizzare alcuni servizi piuttosto che altri riproduce una relazione del rapporto centro e periferie che non è tanto relativa alle gerarchie delle attività aziendali (cosa è più importante trattare bene un cliente alla reception o avere le camere pulite bene?), quanto all'autonomia (e quindi al potere) che i lavoratori possono esprimere nei differenti processi produttivi. Detto in altri termini, è il modo specifico in cui il management alberghiero cattura l'indeterminatezza del lavoro nelle diverse mansioni a influenzare i processi di esternalizzazione. Là dove l'indeterminatezza può essere catturata nel modo tradizionale attraverso cioè la standardizzazione e il controllo sul processo allora l'esternalizzazione può essere perseguita; là dove la cattura dell'indeterminatezza richiede altre misure (e la partecipazione del cliente) l'outsourcing risulta essere un azzardo rischioso. L'outsourcing diventa quindi un modo che esaspera le fratture già

esistenti all'interno degli alberghi tra gruppi occupazionali diversi incrementando quel differenziale di diritti e di potere che segna l'esperienza quotidiana dei lavoratori dell'ospitalità.

Se in questa sezione ci siamo occupati di quella che riteniamo essere, assieme con i lavoratori, il principale mezzo di moltiplicazione del lavoro e di aumento dei rischi associati alla precarietà, nella prossima sezione ci occuperemo invece degli altri strumenti di cui le aziende a Venezia usufruiscono per adeguare il flusso produttivo agli imperativi delle fluttuazioni della domanda. Analizzeremo quindi il modo in cui si presenta e viene regolata la stagionalità della produzione turistica e le altre forme di variabilità della domanda. È in questo contesto che riprenderemo e approfondiremo il ruolo delle agenzie di lavoro e l'utilizzo delle altre forme di lavoro temporaneo nell'industria dell'ospitalità.

4.4 Differenziare il lavoro: la proliferazione contrattuale

Una caratteristica centrale nell'organizzazione del lavoro nell'ospitalità è la sua natura prevalentemente stagionale la quale, secondo Janta et al. (2011) crea diversi problemi sia in riferimento alla riduzione del ciclo produttivo, sia per quanto concerne la gestione del turnover e del lavoro temporaneo. Allo stesso tempo, continuano Janta e colleghi (2011), la stagionalità è tra le principali cause della sottoccupazione e della disoccupazione che sperimentano ciclicamente gli addetti al settore. Le caratteristiche quali l'imprevedibilità della domanda, la bassa produttività del lavoro, i bassi salari, l'alto turnover, l'importanza crescente che riceve il cliente nelle retoriche del lavoro alberghiero e la stagionalità contribuiscono direttamente ad influenzare l'occupazione nel settore (Lucas and Mansfield 2008).

Nel corso dei precedenti capitoli abbiamo più volte fatto riferimento alle forme di fluttuazione temporale dell'industria turistica e alberghiera. L'instabilità della domanda è una caratteristica storica e connaturata al turismo e la sua enfaticizzazione precede di gran lunga le trasformazioni in senso flessibile che hanno conosciuto altri settori produttivi a partire dalla crisi del fordismo. Il turismo è da sempre un'attività produttiva di natura flessibile e costantemente le imprese adottano metodi e strumenti che consentano l'adeguamento della forza lavoro alle esigenze produttive. Abbiamo anche visto le differenti configurazioni in cui le fluttuazioni della domanda si presenta (stagionale, giornaliera, oraria, ad hoc) convenendo con Janta et al. (2011) che è proprio la stagionalità ad influenzare maggiormente la regolazione del mercato del lavoro turistico e, di conseguenza, la causa principale dei fenomeni di sottoccupazione e/o disoccupazione che sperimentano ciclicamente gli impiegati del settore. Tuttavia, come si è argomentato quando abbiamo discusso le forme di segmentazione contrattuale, l'indagine empirica ha fatto emergere un ruolo più contenuto della stagionalità e dei problemi ad essa connessi nel contesto veneziano per tre ragioni fondamentali. In primo luogo, si tratta di una stagionalità mediamente più estesa (7/8 mesi) rispetto ad altri contesti (e propriamente quelli legati al turismo di natura balneare e/o montano). In secondo luogo, essa assume la caratteristica di sistematicità e di ripetitività che rende più agevole la gestione, il controllo e la previsione della domanda. Infine, lo status di lavoratore stagionale si accompagna, ormai da qualche decennio, a strumenti di welfare a tutela della continuità di reddito (la cosiddetta disoccupazione stagionale) e delle garanzie occupazionali (il diritto di prelazione nelle assunzioni a tempo indeterminato e richiamo dei lavoratori stagionali). Questi strumenti sono entrati all'interno

dell'ordinamento italiano soprattutto a seguito di un importante ciclo di lotte dei lavoratori stagionali (non solo quelli del turismo ma anche dei braccianti) che, a partire dagli anni '70, sono stati in grado di imporre e di rivendicare il carattere differente delle loro occupazioni.

La trasformazione dei flussi turistici degli ultimi 20 anni ha giocato un ruolo importante nel modificare l'impatto della stagionalità sull'industria e sul lavoro. Fino alle fine degli anni '90 il flusso turistico verso Venezia si concentrava in modo netto nei periodi a ridosso e a seguito della stagione estiva e subiva un forte calo durante l'inverno. Con alcune importanti eccezioni, le aziende si adeguavano alla domanda degli avventori attivando e sospendendo il proprio ciclo produttivo in prossimità delle variazioni mensili, consentendo alla stagionalità di presentarsi come un fenomeno diffuso e di impattare trasversalmente e con uguale intensità su tutti i gruppi occupazionali a prescindere dalle gerarchie e dai reparti produttivi. Sia le trasformazioni dei flussi turistici sia il loro incremento e sia, infine, la specificità del turismo artistico-culturale che caratterizza Venezia hanno permesso il progressivo superamento della sperequazione tra alta e bassa stagione e l'estensione di alcuni importanti picchi produttivi anche nei periodi considerati di bassa stagione (come nel caso del carnevale e delle festività natalizie). La trasformazione temporale della stagionalità ha inciso sul comportamento degli attori economici e delle imprese. La nuova dimensione della stagionalità ha infatti consentito alle aziende di rivedere le specifiche modalità di adeguamento alle fluttuazioni e molte di esse (principalmente le grandi aziende e i marchi multinazionali che hanno un mercato di riferimento più internazionalizzato e alti margini di remuneratività) hanno iniziato a non sospendere più il ciclo produttivo e ad utilizzare altri strumenti di flessibilità numerica, incrementando o diminuendo l'occupazione a seconda delle esigenze. La quantità di lavoro stagionale negli ultimi anni si è quindi ridotta notevolmente a favore dell'occupazione stabile ma anche e soprattutto a favore di altre forme contrattuali di natura precaria.

La specifica traiettoria che assume la stagionalità a Venezia, insieme agli strumenti di protezione del lavoro, permettono che le fluttuazioni della domanda non vengano percepite dagli addetti al settore come un grosso problema⁹⁴. Gli intervistati coinvolti nella ricerca hanno concordato nel ritenere la stagionalità una caratteristica sistemica dell'industria ma non incontrollabile e che almeno a Venezia risulta molto ridimensionata. Il lavoro stagionale presenta quindi caratteristiche di stabilità e sistematicità che possiamo riscontrare anche sul fronte della composizione della manodopera. Si tratta infatti di lavoratori di lungo corso con un numero elevato di stagioni lavorative alle spalle e per i quali l'occupazione stagionale a volte non è una scelta di ripiego. In molti riescono a muoversi e a lavorare tra Venezia ed altre località turistiche (invernali) seguendo il ritmo delle stagioni:

«Noi abbiamo il fenomeno a Venezia dei lavoratori stagionali “stagionati”, questo termine l'abbiamo coniato noi, soprattutto i lavoratori della Ciga. Lavoratori stagionali “stagionati” vuol dire che noi abbiamo un bagaglio di lavoratori che a seconda dell'anno buono, a secondo dell'anno brutto non lavorano mai meno di 6 mesi l'anno, se gli va bene fanno solo lo stacco che devono fare obbligatoriamente per legge, ma vuol dire anche che sono lavoratori che di solito hanno fatto molte stagioni, hanno un'età media non tanto bassa,

⁹⁴ Come vedremo nella sezione dedicata ai lavoratori migranti, l'incertezza legata allo status di lavoro stagionale non ha impedito ad alcuni di essi di trasformare quello che è da sempre ritenuto un vincolo delle attività turistiche addirittura in un'opportunità.

diciamo che hanno accumulato molta esperienza» *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

I lavoratori (sia gli stagionali, sia i permanenti) hanno più volte dichiarato di non avere particolari preoccupazioni in merito all'andamento occupazionale nell'immediato⁹⁵, sottolineando però come lo status di lavoratore stagionale sia intrinsecamente più debole rispetto al lavoro permanente e sovente, nei periodi di crisi aziendale, la riduzione della manodopera possa colpire in misura maggiore proprio i lavoratori stagionali.

«Nel 2009 e nel 2011 ci sono stati molti licenziamenti e molte chiusure ma passato quel momento è ritornato tutto e più di prima. C'è sempre un casino di gente a Venezia. Se tu sei venuto dalla stazione avrai visto quante persone ci sono e siamo a dicembre, bassa stagione. Io per esempio rispetto a quando ho iniziato nel 2005, 11 anni fa io adesso lavoro più mesi. Prima facevo 6 mesi pieni adesso se va male ne faccio 7 ma anche 8 e poi vengo richiamato a dicembre per Natale e a febbraio per carnevale arrivo anche a 9 mesi se sommiamo tutto. Prendo la disoccupazione e si va avanti. Certo essere a tempo pieno è diverso. Lavori di più ma hai anche un reddito più alto perché la disoccupazione è sempre inferiore allo stipendio. Altrimenti tutti sarebbero stagionali. Senza contare che c'è gente che non ci va in disoccupazione perché quando conclude la stagione preferisce iniziare di nuovo a lavorare andando a fare la stagione in montagna. Perché guadagnano bene. E comunque siamo sempre precari cioè se c'è una crisi e loro devono licenziare, i primi siamo noi. Non hanno nemmeno bisogno di licenziarci basta che non ci richiamino per la stagione»⁹⁶
Intervista n° 4, Moussa, Portiere di notte, senegalese, dicembre 2015;

Diversamente, alcuni sindacalisti hanno mostrato una maggiore preoccupazione non tanto sulla variabilità dell'occupazione stagionale o sul maggiore rischio di esubero del personale in caso di crisi aziendali, quanto sul tentativo di alcune aziende di non rispettare il diritto di prelazione stabilito nei contratti collettivi. Secondo alcuni sindacalisti, le aziende possono utilizzare il lavoro a termine di natura stagionale per espellere alcune maestranze e successivamente sostituirli con l'assunzione di altri lavoratori con contratti più convenienti.

Più che la questione della fluttuazione della domanda e della conseguente variazione del fabbisogno di forza lavoro, a rendere il lavoro stagionale differente dell'occupazione stabile è sia la

⁹⁵ La dimensione temporale della stagionalità a Venezia ha consentito ai lavoratori veneziani di non incappare nelle modifiche intervenute nell'assegno di disoccupazione stagionale durante gli anni 2015 e 2016 e a seguito dell'approvazione della riforma del lavoro e degli ammortizzatori sociali (Job Act - approvato in due spezzoni tra il 2014 e il 2015). Fino al 2014 i lavoratori stagionali a fronte di un rapporto lavorativo della durata di sei mesi potevano percepire altri sei mesi di disoccupazione. Con la riforma del 2014 e con l'introduzione della disoccupazione unica (NASpI) la durata della prestazione è stata ridotta fino alla metà dei mesi del rapporto contributivo dell'anno di riferimento. Per fare un esempio, un lavoratore che ha un rapporto di lavoro stagionale di 4 mesi potrà percepire fino ad un massimo di 2 mesi di disoccupazione. È perfettamente intuibile come questo nuovo sistema di calcolo del diritto alla disoccupazione avrebbe maggiormente impattato quei lavoratori occupati in contesti altamente stagionali. Di fatto, durante la ricerca svolta nello stesso periodo dell'entrata in vigore delle nuove norme, non abbiamo registrato grandi timori da parte dei lavoratori e dei sindacalisti per quanto concerne il caso veneziano.

⁹⁶ A nostro avviso e come abbiamo potuto notare nel corso della ricerca e ricostruendo alcuni casi di ristrutturazione aziendale a seguito della crisi del 2008, la percezione dei lavoratori stagionali di essere più esposti al rischio di esubero in caso di crisi non ha trovato fondamento né nelle pratiche delle aziende né nelle discussioni che abbiamo avuto con i sindacalisti. Infatti, abbiamo potuto notare come nel caso delle ristrutturazioni aziendali gli esuberanti riguardano in una percentuale maggiore proprio i lavoratori a tempo indeterminato rispetto a quelli stagionali soprattutto perché questi ultimi danno una maggiore garanzia di flessibilità e quindi di riduzione di un costo rispetto agli altri. A titolo di esempio riportiamo i comunicati sindacali sulle vicende di ristrutturazione occorse nel 2009 di un noto gruppo alberghiero internazionale che gestisce tre tra i più importanti alberghi della città. Da essi si può notare come la riduzione delle maestranze impatti maggiormente sul lavoro stabile piuttosto che su quello stagionale:
<http://www.filcams.cgil.it/category/aziende/ciga-gestioni-l-aziende/>

disuguaglianza di reddito che esso genera sia la sua intrinseca provvisorietà che i lavoratori e i sindacalisti percepiscono e ritengono essere la misura corretta della maggiore debolezza dello status di lavoratore stagionale. Nonostante quindi i sistemi di difesa che sono stati in grado di adottare i lavoratori e nonostante la minore incidenza della stagionalità nel settore alberghiero veneziano, permangono forti disuguaglianze economiche e sociali tra lavoratori a tempo pieno e lavoratori stagionali. Inoltre, bisogna ricordare che il lavoro stagionale è uno strumento che impatta trasversalmente sulla maggior parte dei gruppi occupazionali degli alberghi e quindi anche sulle attività in regime di outsourcing ma riguarda principalmente le professioni non qualificate e/o quelle nei ranghi gerarchici più bassi perché più numerose e si pone quindi come un ulteriore elemento di fragilità del personale ivi occupato.

Una problematica che sta attraversando le relazioni di lavoro nell'industria alberghiera veneziana è data dall'utilizzo di altre forme contrattuali di natura precaria che, come l'intervistata documentava nell'ultimo stralcio citato, sono diventate particolarmente convenienti per i datori di lavoro. Il rischio che queste tipologie contrattuali sostituiscano progressivamente sia i contratti stagionali sia quelli a tempo indeterminato è più che reale e trova conferma non solo nelle interviste svolte ma anche nei dati sul mercato del lavoro turistico- alberghiero veneziano. Non siamo stati in grado di rinvenire dati precisi sullo stock e sui flussi del lavoro stagionale. Gli enti presenti a Venezia hanno fornito solo stime approssimative e pertanto l'operazione che abbiamo condotto è quella di aver analizzato i dati di flusso e di stock del lavoro a tempo determinato (in cui il lavoro stagionale è compreso) sia dell'industria alberghiera sia di quella turistica nel suo complesso. L'Istat (2016)⁹⁷ ha stimato per l'anno 2015, 4.074 impiegati del settore alloggi di cui 1.135 risultavano impiegati a tempo determinato mentre nel settore della ristorazione i contratti a T.D. sono stati circa 3.000 su un totale di 7.500 addetti⁹⁸. Dalle banche dati di Veneto Lavoro (2017)⁹⁹ abbiamo ricavato invece i saldi trimestrali tra le attivazioni e le cessazioni per l'anno 2016 nel settore turistico (non solo alberghi e ristoranti quindi) per il comune di Venezia. Mentre emerge un saldo positivo di oltre tre 3.000 nei primi due trimestri dell'anno (periodo che coincide con l'approssimarsi e l'inizio della stagione) vi è un saldo negativo di 630 unità nel terzo trimestre e di oltre 3.000 nel quarto (periodo che coincide con il termine della stagione). Grazie alla stessa banca dati è possibile fare un confronto con il 2008 quando, a fronte di minori attivazioni totali rispetto al 2016 si registrava un maggiore saldo positivo nei primi due trimestri (+ 4.228) ma anche un maggiore saldo negativo (- 4.050) negli ultimi due trimestri. La riduzione delle fluttuazioni trimestrali nei saldi del 2016 (a fronte di un aumento sostanziale delle attivazioni totali di oltre 10 mila unità) lascerebbe supporre che l'utilizzo di forme di lavoro temporaneo e stagionale stia progressivamente scemando nel settore. In realtà i dati a disposizione mostrano un quadro differente la cui principale tendenza è data sia dalla diminuzione

⁹⁷ Rilevazione continua delle forze di lavoro, Microdati a uso pubblico <https://www.istat.it/it/archivio/lavoro-e-retribuzioni>, consultati il 20/11/2016

⁹⁸ I dati sono stati ricavati dai microdati Istat per codice Ateco e questo non ci permette di includere nel calcolo coloro che prestano servizio negli alberghi e nei ristoranti ma sono impiegati con aziende che fanno riferimento a codici Ateco differenti.

⁹⁹ Tabelle interattive, Sezione Occupazione, Veneto Lavoro disponibili qui: <http://www.venetolavoro.it/silv> consultati il 31 luglio 2017.

(assoluta e relativa) dei contratti a tempo indeterminato e di una maggiore diversificazione delle altre tipologie contrattuali la cui fluttuazione trimestrale ci fa pensare che esse siano utilizzate in alternativa al contratto stagionale. Utilizzando la banca dati interattiva di Veneto Lavoro, nella tabella sottostante abbiamo sintetizzato le principali trasformazioni qualitative e quantitative delle forme contrattuali con cui sono impiegati i lavoratori veneziani¹⁰⁰.

Anno Tip. contrattuale	Attivazioni anno 2008		Attivazioni anno 2016		Differenza 2016/2008
	V. ass.	V. perc.	V. ass.	V. perc.	V. assoluti
Tempo indeterminato	2.520	6,65%	1.440	2,94%	-1.080
Tempo determinato	32.060	84,63%	36.015	73,65%	+3.955
Apprendistato	1.085	2,86%	905	1,85%	-175
Somministrazione	1.975	5,21%	9920	20,3%	+7.945
Stage	240	0,63%	615	1,25	+375
Totale	37.880	-	48.895	-	+11.015

Tra il 2008 e il 2016 nel settore turistico veneziano si è registrato un notevole aumento di attivazioni totali (11.015) in parte grazie all'espansione vera e propria del settore e in parte – probabilmente - per l'aumento del tasso di rotazione della forza lavoro. Contemporaneamente però è mutata la composizione contrattuale delle attivazioni. Il dato certamente più significativo è la diminuzione sia in senso assoluto che relativo del contratto a tempo indeterminato (- 1.080 unità). Il tempo determinato aumenta in senso assoluto di circa 4000 mila unità ma diminuisce la sua incidenza sul totale dell'11%. Anche il contratto di apprendistato subisce una simile flessione (175 unità). Contestualmente aumenta il ricorso al lavoro in somministrazione tale da guadagnare ben 15 punti percentuali rispetto al 2008. La struttura contrattuale delle attivazioni nel turismo è stata soggetta negli ultimi anni a fortissime variazioni. Crisi economica prima e riforma del lavoro e decontribuzione sui nuovi contratti poi hanno inciso in modo netto sulla scelta dei datori di lavoro a Venezia. Ad esempio, nel 2015 si è registrata una crescita sostanziale del contratto a tempo indeterminato le cui attivazioni sono state quasi triple rispetto al 2014 a seguito della decontribuzione per le assunzioni

¹⁰⁰ Due annotazioni sono qui necessarie. La prima è che i dati di Veneto Lavoro sono dati di flusso e non di stock e si basano sul numero di attivazioni e cessazioni per gli anni di riferimento (e da cui non è stato possibile ricavare il dato di stock, cioè di numero occupati netti con le diverse tipologie contrattuali, e né tantomeno è stato possibile calcolare il tasso di rotazione della forza lavoro. Cose che invece sono state possibili fare per il solo lavoro in somministrazione utilizzando dati INAIL sugli occupati netti trimestrali). La seconda è che sempre i dati di Veneto lavoro si riferiscono all'intero settore turistico veneziano (e non solo a quello alberghiero e della ristorazione) mentre gli unici dati di stock disponibili sono messi a disposizione dell'Istat che li calcola per il settore alloggi e servizi di ristorazione e permette solo il calcolo di contratti a tempo determinato o indeterminato.

con il nuovo contratto a tutele crescenti, poi crollate ai valori “pre-bolla” nel 2016. Nel primo semestre del 2017 invece si è registrato ancora una diminuzione del CTI a favore del CTD (+1115 nuove attivazioni), della somministrazione (+215) e dell’apprendistato (+215). Pare quindi che l’estensione della stagionalità e la migliore distribuzione temporale dei picchi produttivi non abbia prodotto un aumento dell’occupazione stabile ma una maggiore diversificazione contrattuale e un più ampio uso di contratti a tempo. Su questo si può ipotizzare che le strategie occupazionali dei datori di lavoro siano molto più influenzate dal set di opzioni contrattuali di cui possono disporre di quanto lo siano dalla variabilità della domanda¹⁰¹.

Un aumento progressivo si è invece registrato nell’utilizzo di stage extracurricolari e curricolari. Sebbene residuale, il tirocinio extracurricolare ha conosciuto una crescita costante negli ultimi anni che è passata da 195 attivazioni del 2009 a 615 nel 2016. Gli stage godono di una buona “reputazione” tra i datori di lavoro e tra i rappresentanti delle organizzazioni di settore poiché riconosciuti come uno strumento utile di inserimento al lavoro, di formazione e di conoscenza del personale. Non siamo stati in grado di ottenere dati sugli stage curricolari ma l’impressione (confermata nelle interviste) è che siano ampiamente diffusi anche a seguito della riforma della scuola (la cosiddetta “buona scuola”) del governo Renzi e dell’introduzione del sistema dell’alternanza scuola-lavoro.

Dall’indagine empirica è infatti emerso un forte legame tra istituti d’istruzione (e principalmente quelli specialistici) e settore alberghiero. Sono giovani studenti che frequentano scuole superiori, corsi universitari, master e corsi specialistici che svolgono un periodo obbligatorio (previsto cioè dal piano di studio a cui solitamente sono assegnati crediti formativi) in attività lavorative e formative esterne ai corsi che normalmente frequentano. Si tratta di una forza-lavoro in formazione molto numerosa che proviene sia dal comprensorio veneziano (alla luce soprattutto delle numerose scuole superiori professionali e tecniche del turismo e dai master universitari) sia da altre regioni d’Italia e sia infine dall’estero. Propri gli stage curricolari possono essere uno strumento per il reperimento di un lavoro futuro.

«Secondo me, e giustamente come deve essere, sono provenienti dagli istituti alberghieri che a seguito degli stage entrano nel mondo lavorativo. Riceviamo tante richieste di stage da parte delle scuole e delle università anche dall’estero e in generale è un sistema produttivo che attira moltissimi tirocinanti. Nel senso che uno che deve fare lo stage preferisce andare dove c’è un sistema che funziona bene, internazionalizzato e dove magari poi ci sono opportunità per il dopo. Diamo sempre l’opportunità di svolgere il tirocinio

¹⁰¹ Una menzione a parte merita la questione del lavoro accessorio. Di fatto, il periodo della ricerca sul campo è corrisposto con gli anni del boom dei voucher (2015 e 2016) e per di più l’indagine è stata svolta nella seconda regione italiana per utilizzo del lavoro accessorio (circa 15 mln di voucher venduti nel 2015 e 17 mln nel 2016) (Osservatorio INPS sul lavoro accessorio) e focalizzata proprio in un settore economico (il turismo) dove questa forma contrattuale è stata tra le più diffuse. Nel Veneto infatti, dei 17 milioni di voucher venduti nel 2016 oltre 2,5 milioni provenivano dal settore turistico, secondo - per poche migliaia - solo al commercio. Tuttavia, dall’indagine è emerso un utilizzo molto marginale del lavoro accessorio per gli alberghi del centro città. Al contrario delle strutture ricettive del litorale veneto e del lido di Venezia dove i voucher sono stati ampiamente utilizzati e dove i datori di lavoro ne hanno riconosciuto pubblicamente l’utilità per affrontare fluttuazioni giornaliere e settimanali della domanda, tra le strutture del centro storico i voucher non hanno avuto molto successo e gli stessi albergatori ne hanno ammesso il ricorso marginale proprio per l’assenza di fluttuazioni significative. Anche i sindacalisti intervistati hanno concordato sul loro scarso utilizzo aggiungendo una maggiore diffusione dei voucher nelle strutture di piccole dimensioni e/o extralberghiere (bed and breakfast, case vacanze, ostelli), nella ristorazione e nei pubblici esercizi.

anche se poi ovviamente non possiamo assumere tutti. Ad esempio, qui tutti i ragazzi che sono stati assunti in ricevimento erano tutti studenti che avevano già svolto lo stage qui. Poi questo però è una scelta sempre mia che metto come condizione: io scelgo fra i ragazzi che vivono nell'area, perché conoscono l'area in cui si lavora che per gli impiegati di ricevimento è un altro punto di forza, è una competenza di fondamentale importanza» *Intervista n° 28, Manager ricevimento, Italiano, aprile 2016;*

Sia gli stage curriculari sia quelli extracurriculari possono essere usati per tutti i reparti degli alberghi (con limitazioni per alcune mansioni quali le cameriere ai piani, lavapiatti) ad eccezione dei reparti tecnici (come la manutenzione o la sicurezza) ma generalmente gli stagisti svolgono la loro azione tra la cucina, il bar, la sala ristorante e l'accoglienza e svolgono attività di formazione al lavoro affiancati da un tutor aziendale che ne cura e ne valuta il percorso.

I sindacalisti hanno mostrato più volte preoccupazione per l'incremento degli stage e per la loro scarsa regolazione. Le loro perplessità sono legate soprattutto alla concreta possibilità che gli stagisti (sia extracurriculari sia addirittura curriculari) siano utilizzati per sostituire la manodopera in alcune funzioni e principalmente quella di natura stagionale:

«Qui abbiamo un problema: gli stage stanno sostituendo addirittura delle figure lavorative. Vabbè prendono anche lavoratori che sono in un percorso scolastico, dovrebbero affiancare i camerieri invece fanno loro il lavoro. Fortunatamente non in tutti i reparti riescono a penetrare perché, per esempio la cucina-ristorante, che è ancora in mano agli italiani, non permettono con mezzi pochi simpatici alle aziende di pescare tanti in questi reparti. Perché in genere nei reparti ci sono anche gli extra, e lì abbiamo un po' di nonnismo perché magari quello che deve farsi l'extra è il figlio di un maître o magari uno mandato da un altro albergo, ecc. c'è un giro abbastanza, se entri nel giro vieni anche tutelato. Però dicevamo gli stage. Sì, anche qui il rischio è quello e abbiamo più volte segnalato la cosa. Questi prendono gli stagisti se studenti meglio perché lì non dai nemmeno il rimborso e li mettono a lavorare e tante volte anche a sostituire le maestranze *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

L'ultimo focus di questa sezione riguarda il ruolo del lavoro in somministrazione e delle agenzie di lavoro. Abbiamo già accennato nella parte dedicata all'outsourcing la natura e il ruolo diverso delle agenzie di lavoro a Venezia rispetto ad altri contesti e settori produttivi e abbiamo anche documentato l'aumento sostenuto e progressivo della somministrazione nel settore. Qui introdurremo altri elementi di natura empirica che mostrano il ruolo delle agenzie interinali nel settore alberghiero di Venezia. Dall'indagine è emerso che le agenzie di lavoro a Venezia ottemperano principalmente a tre diversi (ma spesso sovrapposti) compiti nel settore turistico: la somministrazione di lavoro; la selezione e il reclutamento del personale per conto terzi e la formazione dello stesso.

A Venezia sono presenti sia principali colossi nazionali e internazionali della somministrazione (Adecco, Manpower e la veneziana Umana, fondata dall'attuale sindaco della città metropolitana ed ex presidente della Confindustria della *Serenissima*, Luigi Brugnaro) sia realtà molto più modeste e locali. La specificità produttiva veneziana ha spinto alcune agenzie ad essere presenti con sezioni e filiali aziendali dedicate solo al settore entro cui le attività sono finalizzate alla gestione della manodopera da destinare alle imprese turistiche. Gli intervistati a cui abbiamo rivolto l'attenzione empirica hanno riconosciuto la corposa presenza delle agenzie e del lavoro in somministrazione negli alberghi veneziani. Molti dei lavoratori che abbiamo intervistato (soprattutto i lavoratori migranti) hanno avuto esperienze di lavoro interinale specialmente nella fase iniziale della loro carriera all'interno degli alberghi. L'Ente Bilaterale del Lavoro Temporaneo, utilizzando dati INAIL, ha

stimato che nel 2015 i lavoratori in regime di somministrazione nel solo settore degli alberghi (e quindi non del turismo tout court) variavano da un minimo di 220 ad un massimo di 400 a secondo delle fluttuazioni trimestrali per un totale di oltre 4.400 attivazioni di cui oltre il 42% di lavoratori migranti e con una media di 3,9 rapporti attivati durante l'anno per ogni lavoratore. Interessante è anche il dato delle nuove assunzioni (cioè di personale censito per la prima volta) che in tutto il 2015 sono state solo 45 e che dimostra quindi uno scarso turnover tra la forza lavoro in somministrazione¹⁰² (Ebitemp 2017).

Noi abbiamo individuato due differenti traiettorie del lavoro in somministrazione a Venezia. La prima è data dal suo utilizzo come strumento efficace non tanto per affrontare tutte le forme di variabilità temporale che richiede il settore quanto per gestirne just-in-time solo alcune di esse quali la flessibilità ad hoc (cioè quello che nel gergo vengono definiti extra quali banchetti, feste, congressi, o il momentaneo aumento della domanda) e anche come strumento che permette la breve sostituzione di personale per questioni legate a malattia, ferie, permessi. In questo senso, la somministrazione si sovrappone spesso all'esternalizzazione sebbene cooperative e aziende contoterziste preferiscano (proprio perché il lavoro interinale ha un costo vivo più alto rispetto al lavoro ordinario), di gran lunga altri strumenti di governo della flessibilità¹⁰³.

La seconda traiettoria della somministrazione è invece riferita all'utilizzo del lavoro interinale in modo più sistematico con cui gli albergatori fanno fronte alle carenze di manodopera o alla sostituzione vera e propria di alcune maestranze per un periodo di lavoro che mediamente non supera i 6 mesi. In questo caso, lo svantaggio dei maggiori costi vivi del lavoro è compensato dall'azzeramento dei costi accessori non standard (a carico delle agenzie) quali malattie, assenze, formazione. Le ragioni del ricorso alla somministrazione da parte delle aziende anche per esigenze più sistematiche originano da differenti necessità. Più che un vantaggio economico netto e diretto, la somministrazione permette infatti alle aziende di aggirare alcuni vincoli legati alla quantità di rapporti di lavoro di natura precaria che possono attivare:

«Tieni conto che il lavoro interinale è generalmente più costoso del lavoro normale e anche di molto. Però viene usato sia perché diciamo loro non sostengono alcuni costi come il reclutamento (e sono costi comunque alti) sia in caso poi di altri benefit. Ma soprattutto hanno anche dei limiti oggettivi alle assunzioni. Tu non puoi superare una certa percentuale di lavoratori temporanei rispetto a quelli permanenti, e in questo gli interinali non fanno computo e permettono di saltare questa cosa» *Intervista n° 6, Ex funzionaria agenzia interinale, italiana, gennaio 2016;*

La somministrazione di lavoro offre quindi non solo vantaggi in termini di flessibilità numerica ai datori di lavoro ma permette, come generalmente riconosciuto dalla letteratura, la proliferazione delle

¹⁰² Dati disponibili a questo indirizzo: <http://ebitemp.it/banca-dati-completa-delle-note-trimestrali/>

¹⁰³ Le aziende contoterziste che possono contare su più appalti nel territorio preferiscono spostare il personale da un posto all'altro quando si tratta di "coprire" improvvisi picchi produttivi o sostituire qualche lavoratore. È interessante notare come questa capacità venga ritenuta un punto di forza a tutela dell'occupazione da parte dei responsabili delle aziende in regime di outsourcing. Secondo essi infatti, la disponibilità di più appalti e la capacità di spostare la forza lavoro da un albergo ad un altro garantirebbe al personale delle aziende contoterziste una maggiore protezione rispetto agli impiegati diretti dell'albergo in quanto la sorte occupazionale di quest'ultimi è legata alle fortune di una singola azienda, mentre per lavoratori in outsourcing la perdita di un appalto può non significare la perdita dell'occupazione.

condizioni contrattuali e una maggiore deresponsabilizzazione dei datori di lavoro. Si tratta, per usare le parole di un lavoratore intervistato di:

«tenersi le mani libere rispetto a quelle che possono essere le nostre sorti. È ovvio che se assumi un lavoratore poi devi anche prenderti le responsabilità, ma se il lavoratore non è tuo? Boh... chi ti dice niente? Tu hai mai visto un sindacato che fa casino perché ad un lavoratore interinale gli è scaduto il contratto?»
Intervista n° 42, Raffaele, Cameriere, italiano, intervista realizzata Skype, gennaio 2017;

Oltre alla funzione di destrutturazione del rapporto di lavoro e ai suoi vantaggi di flessibilità ed economici, la somministrazione ha anche un'altra importante funzione e con essa un altro importante vantaggio. Spesso, infatti, la somministrazione è anche usata come di anticamera dell'assunzione vera e propria e assurge a mezzo di valutazione e di conoscenza del lavoratore per le successive assunzioni. I lavoratori del nostro campione che hanno avuto una esperienza di lavoro interinale hanno dichiarato che la somministrazione è stato il modo con cui sono riusciti a penetrare nel mercato del lavoro alberghiero e a garantirsi la successiva assunzione diretta da parte degli hotel. Ancor oggi gli albergatori estraggono una parte delle future assunzioni dal bacino di lavoratori interinali che gravitano attorno alle agenzie:

«Io ho iniziato con l'agenzia, mi hanno fatto un corso iniziale e poi ho iniziato a lavorare per loro. Mi mandavano in giro tra tre alberghi, facevo il lavoro e poi dopo 7 mesi che facevo così mi ha assunto l'albergo dove sono ancor oggi. Il responsabile mi ha detto a noi piaci se vuoi noi ti possiamo assumere e ho detto sì... [...] ... anche il nuovo lavapiatti è stato prima mandato da un'agenzia e poi assunto, stessa cosa le cameriere ai piani che sono venute quest'anno. Quando loro possono, assumono sempre»
Intervista n° 44, Debdan, lavapiatti, Bengalese, marzo 2017;

Ovviamente, la possibilità di assunzione diretta non è una costante. È stato impossibile stimare in che misura i lavoratori interinali sono poi effettivamente assunti dagli alberghi. Possiamo però ipotizzare, sulla base del materiale raccolto, che si tratta di una percentuale molto bassa del totale dei lavoratori interinali (sostenuta anche dal basso tasso di turnover che abbiamo visto con i dati Ebitemp). Solo alcuni lavoratori riescono quindi cambiare le proprie sorti lavorative e ad accedere a occupazioni più stabili mentre altri continuano a rimanere nel bacino delle agenzie di lavoro temporaneo. Talvolta, proprio la non assunzione diretta a fronte di un rapporto di somministrazione lungo e sistematico può creare malessere e insoddisfazione in alcuni lavoratori:

«Posso dirti però che gli stessi lavoratori venivano ciclicamente assunti ogni estate, alcuni più fortunati per tutta la stagione ma era raro, perché il picco stagionale durava un mese e mezzo, poi gli altri sporadicamente... rispettando le pause necessarie... andavano a lavorare per tutto il periodo ma in modo così, saltuario, tant'è che questa cosa che non diventavano mai fissi dell'albergo è ciò che ha creato parecchio malcontento in alcuni... perché uno ci spera, a dire sempre sì, sperare di essere assunti però se si accorge che dall'altra parte non ci sentono li manda in quel paese»
Intervista n° 6, Ex funzionaria agenzia interinale, italiana, gennaio 2016;

La ricerca ha inoltre messo in luce una differenza di utilizzo da parte delle aziende tra somministrazione e ricerca e selezione a seconda delle mansioni che le aziende richiedono alle agenzie. Per le funzioni manageriali, le agenzie vengono utilizzate dagli alberghi come appendici esecutive della ricerca e della selezione del personale poi assunto direttamente dalle aziende

committenti. Per quanto concerne le funzioni operative invece è sovente la somministrazione di lavoro richiesta dalle aziende:

«Allora ci chiedono tutto. Anche il direttore è capitato, la figura di gestione degli eventi, caposettore, front desk manager, governanti... questi però solo nelle operazioni di ricerca e selezione... fammi pensare... commerciali per gli alberghi ci chiedono anche e poi tutte le figure operative quindi camerieri di sala, facchini, personale al piano. Mentre per gli extra ovviamente ci chiedono solo figure operative. Diciamo ricerca e selezione per le figure manageriali e somministrazione per quelle operative *Intervista n° 6, Ex funzionaria agenzia interinale, italiana, gennaio 2016;*

La differenza di utilizzo delle agenzie a secondo delle posizioni lavorative fa emergere una sorta di sovrapposizione tra posizione nelle gerarchie occupazionali e rischio di essere assunti con contratti di somministrazione e/o precari. Un rischio che ci ha confermato una lavoratrice italiana con diverse e lunghe esperienze di lavoro come cameriera di sala:

«Praticamente il responsabile capo del *food and beverage* poi il responsabile del *food* e quello del *beverage* poi i singoli responsabili delle singole sale e dei singoli bar poi quelli che facevano le altre mansioni erano tutti assunti diretti e poi c'eravamo noi interinali. Cioè non c'è solo una differenza di contratto ma pure di mansioni rispetto al contratto. Noi eravamo l'ultimo livello gerarchico, io facevo quello che ti ho detto, mescita e portavo gli snack, gli assunti erano quelli che invece prendevano le ordinazioni e portavano i piatti.

D: Quindi diciamo che le gerarchie contrattuali si sovrappongono a quelle di mansione?

R: Esattamente» *Intervista n° 41, Eleonora, Cameriera di sala, italiana, intervista realizzata via Skype, ottobre 2016;*

La formazione del personale è uno dei compiti principali delle agenzie di lavoro nel veneziano, ruolo che esse condividono spesso con altri soggetti quali gli enti bilaterali. Si tratta di corsi di preparazione e/o riqualificazione al lavoro, molti dei quali previsti all'interno delle azioni regionali per le politiche attive del lavoro. In questo modo le agenzie si accreditano come soggetti formativi, traggono vantaggi economici dallo svolgimento del lavoro di formazione e, al contempo, formano la forza lavoro di cui hanno bisogno per svolgere le attività tradizionali di somministrazione. La maggior parte delle attività formative che vedono come attori le agenzie di lavoro sono concentrate nel settore *dell'housekeeping* e si focalizzano prevalentemente sulla trasmissione delle conoscenze tecniche fondamentali per svolgere determinate mansioni prevedendo però anche infarinature di nozioni comportamentali e culturali (come approcciarsi al cliente, come comportarsi in casi specifici). La formazione è quindi un'attività fondamentale per le agenzie che ha progressivamente assunto un ruolo basilare poiché permette la funzionalità stessa della somministrazione che, come abbiamo visto, coinvolge in misura maggiore le mansioni faticose e a bassa specializzazione, dove l'acquisizione di competenze di base per svolgere il lavoro è indispensabile.

La selezione e il reclutamento per conto terzi è un altro dei compiti che spesso svolgono le agenzie di lavoro interinale nel veneziano. Esse si sono sempre più specializzate nella fornitura di manodopera per le strutture turistiche affinando progressivamente gli strumenti con cui selezionano il personale. La fase di ricerca e selezione è un'attività indispensabile quando si tratta sia di assumere personale destinato alla somministrazione sia di svolgere un servizio di reclutamento per conto terzi.

Nondimeno, gli alberghi possono rivolgersi all'agenzia per il reclutamento della manodopera con l'esplicita richiesta di un periodo di somministrazione durante il quale poter valutare il lavoratore. La costruzione del bacino di forza lavoro, il suo rimpinguamento e le procedure di selezione sono perseguiti ricorrendo a differenti modalità la cui più diffusa è la leva del capitale sociale della manodopera a cui già si affidano. In altri termini, come conferma la funzionaria intervistata, il passaparola e il capitale sociale (e nel caso dei lavoratori migranti le loro reti sociali ed etniche) non sono strumenti alternativi alle agenzie per la ricerca di lavoro ma complementari il che comunque non limita la loro possibilità di fare ricerche molto più mirate:

«quando si tratta di fare questo lavoro di fornitura just in time non si può pensare di fare delle ricerche. Tu devi avere un database di lavoratori che però ti sei coltivato... è molto difficile chiamare una persona e dire “vammì a lavorare domani” senza nemmeno conoscerla, senza averla mai assunta, senza aver espresso un minimo di rapporto di fiducia. Diciamo che però dall'altra parte non è stato così difficile farsi un bacino di lavoratori, perché? i lavoratori degli alberghi più o meno sono sempre quelli, cioè si conoscono e si parlano e si dicono rispettivamente vai lì che c'è posto, oppure dicono a me: “ho due amici che cercano” ... e se la persona che me lo dice è una persona fidata», *Intervista n° 6, Ex funzionaria agenzia interinale, italiana, gennaio 2016;*

I lavoratori migranti considerano le agenzie particolarmente utili come strumenti per inserirsi nel mercato del lavoro turistico e come modo per aumentare la loro capacità di ottenere lavoro. Spesso i lavoratori migranti formano una sorta di lista d'attesa sostenendo colloqui e mettendosi a disposizione delle agenzie anche quando erano già occupati in altri settori. Oltre le lavoratrici migranti la composizione della forza lavoro del bacino delle agenzie è molto eterogena. La composizione di genere e di età rispecchia infatti la divisione del lavoro a seconda delle mansioni alberghiere più frequentemente trattate dalle agenzie ma è anche emersa una buona componente di lavoratori giovani e di studenti richiamati dalla capacità delle agenzie di fornire manodopera per i cosiddetti extra.

All'interno degli studi sul settore dei servizi e su quello turistico il ruolo delle agenzie è stato spesso enfatizzato per il suo contributo alla riproduzione dei ruoli di genere e di nazionalità e talvolta anche per la loro capacità di allargare il raggio di azione oltre i confini dei mercati del lavoro locali. Discuteremo nel prossimo capitolo della divisione di genere e di nazionalità del lavoro alberghiero e Venezia e del ruolo giocato dalle agenzie in questo processo, qui vogliamo mettere in luce, riprendendo il dibattito avviato nel secondo capitolo, l'effettiva dimensione scalare entro cui le agenzie veneziane operano. Siamo interessati, cioè, a circoscrivere il raggio di azione delle nelle attività di reclutamento e fornitura di lavoro per gli albergatori locali.

In una recente ricerca sulla manodopera migrante del settore alberghiero della Riviera Romagnola (Iannuzzi e Sacchetto 2017), è emersa la capacità di alcune agenzie e di agenti di reclutamento di mettere a valore alcuni collegamenti transnazionali tra la Riviera e alcuni paesi dell'Europa orientale per rifornire gli albergatori locali. I reclutatori hanno dimostrato abilità nell'utilizzare diversi mercati del lavoro, reperendo forza lavoro che veniva poi smistata nelle strutture turistiche del riminese sia in regime di subappalto sia limitandosi al mero reclutamento. Ancor prima, Linda McDowell e colleghi (2008), concentrandosi proprio sui settori dei servizi londinesi hanno sostenuto, contro la scissione che emergeva nella letteratura sulle agenzie di lavoro, la capacità di quest'ultime di agire su un piano multiscalare anche quando mediavano una forza lavoro dequalificata e scarsamente

retribuita. Il caso studio scelto da McDowell et al. (2008) ha effettivamente messo in luce come agenzie che intermediavano o cedevano in subappalto la manodopera ad alberghi ed ospedali londinesi fossero in realtà molto attive nei mercati del lavoro internazionali assemblando globalmente la manodopera di cui necessitavano le aziende. Quanto succede a Venezia con le agenzie di lavoro si distingue però sia da ciò che emerso nel contesto romagnolo sia da ciò che hanno messo in luce McDowell e colleghi (2008) ed è in parte simile a quanto sostenuto da Peck e Theodore (2001). La letteratura distingue due insiemi distinti dall'operatività delle agenzie. Se le agenzie si occupano di mediare una forza lavoro qualificata il loro ruolo è quello di attori globali come nei casi studiati da Coe et al. (2006, 2007). Al contrario, quando le agenzie lavorano con manodopera dequalificata e scarsamente retribuita esse emergono come attori locali del mercato del lavoro come invece hanno documentato Peck e Theodore (2001). A Venezia non si presenta questa scissione di operatività scalare delle agenzie. Abbiamo visto come una sorta di separazione emerga tra la somministrazione (generalmente richiesta per il personale con mansioni operative) e il servizio di reclutamento e selezione che è usato anche per le mansioni manageriali e di rilievo ma non esiste una separazione tra scale di reclutamento differenti. Anche quando reclutano personale migrante, le agenzie operano prevalentemente nel territorio metropolitano e regionale e si rivolgono ai flussi di manodopera già presenti nei mercati del lavoro locali. Solo nel caso di difficoltà di reperimento di figure professionali specifiche esse, mettendo a valore la rete delle filiali sparse sul territorio nazionale, si rivolgono ai mercati del lavoro di altri contesti locali mentre il reclutamento di personale altamente specializzato - quali i manager internazionali (presenti in molti hotel dell'area) - si svolge principalmente all'interno dei circuiti aziendali delle grandi catene. Non è però del tutto escluso che, proprio perché le agenzie mettono a valore le reti sociali del proprio personale per costruire i bacini di manodopera, esse possano esercitare indirettamente la loro influenza su un piano geografico più ampio come ci conferma questa intervistata romena:

«Si a me è capitato tante volte che parenti e amici mi chiedessero se fossi in grado di aiutarle a venire in Italia, soprattutto quando lavoravo dai vecchi¹⁰⁴. Mi chiedevano lavoro e soprattutto per alloggiare e lì io chiedevo alla signora se avesse qualche amica che aveva bisogno e di solito si trovava. Ora quando so che le agenzie fanno i corsi mi capita spesso di avvisare in Romania e se c'è qualcuno che magari è interessato può sfruttare la cosa...l'agenzia aiuta a trovare lavoro anche in settori diversi, a fare le pulizie nelle scuole o altre cose» *Intervista n° 3, Adelina, Cameriera ai piani, romena, dicembre 2015;*

In definitiva quindi seppur usate in modo differente rispetto ad altri contesti, il ruolo delle agenzie del lavoro nell'industria turistica veneziana è risultato essere altrettanto importante. Non solo strumenti di gestione delle esigenze di flessibilità delle aziende ma attori istituzionali di primo piano che, influenzando le dinamiche di domanda e offerta di maestranze, rimodellano le norme e le convenzioni di funzionamento del mercato del lavoro. Non a caso, dall'indagine è emerso che i datori di lavoro utilizzano le agenzie anche al di fuori delle necessità tecniche della flessibilità da un lato trasformandole in proprie appendici nei processi di selezione e reclutamento e, dall'altro, utilizzandole come mezzo che consente loro di eludere i loro vincoli legali e di contribuire a

¹⁰⁴ L'intervistata ha avuto diverse esperienze come assistente domiciliare per la cura degli anziani nel veneziano e nel trevigiano.

moltiplicare il lavoro all'interno delle aziende. Non quindi agenti neutrali della mediazione tra domanda e offerta di lavoro ma strumento diretto - e in questo senso al pari dell'outsourcing - di deregolamentazione e di precarizzazione dei mercati di lavoro.

Con la ricostruzione dell'operato delle agenzie, chiudiamo la parte dedicata alla suddivisione delle relazioni di lavoro create direttamente nei processi produttivi, ovvero quella che abbiamo posto come modello di lettura delle frammentazioni che si generano sui tre livelli - reparti, gerarchie e outsourcing- con le due dimensioni trasversali - stagionalità e precarietà. Ci sembra particolarmente evidente come, nonostante le fissità dei processi produttivi, gli alberghi siano riusciti a differenziare il lavoro frammentando la produzione e riproponendo a livello locale quella moltiplicazione dei regimi di lavoro che è sovente ottenuta disperdendo le attività produttive sul tessuto globale per poi ricucirne la trama attraverso la congiunzione delle reti produttive. Ma affinché la frammentazione e la differenziazione produttiva possa funzionare è necessario che le aziende possano avvalersi in loco delle condizioni sociali e di regolazione politica e istituzionale che altre aziende si assicurano con l'offshoring. Seguendo la prospettiva introdotta da Saskia Sassen (2008), secondo cui anche le città dei paesi tardo-industriali si caratterizzano per un'ampia presenza di sacche di marginalità, informalità e/o lavoro povero, nella prossima sezione ci occuperemo di uno dei fenomeni che a livello internazionale caratterizza il lavoro nel turismo: il lavoro migrante. Concentrarci sul lavoro migrante non è solo utile, riteniamo, a mostrare le traiettorie di uno dei maggiori gruppi che alimentano "le nuove gerarchie della marginalità urbana". Insieme alle donne e ad altri gruppi, i migranti possono in realtà essere considerati il contrappeso dalle fissità dell'industria alberghiera. La mobilità è uno strumento che consente agli alberghi di riprodurre localmente gli stessi processi ed ottenere gli stessi effetti che si dispiegano nella costruzione di reti produttive globali. Gli alberghi non hanno bisogno di collegare fisicamente contesti locali diversi per mettere in relazione società che sono istituzionalmente, politicamente, economicamente e socialmente differenti.

4.5 I percorsi del lavoro migrante nell'industria alberghiera

Nella ricostruzione teorica abbiamo visto come il settore turistico-alberghiero intrattenga un rapporto specifico con il lavoro migrante. Il turismo è considerato strutturalmente attrattivo per il lavoro migrante a causa, soprattutto, delle caratteristiche stesse dell'industria quali l'alta intensità di lavoro, la vasta gamma di mansioni disponibili su livelli di qualificazione medio-bassi, l'alto turnover, le carenze di manodopera locale e le condizioni di lavoro ritenute spesso impegnative e con orari antisociali. Di contro, si è sostenuto che l'industria può non solo avvantaggiarsi delle competenze dei lavoratori migranti, difficilmente rinvenibili in loco, ma anche di superare alcuni vincoli derivanti dall'immobilità delle attività produttive. Il lavoro migrante è infatti considerato come il rovescio della medaglia della fissità della produzione turistica che può da un lato garantire in loco "migliori" condizioni di valorizzazione (soprattutto in riferimento all'informalità che spesso accompagna le occupazioni dei migranti) e, dall'altro, come il mezzo che permette di superare le

carenze quantitative nei mercati locali¹⁰⁵. Tuttavia, è stato anche notato come il turismo, a seconda delle diverse specializzazioni, si nutre di differenti modelli di mobilità. Non solo quella su livelli medio e bassi di qualificazione e competenze, richieste per svolgere mansioni ritenute faticose e poco qualificate, ma anche di una forza lavoro altamente specializzata che spesso ricopre mansioni creative e/o manageriali.

Anche a Venezia, così come in Italia in generale, esiste un consolidato rapporto tra lavoratori migranti e industria turistica-alberghiera sebbene la loro presenza nel settore sia inferiore a quella registrata in città globali quali Londra o New York e risulta molto variabile all'interno delle differenti aree territoriali. Secondo l'Ente bilaterale nazionale del turismo (Ebnt 2017), in Italia circa il 25% della forza lavoro attiva nel settore è di origine straniera. Si tratta di una media di 237 mila lavoratori stranieri che diventano 290 mila nei mesi estivi. Poco più del 50% della forza lavoro migrante è donna. Anche nel solo comparto alberghiero nazionale la presenza di lavoratori migranti è del 25% ma l'incidenza delle donne in questo caso è del 61%.¹⁰⁶ A Venezia, secondo le rilevazioni Istat (2016), per il solo comparto dei servizi di alloggio, i lavoratori migranti regolarmente assunti sono circa il 43% (oltre 1700 lavoratori) mentre nel settore ristorazione raggiungono il 46%. La distribuzione dei lavoratori e delle lavoratrici migranti all'interno del settore alberghiero del territorio amministrativo di Venezia è però fortemente eterogenea. Pur non essendoci rilevazioni statistiche sui valori occupazionali tra Venezia centro, Lido e Terraferma (Mestre), i testimoni privilegiati e i sindacalisti hanno riconosciuto un livello di presenza dei migranti nel centro città (stimato tra il 20 e il 30%) di gran lunga inferiore al Lido per via della maggiore influenza della stagionalità nelle località balneari e una minore presenza di hotel di lusso.

La platea dei lavoratori migranti a Venezia è molto diversificata sulla base di alcuni fattori quali nazionalità, genere, anzianità della migrazione e status di cittadinanza. Le nazionalità prevalenti nel comparto rispecchiano la presenza di lavoratori stranieri nell'area e fanno segnare una forte variazione in base al genere. Per l'anno 2015, l'ufficio statistico del comune di Venezia ha censito oltre 33 mila residenti stranieri (12,5% della popolazione totale) provenienti da tutti e 5 continenti. Con circa 5.400 presenze i cittadini del Bangladesh erano in assoluto la comunità più numerosa, seguiti da: moldavi (circa 4.800), romeni (4.700), cinesi (2.800), ucraini (2.400), albanesi (1.600), macedoni (1.472) e filippini (1.400). Per quanto concerne la presenza dei cittadini dei paesi africani i più numerosi sono i senegalesi (oltre 500), seguiti dai cittadini marocchini (circa 500), egiziani (380), tunisini (340) e nigeriani (280), mentre tra i sudamericani, i cittadini brasiliani, peruviani e dominicani insieme superavano di poco le 650 unità. Le presenze dei lavoratori nel turismo rispecchiano questa distribuzione¹⁰⁷ sebbene una parte degli occupati nel settore non risulti residente

¹⁰⁵ In alcune località ad alta stagionalità la mobilità del lavoro garantisce la sopravvivenza stessa dell'industria turistica poiché le richieste di forza lavoro superano di gran lunga quella immediatamente disponibile in loco.

¹⁰⁶ L'Ebnt (2017) segnala forti differenze nella presenza di migranti, donne e di classi di età tra le regioni del nord e del sud Italia. In particolare, nel settore turistico del sud Italia è ancora presente una forza lavoro maschile, autoctona e con un'età media di 40 anni.

¹⁰⁷ Fatto salvo per i migranti cinesi la cui presenza all'interno del comparto alberghiero è variabile; dove presenti essi tendono a sviluppare percorsi imprenditoriali con la gestione di attività alberghiere, ristorative e di altri pubblici esercizi piuttosto che di lavoro dipendente.

all'interno dei confini amministrativi del comune di Venezia (per via dell'alto costo della vita in particolare nel centro storico). A sua volta, la migrazione ha una forte connotazione di genere. Ad esempio, i bengalesi sono per il 65% maschi, mentre le donne moldave sono il 68%, le ucraine il 78%, e le romene il 58%. L'immigrazione africana è sbilanciata al maschile, soprattutto per i cittadini dei paesi del Maghreb, mentre tutte le altre nazionalità presentano un migliore equilibrio di genere.

L'inserimento dei lavoratori migranti nel settore è stato scandito da veri e propri cicli migratori inaugurati negli anni '90 con l'arrivo dei cittadini albanesi e, successivamente, con altri gruppi nazionali quali i marocchini e i senegalesi. Negli anni 2000 è aumentata invece la presenza delle lavoratrici dei paesi dell'Europa orientale e dei lavoratori del Sud Est asiatico. Gli stessi flussi migratori verso l'area si sono però internamente trasformati nel corso degli anni, principalmente in relazione al genere e a seguito, soprattutto, dei ricongiungimenti famigliari:

«Allora qui a Venezia sicuramente c'è una forte presenza del Bangladesh, del Marocco, della Moldavia e dell'Ucraina. Ci sono non moltissimi cinesi, poi ci sono lavoratori anche comunitari, rumeni principalmente, di lungo periodo, ma anche di recente ingresso. I nuovi ingressi sono calati e limitati anche per i ricongiungimenti familiari che sono calati di botto a seguito della crisi... [...] ...Poi, per quanto riguarda la presenza maschile e femminile, sicuramente tutto il versante delle lavoratrici dalla Moldavia e dall'Ucraina sono a prevalenza femminile mentre per altri paesi come Bangladesh diciamo la maggior parte maschi. Poi ci sono i familiari ricongiunti. Diciamo che c'è una presenza femminile aumentata con i ricongiungimenti. Per quanto riguarda il Marocco direi che siamo lì. Nel senso che ci sono tanti lavoratori ma ci sono anche tante lavoratrici... [...] ... Mancano due grandi filoni. Senegal e Nigeria. Anche qui abbiamo una bella presenza femminile. Per quel che riguarda il Senegal tanti lavoratori» *Intervista n° 13, Funzionaria sportello migranti, italiana, febbraio 2016;*

Tra le maggiori presenze straniere, solo i lavoratori e le lavoratrici provenienti dalla Romania sono cittadini comunitari e questo permette ai datori di lavoro di assemblare una forza lavoro migrante con status di cittadinanza e migratori molto eterogenei. Tuttavia, nella ricerca abbiamo notato una netta prevalenza di permessi di soggiorno di lunga durata e a tempo indeterminato (principalmente carte di soggiorno) mentre non erano pochi i lavoratori che hanno chiesto e/od ottenuto la cittadinanza italiana. Una peculiarità che contribuisce a confermare il carattere prevalentemente stabile del lavoro migrante negli alberghi veneziani.

Il panorama dell'immigrazione nel turismo a Venezia è complicato dalle traiettorie dei lavoratori a seconda del segmento e dell'area di occupazione. Come abbiamo visto, l'eterogeneità del comparto alberghiero produce differenze nette sia nei modi in cui il lavoro è organizzato sia nelle diverse composizioni della forza lavoro. Di fatto, a livello micro, ogni albergo veneziano ha una specifica composizione del lavoro per genere e per nazionalità. Traslando la macro-generalizzazione introdotta nelle sezioni precedenti, possiamo notare come la suddivisione connessa alla classificazione degli alberghi produce effetti anche nella divisione del lavoro e nell'opportunità che si generano per i lavoratori migranti. Ad esempio, negli hotel di livello inferiore (tre stelle in giù), l'avvicendamento tra lavoratori italiani e migranti non è solo antecedente rispetto al settore lusso ma ha avuto anche una maggiore rilevanza. I testimoni privilegiati hanno concordato nel ritenere le peggiori condizioni di lavoro, la maggiore incidenza della stagionalità e la gestione informale dell'organizzazione produttiva e del lavoro, le ragioni per cui i migranti hanno trovato in questi alberghi numerose opportunità d'impiego. Nel segmento medio-basso si può infatti osservare sia un'ibridazione delle modalità di

assemblaggio e di divisione del lavoro che insidiano la “classica” separazione tra autoctoni e lavoratori migranti a seconda dei reparti di *front e back office*, sia una più marcata promiscuità di mansioni e sia, infine, un ruolo più efficace delle “nicchie etniche” (soprattutto per quando concerne i lavoratori bangladesi). Malgrado la presenza di una ancora visibile separazione tra italiani e migranti, è però possibile rilevare un’ampia partecipazione di questi ultimi in alcuni reparti normalmente riservati ai lavoratori italiani (receptionist, camerieri, chef). Emblematico, in questo senso, è il caso delle cucine di alcuni hotel che sono ritenute alla stregua di “enclave etniche” di migranti bangladesi dove l’organizzazione di brigata si mescola con elementi di organizzazione comunitaria. Di contro, nelle cucine degli alberghi di lusso, come abbiamo visto nella precedente sessione, i lavoratori migranti sono concentrati principalmente nelle mansioni di lavapiatti e in altre posizioni gerarchiche medio-basse.

«I lavoratori immigrati sono numerosissimi ora anche negli alberghi di lusso. Principalmente sono concentrati *nell’housekeeping*, portierato notturno e nella cucina come lavapiatti ecc. Però non è rarissimo trovarne anche in altri reparti poi dipende da tante cose. Nelle strutture più piccole invece sono più numerosi. Soprattutto nella sala ristorante e nelle cucine sono tantissimi. Qui il turnover è molto più alto». *Intervista n° 26, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

Nel target degli alberghi di lusso, la divisione “etnica” e con essa i vettori di razzializzazione sono molto più complessi, e che mal si prestano ad una divisione banalizzata tra esclusione e inclusione. E’ vero che la maggior parte dei lavoratori e delle lavoratrici migranti svolge mansioni considerate degradanti, faticose, umili, a scarsa visibilità e contenuto interattivo (cameriere ai piani, lavapiatti, facchini, portieri di notte) ma è anche vero che alcuni di loro hanno l’opportunità di svolgere invece mansioni sia a diretto contatto con i clienti sia in posizioni gerarchiche più alte producendo, di fatto, delle rotture nella tradizionale divisione del lavoro alberghiero che non riguardano solo la posizione dei migranti ma anche quella delle donne.

Sulla scia di quanto sostenuto da Lucas e Mansfield (2008), anche a Venezia le esperienze e le traiettorie del lavoro migrante sono difficili da generalizzare poiché plurime e differenziate sulla base di una molteplicità di fattori. La maggior parte dei testimoni privilegiati ha ritenuto la segmentazione della struttura produttiva come l’origine dell’eterogeneità delle condizioni di lavoro che sperimentano i lavoratori e ha poi utilizzato la stessa per spiegare il diverso grado di penetrazione del lavoro migrante nelle strutture. Dalla ricerca è però emerso che le differenze della struttura produttiva può contribuire a decifrare solo una parte delle differenti traiettorie del lavoro migrante. Essa non considera adeguatamente - come emerso più volte con le interviste con i datori di lavoro e i lavoratori - sia gli elementi che influenzano la segmentazione dell’offerta di lavoro (le caratteristiche socio-demografiche, il ruolo e il comportamento delle reti sociali, la dimensione temporale dell’immigrazione nonché la frammentazione degli status di cittadinanza) sia i condizionamenti che si giocano sulla base dei tre livelli di frammentazione precedentemente analizzati (all’interno della stessa struttura alberghiera). Allo stesso tempo però e coerentemente con la lettura che vede la segmentazione del mercato del lavoro come fenomeno multi-causale che muta non solo nel tempo ma anche nello spazio (Peck 1996), sosteniamo che una maggiore attenzione va posta sui modi in cui interagiscono simultaneamente i fattori di natura economica, sociale, politica e istituzionali in un

determinato mercato del lavoro. Questo esercizio applicato al caso di Venezia ci ha permesso di decifrare i vincoli e le opportunità che sono prodotti nella specifica località e il connesso comportamento dei differenti gruppi occupazionali. Emerge, in questa ricostruzione, il ruolo importante della ancora numerosa manodopera italiana e maschile che, contrariamente a quanto avviene nelle altre grandi città turistiche, stenta a separarsi da alcune occupazioni poiché ritenute soddisfacenti da un punto di vista sia economico sia da quello del riconoscimento sociale. Le specifiche modalità di regolazione sociale del mercato del lavoro storicamente e localmente emerse (come le organizzazioni informali simil-corporative o il potere sociale associato ad alcune figure) condizionano la qualità dei singoli lavori e di conseguenza l'attrattività che generano sui lavoratori locali e le possibilità di accesso per i lavoratori migranti.

Si tratta quindi di differenze che eccedono quelle legate alla segmentazione della domanda di lavoro complessiva poiché nascono e si riproducono all'interno dei singoli alberghi e che generano, come manifestazione più evidente, una specifica divisione del lavoro organizzata attorno a ruoli stereotipati di "nazionalità" e di genere. Vedremo principalmente nel prossimo capitolo quale funzione giochino gli stereotipi e le essenzializzazioni delle caratteristiche sociali dei lavoratori e le aspettative degli albergatori e dei turisti nei processi di reclutamento, mentre in questa sezione continueremo ad occuparci dello specifico rapporto che stabiliscono i lavoratori migranti con il settore turistico veneziano e delle peculiarità del mercato del lavoro locale.

La relazione tra migranti e turismo, almeno per quel che concerne il vertice basso del mercato del lavoro, è stata ritenuta di tipo strumentale e funzionale all'ingresso nei mercati del lavoro e all'ottenimento di una fonte di reddito, contrariamente quindi alla mobilità del polo opposto considerata un valido strumento di arricchimento dei curricula e di avanzamento professionale. Anche a Venezia, il mercato del lavoro di riferimento per gli hotel di lusso presenta questa polarizzazione. Da un lato figure manageriali e creative quali manager, direttori, chef, concierge e maître i quali possono contare su un ampio mercato internazionale di riferimento. Dall'altro, la presenza di una forza lavoro multinazionale con diverse e lunghe esperienze di migrazione ma che pare abbia trovato nel settore turistico veneziano un certo grado di stabilità.

«Alla fine degli anni '90 c'erano già ma erano ancora pochi, oggi sono tantissimi. Tu devi considerare che nella parte bassa, facchini, cameriere ai piani, lavapiatti e anche manutenzione, se non ci fossero gli extracomunitari qui, praticamente, ti posso dire che non lavorerebbe nessuno. Su 25 persone solo 4 sono italiani» *Intervista n° 37, Ex manager hotel, italiano, giugno 2016;*

La parte centrale è invece occupata da figure specializzate e tecniche, che sono ancora mansioni ad appannaggio prevalentemente di lavoratori locali e italiani. La mobilità internazionale per queste figure è spesso parte del bagaglio formativo specifico (perfezionare la conoscenza di una lingua, ad esempio) ed è antecedente all'ingresso nel mercato del lavoro turistico di Venezia, sebbene alcuni possano riattivare l'opzione internazionale come strategia di carriera¹⁰⁸. Le interviste hanno

¹⁰⁸ A queste traiettorie di migrazione vanno poi aggiunte quelle degli stage internazionali. Venezia infatti non è solo attrattiva per turisti, investimenti e lavoratori altamente qualificati ma anche per giovanissimi studenti che scelgono la città per svolgere i propri tirocini. La maggior parte di essi proviene da altre regioni italiane ma è presente anche una vasta platea di stagisti provenienti da altri paesi europei grazie al programma Erasmus.

confermato l'altissima propensione dei manager alla mobilità internazionale¹⁰⁹ come valore aggiunto nei percorsi di carriera e di formazione. Ma è emerso anche un forte investimento retorico sulla mobilità come elemento di riproduzione di un sentimento di appartenenza ad una "élite" cosmopolita:

«I manager sono estremamente mobili, nel senso che sono proprio pescati in un campo internazionale e si spostano da una città all'altra molto facilmente. Ma è piuttosto normale, questi sono formati per fare questo ed è normale che hanno un mercato per dire di un certo modo ... [...] ... questi sono estremamente mobili, parlano diverse lingue, si spostano con estrema facilità da una città all'altra dalla Cina al Canada, da Tokyo a Montreal, sia con la stessa azienda sia spostandosi su un'altra. Muoversi in questo settore è fondamentale, secondo me non solo per i manager, anche per i livelli più bassi. Il concetto di stabilità vale poco e solo in agricoltura, nel settore del turismo se non lo fai, cioè se non sei mobile, cambia mestiere perché non è per te. Se io non so cosa fanno gli inglesi, gli americani, ho già perso. Fortunatamente vedo che c'è sempre più questa propensione dovuta anche al fatto che è il turismo è un settore molto dinamico» *Intervista n° 37, Ex manager hotel, italiano, giugno 2016;*

Da un punto di vista storico, la relazione tra mobilità del lavoro e settore alberghiero veneziano è marcata da vere e proprie fasi di espansione e di contrazione all'interno delle quali sono proliferati diversi cicli di sostituzione tra lavoratori locali e migranti. Una prima fase, negli anni '70, ha visto l'avvicendamento tra lavoratori veneziani e coloro che provenivano, soprattutto per la stagione estiva, dalle aree delle immediate vicinanze del Veneto e del Friuli-Venezia Giulia. Negli anni '80, la prima tendenza di allontanamento dei locali ha permesso l'ingresso di manodopera proveniente da centro e dal sud Italia specialmente da regioni quali la Campania, l'Abruzzo, la Sardegna e la Puglia.

«Una volta la migrazione era interna, nel senso che 30 anni fa se tu giravi per gli alberghi di Venezia trovavi personale per lo più friulano. C'è stato un periodo della storia di Venezia, da 50 anni fa in poi, che il personale negli alberghi era prevalentemente friulano. Oltre agli autoctoni, l'immigrazione era rappresentata dai friulani. Soprattutto da quelli del Venezia Giulia non del Carso, quindi Pordenone, Aviano. Infatti, se tu vai in quei paesi tutti hanno lavorato a Venezia. Passavano da Venezia perché c'era il passaparola. Poi è iniziata l'immigrazione dal Sud soprattutto pugliesi, molisani io avevo dei colleghi pugliesi, qualche siciliano, qualche calabrese» *Intervista n° 23, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

L'ultima fase, iniziata alla fine degli anni '90 e ancora in corso, ha fatto segnare il progressivo inserimento di lavoratori stranieri come riflesso dell'aumento dei flussi migratori in loco e del completamento del distacco della manodopera locale da alcune mansioni. All'interno della dinamica di lavoro migrante vi sono stati poi dei "cicli di sostituzione etnica" a seguito dei flussi migratori che si sono susseguiti cronologicamente negli ultimi '20 anni:

«e poi da una certa data in poi, quindi parliamo da 15 anni a questa parte, sono arrivati prima i marocchini, che sono stati la prima ondata migratoria arrivata a Venezia. Però il marocchino poco si adattava all'attività degli alberghi. La cosa soprattutto che oggi si è consolidata, soprattutto per quanto riguarda le cucine, sono i *bangla [sic!]*, indiani, per quanto riguarda le cameriere ai piani c'è personale dell'est: romene, moldave, ucraine, e bulgare, pochi bulgari e poi c'è anche la presenza di donne di colore, africane. Diciamo che il reddito di questo settore è un reddito medio/basso perché una cameriera ai piani con un po' di anzianità guadagna diciamo mediamente 900/1000 € al mese» *Intervista n° 23, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

¹⁰⁹ Nella maggior parte delle pagine web ufficiali degli alberghi di lusso veneziani sono riportate le biografie dei lavoratori più rappresentativi (direttori, chef, concierge, maître) dove sono enfatizzate le differenti esperienze di mobilità internazionale e il loro valore aggiunto.

La ricostruzione quantitativa e le differenze tra le varie zone del comune di Venezia nonché quelle emerse sulla base della classificazione degli hotel, ci permette di evidenziare come gli effetti sistemici teorizzati da Anderson e Ruth (2010) per spiegare la formazione di carenze locali nei mercati del lavoro e l'avvicendamento tra autoctoni e migranti, si presentano estremamente eterogenei anche in un territorio geograficamente limitato. Essi contribuiscono a influenzare le esperienze dei lavoratori e a produrre gerarchie all'interno dello stesso lavoro migrante.

Come abbiamo visto nei capitoli iniziali, un elemento fondamentale per la comprensione del funzionamento dei mercati dei lavori nel turismo è il comportamento dei lavoratori locali. Si è sostenuto con Lucas e Mansfield (2008) e Ruhs e Anderson (2010) che le stesse caratteristiche delle mansioni che permettono ai lavoratori migranti di ottenere delle occupazioni nel settore turistico contribuiscono ad allontanare una parte della manodopera locale. L'avvicendamento tra lavoratori autoctoni e lavoratori migranti non è però un fenomeno governato da leggi naturali e autoregolanti. Si tratta, in realtà, di una dinamica multi-causale che è strettamente influenzata da fattori quali: i vincoli e le opportunità dei mercati locali del lavoro;¹¹⁰, la produzione normativa sia per quanto concerne la regolazione della fornitura di lavoro sia per quel che riguarda la governance migratoria; la presenza in loco di lavoratori migranti; la situazione economica generale; le politiche di *welfare* e anche le attività di reclutamento messe in atto dai datori di lavoro. Sono da un lato le dinamiche "sistemiche" che producono un certo tipo di mancanze e di offerte del mercato del lavoro, fattori non controllabili dai singoli attori, e dall'altro, gli effetti dell'interazione di elementi quali la riproduzione sociale, le strategie familiari, le trasformazioni degli status e delle percezioni sociali di alcune professioni e di alcune nazionalità rispetto ad altre. Non tutte le mansioni all'interno dell'industria alberghiera sono disponibili per i lavoratori migranti e non tutte sono disponibili per determinate nazionalità. Anche i differenti cicli di avvicendamento che si sono registrati a Venezia sembrano essere profondamente influenzati dalla somma dei processi descritti a cui si aggiungono anche le differenze create dalla segmentazione della stessa industria. L'interazione tra questi elementi è la chiave, riteniamo, che ci consente di spiegare perché la divisione del lavoro migrante e le esperienze dei lavoratori sono così differenti non solo all'interno delle strutture ma anche in relazione ad altre aree geografiche tanto prossime a Venezia quanto lontane.

Non ricostruiremo qui l'operatività dei fattori che hanno contribuito a strutturare le specificità del mercato del lavoro locale poiché vorrebbe dire analizzare la segmentazione tenendo conto di tutte le variabili in gioco, molte delle quali eccedono dall'obiettivo di questo lavoro. Ci limiteremo, quindi, ad analizzare quelle che sono emerse come le principali variabili durante l'indagine empirica.

I diversi gruppi di attori coinvolti nella ricerca (lavoratori, sindacalisti e manager) hanno concordato nel ritenere l'ingresso dei lavoratori migranti nel settore alberghiero veneziano come il "naturale" riflesso dell'allontanamento dei lavoratori italiani, almeno per quel che concerne le mansioni del versante basso del mercato del lavoro.

¹¹⁰ I vincoli e le opportunità dei mercati del lavoro locali annoverano questioni quali il tasso di disoccupazione, la partecipazione delle donne, il livello di competenze e formazione nonché le specializzazioni produttive locali e le dimensioni delle aziende.

«Innanzitutto, i migranti si concentrano in questi posti che impropriamente sono definiti umili perché sono lavori certamente importanti ma che puoi fare con una formazione di base e conoscendo anche solo qualche parola d'italiano. Non posso mettere un migrante appena arrivato dal Bangladesh che non conosce l'italiano in reception, sarebbe il colmo. Poi sono quelle mansioni che vengono lasciate libere dagli italiani, nel senso che sono considerati lavori pesanti che in effetti lo sono perché rifare le camere non è un lavoro leggero, e anche perché sono appunto ritenuti umili. Non è una questione di guadagno perché alla fine si applica il contratto di lavoro e le paghe sono quelle; è proprio una questione di non volere più fare certi lavori. Succede nel turismo ma succede dappertutto, se lei oggi entra in una fabbrica siderurgica è raro trovare italiani. Nell'agricoltura la stessa cosa» *Intervista n° 27, Rappresentante associazione datoriale, Italiano, aprile, 2016;*

Le ragioni dell'allontanamento dei lavoratori italiani dalle mansioni ritenute degradanti e faticose sono da ricercare, secondo i testimoni privilegiati, nell'interazione tra fattori di natura sociale (scivolamento di status), economica (si tratta di lavori a basso salario) e nella crescita generale dei livelli d'istruzione e delle competenze della forza lavoro locale.

«È stato un passaggio molto graduale nel senso che non c'è stato un fenomeno così spinto. Graduale ma sostenuto, perché poi è continuato negli anni e adesso hai questa platea qui. Diciamo che ci sono certamente ragioni differenti. Il flusso migratorio è aumentato negli ultimi anni; e tanto. Dall'altro hai una situazione per cui è difficile che gli italiani vogliano fare questi lavori. E quando lentamente lasciavano, i datori di lavoro hanno assunto migranti anche perché non trovavano più italiani disposti. I giovani che avrebbero dovuto sostituirli in una situazione naturale hanno legittimamente altri interessi, magari vanno all'estero e fanno lo stesso lavoro ma imparano una lingua. Ma è difficile che per questi tipi di lavoro, che sono considerati umili, ci fosse sempre una platea di giovani italiani pronti a prenderli. Anche perché lì il turnover è alto, e poi gli stessi genitori che magari avevano fatto quel lavoro volevano altro per i figli» *Intervista n° 27, Rappresentante associazione datoriale, Italiano, aprile, 2016;*

Nonostante tra i lavoratori e i sindacalisti sia emersa più volte la dinamica di peggioramento e di trasformazioni delle condizioni di lavoro, essa non è stata ritenuta, almeno esplicitamente, come tra le cause di "espulsione" dei lavoratori italiani anche se nei racconti degli intervistati, e specialmente in quelli delle cameriere ai piani, si è potuto notare come l'esternalizzazione delle attività di *housekeeping* sia di fatto coincisa con numerose dimissioni della manodopera italiana:

«Quando io sono arrivata c'erano ancora sia cameriere italiane sia facchini soprattutto. Le cameriere italiane erano solo 5 su 13 mentre i facchini erano 3 su 4. Praticamente adesso c'è solo un'italiana. Hanno lasciato tutti e forse solo uno dei facchini è andato in pensione.

D: Scusami, ma hanno lasciato nel senso che la cooperativa quando è subentrata non le ha assorbite?

No, no, loro hanno lavorato tipo 6 o 7 mesi anche con la cooperativa però poi hanno lasciato perché dicevano che alle condizioni della cooperativa non conveniva più. Meno soldi e più lavoro. Loro magari conoscono bene la zona essendo italiane e magari hanno trovato di meglio, non lo so» *Intervista n° 3, Adelina, Cameriera ai piani, romena, dicembre 2015;*

Diversamente è avvenuto per la mansione di portiere di notte dove è stato in parte riconosciuto come i cambiamenti di natura regolatoria abbiano contribuito all'allontanamento della manodopera italiana. Si tratta, in questo caso, di una delle mansioni più difficili all'interno degli alberghi soprattutto per via degli orari e delle multiple responsabilità di cui il portiere di notte deve farsi carico. Proprio per queste difficoltà, la mansione di portiere di notte ha contribuito ad attirare lavoratori maschi, senza vincoli familiari che, in alcuni casi, scontavano esperienze di marginalizzazione sociale e di limitazione all'ingresso nei mercati del lavoro. La dequalificazione della mansione di

portiere di notte è stata però anche accompagnata da cambiamenti di natura regolativa e retributiva che a partire dagli anni '90 hanno ridotto la quota di maggiorazione spettante per i lavoratori notturni¹¹¹:

«In tutti i reparti compreso il ricevimento, ma in questo caso è prevalentemente per il lavoro notturno ci sono lavoratori stranieri, parlo sempre dell'area veneziana ma credo che sia comune anche nelle altre grandi città. Soprattutto per le funzioni notturne lavoratori dello Sri Lanka, Egitto ecc. Per quanto riguarda invece il lavoro diurno li siamo ancora in mano al personale italiano. Il lavoro notturno non è semplice, facchini di notte, portieri, guardie sono tutti lavori che una volta erano compensati da una remunerazione abbastanza maggiorata che li rendeva appetibili, specie per giovani che magari facevano la stagione in tre mesi guadagnavano quanto in 6, poi magari studiavano. Poi però c'è stato questo cambio che almeno per quello che ho visto io si tratta proprio delle prime figure di stranieri che sono entrati negli hotel, insieme ai lavapiatti e ben prima di facchini e cameriere ai piani» *Intervista n° 28, Manager ricevimento, Italiano, aprile 2016*;

Anche gli stessi lavoratori migranti concordano nel ritenere la forza lavoro italiana come non più interessata a queste mansioni e condividono, insieme ai datori di lavoro, la visione secondo cui i miglioramenti di natura economica, sociale e di formazione tra gli autoctoni li avrebbe resi del tutto *incapaci*¹¹² a svolgere queste mansioni:

«Siamo tutte straniere. Quando sono arrivata io c'era ancora qualche italiana ma poi ha lasciato o è andata in pensione. Adesso tutte straniere. Nella mia esperienza non è che non abbiamo provato a prendere le italiane. È che vanno via da sole. Una signora è venuta, sai mi è venuta proprio una malinconia, mi ha detto: "guarda, mi dispiace, ma io non ci riesco, ho bisogno di lavoro ma non ci riesco" perché il lavoro è difficile» *Intervista n° 14, Angelica, Governante, romena, febbraio 2016*;

Analogamente un manager di una cooperativa aggiunge:

«No, no, c'è stato un passaggio direi radicale. Oggi è così, è un lavoro per stranieri, oggi è così. Pulire l'albergo non è per nulla facile, devi stare nei tempi, trovi tanti soggetti anche italiani che vogliono lavorare, ma non sono portati per fare questo tipo di lavoro. Non riescono a stare nei tempi, non hanno proprio le capacità per farlo» *Intervista n° 48, Manager cooperativa, Italiano aprile 2017*;

I datori di lavoro tendono a celebrare oltre all'"etica" (che ritengono un attributo naturale di alcune nazionalità) anche altri benefici di cui sono portatori i lavoratori migranti. Si tratta, in primo luogo, di benefici di natura "culturali" legati alla percezione di nazionalità specifiche come "culturalmente adeguate" e favorevoli" alla dimensione dell'accoglienza. Dall'altro, i manager hanno riconosciuto esplicitamente la funzione positiva di migranti come elemento che permette di superare alcuni vincoli dell'immobilità dell'industria turistica e principalmente quelli derivanti dalle carenze di manodopera nei mercati locali del lavoro:

«hanno certamente avuto una funzione positiva. Senza loro probabilmente non esisterebbe più l'industria turistica. Chi lavorava? Poi, certo, ci sono tanti sistemi ma la loro presenza in loco ha permesso la continuità del lavoro. Altrimenti cosa bisognava fare? Cioè l'albergo non è una fabbrica che dice va bene a me qua

¹¹¹ Attualmente la maggiorazione per un portiere assunto con la qualifica notturna e di 3° livello è del 12,5%. Coloro non assunti con la qualifica notturna ma di portiere turnante hanno diritto ad una maggiorazione del 25% durante i turni di notte.

¹¹² Termine utilizzato da molti intervistati.

non va più bene oppure qua non trovo più le maestranze per lavorare e sposto la fabbrica in Cina. Questo l'albergo non lo può fare» *Intervista n° 27, Rappresentante associazione datoriale, Italiano, aprile, 2016;*

Un'altra funzione ritenuta "positiva" dai manager associata ai lavoratori migranti è la loro capacità di fungere, in alcune occasioni, da agenti di reclutamento del mercato del lavoro a cui i datori di lavoro si rivolgono avvantaggiati da veri e propri screening iniziali e profilazioni preliminarmente svolte dagli stessi "intermediari-lavoratori". Quando abbiamo chiesto ai lavoratori migranti se effettivamente i datori di lavoro utilizzassero questi canali di reclutamento abbiamo notato alcuni lavoratori migranti mostrare un certo orgoglio nell'essere investiti da questa "responsabilità. Essi hanno infatti raccontato (ed enfatizzato) che le richieste dei datori di lavoro contenevano celebrazioni della loro serietà e bravura:

«Sì, capita molto spesso che il direttore venga da me e chieda se conosco qualcuno dei miei compaesani che vuole lavorare. Viene e mi dice "ascolta, vedi se hai amici che stiamo cercando qualcuno da mettere nella portineria o da un'altra parte, però lo cerchiamo come te, serio e affidabile. Lui si fida di me, mi conosce e sa come lavoro quindi io se conosco qualcuno che è come me glielo dico altrimenti no. Perché di conoscere ne conosco tanti ma non mi fido molto perché poi se non sono bravi la prossima volta non mi chiedono nulla e magari c'è qualcuno poi veramente bravo che ha bisogno e non posso aiutarlo *Intervista n° 9, Basu, Portiere di notte, Bengalese, gennaio 2016;*

Tuttavia, anche sulle strategie di reclutamento e sulle modalità di inserimento dei lavoratori migranti nel settore turistico si esercita l'influenza delle eterogeneità che contraddistinguono il settore. Il capitale sociale e le reti etniche sono mezzi di reclutamento e di regolazione del mercato presenti in tutti i segmenti dell'industria ma la loro operatività differisce in base agli alberghi e alle comunità nazionali. Sia gli alberghi di lusso sia le stesse agenzie si affidano alle reti e al capitale sociale dei migranti. In questi casi ai lavoratori viene sovente chiesto di attivare individualmente le loro reti transnazionali, amicali e familiari per segnalare potenziali lavoratori, ma il reclutamento è organizzato burocraticamente e spesso le segnalazioni dei lavoratori non sono prese in reale considerazione. Negli alberghi del segmento basso possono essere attivate invece diverse modalità di reclutamento ma il funzionamento delle reti transnazionali e del reclutamento etnico è strutturato solo per alcune nazionalità e principalmente per i bangladesi.

Alcuni sindacalisti hanno però sottolineato alcuni rischi connessi al sistema del reclutamento etnico e del grado di controllo esercitato dalle comunità migranti che talvolta possono sfociare anche in fenomeni di caporalato, sfruttamento "etnico" e in altre forme di intermediazione illecita.

«beh, sicuramente molto importante è il contatto a livello di comunità, quella è sempre un po' la chiave. Ci sono i filoni legati a quelli che sono già inseriti, chi già c'era prima. Mentre per quello che riguarda la comunità senegalese è già molto più personale. Ci sono altre comunità come quella bangladesa che tutto passa e viene gestito all'interno della comunità. Se prendiamo il Bangladesh direi che sono complicati i percorsi. Allora diciamo che da questo osservatorio quello che posso vedere: sicuramente c'è una gestione molto più interna alla comunità, in cui ci sono una serie di figure che smistano, indirizzano, controllano. Si arriva a sfiorare e anche ad oltrepassare il caporalato in alcuni ambiti e sotto determinati aspetti. Questo è diffuso soprattutto sul litorale per quanto riguarda gli alberghi e i ristoranti. Mentre a Venezia sì ma molto di meno però qui direi la Fincantieri, sempre nella parte del subappalto. Nel turismo a Venezia centro meno, molto meno perché diciamo che è sempre una questione di spazio e di penetrazione; dove questo grado di penetrazione è più diffuso, penso per l'appunto cooperative Fincantieri o gestione turismo a Jesolo, lo spazio è maggiore e quindi prende piede questa forma qui, anche perché le condizioni di lavoro sono

peggiorate nel tempo e sono molto più frammentante e precarie e l'irregolarità è molto più diffusa». *Intervista n° 13, Funzionaria sportello migranti, italiana, febbraio 2016;*

È soprattutto la comunità bangladesese che è maggiormente esposta al rischio di tali meccanismi sviluppatasi originariamente nel sistema del subappalto della vicina Fincantieri. Non mancano casi in cui anche altre "comunità" si siano confrontate con le medesime problematiche, sebbene in modo sporadico e individualmente:

«noi abbiamo registrato anche situazioni di caporalato. Governante ai piani, senegalese, tendeva a gestire la stagionalità: fai 6 mesi, 5 mesi. E tendeva a prediligere attraverso i contratti extra (perché oramai a Venezia i lavoratori restano a casa poco e durante il Carnevale e durante i periodi invernali lavorano con contratto a chiamata) e lì entriamo anche in un altro fenomeno che è quello che, per decidere chi lavora e chi no in questi periodi, questi qua si fanno pagare dai loro connazionali o si fanno dare delle percentuali sulle mance, su qualsiasi cosa. Un po' una sorta di caporalato che tende a superare la questione dell'etnia attraverso questo taglieggiamento insomma. Questa cosa l'abbiamo capita perché ci eravamo resi conto che gli italiani erano completamente spariti» *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

Anche le reti transazionali, i rapporti comunitari e il più generico capitale sociale dei lavoratori migranti hanno un ruolo nella regolazione del mercato del lavoro locale e nell'influenzare le specifiche composizioni della forza lavoro dei singoli alberghi. In effetti e benché la composizione della manodopera degli hotel sia molto eterogenea per nazionalità, abbiamo comunque potuto notare per ogni singolo albergo delle nette prevalenze di alcune nazionalità su altre. Questa evidenza è piuttosto chiara negli alberghi del segmento medio-basso dove interi reparti erano occupati dagli stessi gruppi nazionali, mentre risultava piuttosto sfocata negli alberghi del segmento lusso:

«Diciamo che c'è un misto a livello generale, poi nei singoli alberghi trovi sicuramente delle nazionalità più presenti, tipo nell'albergo x sono molto di più i filippini nell'y molti di più i brasiliani. Questo perché sono attivi quei metodi di reclutamento che dicevamo prima...Tra i facchini la stessa cosa. Anche bengalesi, filippini, magrebini, e romeni ecc. poi gli altri un po' sparsi. Se hai la cucina puoi trovare molti bengalesi così come nella portineria, specie di notte ecco» *Intervista n° 27, Rappresentante associazione datoriale, Italiano, aprile, 2016;*

Abbiamo sostenuto che il lavoro migrante è una caratteristica costitutiva del settore turistico-alberghiero a livello internazionale. Tuttavia, il rapporto che intercorre tra i lavoratori migranti e il mercato del lavoro turistico fa registrare notevolissime differenze in relazione sia alle diverse località sia alle evoluzioni storiche. Vi è però un elemento della relazione che è piuttosto ricorrente all'interno dei casi studio presi in esame dalla letteratura ed è relativo al ritenere il turismo come un valido punto di ingresso nei mercati del lavoro internazionali per via delle sue caratteristiche socioeconomiche che generano un alto turnover della manodopera. Come è stato documentato per i casi di Londra da McDowell et al. (2009) e del turismo stagionale a Rimini da Iannuzzi e Sacchetto (2017), i datori di lavoro possono sostenere la creazione di flussi migratori affidandosi spesso ad agenzie di reclutamento internazionale che agiscono nelle di origine delle migrazioni reclutando spesso una manodopera razzializzata e genderizzata. A Venezia, almeno per quel che concerne il centro storico, la traiettoria del lavoro migrante nel turismo è radicalmente differente. Il turismo non è un punto di ingresso nei mercati del lavoro ma un punto di arrivo e, in pochi casi, un passaggio intermedio. L'ingresso dei migranti nelle attività turistiche avviene solitamente dopo più o meno lunghi periodi di soggiorno nell'area veneziana e a seguito di esperienze lavorative in altri settori e/o aree. Ad

esempio, la maggior parte delle donne dell'Europa orientale proviene dal settore della cura e dell'assistenza domiciliare; tra i lavoratori filippini è invece comune aver lavorato nei settori delle pulizie industriali e/o domestiche; mentre per i senegalesi spesso il percorso è segnato da esperienze nel commercio ambulante e nell'industria pesante. Le eccezioni riguardano principalmente i migranti bangladesi che si inseriscono nel comparto turistico subito dopo l'ingresso nell'area grazie ai meccanismi comunitari di regolazione del flusso migratorio – sebbene limitatamente agli alberghi del segmento medio e basso - e per coloro che raggiungono Venezia a seguito di un ricongiungimento familiare. Negli ultimi anni si è però sviluppato un terzo percorso che vede i lavoratori migranti inserirsi sin da subito nel settore turistico ma nell'area del Lido e del Litorale veneto in occupazioni di tipo stagionale, favoriti dagli altissimi tassi di turnover e dall'azione di un reclutamento internazionale simile a quanto documentato da McDowell et al. (2009) e Iannuzzi e Sacchetto (2017). Successivamente, una parte di essi si sposta nelle strutture turistiche del centro città. Nel nostro caso studio, tra i 18 lavoratori migranti intervistati, solo in 3 hanno avuto un percorso differente inserendosi direttamente nel settore turistico della città storica. In due casi (due lavoratrici senegalesi), l'occupazione nel settore turistico è avvenuta a seguito del loro ingresso per ricongiungimento familiare e grazie all'azione dei propri congiunti. Nell'altro caso (una lavoratrice ucraina), l'ingresso nell'aerea era finalizzato al lavoro stagionale nella località di Jesolo, sul Litorale Veneto.

Come abbiamo sostenuto nella sessione dedicata al ruolo delle agenzie di lavoro, gli albergatori di Venezia piuttosto che sostenere flussi migratori ex novo assemblano una forza lavoro multinazionale drenandola dal locale mercato del lavoro e da altri settori produttivi. Le ragioni di questa particolarità veneziana sono da attribuire, per quanto emerso nella ricerca, alla specifica conformazione delle attività turistica della città e principalmente alla minore incidenza della stagionalità (e alla sua regolazione istituzionale e politica che rende la stessa “permanente”) e all'alto numero di alberghi di lusso dove si registrano migliori condizioni di lavoro. L'interazione tra queste caratteristiche dell'industria produce una maggiore stabilizzazione della mobilità - testimoniata dal minore tasso di turnover (che risulta più alto solo per le mansioni di cameriere ai piani) - e dallo sviluppo di lunghi percorsi che contraddistinguono l'esperienza dei lavoratori nel turismo veneziano.

«Confermo rispetto alla mia esperienza su fatto che ci sia più stabilità nel settore. È un punto di arrivo ma non è detto che sia l'ultimo. Certo che se quello è l'ambito dove è possibile trovare una forma di contratto più stabile o comunque, magari meglio remunerata per certi aspetti, sì, in questo senso è un punto di arrivo però non è detto che poi sia in realtà l'ultimo passaggio» *Intervista n° 13, Funzionaria sportello migranti, italiana, febbraio 2016;*

I lavoratori migranti, anche quando sono impiegati con contratti a tempo determinato o di natura stagionale, considerano il lavoro nel turismo a Venezia un'occupazione generalmente migliore rispetto ad altre disponibili in loco. Proprio in relazione alla stagionalità è emersa una particolare traiettoria che riguarda la capacità di alcuni lavoratori migranti di trasformare ciò che è considerato uno degli elementi di instabilità del settore -la stagionalità- in un'opportunità, volgendola così a proprio favore. Un fenomeno, questo, che è possibile proprio grazie alla condizione “transnazionale” di questi lavoratori e che dimostra incontrovertibilmente come essi siano abili nel ridefinire in modo inedito le proprie traiettorie biografiche rispetto alle crescenti insicurezze lavorative e come essi,

attraverso strategie molto diversificate, siano capaci di migliorare la propria condizione senza però entrare in un rapporto di diretta dialettica con le relazioni sociali esistenti e senza puntare alla ridefinizione degli equilibri di potere. Alcuni lavoratori migranti, infatti, hanno espresso una sorta di preferenza per il lavoro stagionale o, quantomeno in taluni casi, ne hanno enfatizzato l'utilità¹¹³. Sono principalmente quei lavoratori migranti che mantengono forti legami transnazionali (quali la famiglia nel proprio paese di origine o, nel caso di alcuni migranti senegalesi, la gestione di progetti di co-sviluppo tra l'Italia e il Senegal) per i quali il modo specifico con cui è organizzata la stagionalità a Venezia (mediamente lunga, regolarizzata e accompagnata da ammortizzatori sociali per i periodi di non lavoro) permette di coltivare le relazioni transnazionali sfruttando i periodi di bassa stagione per realizzare lunghi soggiorni nelle loro aree di provenienza:

«Io vedo che i meridionali qui a Venezia fanno quello che facciamo noi africani. Lavoriamo e quando la stagione è finita torniamo dalle nostre famiglie. Loro anche fanno questo. Lavorano sei o sette mesi e poi vanno a casa. Esattamente quello che facciamo noi. Perché il lavoro stagionale, finisce prendi la disoccupazione e puoi tornare a casa e magari fare qualcos'altro. Io quando avevo la famiglia in Senegal, tornavo appena finiva la stagione, stavo un po' di tempo e poi ritornavo per il richiamo. Anche ora che la mia famiglia è qui io comunque vado in Senegal due volte l'anno perché con l'associazione stiamo portando avanti alcuni progetti». *Intervista n° 4, Moussa, Portiere di notte, senegalese, dicembre 2015;*

In definitiva, quindi, il rapporto che intercorre tra lavoratori migranti e turismo a Venezia è fondamentalmente diverso rispetto a quanto messo più volte in luce dalla letteratura internazionale. Non solo il comparto alberghiero non è un punto di ingresso nel mercato locale del lavoro e neanche un settore di ripiego o di passaggio, bensì un porto più sicuro di approdo e di permanenza che una volta raggiunto diviene difficile abbandonare sia per via delle limitate possibilità presenti nel mercato locale di Venezia (che sconta l'iper specializzazione turistica della città e uno scarso dinamismo) sia perché considerano le condizioni di lavoro generalmente migliori rispetto ad altre occupazioni.

Tuttavia, il lavoro migrante non è una categoria omogenea e non si presta facilmente a delle generalizzazioni semplificanti, poiché le condizioni di vita e di lavoro dei migranti possono essere abbastanza differenti sulla base di una moltitudine di fattori. Abbiamo già visto come le traiettorie dei migranti a Venezia siano molto eterogenee soprattutto in relazione alle aree e al tipo di segmento alberghiero in cui i migranti si inseriscono. Ma anche all'interno dello stesso segmento - e finanche dello stesso albergo - la condizione è estremamente differenziata in quanto influenzata dalla divisione del lavoro, dalla loro posizione nel processo produttivo e quindi dal tipo di contratto e di relazione di lavoro. Sebbene essi siano occupati per la gran parte nelle mansioni considerate umili e faticose e nelle posizioni gerarchiche più basse (non tutti), i migranti hanno espresso pareri discordanti sulla qualità e sulle condizioni di lavoro ma anche un diverso livello di soddisfazione e di percezione identitaria che varia a seconda del reparto e del tipo di relazione con le aziende. Ad esempio, nelle interviste svolte con i lavoratori migranti occupati nei servizi di accoglienza e nella cucina e assunti direttamente dagli hotel, benché svolgano mansioni quali lavapiatti, portieri e guardie di notte e

¹¹³ La maggior parte dei lavoratori migranti ha comunque espresso la preferenza per il lavoro a tempo indeterminato, ritenendo la stagionalità più pericolosa per quanto concerne la stabilità del lavoro e le garanzie di reddito

principalmente come stagionali, è emersa sia una maggiore soddisfazione del lavoro sia un parere più positivo sulle condizioni di lavoro:

«Io onestamente mi trovo molto bene. Cioè faccio il mio lavoro, la notte. A me va bene la notte così poi io di giorno posso fare le altre cose, dopo aver dormito un po', mi occupo della casa, dei bambini e poi anche dell'associazione... [...] ... ho il contratto, pagano puntuale, ho tutto, il sindacato, io sono rappresentante sindacale, mi trovo proprio bene così» *Intervista n° 4, Moussa, Portiere di notte, senegalese, dicembre 2015;*

E' principalmente per questi lavoratori che il settore turistico rappresenta una migliore opportunità rispetto a quelle disponibili nel mercato del lavoro locale che è stata confermata dalla volontà di “tenersi stretto” il lavoro poiché “pulito, sicuro e meglio remunerato”, dalla tendenza a sviluppare lunghe carriere (la media per i lavoratori intervistati è superiore ai 10 anni), dallo scarso turnover ma anche da una continua riaffermazione della propria identità differente rispetto agli altri. Le interviste con questi lavoratori sono state infatti scandite a più riprese dall'enfatizzazione dell'orgoglio di lavorare per “multinazionali ed hotel di lusso famosi in tutto il mondo”, frequentati da personaggi “famosi e facoltosi”¹¹⁴.

Di contro, coloro che lavorano nei reparti di *housekeeping* e principalmente in regime di outsourcing, hanno mostrato, come peraltro già visto nella sezione precedente, una maggiore preoccupazione ed insofferenza alle condizioni di lavoro e alla crescita dell'informalità con cui svolgono le proprie mansioni. Il loro atteggiamento nei confronti del lavoro è molto simile a quello evidenziato dalla letteratura internazionale, cioè caratterizzato da strumentalità della relazione con il settore, da uno scarso attaccamento alla professione, dall'inesistenza di un sentimento di appartenenza e di orgoglio e infine anche da una maggiore conflittualità quotidiana con i propri superiori (specialmente tra le cameriere ai piani, facchini e governanti). Gli effetti di tale traiettoria sono confermati sia da un più alto turnover delle lavoratrici sia da una maggiore propensione alla sindacalizzazione.

Anche la questione del turnover e della mobilità della forza lavoro (che come abbiamo visto rappresenta una delle caratteristiche principali dell'industria alberghiera ma che a Venezia risulta largamente inferiore rispetto ad altri contesti) e più precisamente la problematica del potere di mobilità dei lavoratori e delle lavoratrici dell'industria turistica è influenzata dai meccanismi di gerarchizzazione e di differenziazione. Come abbiamo visto nella parte teorica, l'atto di lasciare un lavoro considerato degradante (definito da Hirschman (1970) *exit strategy*) è ritenuta essere un'azione di resistenza e di sfida alle particolari condizioni di degradazioni. Il potere di mobilità dei lavoratori migranti è stato documentato da una ricerca di Gabriella Alberti (2014) nel contesto degli alberghi di Londra mostrando come i migranti, dopo un primo periodo di lavoro nel settore alberghiero finalizzato alla conoscenza dell'ambiente locale e dei contesti sociali e normativi e all'apprendimento

¹¹⁴ Molto spesso i lavoratori hanno mostrato un atteggiamento molto più conflittuale verso i turisti che verso i propri datori di lavoro (dovuto probabilmente al riconoscimento del turista come la controparte principale). Tuttavia, essi non hanno mostrato, almeno per come emerso dai loro racconti, un sentimento di invidia sociale verso i clienti nonostante le palesi differenze di classe. Un processo simile è stato descritto nell'etnografia realizzata in due differenti alberghi caraibici da Rachel Sherman (2007). L'autrice mostra come il lavoro nel contesto di lusso può esaltare e incidere sull'orgoglio dei lavoratori conducendo ad una sistematica abiezione delle differenze sociali e di reddito tra i servitori e i serviti.

della lingua, tendono successivamente ad abbandonare queste occupazioni -complici le condizioni di lavoro- e a muoversi in altri settori e/o mercati e talvolta anche a cumulare la possibilità di lasciare una occupazione con quella di muoversi in diversi paesi (*transnational mobility power*) (Alberti, 2014), considerata anch'essa una modalità per affrontare particolari contesti di oppressione, disuguaglianza e vincoli nei paesi di partenza (Datta et al. 2007).

Tuttavia, l'effettivo esercizio del potere di mobilità, sebbene esso sia in qualche modo derivante dalle caratteristiche costitutive dello statuto del lavoro salariato (Smith 2006) non è generalizzabile all'intero universo del lavoro migrante. Esso può dipendere da fattori quali la durata della permanenza, le capacità linguistiche, i contesti di partenza, da elementi quali la classe sociale, il genere, l'età e infine da specifiche volontà individuale e dalla presenza di reti sociali e/o risorse collettive impiegabili dai lavoratori migranti (Alberti, 2014; Datta et al 2007). Il potere di mobilità si presenta, quindi, con un marcato differenziale (Alberti, 2014) e generalmente esso ha una scarsa influenza sulle condizioni di lavoro e di sfruttamento a meno che non sia collettivamente esercitato¹¹⁵. Nel comparto alberghiero di Venezia, il potere di mobilità dei lavoratori migranti oltre ad essere differentemente disponibile a seconda dei gruppi nazionali, del genere, della formazione, degli status di cittadinanza e delle strategie familiari/individuali e di comunità, è anche influenzato alle caratteristiche del mercato del lavoro locale ed è quindi differentemente attivato dai lavoratori. In un mercato del lavoro statico come quello veneziano (ma quello italiano in generale), egemonizzato dal settore del turismo e dei servizi, le opportunità di reperire un lavoro migliore sono sistematicamente ridotte rispetto a quelle disponibili in contesti metropolitani dinamici quali le città globali. Là dove esiste il desiderio (come nel caso di cameriere ai piani e facchini) di reperire un altro lavoro o di spostarsi in un'altra azienda, i lavoratori migranti spesso scontano la mancanza di opportunità emancipative che realmente permettano l'affrancamento da condizioni degradanti e faticose, aumentando il rischio di rimanere "intrappolati" in tali occupazioni.

Riteniamo però interessante far notare e chiarire due aspetti relativi al potere di mobilità, entrambi emersi nel corso dell'indagine empirica. Il primo è relativo al fatto che proprio le modalità d'incontro tra lavoratori migranti e turismo a Venezia è di per sé un'espressione di esercizio del potere di mobilità dei lavoratori migranti che li porta a reperire un'occupazione negli alberghi a seguito di più

¹¹⁵ Abbiamo già fatto riferimento nel primo capitolo a come autori quali Gambino (1997) facciano risalire la politica del "five dollars day" di Ford proprio alla necessità di stabilizzare una forza lavoro che presentava tassi di turnover enormi dovuti alle dure condizioni di lavoro della Ford. Recentemente, un fenomeno simile ha riguardato la compagnia aerea low cost Ryanair che negli ultimi mesi del 2017 si è trovata costretta a cancellare numerosi voli aerei (e a garantire il rimborso ai viaggiatori) a causa dell'esodo di massa di piloti e assistenti di volo verso altre compagnie aeree considerate migliori da un punto di vista di condizioni di lavoro e salariali (solo tra il 2016 e il 2017 circa 700 comandanti di volo hanno lasciato Ryanair per altre compagnie). La compagnia aerea, cercando di minimizzare l'accaduto, sostenne che la cancellazione dei voli era dovuta ad un errore di calcolo delle ferie del personale e non alla fuga dei piloti. Tuttavia, la compagnia corse ai ripari cedendo su alcune richieste dei lavoratori come gli aumenti salariali, l'aumento del pocket money per le trasferte con pernottamento fuori sede, il riconoscimento parziale di alcuni diritti sindacali ma soprattutto promettendo bonus fino a 12 mila euro. Per ottenere tali bonus la compagnia chiedeva al suo personale di soddisfare delle condizioni di cui alcune erano incredibilmente simili a quanto la Ford chiedeva ai suoi operai per l'ottenimento del salario maggiorato. Cfr:

http://www.repubblica.it/economia/2017/09/19/news/salari_bassi_e_contratti_interinali_anche_i_piloti_piangono-175899196/; <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-09-19/la-fuga-piloti-a-partita-iva-ferie-e-malattie-non-pagate-090726.shtml?uuid=AEqEr7UC>;

o meno lunghi periodi di lavoro in altri settori o aree, poiché considerano il settore alberghiero migliore rispetto alle altre occupazioni. Il secondo aspetto è invece che a livello locale l'intero universo del lavoro migrante fuori dal comparto turistico presenta in realtà un'elevata propensione alla mobilità sia settoriale sia geografica, agita e riprodotta attraverso molteplici strategie individuali, famigliari o a livello comunitario, come ci spiega una responsabile di uno sportello migrante:

«Allora sto pensando ai senegalesi. La loro è una presenza di lungo periodo qui a Venezia, diciamo gli ultimi 15 anni, io quello che vedo ultimamente è un ritorno in Senegal soprattutto chi non ha fatto il ricongiungimento ma anche chi lo ha fatto. Ritornano ... [...] ... Poi c'è stato un altro passaggio verso altri paesi europei, anche dei senegalesi, meno di altri, ma sì. Ad esempio, i *bangla*, gli albanesi, i marocchini si spostano in altri paesi. È da un po' di tempo che la cittadinanza è proprio il passaggio per andarsene dall'Italia. Tanti riferiscono "ho trovato lavoro in Germania e come faccio ad andare lì con il permesso di soggiorno? No, non si può. Quindi in realtà si spostano anche senza una situazione regolare. Per quanto riguarda i senegalesi ad esempio ci sono rapporti con la Francia. Ma anche dalla Francia in Italia. Per quanto riguarda il progetto di ritorno, quindi agito e costruito nel tempo, sicuramente senegalesi e marocchini, queste sono le due nazionalità, altrimenti, altre nazionalità progetti migratorio verso altri paesi. Bangladesi soprattutto. Appena prendono la cittadinanza se ne vanno. Hanno proprio fretta di ottenerla per andarsene. Alcuni poi con idee anche molto varie, da chi vuole trasferirsi lì perché lì c'è la comunità bengalese molto strutturata o anche indiani. Altrimenti verso la Germania ultimamente verso il Belgio» *Intervista n° 13, Funzionaria sportello migranti, italiana, febbraio 2016;*

In definitiva quindi, il rapporto tra migranti e lavoro nel turismo a Venezia si presenta con numerose diversità rispetto a quanto messo in luce dalla letteratura in altre città e contesti turistici. Gli elementi che contribuiscono a produrre queste traiettorie differenziate del lavoro migrante sono da attribuire, riteniamo, alle specificità dell'industria turistica veneziana e del locale mercato del lavoro ma anche ai diversi tipi di regolazione politica, istituzionale e sociale che influenzano le caratteristiche delle singole occupazioni turistiche e le strategie individuali e comunitarie tanto dei lavoratori migranti quanto di quelli autoctoni.

Vi sono però, all'interno di questo rapporto diversificato, delle costanti che emergono in modo palese e riguardano la sovrapposizione tra la frammentazione delle relazioni di lavoro, la differenziazione contrattuale e il lavoro migrante. Se è vero che alcuni lavoratori migranti nel settore del lusso possono insidiare la tradizionale divisione dei ruoli e performare mansioni che generalmente sono ad appannaggio dei lavoratori italiani (camerieri, receptionist, portieri, baristi) è vero anche che essi sono una netta minoranza. Di contro, il lavoro migrante, come abbiamo più volte visto, risulta essere sovra-rappresentato all'interno delle mansioni dequalificate e/o considerati umili, così come i lavoratori e le lavoratrici migranti sono l'assoluta maggioranza tra gli assunti delle aziende in regime di outsourcing¹¹⁶. Anche nel caso del lavoro stagionale si ha una prevalenza dei lavoratori migranti rispetto agli italiani e i dati sulle attivazioni mostrano chiaramente una loro più alta rappresentazione nelle assunzioni con contratti di natura precaria. La maggiore possibilità che i migranti occupino posizioni lavorative precarie (stagionalità e contratti temporanei) ed esternalizzate (cooperative) significa anche una maggiore esposizione ad occupazioni instabili, povere e spesso a rischio di irregolarità e soggette ad uno stimolo continuo di informalizzazione del lavoro. La mobilità del lavoro

¹¹⁶ In molti casi che abbiamo documentato tutti i lavoratori e le lavoratrici delle cooperative sono migranti. Un manager di una cooperativa ci ha invece confermato che nella sua azienda la forza lavoro migrante supera il 70% del totale della manodopera

può quindi essere letta come il rovescio della medaglia della fissità delle imprese turistiche poiché, come già Sassen (2010) ha sostenuto, la marginalità e la povertà di cui spesso fanno esperienza i migranti garantiscono in loco alcune condizioni di valorizzazione che altre aziende possono garantirsi invece attraverso la rilocalizzazione spaziale delle attività. Inoltre, e come vedremo specificatamente anche nei prossimi capitoli, l'analisi delle traiettorie migranti non permette solo di portare alla luce i processi di discriminazione e di segmentazione del mercato del lavoro, ma anche di mostrare come la mobilità del lavoro possa essere considerata l'anello che congiunge localmente fenomeni che solitamente sono assemblati a livello globale come le specifiche composizioni di forza lavoro. In definitiva, quindi, i lavoratori transnazionali – prevenendo da contesti sociali differenti - sono portatori di specificità che riguardano i modi di organizzare e di dividere il lavoro, di strategie familiari e di riproduzione che non trovano origine e memoria nei contesti ospitanti. In questo senso, i casi certamente più emblematici sono rappresentati sia dalla diffusione, che accompagna il percorso migratorio di alcune comunità, del caporalato, storicamente poco diffuso nel contesto veneziano e nel turismo, ma anche la capacità, derivante proprio dalla condizione “transnazionale” di alcuni migranti, di appropriarsi di un elemento ritenuto da sempre problematico come la stagionalità e di volgerla a proprio favore, trasformandola addirittura in un'opportunità che permette di realizzare le proprie strategie migratorie.

Conclusioni

Il modo in cui i processi produttivi globalmente configurati “toccano terra” in una località specifica e i processi di frammentazione della produzione e del lavoro sono stati i focus specifici di questo primo capitolo di discussione dei risultati empirici della ricerca. L'interpretazione che ha permesso di tenere assieme questi differenti fenomeni è rappresentata dalla nostra ipotesi di considerare gli alberghi come capaci di riprodurre, in scala ridotta, il funzionamento, i processi e gli effetti delle reti produttive globali. Per come abbiamo potuto documentare, la relazione imprese multinazionali e tessuti locali conferma, almeno per quanto concerne il caso del turismo - di per sé un'industria con una forte vocazione locale -, l'attenzione posta dai ricercatori vicini all'approccio delle GPN sul radicamento locale dei processi economici. L'ingresso del capitale transnazionale, con le sue prerogative, i suoi stili di management e la sua dimensione globale, ha effettivamente determinato delle importanti trasformazioni della struttura produttiva e dell'organizzazione del lavoro nel contesto locale. Allo stesso tempo, però, il contesto locale non ha subito passivamente l'irruenza del capitale alberghiero multinazionale. Esso è stato in grado di esprimere, a sua volta, un proprio potere di condizionamento che ha influenzato il modo specifico in cui si è assestata la struttura produttiva di Venezia, la sua governance e la produzione e distribuzione del valore prodotto. Il risultato è quello di un'ibridazione tra i flussi produttivi globali (che nel caso del turismo non sono solo i capitali ma anche i turisti) e specificità preesistenti del contesto locale, in cui persino vecchi modi di organizzare il lavoro, di difenderlo e di socializzarlo (come le associazioni para-corporative), che trovano un senso proprio nella memoria localmente condivisa, sono state tirati a lucido e messi a valore nelle stesse aziende alberghiere multinazionali.

Lo stesso approccio GPN ci ha però offerto un quadro analitico stimolante anche per un'altra ragione. Nei capitoli teorici abbiamo visto come le reti produttive globali siano in grado di integrare diversi regimi di lavoro globalmente dispersi da dove emergono differenti processi produttivi, figure del lavoro e modalità di regolazione sociale, politica e istituzionale. Le reti produttive connettono diverse società locali disperse globalmente. Di contro, abbiamo sostenuto che queste differenze possono in realtà presentarsi anche all'interno del medesimo regime locale del lavoro, supportati non solo dai differenziali di diritti e di regolazione che emergono localmente ma anche di fenomeni di informalizzazione e marginalizzazione economica in primo luogo legati alla presenza di lavoratori migranti. Si tratta di considerare, quindi, come anche il livello locale può presentarsi fortemente differenziato al suo interno, con diverse modalità di segmentazione e gerarchizzazione della regolazione istituzionale, del mercato del lavoro, della dimensione produttiva e dei vincoli sociali. Gli alberghi, riteniamo, possono essere considerati luoghi ideali per l'osservazione di tali fenomeni. Da un lato essi sono costitutivamente legati ai luoghi produttivi e quindi con forti limiti di mobilità e impossibilitati a delocalizzare. Dall'altro, la loro specifica organizzazione dell'attività produttiva, la loro capacità di individuare processi lavorativi standardizzabili ed esternalizzabili, consentono di moltiplicare, su base locale, i regimi del lavoro creando non solo "microcosmi di gerarchie occupazionali" e disuguaglianze di diritti tra i lavoratori, ma anche differenze nei modi in cui il lavoro è organizzato, fornito, controllato e comandato.

La regolazione del lavoro - come abbiamo visto approfonditamente con la ricomparsa di una pratica irregolare quale il cottimo - è quindi soggetta a molteplici livelli di esigibilità dei diritti supportati localmente da fenomeni quali l'informalizzazione, la terziarizzazione e la segmentazione del mercato del lavoro. I processi di informalizzazione sono spesso sostenuti proprio dalla presenza in loco di lavoratori migranti. L'ampia disponibilità di queste sacche di marginalità e di lavoro povero consente di riprodurre negli stessi contesti metropolitani la tradizionale divisione del lavoro tra aree centrali, periferiche e semiperiferiche del mondo. Oggi non è più necessario - se mai lo è stato - guardare al Sud Globale per rinvenire situazioni di marginalizzazione economica e sociale e di informalizzazione del lavoro poiché, per dirla con Puwar: "ormai il sud del mondo è nel *nostro* salotto". Sono le proprie caratteristiche spazio-temporali degli alberghi - la capacità di attrarre flussi globali rimando fissi in un luogo - insieme alla frammentazione della produzione e alla massiccia presenza di lavoratori in una posizione di discriminazione e marginalizzazione che permettono di attivare localmente diversi regimi del lavoro differenziati.

Gli alberghi veneziani si presentano quindi come capaci di "assemblare i principali fenomeni che caratterizzano la globalizzazione" e di presentarsi come reti produttive su base locale in grado, cioè, di aggirare i propri vincoli spaziali e moltiplicare il lavoro utilizzando localmente le condizioni sociali, economiche, politiche e istituzionali che imprese di natura diversa si procurano, spesso, con i processi di delocalizzazione produttiva.

Se in questo capitolo l'interesse è stato quello di portare alla luce la frammentazione delle relazioni di lavoro che origina direttamente dall'organizzazione dei processi produttivi alberghieri, nel prossimo capitolo ci concentreremo, invece, sia sul modo con cui viene agita e riprodotta la

segmentazione del mercato sia il modo in cui viene costruita una specifica diva divisione di genere e razziale del lavoro.

CAPITOLO 5

IDENTITÀ SOCIALI, PROCESSI DI ESSENZIALIZZAZIONE E DIVISIONE DEL LAVORO

Nel precedente capitolo ci siamo occupati dei processi di frammentazione produttiva e, conseguentemente, della parcellizzazione delle relazioni di lavoro e della differenziazione contrattuale e sociale dei lavoratori e delle lavoratrici. Il settore alberghiero e i singoli alberghi attingono da bacini di forza lavoro che sono diversamente disponibili in loco, a cui sono associati anche funzioni produttive differenti. Ogni singolo lavoratore occupa una posizione specifica all'interno delle gerarchie occupazionali e della complessa catena produttiva, determinando, in estrema sintesi, anche la propria esperienza quotidiana e la propria percezione di sé. In questo capitolo ci occuperemo del rapporto che intercorre tra frammentazione produttiva e contrattuale e differenziazione dei lavoratori e delle lavoratrici sulla base delle loro appartenenze sociali quali genere, nazionalità, età, colore della pelle, religione. In altre parole, e coerentemente con il modello di lettura che abbiamo sviluppato al termine della parte teorica, il capitolo muoverà dapprima: 1) nell'analisi della divisione del lavoro alberghiero, assumendo come campo di osservazione le caratteristiche dei lavoratori; 2) successivamente il focus si sposterà sui complessi processi di costruzione di figure del lavoro idealizzate per le diverse mansioni alberghiere che si reggono su altrettanti complessi processi di stereotipizzazione delle identità e degli attributi corporei; 3) infine, metteremo sotto i riflettori gli effetti che l'intersezione tra frammentazione produttiva e frammentazione sociale del lavoro produce sulle relazioni quotidiane dei lavoratori e delle lavoratrici.

5.1 La divisione del lavoro: “ogni corpo ha il suo posto”

La divisione del lavoro a Venezia a seconda delle caratteristiche sociali dei lavoratori si presenta profondamente eterogenea, così come succede per i processi di frammentazione produttiva e contrattuale e per l'uso del lavoro migrante. Ogni albergo ha infatti una sua peculiare composizione della forza lavoro e con essa una sua specifica divisione sociale delle attività. Così come abbiamo fatto nel capitolo precedente, anche qui è necessario ridurre questa eterogeneità sfruttando le principali caratteristiche che contraddistinguono gli alberghi sulla base della classificazione per livello di servizio (le stelle) e la grandezza delle strutture. Quest'esercizio ci ha permesso di vedere come, pur nelle differenze interne, i due macro-insiemi (alberghi di lusso e alberghi del segmento basso) facciano riferimento a dei distinti mercati del lavoro. Negli alberghi del segmento medio-basso, dove l'ingresso dei lavoratori migranti e delle donne è stato più sostenuto, la divisione sociale del lavoro risulta essere meno rigida, sottoposta a molteplici rotture e ibridazioni. In questi alberghi,

i lavoratori migranti e le lavoratrici sono impiegati anche con mansioni che negli alberghi di lusso continuano ad essere a netta prevalenza maschile e dei nativi. Emblematico è il caso delle cucine dove, malgrado rimangano ambienti prettamente maschili, si registrano importanti differenze per quel che riguarda la composizione per nazionalità.

Nonostante queste differenze, a Venezia è comunque possibile rintracciare le tendenze nella divisione del lavoro alberghiero simili a quelle messe in luce dalla letteratura internazionale, soprattutto per quanto concerne alcune occupazioni che sono risultate profondamente influenzate da omogeneità di genere, di nazionalità e di status migratorio. Anche in questo caso prenderemo in esame il comparto degli alberghi di lusso di medio-grandi dimensioni senza lesinare, però, continui confronti sia con il comparto degli alberghi di rango inferiore sia con quanto indagato dalla letteratura internazionale.

Negli alberghi di lusso la maggior parte delle donne e dei migranti è concentrata nei reparti di *back office* (eccetto quelli amministrativi, gestionali e contabili dove vi è invece una nutrita presenza di donne ma non di migranti) e nelle posizioni gerarchiche più basse. Donne e uomini migranti rappresentano però il gruppo sociale principale nella composizione della manodopera delle aziende in regime di *outsourcing*. La forza lavoro migrante è anche sovra-rappresentata nelle occupazioni di natura stagionale e precaria mentre risulta minoritaria nelle posizioni gerarchiche superiori e nei reparti di *front office* sebbene, come vedremo, non si tratta di una vera e propria esclusione quanto, di una sorta di *inclusione differenziale* (Mezzadra e Neilson, 2013) in alcune posizioni lavorative. Lo status di lavoratore migrante s'interseca quindi con gli status occupazionali meno stabili, meno remunerativi e più sottoposti al rischio di esternalizzazione e di precarietà. Se però i lavoratori migranti hanno la possibilità di essere assunti in diversi reparti produttivi (housekeeping, facchinaggio, portineria, manutenzione, bar, ristorante e cucina), le lavoratrici migranti sono quasi del tutto confinate nel reparto di housekeeping e nelle mansioni di cameriera ai piani.

L'housekeeping è il reparto che assorbe la maggior parte del personale all'interno di un hotel e si compone di diverse funzioni le cui principali sono: la pulizia e il riassetto delle camere, la pulizia degli spazi comuni, le funzioni di facchinaggio, di lavanderia e stiraggio. Sono le attività alberghiere più assimilabili al lavoro domestico le cui radici sono storicamente contigue all'organizzazione del lavoro di natura servile. Il lavoro di pulizia, come una vasta letteratura ha sottolineato, è considerato un lavoro sporco, a bassa qualificazione, degradante e faticoso (Hughes, 1962; McDowell, 2009). A differenza dei servizi di accoglienza, qui l'attività è di natura manuale e si svolge prevalentemente "dietro le quinte" e ritenuta, perciò, invisibile. La composizione della manodopera rispecchia una forte divisione genderizzata e razzializzata del lavoro (peraltro simile a livello internazionale) con le lavoratrici migranti primariamente impegnate nelle funzioni di pulizia e riassetto delle camere e di lavanderia e stiraggio e i lavoratori concentranti nelle funzioni di facchinaggio e, in parte, nella pulizia degli spazi comuni¹¹⁷.

¹¹⁷ La divisione del lavoro di *housekeeping* è internazionalmente organizzata attorno alle appartenenze di genere.

«Noi abbiamo un 70% di manodopera straniera di cui la maggioranza è composta da donne straniere principalmente impiegata come cameriere ai piani. Gli uomini invece divisi tra facchinaggio e ovviamente la manutenzione». *Intervista n° 24, Manager cooperativa, italiano, aprile 2016;*

L'housekeeping, oltre ad essere il servizio alberghiero in maggior misura interessato dai processi di outsourcing, si presenta anche internazionalmente come un'attività modellata su criteri di razzializzazione e genderizzazione (Anderson, 2000; Hochschild e Ehrenreich, 2004). Infatti, sia che l'housekeeping risulti un servizio *in-house* sia che risulti essere stato esternalizzato, i lavoratori e le lavoratrici migranti sono il "gruppo sociale" più numeroso ivi impiegato¹¹⁸. Per le funzioni di cameriera ai piani, le aree geografiche di provenienza delle lavoratrici sono i paesi dell'Est Europa (Romania, Moldavia e Ucraina) dell'Africa del nord (Marocco) e Subsariana (Nigeria e Senegal), del Sud-Est asiatico (Filippine) e, in misura minore, del Sud America. I paesi più rappresentati nelle funzioni di facchinaggio e dei lavoratori migranti sono la Romania, la Moldavia, l'Ucraina, l'Albania, il Senegal, il Marocco, l'Algeria, la Tunisia, il Bangladesh e le Filippine. Qui i lavoratori migranti trovano posto anche nelle posizioni gerarchiche superiori (quali la governante o la responsabile di cooperativa) sebbene le possibilità di carriera sembrano dipendere da gerarchie interne al gruppo delle lavoratrici migranti, basate principalmente sulle diverse gradazioni dei pigmenti della pelle o, quantomeno, su una gerarchia di nazionalità.

«I cuochi sono quasi sempre tutti italiani, prevalentemente dal sud Italia. Le cameriere che fanno i piani, diciamo che possiamo dividere, un quarto africano, un quarto dell'America latina, un quarto dall'Asia e, infine, un quarto dall'Est [Europa]... così grossomodo». *Intervista n° 1, Omar, Sicurezza alberghi, senegalese, settembre 2015;*

A differenza del lavoro nei reparti di front office, il personale di pulizia svolge le sue funzioni quando gli ospiti sono generalmente lontano dalle proprie stanze, limitando quindi la possibilità di interazione e producendo un occultamento del lavoro riproduttivo. Il cumulo di fenomeni quali l'invisibilità, la femminilizzazione e la continuità con il lavoro servile concorrono a rafforzare e riprodurre lo status di lavoro povero, dequalificato e a bassa remunerazione che contraddistingue queste attività. L'invisibilità e la mancata interazione con i clienti, inoltre, esenterebbero le lavoratrici ai piani dalla necessità di gestire le proprie emozioni (o le proprie disposizioni corporali) creando quindi una divisione netta tra i processi produttivi dei reparti dove è centrale l'interazione e dove questa è assai limitata e, con essa, una profonda differenziazione dei contenuti, delle forme e del controllo del lavoro. In realtà, gli incontri *vis a vis* tra i clienti e le cameriere ai piani non sono del tutto assenti. Non è raro, infatti, sia negli spazi comuni degli alberghi sia all'interno delle stesse camere osservare la presenza simultanea di entrambi. Tuttavia, si tratta di finestre d'interazione incidentali sottoposte a una forte regolazione da parte del management - che impone stringenti norme comportamentali alle cameriere - il cui risultato, come sottolineano le intervistate, "è una loro invisibilizzazione"¹¹⁹. Il management prescrive un atteggiamento di deferenza volto a "disturbare il

¹¹⁸ Inoltre, la presenza di lavoratori e lavoratrici migranti è ancora più marcata negli alberghi più piccole e con meno stelle.

¹¹⁹ *Intervista n° 32, Amina, Cameriera ai piani, senegalese, maggio 2016; Intervista n° 41, Eleonora, Cameriera di sala, italiana, intervista realizzata via Skype, ottobre 2016; Intervista n° 16, Annamaria, Cameriera ai piani, Italiana, febbraio 2016*

cliente il meno possibile” nel caso in cui l’incontro avvenga nelle camere (a seguito della sua presenza oltre l’orario prestabilito di pulizia) e può arrivare persino a proibire la possibilità di rivolgere lo sguardo agli ospiti o di parlargli nel caso l’incontro avvenga nelle zone comuni.

«Sì, incontro i clienti, certo, ma non posso salutarli. Mentre prima il vecchio direttore pensava che se tu instaurassi un rapporto con il cliente abituale dopo tu lavoravi anche meglio perché magari il cliente ti diceva guarda signora che tra mezzora lascio la camera e tu facevi un'altra camera e poi andavi. Avendo ormai internet molti lavorano in camera, è capitato anche di fare camere con il cliente dentro. Cose che per etica non dovresti fare. Però non possiamo parlare con loro, immagina tu, quindi» *Intervista n° 15, Lidia, Cameriera ai piani, italiana, febbraio 2016;*

Linda McDowell (2009) ha però contestato la separazione netta tra funzioni di natura emotiva/performativa (ad appannaggio dei lavoratori in posizione centrale) e mansioni di natura manuale e invisibili, riservate ai lavoratori periferici e, specificatamente, alle pulitrici. Di fatto, secondo l’autrice, le norme che regolano gli incontri incidentali tra personale di *housekeeping* e clienti sono di per sé un’evidente manifestazione di disciplinamento dei comportamenti emotivi delle cameriere. Mostrare un atteggiamento di deferenza, abbassare lo sguardo e regolare l’eventuale interazione *voice to voice* è infatti una classica operazione di gestione delle emozioni in quanto, con molta probabilità, i comportamenti richiesti alle cameriere sono in contrasto con i sentimenti reali che esse provano internamente e hanno quindi un elevato costo emotivo.

Nonostante l’indubbia evidenza della contraddizione evidenziata da McDowell (2009), qui sosteniamo la necessità di distinguere tra lavoro emotivo/interattivo come principale contenuto di un’attività lavorativa e lavoro emotivo/interattivo come corollario ad un’attività di natura differente (manuale o intellettuale). La natura sociale del lavoro delle cameriere ai piani è infatti il riassetto delle camere e la loro pulizia e non l’interazione con i clienti. Quest’ultima rappresenta solo una probabilità incidentale che le aziende non riescono ad evitare a causa dell’organizzazione stessa del lavoro alberghiero che produce la co-presenza dei servitori e dei serviti¹²⁰.

Se la composizione di genere e di status migratorio nei servizi di *housekeeping* risulta piuttosto omogenea in tutto il settore alberghiero veneziano, negli altri reparti la partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici migranti presenta fortissime eterogeneità. Ad esempio, nelle strutture meno esclusive, caratterizzate da condizioni di lavoro più impegnative, da una meno evidente strutturazione delle gerarchie e dalla presenza di “nicchie etniche”, si assiste ad un’ibridazione della “tradizionale” divisione razziale e di genere del lavoro, con lavoratori migranti inseriti anche in posizioni con un alto contenuto di visibilità e lavoratrici che occupano posizioni generalmente riservate ai lavoratori.

¹²⁰ L’incidentalità dell’interazione nel lavoro di cameriera ai piani non significa che esse siano esenti dall’essere investite da ipotesi stereotipate sulle proprie caratteristiche sociali e sui tratti somatici e corporei. Di fatto, anche nel lavoro di cameriera ai piani possiamo rintracciare entrambi gli elementi che definiscono il lavoro corporeo: da un lato è l’insieme delle attività destinate alla cura e alla riproduzione del corpo degli altri e, dall’altro, esso si basa sulla necessità che ogni singolo corpo produca una performance adeguata alle aspettative stereotipate di manager e clienti. Come abbiamo già visto, per alcune attività la performance corporea e la messa a valore delle identità sociali dei lavoratori non sostituiscono l’atto di lavoro *tout court*, ovvero lo sforzo fisico o mentale necessario per produrre o modificare un bene o un servizio (Wolkowitz 2006). Nel settore dei servizi però, queste caratteristiche sociali hanno un peso notevole nella quantificazione della qualità del servizio e nella soddisfazione dei clienti anche quando si tratta di attività manuali a scarso contenuto interattivo.

Ciononostante, rimangono delle mansioni la cui influenza delle disposizioni di genere e di nazionalità ha resistito agli indubbi stravolgimenti sociali intervenuti nei mercati del lavoro come ad esempio le pulizie (lavoratrici migranti), il portierato notturno e il facchinaggio (lavoratori migranti).

Negli alberghi di lusso, la componente dei lavoratori italiani risulta numerosa nelle posizioni gerarchiche superiori e nei reparti di *front office*. Di fatto lavoratrici e lavoratori migranti sono i gruppi sociali più numerosi solo nei reparti di *housekeeping*. Negli altri reparti, i migranti occupano posizioni gerarchicamente inferiori quali portieri di notte, lavapiatti e manutentori, cioè mansioni fortemente “mascolinizzate” e per tanto la presenza di donne migranti, - ad eccezione di alcune provenienti dai paesi dell’Europa orientale nelle sale ristoranti e di altre impiegate nelle pasticcerie - risulta piuttosto scarsa.

«Sono molti più uomini che donne, vuoi anche per un fatto di cultura secondo me. Facci caso. Il portiere, la cameriera ai piani, il lavapiatti, il facchino. Tutti termini declinati al maschile o al femminile a seconda di chi fa la mansione. Perché il portiere, il primo portiere deve essere maschio? Ed io sinceramente non ho mai visto una donna fare il portiere così come non ho mai visto un uomo fare i letti. I facchini sono uomini. Le donne cameriere ai piani. Gli chef maschi, se scendi nella gerarchia invece trovi le donne anche. Nella reception più donne rispetto ad altri reparti, però la reception è divisa in tanti sotto-reparti. Concierge, maschi, portieri maschi, receptionist donne e uomini, back office, centraliniste ecc. molte donne [...]...io trovato direttori donne, manager, diverse donne, ma se tu li pigli tutti, il numero è molto scarso». *Intervista n° 26, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

Nei servizi di accoglienza che sono composti da due sotto-reparti (reception e portineria) e prevedono sia mansioni di *front* sia di *back office*, la divisione di genere ed etnica del lavoro è abbastanza evidente: italiani e prevalentemente locali nelle mansioni di *concierge*, receptionist, cassieri ecc.; lavoratori migranti nelle funzioni di portierato di notte e turnante; donne italiane nelle attività di back office e, in misura minore, impiegate come receptionist.

A partire dalle pioneristiche ricerche di Hochschild (2003, 2013), la letteratura ha messo in evidenza la tendenza alla femminilizzazione delle mansioni “emozionali”. Le ricerche hanno finora evidenziato come nel settore dei servizi alle persone la maggior parte delle posizioni interattive siano occupate da donne, poiché ritenute dai manager come maggiormente dotate di intelligenza emotiva, particolarmente abili a gestire le proprie emozioni e a riversare nell’interazione le abilità stereotipate associate alla femminilità quali la deferenza, la calma, la disponibilità, la piacevolezza e la gentilezza, oltre che risultare sessualmente desiderabili per i clienti. La ricognizione della letteratura empirica sul lavoro alberghiero – almeno per ciò che concerne le economie cosiddette occidentali – ha confermato questa specifica divisione di genere. Tuttavia, Venezia presenta qui un’altra delle sue peculiarità. Di fatto, la maggior parte delle posizioni che richiedono scambio interattivo e cura emotiva del cliente quali receptionist, *concierge*, portieri sono in realtà saldamente in mano alla componente maschile. Sosteniamo che le ragioni della rottura veneziana rispetto alla “tradizionale divisione delle mansioni alberghiere” e anche rispetto ad uno dei principi del “lavoro emozionale” siano da ricercare nell’interazione tra specificità del sistema delle occupazioni, traiettorie locali di discriminazione e le peculiari modalità di organizzazione e regolazione del lavoro che talvolta producono vere e proprie mansioni d’élite e per questo ancora poco accessibili alle donne.

«Credo sia una consuetudine il fatto che i locali del lusso facciano così. Hanno tutto il personale maschile nei lavori a contatto con i clienti. Ma questo non penso che sia un fatto di discriminazione, penso che la presenza di maschi rende il servizio, beh, detto tra noi, sai non voglio apparire spregiudicato, però diciamo che si è sempre usato così in tutti i locali di lusso a Venezia.

D: Mentre per i migranti?

R: macché tutti dietro le quinte. Ma queste sono cose di prestigio, ci stanno gli italiani». *Intervista n° 17, Ben, Cameriere, albanese, febbraio 2016;*

Come abbiamo visto con Peck (1996) le divisioni di genere ed etnica delle mansioni sono caratteristiche storiche e internazionalmente presenti nei mercati del lavoro, ma i modi in cui esse si presentano ed eventualmente si modificano sono differenti non solo da un punto di vista storico ma anche geografico e a seconda delle caratteristiche economiche, sociali, politiche e di regolazione istituzionale dei mercati locali del lavoro. Differentemente da altre città prese in esame dalla letteratura quali Londra, Las Vegas o Chicago, che hanno mercati del lavoro molto dinamici e plurisetoriali, Venezia presenta una struttura economica e produttiva in cui il settore turistico (incluso il commercio al dettaglio legato al fenomeno turistico) rappresenta la principale fonte di occupazione e di reddito e questo contribuisce a rendere il locale mercato del lavoro meno dinamico e a rallentare perciò anche le trasformazioni sociali delle professioni. Inoltre, la peculiare organizzazione di alcune professioni alberghiere che, come abbiamo visto nel precedente capitolo, sottende anche specifiche modalità di regolazione, di rappresentanza e di trasmissione semi-corporativistica, contribuisce in modo sostanziale sia a creare barriere di accesso ai mestieri sia a proteggerli da una loro eventuale svalutazione economica, attirando quindi quei lavoratori che non subiscono discriminazioni statistiche.

La scarsa presenza di donne nelle mansioni a diretto contatto con i clienti e il loro confinamento nelle mansioni di back office è sovente giustificata da manager e datori di lavoro - ma in alcuni casi anche dalle stesse lavoratrici che tendono quindi a far proprio il discorso manageriale - con la volontà di non esporre le impiegate ai pericoli derivanti dall'oggettiva sperequazione dei rapporti di forza con i clienti. Inoltre, essendo un lavoro organizzato su turni che coprono anche orari serali e notturni, i manager sostengono la necessità di limitare l'esposizione delle lavoratrici a fattori di pericolo sia all'interno sia all'esterno delle strutture alberghiere.

«Allora, io so che ci sono stati problemi, perché il direttore preferisce che turni serali ci stiano ragazzi. Ragazze in turno non ne vuole probabilmente per evitare qualche problema. *Intervista n° 30, Emanuela, Receptionist, italiana, maggio 2016;*

Infine, sembra essere molto diffusa l'idea che un eventuale migliore equilibrio di genere nelle professioni interattive diventerebbe il simbolo tangibile di un tentativo di svalutazione economica e sociale delle stesse professioni e con esse del livello di servizio offerto dagli alberghi di lusso (intervista n° 25). Di fatto, la preferenza dei manager per lavoratori maschi in queste professioni pare essere determinata dalla volontà di offrire ai facoltosi clienti una certa rappresentazione del personale come "persone fidate, confidenti capaci di mantenere qualsiasi segreto ma anche personalità carismatiche, con una certa autorità, e capacità di leadership, in grado di diffondere sentimenti di sicurezza e di dare l'impressione di avere sempre il piglio della situazione. Persone con il potere di

esaudire anche le richieste più improbabili dei clienti mettendo a valore, se necessario, tutto l'universo relazionale di cui dispongono"¹²¹. Si tratta cioè di specifici tratti caratteriali e di personalità che sono pensati alla stregua di attributi propri del genere maschile.

La scarsa presenza dei lavoratori migranti nelle posizioni più vantaggiose nei servizi di accoglienza è invece celata dietro l'apparente obiettività della mancanza di competenze specifiche e tecniche per effettuare questi tipi di lavoro. Tuttavia, la ricerca ha fatto emergere la debolezza e la strumentalità di questa argomentazione e non solo per quanto aveva già messo a nudo da Acker (2006) - per la quale spesso la razzializzazione è occultata proprio dall'apparente neutralità della competenza che, di contro, essendo soggetta a valutazioni non può mai essere considerata "neutrale". Nonostante la forte retorica sui percorsi di formazione professionale e tecnica, e nonostante la difficoltà di una quantificazione oggettiva delle competenze, il panorama formativo che presentano gli attuali occupati (sia italiani sia migranti) è molto eterogeneo. Alcuni di essi provengono effettivamente da percorsi formativi specifici per il settore alberghiero. Altri invece presentano carriere di formazione generica e in alcuni casi specifica per altri settori produttivi. Inoltre, come ci confermano alcuni manager della reception, il lavoro di accoglienza si baserebbe su competenze comportamentali che difficilmente possono essere trasmesse e assimilate attraverso i percorsi formativi. Questi corsi sono infatti in grado di fornire gli elementi tecnici per lo svolgimento di una professione e sono quindi teoricamente disponibili per tutti, ma le abilità specifiche di comportamento e di modi di fare sono disposizioni pensate dai datori di lavoro "innate" e naturali.

Per quel che riguarda le abilità tecniche, quindi, più che percorsi professionali e formativi *ad hoc*, sembrano essere fondamentali le competenze trasversali quali la conoscenza di lingue straniere, l'esperienza pregressa nel settore o una formazione universitaria generica, competenze che abbiamo rintracciato anche in alcuni lavoratori migranti i quali però scontano la difficoltà di vedersi riconoscere tali credenziali educative ed esperienziali tanto a livello sistemico quanto nelle relazioni quotidiane con i datori di lavoro.

«A voglia, questo dappertutto, c'è un ingegnere meccanico ma serve ai tavoli, il problema non è che nei loro paesi maturino o meno una formazione nel turismo. Loro comunque hanno un bagaglio linguistico notevole, che gli italiani non hanno e riescono ad inserirsi qui proprio per questo motivo, perché hanno questo vantaggio, vantaggio culturale, ma tutti i lavoratori che arrivano in Italia, tranne forse quelli che si spingono nella sanità, difficilmente riescono a trovare lavori adatti alle loro qualifiche, professionalità, studi ecc.». *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

Nonostante permanga una specifica divisione del lavoro, anche negli alberghi di lusso le dinamiche di assemblaggio della forza lavoro secondo vettori di razzializzazione e genderizzazione non sempre risultano lineari e talvolta è possibile assistere sia alla de-mascolinizzazione di alcune mansioni (*chef, concierge, sommelier*) sia alla presenza di lavoratori migranti nelle mansioni a contatto con i clienti (camerieri, baristi, receptionist) anche se spesso concentrati nei livelli gerarchici più bassi. Di fatto, come abbiamo visto con la nostra proposta di lettura della segmentazione, essendo il lavoro alberghiero fondato su molteplici aspettative di identità di genere, di nazionalità e di attributi corporei

¹²¹ *Intervista n° 22, Ex Manager hotel, italiano, marzo, 2016;*

e sulla loro messa a valore, sovente le logiche di divisione del lavoro non puntano alla mera esclusione dalle posizioni visibili e interattive di chi non presenta gli elementi della “normatività”. Il sistema organizzativo produce diversi “invasori spaziali” e non mira all’esclusione *tout court* delle differenze, ma la loro inclusione subordinata e stereotipata in quelle posizioni occupazionali ritenute “naturalmente” idonee.

La rigida divisione sociale del lavoro basata sul modello della dualizzazione o della divisione spaziale delle attività in *front e back office*, è sostituita da uno scenario molto più caleidoscopico, dove alcuni lavoratori e lavoratrici appartenenti a gruppi sociali solitamente più svantaggiati riescono a inserirsi in mansioni da cui erano, almeno concettualmente, esclusi. Abbiamo sostenuto che la chiave di volta per leggere la segmentazione del mercato del lavoro alberghiero possa essere data dall’utilizzo di un approccio intersezionale. In particolare, l’approccio intersezionale ci consente in primis di portare alla luce il complesso sistema di privilegi e svantaggi, discriminazioni e opportunità a cui sono sottoposti i lavoratori e le lavoratrici degli alberghi in base al modo specifico in cui si combinano le proprie identità. Genere, colore della pelle, classe sociale, età così come le altre identità e gli attributi corporei, non sono elementi singoli che procedono su diversi binari paralleli. Essi sono categorie sociali intrecciate. Ed è proprio sulla base di questi incroci che sono costruiti e si riproducono i sistemi di discriminazione. In secondo luogo, esso ci offre la possibilità di vedere quali di questi mix di identità (performanti) sono ritenuti idonei dai datori di lavoro per ogni singola mansione alberghiera. In breve, perché donne e uomini della stessa nazionalità e dello stesso colore della pelle sono impiegati diversamente dai datori di lavoro? Perché migranti e autoctoni accedono a lavori differenti? Perché all’interno del generico gruppo dei lavoratori migranti vi sono gerarchie di accettabilità sociale anche quando condividono lo stesso genere, nazionalità e colore della pelle? Grazie alla sua natura flessibile e contingente, l’intersezionalità ci permette di leggere come cambiano i sistemi di disuguaglianza e opportunità nell’estrema frammentazione del comparto alberghiero veneziano (dimensioni, gestione, target di clienti, segmento di posizionamento) in relazione al modificarsi del contesto di osservazione e alle sue caratteristiche storiche, sociali e produttive. Il contesto entro cui le relazioni sociali di lavoro e di vita prendono forma non può essere escluso perché è in relazione ad esso che si ottiene lo specifico modo in cui si manifestano le disuguaglianze.

Le gerarchie prodotte dall’intersezione di identità sociali si modificano, anche significativamente, a seconda del tipo di albergo entro cui sono combinate poiché sono influenzate da desideri e ipotesi stereotipate dei datori di lavoro e dei turisti. Un tipo di mix di identità sociali può essere considerato vantaggioso per una mansione in un determinato hotel poiché conferma le aspettative dei manager, ma può riconfigurarsi come svantaggioso quando cambia la mansione nello stesso luogo di lavoro o quando cambia il target dei datori di lavoro e dei turisti. In definitiva, quindi, l’intersezionalità non è solo un metodo per decifrare la divisione sociale del lavoro, ma è anche uno strumento sufficientemente appropriato, sosteniamo, per poter leggere e analizzare come le differenze sociali sono messe a valore attraverso i processi di stereotipizzazione e idealizzazione delle stesse identità.

Nella prossima sezione ci occuperemo proprio del ruolo degli stereotipi e delle aspettative manageriali e dei turisti nel sistema di reclutamento, ossia del modo in cui viene costruita e riprodotta

la specifica divisione del lavoro alberghiero ma anche degli elementi che contribuiscono a produrre le ridefinizioni intersezionali della stessa

5.2 I processi di stereotipizzazione e le aspettative dei turisti: la cattura dell'indeterminatezza del corpo

Venezia, così come le altre città turistiche, mostra quindi delle proprie tendenze di divisione etnica e di genere del lavoro alberghiero. Quest'ultima, lungi dal presentarsi come un fenomeno naturale è in realtà prodotta, riprodotta ed eventualmente influenzata da una molteplicità di fattori sociali, economici, politici e demografici che interagiscono tra essi su differenti livelli scalari (locale, nazionale e globale). Tuttavia, il settore turistico e alberghiero presenta internazionalmente modi specifici di costruzione della divisione sociale del lavoro e con essa di disuguaglianze e iniquità. Come luogo di lavoro non può essere considerato una spazialità neutra dal punto di vista della creazione e della riproduzione di diseguaglianze, discriminazioni e gerarchie sociali (Acker 2006, Williams, 2006). Allo stesso tempo, il lavoro turistico - essendo un'attività ad alta intensità di interazioni con i clienti - si struttura attorno a complesse ma anche mutevoli aspettative ed ipotesi stereotipate sui ruoli di genere, di "etnia" e di classe da parte di manager e dei turisti (Adib e Guerrier 2003; Christian, 2016; Longo, 2015; McDowell, 2009; Sherman, 2007). Pertanto, le strategie di reclutamento e di costruzione della divisione funzionale del lavoro sono modellate da processi di stereotipizzazione (Longo 2015, McDowell 2009, Shubin et al., 2014). Come ha dimostrato Williams (2006) le aspettative dei manager producono figure sociali idealizzate (sia clienti sia lavoratori) e stabiliscono regole e procedure per ottenere una conferma delle aspettative. Il risultato specifico di questo processo è che le interazioni commerciali chiamano in causa fattori di natura extraeconomica che, influenzando l'organizzazione del lavoro e le performance economiche, finiscono per contribuire alla (ri)produzione di disuguaglianze e di diversità.

Poiché gli stereotipi producono connessioni diverse tra le caratteristiche sociali della forza lavoro e i differenti tipi di compiti e prestazioni, essi assurgono al rango di strategie di gestione e di indirizzamento che regolano la formazione e la riproduzione di gerarchie occupazionali e sociali a partire dai processi di selezione, ricerca a reclutamento del personale. In questa sezione vedremo come le posizioni e le gerarchie occupazionali negli alberghi veneziani siano il prodotto specifico della sovrapposizione tra divisione tecnica del lavoro e divisione sociale dei lavoratori e come questo processo si basi sull'operativizzazione di stereotipi e di valutazioni preliminari della forza lavoro. In altri termini, quello che cercheremo di fare nelle prossime pagine è considerare la differenza come incorporata nelle relazioni produzione e come queste siano influenzate dalle differenze sociali. Essendo fonte di valore, la diversità diventa materia organizzativa e gestionale (Janssens e Zanoni, 2005).

5.2.1 Una complessa tassonomia di stereotipi

Nel secondo capitolo abbiamo visto come i datori di lavoro disegnino confini sociali definiti e rigidi attorno alle identità dei lavoratori, associando le appartenenze sociali e gli attributi corporei a determinate abilità, competenze e idoneità e quindi alla propensione a svolgere un compito specifico.

Se le abilità, le competenze e le predisposizioni dei lavoratori sono pensate come una diretta emanazione delle identità sociali, allora dispositivi quali la “l’etnia”, il genere, l’età, il colore della pelle, la nazionalità e la loro interazione simultanea diventano le discriminanti sulle quali si individuano per ogni lavoratore le mansioni adeguate: “ogni corpo - scrive Puwar (2004) - è pensato come naturale occupante di una posizione specifica”. Di conseguenza e dato che il lavoro alberghiero si struttura attorno ad una complessa rete di posizioni occupazionali, ognuna caratterizzata dal proprio livello di esigibilità dei diritti (contrattuali e sociali) e di remunerazione, associare un compito specifico a corpi idealizzati a seconda delle loro identità significa moltiplicare le gerarchie e le differenze tra la forza lavoro. L’assemblaggio della forza lavoro negli alberghi veneziani riflette un’attenta e sofisticata divisione etnica e di genere, e le diverse tassonomie che derivano dall’essenzializzazione della differenza sociale concorrono a definire il posto giusto per ogni corpo.

Il processo di stereotipizzazione delle caratteristiche sociali e identitarie è per sua stessa natura ambivalente: se da un lato questo sistema può favorire un “gruppo sociale” (ad esempio il vantaggio delle donne nell’ottenere un posto nel comparto *dell’housekeeping*), dall’altro esso produce una serie di svantaggi e di barriere (la difficoltà delle donne nello svolgere mansioni manageriali) per lo stesso gruppo sociale. Allo stesso tempo però, e visto con la lente dell’approccio intra-categorico all’intersezionalità, ogni generico gruppo sociale ritenuto rigido e omogeneo quali le donne, i migranti, gli uomini, o giovani ecc. si compone e si differenzia internamente a causa dell’azione simultanea di altre differenze (sia individuali sia di sottogruppo) che modificano in modo sostanziale le esperienze di discriminazione e privilegio dei membri. Ad esempio, e come abbiamo visto, ad alcune donne la possibilità di carriera o quella di penetrare nelle mansioni interattive e manageriali - pur sempre nella ghettizzazione occupazionale e nei gradini meno alti della gerarchia - non è del tutto impedita. Gli stereotipi prendono di mira proprio gli incroci tra le molteplici identità dei lavoratori e delle lavoratrici operando affinché ai differenti mix di identità sociale si associno attributi naturalizzati quali virilità, dolcezza, docilità, bellezza, capacità di cura, sensualità, simpatia, freddezza. Anche gli aspetti comportamentali ed estetici sono ritenute caratteristiche innate dipendenti dai marcatori di differenza sociale:

«cioè il filippino ad esempio è nel suo DNA [sic] quello della cortesia, dell’accoglienza perché è nella sua cultura. Per loro è difficile dire di no al superiore o alla persona ospite, è una sorta di offesa, per cui sono sempre gentili, proprio hanno una dimensione favorevolissima per l’accoglienza. Uno che viene invece da una cultura diversa, mediorientale, ad esempio, quello che succede da noi abitualmente, voglio dire, a volte alzo la voce con i miei dipendenti, con loro non va fatto perché reagiscono male». *Intervista n° 5, Manager hotel, Italiano, gennaio 2016,*

Com’è evidente, vi è la tendenza da parte dei datori di lavoro a considerare alcune abilità o la mancanza delle stesse come parte di un precostituito “bagaglio culturale” ritenuto rigido ed omogeneo per chi fa parte di un determinato gruppo sociale, anch’esso pensato alla stregua di una categoria omogenea (Janssens e Zanoni, 2005; Litvin, 1997). Nel caso in questione, l’albergatore associa alla nazionalità filippina una particolare propensione culturale al lavoro servile-domestico (stereotipo tra l’altro diffuso anche in altri settori) confrontandola con la propensione di un altro gruppo sociale ritenuto privo di quegli attributi che determinano l’attitudine al lavoro servile, quali la disciplina e la

deferenza. Qui è interessante notare due elementi distinti. Il primo è che nonostante i datori di lavoro esprimano una generica preferenza per i lavoratori migranti, ritenuti portatori di una maggiore etica del lavoro rispetto agli italiani, essa però varia sensibilmente fino a negare lo stereotipo in questione quando la “categoria” dei lavoratori migranti viene intersecata con altre identità quali il genere, il colore della pelle, la nazionalità e le eventuali credenze religiose, creando una vera e propria gerarchia di accettabilità sociale. L’altro elemento interessante è constatare come nel caso dei lavoratori filippini sia la nazionalità a determinare l’essenzializzazione di una precisa “cultura” mentre, nel secondo caso, è una più ampia provenienza geografica calibrata in base all’eventuale credenza religiosa. Si tratta di una distinzione emersa diverse volte nel corso delle interviste anche in riferimento ad altre identità sociali. I discorsi manageriali che investono i gruppi di lavoratori di particolari aspettative e che ne identificano i tratti salienti per compararli con altri gruppi si basano su categorie che possono essere anche molto eterogenee a secondo delle identità ritenute preminenti nel gruppo stesso, ma anche in base ad una costruzione piuttosto arbitraria dei differenti gruppi sociali. I datori di lavoro possono mettere in comparazione due gruppi di lavoratori e lavoratrici sulla base di un elemento comparativo comune - ad esempio la nazionalità (*le cameriere ai piani romene sono più veloci di quelle bengalesi – intervista n° 24*) - qualora questo sia ritenuto il fattore categorizzante e dai cui dipende la particolare abilità che si vuole comparare. Spesso però la comparazione di una particolare attitudine avviene mettendo in relazione categorie differenti, che non hanno un fattore in comune come, ad esempio, la propensione al lavoro duro degli italiani (quindi nazionalità) che viene confrontata con quella del gruppo generico di lavoratori migranti (quindi status di cittadinanza), con quella di un presunto gruppo etnico quali gli arabi, o con lavoratori di una credenza religiosa (i musulmani).

Talvolta però, quelle stesse categorie sono complicate ed intersecate con altre, moltiplicando quindi, i gruppi sociali e segmentando le aspettative e gli stereotipi. Mentre l’albergatore citato nell’ultimo stralcio d’intervista sembrerebbe trattare i lavoratori filippini e arabi come categorie la cui intersezione con l’identità di “genere” produrrebbe effetti neutrali, nel corso dell’intervista lo stesso albergatore attribuisce al genere un ruolo fondamentale nel modificare la propria percezione:

«... [...] ...ecco, sì. Le donne arabe sono poche perché insomma, sappiamo tutti quei vincoli culturali, però quelle che ci sono, sono molto meno irrequiete degli uomini magari proprio per quei fattori culturali che conosciamo benissimo *Intervista n° 5, Manager hotel, Italiano, gennaio 2016*;

Il processo di idealizzazione e la celebrazione delle identità “idonee” rintracciate nei lavoratori e nelle lavoratrici non sono pensati dagli albergatori come modellati dall’interagire locale di fattori sociali, economici e “culturali” o dalle specifiche traiettorie di discriminazione/marginalizzazione quali il razzismo o il patriarcato che sperimentano alcuni gruppi sociali. Al contrario, il loro costante tentativo durante le interviste è stato di negare qualsiasi forma di discriminazione e di ricondurre le loro preferenze per nazionalità, genere, colore della pelle, religione ed età dei lavoratori a criteri oggettivi quali, ad esempio, la conoscenza o meno di una lingua o la formazione specifica per una mansione. Al contempo, i manager intervistati hanno sostenuto di basare le proprie preferenze sulla propria conoscenza diretta e discrezionale dei diversi “gruppi sociali” dei lavoratori mediata dall’esperienza quotidiana.

«D: I datori di lavoro e gli uffici del personale, delle risorse umane tengono effettivamente conto di queste caratteristiche? Cioè, quando essi aprono procedure di selezione sia dirette sia attraverso le agenzie si rivolgono verso quei lavoratori ritenuti portatori di questi tratti culturali?»

R: Direi di sì. Certamente. questo è sempre però un qualcosa che viene dopo nel senso che quando subentra una nuova nazionalità perché si aprono flussi migratori o c'è un cambiamento della forza lavoro c'è sempre il rischio di sbagliare ma una volta che tu hai conosciuto una nazionalità, faccio di nuovo l'esempio dei filippini, che sai che sono bravi nel fare questo lavoro, allora poi voglio dire, vai più sul sicuro ed è conseguente che tu ti rivolgi poi verso questi gruppi piuttosto che verso quelli con cui hai magari avuto un'esperienza negativa». *Intervista n° 27, Rappresentante associazione datoriale, Italiano, aprile, 2016;*

«Onestamente siamo tutte straniere. Le italiane non riescono più a fare questo lavoro. Non lo dico per giustificare o cosa ma perché è vero. Noi abbiamo avuto una volta un italiano alle camere, per giunta era anche uomo, aveva bisogno di lavorare, quello era l'unico posto libero in quel momento e lo abbiamo messo in prova lo stesso. Abbiamo detto vediamo, magari va bene. Ma non riusciva proprio a farlo, non riusciva né a stare nei tempi, né a fare il lavoro con la precisione delle donne. L'esperienza ci dice questo» *Intervista n° 14, Angelica, Governante, romena, febbraio 2016;*

L'aver "avuto a che fare" con uno o più lavoratori dello "stesso" gruppo sociale, l'aver lavorato con donne romene, giovani italiani, migranti dalla pelle scura o lavoratori musulmani, permette loro di maturare un'esperienza diretta delle "disposizioni culturali" di questi gruppi, e attraverso questa conoscenza "pragmatica" omologarne le differenze interne ed esprimere valutazioni e ipotesi stereotipate "incontestabili":

«Mah, allora secondo me quello che ci siamo detti prima, cioè che per svolgere questo lavoro bisogna avere delle caratteristiche che se andiamo a vedere a livello generale possono essere rispecchiati in alcuni popoli piuttosto che in altri. Gli inglesi e i tedeschi non li vedo tanto bene a fare ospitalità gli spagnoli sì, per rimanere in ambito europeo. Con le altre nazionalità, allora, ho visto che ci sono molti srilankesi che lo fanno e qualche egiziano, probabilmente è una caratteristica del loro popolo essere così aperti e nello stesso tempo essere così rivolti al *problem solving*» *Intervista n° 43, Manager hotel, italiano, marzo 2017;*

Il modo strumentale in cui è presentata la conoscenza diretta come unica fonte delle ipotesi stereotipate è inoltre dimostrato sia dal dato che emerge guardando alla composizione della manodopera sia alla continua enfaticizzazione da parte degli stessi manager del ruolo che svolgono le reti sociali ed etniche sia, infine, dal cambiamento di giudizio che essi esprimono quando le singole identità sono intersecate e complicate con altre identità e appartenenze.

Le essenzializzazioni, gli stereotipi e le valutazioni dei datori di lavoro e il loro ruolo nella costruzione di una determinata composizione della manodopera trovano conferma anche sul versante sindacale. Alcuni sindacalisti intervistati hanno infatti contestato e minimizzato il ruolo della "conoscenza esperienziale" (ritenuta spesso una pura giustificazione) accentuando di contro sia le traiettorie di razzializzazione e genderizzazione sia il ruolo delle reti sociali dei lavoratori nel presentare una nazionalità:

«Qui si cade davvero nelle teorie lombrosiane, nel senso che dicono che siano più i filippini e gli asiatici in generale adatti a questo tipo di mansioni. Però dipende. La realtà è che ogni albergo ha la sua etnia e le sue preferenze. Vuol dire che i primi lavoratori che riuscivano ad inserirsi nelle file di questi alberghi hanno poi aperto la strada agli altri... poi ci sono gli stereotipi belli e buoni. Ad esempio, gli africani, i senegalesi sono percepiti come persone che non hanno predisposizione al lavoro o il problema dei lavoratori islamici che fanno il ramadan e che soffrono per tutto il periodo del lavoro. Sono stereotipi soprattutto quelli che

confinano una nazionalità nella più servizievole, meno servizievole e poi ci sono aspetti culturali come quella del ramadan» *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

I datori di lavoro tendono quindi a strumentalizzare le differenze individuali generalizzandole al gruppo presunto di appartenenza, negandone cioè il carattere individuale, fluido e contestato delle stesse. Come affermano infatti Janssens e Zanoni (2005: 313-314): «gli individui sono ridotti ad essere membri di una particolare categoria sociodemografica... [...] ...senza quasi nessuna attenzione alle differenze individuali». In quanto le presunte caratteristiche di un singolo lavoratore o di un gruppo ristretto di essi sono fonte di conoscenza e di definizione di un generico gruppo di appartenenza, lo spazio di negoziazione soggettiva e individuale nei discorsi manageriali è sistematicamente ristretto e finanche negato. Le prassi e le modalità con cui i datori di lavoro creano veri e propri gruppi di lavoratori idealtipici generalizzando le caratteristiche stereotipate e annullandone le eventuali differenze interne di natura soggettiva trovano un loro primo momento di emersione durante il processo di reclutamento. Il reclutamento è infatti organizzato attorno a criteri di selezione standardizzati che spingono i reclutatori – a prescindere dagli strumenti effettivamente messi in campo per la ricerca di lavoratori interessati e a seconda dei differenti profili ricercati – ad esprimere preferenze sugli attributi identitari, corporei ed estetici dei lavoratori più o meno poco negoziabili e a costruire ipotesi di lavoratori ideali. A prescindere però da quanto è ritenuto opportuno per ogni singola mansione/contesto, ciò che è necessario affinché le pratiche discorsive e organizzative dei datori di lavoro possano diventare strategie manageriali che regolino l'accesso alle posizioni lavorative e che sorreggano la produzione di una rappresentazione adeguata è che i lavoratori partecipino proattivamente alla conferma delle aspettative sui loro corpi e sulle loro identità.

5.2.2 Indeterminatezza delle identità sociali e il reclutamento standardizzato

Come abbiamo visto nella parte teorica, le identità non sono attributi naturali congeniti degli esseri umani ma costruzioni sociali instabili, e socialmente contingenti (Butler 1990; McDowell 2009). Le etichette identitarie attribuite agli individui si presentano come elementi sociali estremamente fluidi e aleatorie la cui ipostatizzazione implica sia l'azione di poteri disciplinari volti alla loro normalizzazione (si pensi, per esempio, alla normatività di genere e come essa viene riprodotta nelle diverse istituzioni disciplinari) sia - e in modo apparentemente contraddittorio – un processo di soggettivazione e partecipazione attiva dei soggetti, tanto più se lo scopo della mobilitazione delle identità è l'estrazione del valore in un settore in cui le disposizioni corporali e identitarie dei lavoratori (ma anche quelle dei turisti) sono parte del prodotto venduto. Per tali ragioni, pare non sia solo un rischioso azzardo un'analogia tra la l'imponderabilità soggettiva delle identità e l'indeterminatezza del potere della forza del lavoro per come prospettata dai teorici della Labour Process Analysis. Le identità si presentano infatti come “potenze indeterminate” la cui messa a valore presuppone da un lato la mobilitazione e lo stimolo di una performance adeguata e, dall'altro, il controllo, la valutazione e la normalizzazione. Detto altrimenti, per far sì che da queste potenze indeterminate si possa estrarre valore, per far sì che esse possano strutturare discorsi e relazioni sociali all'interno della cornice organizzativa di un luogo di lavoro è necessario catturare questa indeterminatezza, fissarla e

potenziarla. Il processo con cui si fissa l'indeterminatezza, o meglio il modo con cui si tenta di far diventare oggettiva e determinata questa "eccedenza soggettiva e indeterminata" è il processo di idealizzazione e stereotipizzazione delle identità con il quale si costruiscono categorie di appartenenze stabili e le differenze tra i lavoratori da "ideali e astratte" diventano "reali e performative". La cattura dell'indeterminatezza avviene in primis nei processi di reclutamento e di selezione della forza lavoro che risultano essere organizzati su procedure standardizzate e mediate dalle ipotesi stereotipate dei datori di lavoro. Qui le aspettative dei datori di lavoro ottengono una prima conferma empirica. In secondo luogo, e come vedremo, così come il meccanismo del mercato del lavoro non è sufficiente affinché la forza lavoro divenga lavoro vivo e concreto, il solo processo di reclutamento è insufficiente ad assicurare ai datori di lavoro una cattura definitiva dell'indeterminatezza delle identità sociali dei lavoratori. Essa deve essere perenne, sistematica e di volta in volta riprodotta nei rapporti produttivi quotidiani. Proprio perché esiste una differenza soggettiva, tanto concettuale quanto reale, tra idealizzazione delle identità e processo di estrazione del valore che quotidianamente i discorsi manageriali devono costruire soggetti bramosi di rispondere agli incentivi (economici o simbolici) (Du Gay 1996; Wolkowitz 2006) inscenando una performance che sia adeguata alle aspettative: il lavoratore con cittadinanza filippina dovrà quindi mostrarsi disciplinato e assoggettato, così come le lavoratrici dovranno dare anche prova della loro "indole femminile" e propensione alla cura; il personale maschile nella reception deve a sua volta mostrarsi sicuro di sé, capace di gestire il potere di cui dispone e via discorrendo. A differenza di altri settori produttivi, dove i processi di costruzione di lavoratori ideali, di soggettivazione e di inscenamento di una performance adeguata alle identità stereotipate trovano ragione nelle esigenze di aumento della produttività e di controllo della forza lavoro, nei servizi interattivi essi divengono anche merce esperienziale da vendere ai clienti insieme al servizio fornito. Poiché una parte della merce che vendono le aziende turistiche è il processo produttivo stesso e la sua rappresentazione, le identità e le disposizioni corporee dei lavoratori danno il proprio contributo di valore nel processo di produzione e di trasformazione della merce.

Ribadiamo, qualora ce ne fosse ancora bisogno, che sebbene la mobilitazione delle identità costituisca oggi una base importante nei processi di soggettivazione del lavoro, la cattura dell'indeterminatezza delle identità non sostituisce il processo di valorizzazione *tout court*. Il processo lavorativo non può dirsi compiuto se la cattura dell'indeterminatezza si ferma alle identità dei lavoratori. Che si tratti infatti della produzione di un piatto, del rifacimento di un letto o dell'accoglienza di un cliente, i lavoratori e le lavoratrici che mobilitano le proprie identità non sono esentati dai compiti per cui sono primariamente assunti. La cattura dell'indeterminatezza delle identità nell'economia interattiva è però parte integrante del processo di cattura dell'indeterminatezza del lavoro e quindi di produzione del valore.

Le pratiche di reclutamento e selezione dei lavoratori costituiscono un'attività cruciale nel settore, poiché i reclutatori attingono da stereotipi "razzializzati" su mascolinità e femminilità della forza lavoro e viceversa (Williams 2006). Come abbiamo visto nel capitolo precedente quando abbiamo discusso del ruolo del lavoro migrante, le procedure di reclutamento sono molto differenziate in base al target e al tipo di albergo e questo conduce verso un diverso ruolo degli elementi che influenzano

il mercato del lavoro quali le reti sociali o le agenzie di reclutamento. Se infatti negli alberghi del segmento medio-basso le reti sociali sembrano avere un ruolo importante nella costruzione della composizione della forza lavoro, negli alberghi di lusso le stesse hanno compiti differenti a seconda del reparto, della mansione, e dell'azione delle agenzie. Le reti sociali (e non solo quelle etniche) risultano uno strumento molto utilizzato sia dalle agenzie per espandere il proprio bacino di riferimento, sia dalle aziende in regime di outsourcing. Per quanto concerne invece le assunzioni dirette, le reti sociali sono mobilitate per le posizioni nel vertice basso della gerarchia e rappresentano una sorta di sistema di "selezione anticipatoria" e da cui i reclutatori attingono per circoscrivere il bacino di potenziali lavoratori. Tuttavia, sia quando vengono utilizzate le reti sociali ed etniche, sia quando vengono interessate le agenzie, l'intero processo del reclutamento (che va dalla selezione anticipatoria alla fine dell'eventuale periodo di prova) è caratterizzato dalla stereotipizzazione e dall'essenzializzazione delle abilità legate alle caratteristiche sociali e costituisce lo strumento con il quale i datori di lavoro cercano conferma delle proprie aspettative.

«Mi spiego meglio, se abbiamo bisogno di un facchino, quando apriamo la posizione informiamo i nostri lavoratori dicendo "ascoltate, noi abbiamo bisogno di un facchino, se conoscete qualche vostro amico, che magari conosce già il lavoro o non so, dipende da quello che cerchiamo, e che ritenete possa essere interessato, fategli mandare la candidatura. Questo riduce gli errori nel senso che quel nostro lavoratore che ci segnala il suo amico, magari pure un connazionale, probabilmente non ci indicherà uno sbandato ma una persona di fiducia e magari lo istruirà (sic) anche sul tipo di lavoro. Quando poi noi facciamo poi concretamente la selezione, contattandoli per il colloquio ci troveremo una rosa di nomi già preselezionati e scegliamo tra questi» *Intervista n° 5 Manager risorse umane, Venezia;*

La selezione iniziale permette per l'appunto di circoscrivere la ricerca verso quelle persone che presentano le caratteristiche sociali ritenute idonee per alcune mansioni. Ad esempio, se le assunzioni riguardano la funzione di rifacimento delle camere, ritenuta una mansione "da donna" la ricerca riguarderà esclusivamente lavoratrici femminili e i lavoratori coinvolti nel reclutamento saranno "istruiti" secondo questi ruoli.

«Quando capita che segnalo qualcuno perché so che cercano ovviamente cerco anche di consigliarlo. Siccome oramai ci lavoro da 9 anni so come ci si comporta ... [...] ...» *Intervista n° 17, Ben, Cameriere, albanese, febbraio 2016;*

I processi di essenzializzazione e di stereotipizzazione delle caratteristiche sociali di alcuni lavoratori sono ancora più visibili quando i processi di reclutamento sono svolti dalle agenzie. Sovente, oltre alla *job description*¹²² utile per individuare la figura più idonea, gli albergatori inviano -informalmente - anche la richiesta delle caratteristiche sociali che devono presentare i lavoratori. Come ci conferma lo stralcio d'intervista seguente, rispetto alle reti sociali ed etniche, le agenzie di reclutamento offrono strumenti molto più affinati di screening e di costruzione dei diversi nuclei di forza lavoro in virtù di una certa esperienza che permette di interpretare i desideri dei manager anche quando non sono palesemente richieste:

¹²² Si tratta di una scheda con la quale elencano le caratteristiche del lavoro e le competenze richieste.

«Certo che hanno delle preferenze, ma se non lo sappiamo te lo dicono. Te lo chiedono espressamente, ma poi lo sai. Nel senso che ti chiedono una cameriera ai piani e tu sai che è così, sai che quelli sono ruoli per donne. Ti chiedono le donne ... [...] ...»

«D: esprimono anche preferenze per alcune nazionalità?»

«R: Sì, sì. Quasi sempre, talvolta è anche necessaria. Nel senso che le nazionalità non si mischino, cioè bisogna prevenire quelli che sono dei potenziali conflitti... che ne so... se alle senegalesi stanno per qualche ragione sulle scatole le rumene si cerca di non prendere rumene se la maggior parte sono senegalesi e viceversa, perché cosa succede: intanto c'è una volontà di difendere i posti di lavoro all'interno; nel senso che devono rimanere a disposizione della tua cerchia di provenienza, della tua provenienza, e poi ci sono gli stereotipi, che ci stanno dentro da morire, per cui ad esempio donne appartenenti a una certa nazionalità si possono identificare eccessivamente dominante rispetto agli altri ..[...]..».

«D: Quali sono le nazionalità che sono maggiormente richieste ad esempio per l'housekeeping?»

«R: Sono quelle che ho appena detto: romene, senegalesi, filippine. Poi chiaramente c'erano strutture che avevano tante ragazze del Bangladesh però principalmente gli alberghi per cui lavoravo io, preferibilmente no. Perché le cameriere del Bangladesh erano un po' lentine a detta di qualcuno, questo è quello che ti posso dire *Intervista n° 6, Ex funzionaria agenzia interinale, italiana, gennaio 2016*;

Le posizioni occupazionali dipendono da diversi fattori interconnessi che chiamano in causa una complessa relazione tra competenze (*hard e soft*), esperienza, conoscenza della lingua, fattori sociali e attributi estetici e comportamentali. Un'aspirante receptionist, di bella presenza, italiana e ritenuta portatrice di competenze comportamentali idonee difficilmente sarà assunta se non è in grado di parlare qualche lingua straniera, così come per una mansione a contatto interattivo con i clienti e/o molto visibile è difficile che venga considerato un candidato che pur avendo le competenze tecniche per svolgerla venga altresì considerato fuori dai canoni estetici e/o comportamentali.

«allora io penso che tutto quello che riguarda le procedure, tutti lo possono imparare e fare... anche le lingue puoi imparare. Quello che non si impara facilmente e per il quale bisognerebbe avere anche un po' di predisposizione riguarda le capacità interpersonali, i rapporti con gli altri e come gestire anche le varie situazioni, la gestione dei conflitti; questo presuppone tranquillità, sicurezza, e un carattere adatto per farlo... vietato essere impulsivi, irascibili non può fare questo mestiere chi non ha un certo equilibrio. Oltre questo anche tanta curiosità, tanta voglia di imparare, di avere continuamente rapporti con nuove persone al di là della loro provenienza che possono essere le più svariate, possono avere diverse esigenze, diversi comportamenti e quindi equilibrio e apertura mentale ai rapporti interpersonali soprattutto con la diversità e conta anche l'esperienza» *Intervista n° 28, Manager ricevimento, Italiano, aprile 2016*;

Oltre la nazionalità e il genere quindi, le richieste riguardano anche l'aspetto estetico, il colore della pelle, particolari abilità quali la conoscenza delle lingue ma anche atteggiamenti di vario tipo come l'essere sorridente, saper trasmettere empatia, capacità di tranquillizzare, abilità nei rapporti interpersonali e la generica - quanto ambivalente - predisposizione all'apertura mentale. Queste abilità sono prevalentemente associate ai lavoratori in base alla loro appartenenza simultanea a diversi gruppi sociali creando differenti gerarchie d'idoneità.

«per dirti le sudamericane per la gran parte non è che siano richieste, è nel silenzio che ti chiedono le cose, però molto più spesso si ragiona sulla composizione delle squadre e dei reparti e delle volte capita che esplicitamente ci sia stato detto di non prendere lavoratrici e lavoratori di una determinata nazionalità con determinate caratteristiche stereotipate. Tipo, ecco le ragazze ucraine non erano proprio così ben viste per via del fatto che sono ritenute troppo dominanti, cioè donne che s'impongono troppo anche sulle altre persone, e per la sala, d'altra parte, troppo fredde nei contesti dove magari richiedevano delle relazioni più

forti. In questo senso le ragazze dell'est [Europa] avevano un pochino la peggio. Non so spiegarti perché ma è capitato per un paio di alberghi mi dicessero tunisine no, marocchine no. Mi hanno fatto un po' capire che avevano un temperamento guerresco, un po' troppo incazzoso ... [...] ...

«D: Puoi farmi una panoramica delle richieste per gli altri reparti, non so cucina, sala, ricevimento?»

«La cucina a me ha colpito tanto la questione della cucina. Anche lì dipendeva un pochino dalla struttura, diciamo che ho visto candidarsi tantissimi cuochi del Bangladesh però me ne chiedevano pochi e principalmente ci chiedevano lavoratori italiani maschi per il cuoco. Aiuto cuoco preferibilmente maschio, lavapiatti maschi. La cucina è un ambiente abbastanza maschile. Nella sala invece cercavano anche dei maître, questo prima non te l'ho detto, *maître, chef de range*, camerieri, *commis di sala*, abbiamo diverse figure. Come maître prevalentemente maschi, nazionalità anche varie, prevalentemente italiana, stranieri anche ma sempre comunque bianchi. I camerieri se devono parlare devono essere italiani, e preferibilmente avere una bella presenza, devono essere belli ma devono essere sorridenti. Poi se devono stare muti potevano essere qualsiasi cosa».

«D: Per quanto riguarda le mansioni dirigenziali invece?»

«Maschi, Principalmente Maschi. Anche perché può essere una questione di carico di lavoro e anche sì, se vuoi, forse però è un'ipotesi mia, per esempio prendiamo delle figure manageriali, ecco lì qualche pregiudizio rispetto alla non aggressività di un commerciale donna, di una direttrice donna, può, esserci. Perché se tu cerchi un direttore commerciale cerchi una figura aggressiva, spesso, ma anche se scendi al capo ricevimento cercavano uomini» *Intervista n° 6, Ex funzionaria agenzia interinale, italiana, gennaio 2016;*

I datori di lavoro, quindi, valorizzano e mercificano le appartenenze sociali dei lavoratori e delle lavoratrici poiché queste identità si presentano sotto forma di capacità corporee e di attributi estetici sono possedute dai lavoratori ma vengono usate, valorizzate e mercificate dai datori di lavoro. Gli attributi estetici e corporali - inclusi specifici modi di comportamento, stili di vita, accenti e tonalità della voce, desiderabilità sessuale, ecc. (Wolkowitz 2006) - diventano "competenze" da sollecitare nello scambio interattivo o anche solo visivo con i clienti per stimolare in lui uno stato emotivo specifico:

«Ci avevano chiesto delle persone a ricevimento, e che mi ricordo avevo presentato uno straniero, questo ragazzo non era proprio bianchissimo non mi hanno nemmeno chiesto di vederlo. Hanno visto il cv e ci hanno detto: "vi abbiamo specificato che non deve essere così". Poi lì era arrivata all'estremo la selezione sulla base fisica» *Intervista n° 6, Ex funzionaria agenzia interinale, italiana, gennaio 2016;*

«è incredibile, tra le altre cose, perché uno dei facchini è pelato e anche un po' grassotto, invece gli altri sono degli uomini alti e di un certo portamento, ovviamente parliamo di tutt'altra cosa, tranne uno sono tutti di origini migrante ... [...] ... e insomma siccome è pelato non lo vogliono più alla porta. Il fatto che sta alla porta - ma questo è l'hotel che non vuole perché parliamo di 5 stelle - praticamente questo fa sì che vabbè, da una parte non prende le mance, dall'altro sta nei piani e invece di farsi le sue 40 ore, ne fa trenta perché chiaramente c'è meno lavoro» *Intervista n° 2, Funzionario sindacale di base, italiano, novembre 2016;*

Come abbiamo sostenuto nella parte teorica, gli attributi estetici sono considerati di estrema importanza nei settori dei servizi alle persone, poiché è anche attraverso essi che le aziende costruiscono gli ambienti di accoglienza e comunicano le proprie rappresentazioni ai clienti (e in particolar modo quelli che chiamano in causa la bellezza e la giovinezza). Come uno dei principali elementi che influenza il processo di "femminilizzazione del lavoro", l'attenzione estetica al corpo è un fenomeno che coinvolge sempre più gli uomini sebbene, nel nostro caso studio, il discorso sugli

attributi estetici emergeva quasi esclusivamente nel momento in cui la conversazione verteva sul ruolo delle lavoratrici negli alberghi e i dispositivi di genderizzazione di alcune mansioni:

«La maggior parte sono nei piani, poi anche in una figura che si sta diffondendo in modo veloce, che è l'hostess d'albergo. Ti faccio un esempio: un importante albergo qui a Venezia ha la portineria e il ricevimento però quando tu arrivi c'è una ragazza, indubbiamente bella, con i tacchi a spillo, al di là di tutto il resto, quindi una presenza positivissima dal punto di vista estetico che riceve il cliente e che ha il compito di accoglierlo e trasmettere, come posso dire, quelle emozioni che solo la femminilità può trasmettere. Questa è presente sia al di fuori che al di dentro, cioè è presente anche al ristorante. Tu quando arrivi al ristorante non ti accoglie subito il maître ma ti accoglie l'hostess che ti porta dal maître, quindi proprio l'estetica, la bellezza deve trasmettere, anche perché i maître di questi alberghi sono stagionati, sono maître di esperienza però la prima impressione che il cliente deve avere quando entra è quella della bellezza, della giovinezza, della freschezza»¹²³ *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

L'ultima intervista riteniamo sia particolarmente interessante da un lato perché mette in luce come gli attributi e le abilità soft siano pensate come propagazione "naturale" delle identità e delle differenze sociali iscritti sui corpi dei lavoratori (*quelle emozioni che solo la femminilità può dare*) e, dall'altro perché l'intervistata include inequivocabilmente un soggetto che nella ricostruzione che abbiamo fatto finora è apparso piuttosto in secondo piano: il turista. Sappiamo infatti che il godimento di un bene esperienziale come quello turistico presuppone la costruzione e la mercificazione di determinate rappresentazioni. Queste rappresentazioni riguardano non solo l'ambiente antropico in cui si consuma il bene e/o il servizio acquistato che, per usare la fortunata metafora drammaturgica goffmaniana, rappresenta il teatro della messa in scena ma, come ogni performance teatrale che si rispetti, anche gli attori la cui prestazione è parte costitutiva del servizio. Questo significa che anche i turisti, esattamente come i paganti di uno spettacolo teatrale, esprimono delle proprie aspettative sulle caratteristiche, le attitudini e gli attributi corporali e identitari che deve possedere/mostrare la forza lavoro. Dopo aver visto nel precedente capitolo come i turisti influenzano l'organizzazione del processo di lavoro e le disposizioni di controllo, nella prossima sezione vedremo come anche le preferenze e le aspettative dei turisti partecipano alla costruzione di una determinata divisione sociale del lavoro.

5.3 Il ruolo del turista e la doppia interpellanza

Trattandosi di un lavoro strutturato sulla simultaneità della produzione e del consumo e quindi sull'interazione tra clienti e produttori, il ruolo dei consumatori finali non può essere omissivo né nello specifico modo in cui prende forma l'esperienza "turistica"¹²⁴ né da quello della differenziazione sociale dei lavoratori. In effetti, nei decenni precedenti la sociologia del lavoro ha più volte dimostrato come l'organizzazione sociale del lavoro fosse strutturata in modo da riprodurre disuguaglianze e discriminazioni di vario tipo e come questo processo fosse influenzato dalle ipotesi stereotipate sulle predisposizioni dei lavoratori e delle lavoratrici. Nondimeno, sostiene Williams (2006), la maggior parte di queste ricerche si sono focalizzate sui settori dell'economia tradizionale e principalmente

¹²³ Negli ambienti esclusivi ed extralusso i criteri estetici risultano importanti anche per quelle posizioni scarsamente visibili e a basso scambio interattivo con i clienti e riguardano oltre che le lavoratrici anche i lavoratori.

¹²⁴ Abbiamo visto nel precedente capitolo come il cliente ha un ruolo fondamentale nell'influenzare sia il processo di lavoro sia il controllo sullo stesso che sovente porta ad un occultamento del terzo polo del rapporto, cioè i datori di lavoro per lasciare il campo ad una relazione a due: clienti-lavoratori

l'industria o i servizi non interattivi. Questo ha conseguentemente sottratto il consumatore finale dalla relazione, marginalizzando il suo ruolo nel processo di produzione delle aspettative stereotipate. La marginalizzazione non è però sostenibile nell'economia interattiva e tanto più non lo è in nel settore alberghiero, costitutivamente organizzato attorno alla centralità del cliente e dei suoi desideri. Dalla ricerca è infatti emersa un'attenzione viscerale nei confronti delle richieste, delle aspettative e dei desideri dei clienti ma anche un certo riguardo per quelle che gli stessi albergatori definiscono "differenze culturali" dei turisti.

Il nostro interesse è stato capire innanzitutto se queste aspettative sulla composizione della forza lavoro e sulle caratteristiche sociali e corporali dei lavoratori influenzassero le strategie di reclutamento. In altri termini, abbiamo voluto testare empiricamente se al processo di "interpellanza", (le ipotesi stereotipate sulle competenze della forza lavoro da parte dei datori di lavoro e la presa che esse hanno sulla soggettività dei lavoratori) descritto da Salzinger (2003), si affiancasse anche quello di doppia interpellanza descritto da McDowell (2009) e Williams (2006), ovvero il modo specifico in cui i corpi dei lavoratori e delle lavoratrici sono simultaneamente attraversati e mobilitati da ipotesi di idoneità e stereotipi sia da parte dei datori di lavoro sia da parte dei clienti. Per essere ancora più chiari, qui non ci siamo occupati del modo in cui gli stereotipi influenzano e strutturano direttamente l'interazione tra clienti e lavoratori, cioè il modo in cui entrambi calibrano il proprio atteggiamento in ragione di una valutazione preliminare del soggetto con cui s'interagisce. Quello di cui ci siamo occupati è invece il ruolo che le aspettative dei turisti hanno nel processo di reclutamento. I datori di lavoro e i manager del reclutamento hanno infatti più volte enfatizzato come la ricerca di potenziali lavoratori fosse influenzata anche dalla volontà di soddisfare le attese dei turisti e di offrire loro una forza lavoro che risultasse "culturalmente compatibile" con il loro bagaglio culturale e come questa strategia rispondesse sia alla volontà di confermare eventuali aspettative stereotipate dei clienti sia a quella di eludere potenziali conflitti dovuti all'interazione simultanea in un ambiente di "superdiversità".

«il turista americano che viene qua e vuole assaggiare la cucina italiana autentica vuole anche trovare lo chef italiano perché per lui è questo, fa parte dell'esperienza. Non puoi fargli trovare il cinese che cucina italiano, quello lo mangia a New York o a Boston» *Intervista n° 38, Manager hotel, italiano, giugno 2016;*

«cerchiamo sempre di trovare personale che possa, come dire, comprendere bene il *background* culturale dei clienti [...] Per esempio, adesso abbiamo i brasiliani che sono una novità, bisogna adattarsi all'accoglienza, se ci sono nuovi mercati vanno assolutamente capiti». *Interviste n° 27, Rappresentante albergatori, Venezia;*

L'inclusione delle aspettative dei clienti nella scelta della forza lavoro ci spinge a considerare un importante elemento. Come si è visto, i datori di lavoro tendono a considerare desideri e richieste dei turisti come direttamente subordinati ad una loro appartenenza culturale (che nei casi richiamati dipende dall'essenzializzazione delle loro nazionalità di appartenenza, in altri casi invece dalla loro provenienza da macroregioni geografiche). Così facendo, e come succede anche per i lavoratori e le lavoratrici, i datori di lavoro tendono a costruire confini sociali anche attorno ai turisti, a categorizzarli e ad aggregarli secondo gruppi e ad appiattirne quindi anche le differenze sociali interne. In altre parole, anche i turisti sono attraversati da ipotesi stereotipate sulla base delle loro appartenenze e

identità ritenute formatrici di una specifica cultura che produce, a sua volta, specifiche aspettative. È interessante notare come anche in questo caso al centro del processo di essenzializzazione degli “attributi culturali” dei turisti da parte degli albergatori - ma anche dei lavoratori - vi sia l’elemento della conoscenza diretta e dell’esperienza che permette loro di poter fare essenzializzazioni sulle predisposizioni dei turisti¹²⁵:

«sai quando fai questo lavoro da anni poi riesci a riconoscere e ad anticipare un po’ il tuo cliente. L’esperienza ti dà quel vantaggio per riuscire proprio a capirlo perché è vero che i clienti non sono tutti uguali, ma fino ad un certo punto. ...[...]. sai che i giapponesi sono molto riservati, poco espansivi e assai ordinati e gentilissimi anche quando viaggiano in gruppo mentre americani, inglesi e russi sono più vivaci, diciamo, poi se viaggiano in gruppo ancor di più... vai a adeguarti» *Intervista n° 43, Manager hotel, italiano, marzo 2017*;

I discorsi manageriali e dei clienti sull’idoneità di alcuni lavoratori e sulle loro predisposizioni stimolano processi di soggettivazione. Sono discorsi che mobilitano le appartenenze soggettive e intersecate della forza lavoro, attribuiscono significati e contribuiscono a produrre l’ambiente sociale circostante e le relazioni produttive che in esso prendono forma.

In effetti, il processo di interpellanza e di doppia interpellanza descritto da McDowell (2009) e Williams (2007) si compone di due fasi distinte ma vicendevolmente inseparabili: “la chiamata” (cioè il modo in cui datori di lavoro e clienti cercano di fare presa e di mobilitare le identità dei lavoratori stimolandone la soggettività) e “la risposta” (che è invece relativa al mondo in cui i lavoratori introiettano gli stimoli che ricevono, identificandosi e confermando gli stereotipi manageriali). Per far sì, quindi, che il processo di idealizzazione funzioni senza “rotture” o, per ricollegarci a quanto sostenuto sopra, affinché l’indeterminatezza delle identità dei lavoratori sia quotidianamente fissata e messa a valore è necessario che i lavoratori e le lavoratrici “rispondano positivamente” alle chiamate mobilitanti. Il solo reclutamento come prima verifica empirica degli stereotipi non è né sufficiente a garantire che quotidianamente i lavoratori mettano in scena le performance adeguate né affinché, nel processo produttivo e nella relazione quotidiana con i manager e i turisti, il lavoratore filippino si mostri docile o la hostess metta in scena la femminilità. È necessario che il lavoratore e la lavoratrice in questione incarnino quotidianamente tali stereotipi e si comportino in modo conseguente. Ancora una volta, la potenza esemplificativa della metafora goffmaniana può venirci in soccorso nel capire quanto la proattività dei lavoratori nel mettere in scena una performance all’altezza delle aspettative stereotipate sia di fondamentale importanza. Quando siamo chiamati a guardare una rappresentazione teatrale o cinematografica esprimiamo anche delle aspettative sulle caratteristiche sociali, comportamentali ed estetiche degli attori e delle attrici. Solitamente l’industria delle rappresentazioni tende a confermare le nostre aspettative e, quando ciò non avviene è perché, altrettanto solitamente, ci troviamo di fronte ad una parodia. Se così non fosse, se anziché del campione di virilità nel ruolo di supereroe muscoloso trovassimo un soggetto con caratteristiche molto differenti, la maggior parte del pubblico troverebbe la rappresentazione estremamente falsa o irridente.

¹²⁵ Vedremo, nel prossimo capitolo, come questo processo riguardi anche i lavoratori che non sono esenti nell’aggregare i singoli turisti in gruppi eterogenei secondo categorie rigide e dall’utilizzare questa “conoscenza” per affrontare l’interazione/incontro.

Mirando alla costruzione di soggettività, le disposizioni manageriali possono arrivare ad una interiorizzazione molto più profonda di una mera recitazione superficiale. Analizzare e valutare in che modo i lavoratori producono una performance adeguata non è compito agevole. Non solo perché, per prendere a prestito alcune categorie del lavoro emozionale, il confine tra performance profonda e superficiale è spesso impercettibile ma anche perché l'interpellanza è soggetta a una forte variabilità sia diacronica sia sincronica, e talvolta la sua presa eccede dai luoghi di lavoro contagiando persino gli spazi e i tempi della riproduzione. Come hanno infatti dimostrato Scott *et al.* (2008) e MacKenzie e Forde (2009) le pratiche di reclutamento internazionale possono arrivare persino a plasmare le aree di migrazione preparando "performativamente" la futura forza lavoro. Allo stesso tempo, le ragioni per cui alcuni lavoratori s'identificano con le aspettative dei datori di lavoro possono essere fortemente contingenti. Ad esempio, come abbiamo visto, anche a Venezia è largamente presente lo stereotipo che investe i lavoratori migranti come portatori di una maggiore etica del lavoro rispetto ai lavoratori autoctoni, sebbene lo stesso è ripetutamente messo in dubbio quando alla categoria dei lavoratori migranti sono intersecate altre "appartenenze". Lucas e Mansfield (2008), hanno però sostenuto che la maggiore etica del lavoro dei migranti più che essere un atteggiamento falso o finalizzato a sostenere una determinata performance sui luoghi di lavoro, è prodotto dalla loro specifica situazione giuridica e sociale che rende la loro prestazione diversamente e generalmente meno onerosa per le aziende. McDowell (2009) e Williams (2006) ritengono che i lavoratori tendono ad incarnare gli stereotipi manageriali poiché da essi dipende il sistema di vantaggi, di opportunità e di ricompense simboliche ed economiche. In egual misura, Anna Tsing (2009) ha sostenuto che la mobilitazione delle appartenenze extraeconomiche dei piccoli fornitori di catena di *WalMart* è un elemento indispensabile nella creazione di una performance economica e, quindi, nell'ottenimento di una posizione lavorativa/imprenditoriale. Le nostre interviste con i lavoratori e le lavoratrici hanno evidenziato un panorama piuttosto irregolare nel modo in cui gli stessi si riconoscono nell'immagine manageriale. La tendenza è quella di una conferma del processo di "doppia interpellanza" con una continua riaffermazione delle abilità stereotipate che manager e turisti attribuiscono ai lavoratori, soprattutto per quanto riguarda alcune identità e caratteristiche sociali quali la nazionalità, il genere, l'età e lo status di lavoratori migranti.

«Sì, ci piace fare questo lavoro. Siamo in tanti e siamo anche richiesti. Diciamo che siamo piuttosto bravi a fare questi lavori. Se tu ci pensi il turismo, un albergo, un ristorante cosa deve fare fondamentalmente? Deve fare accoglienza. Deve accogliere bene le persone e gli ospiti senza fare differenze. Noi senegalesi ma gli africani tutti siamo famosi per essere popoli, persone accoglienti. Non siamo freddi e lo dimostriamo lavorando anche qui. Forse è anche per questo. Un po' come voi del sud Italia no? Infatti, ci sono molti dalle regioni del sud che lavorano con noi» *Intervista n° 4, Moussa, Portiere di notte, senegalese, dicembre 2015;*

«Siamo tutte donne ma è normale. Io non ce lo vedo un uomo che si mette con quella pazienza a cercare di rifare il letto preciso, con l'angolino di un certo modo ecc. Fare le pulizie sembra una cosa facile che tutti possono fare ma non è così, no? Tutti possono passare lo straccio, togliere la polvere ecc. Ma quanti riescono a farlo senza lasciare le macchie e l'alone dopo una sola volta? Non tutti. Senza voler dire nulla di nessuno. Ma ci sono delle mie colleghe che nonostante l'esperienza che hanno ancora non riescono a fare bene il lavoro. Perché è vero che lo puoi imparare ma ci vuole anche un po' di educazione e di metodo. Perché loro magari vengono da una cultura dove non hanno molta attenzione alla casa, alla pulizia... [...]

... noi siamo abituate da quando eravamo bambine». *Intervista n° 20, Regina, Cameriera ai piani, filippina, marzo 2016;*

«E poi secondo una mia opinione personale, per quanto riguarda il nostro albergo le ragazze dietro sono un po' meglio, più efficienti, nella mia piccola esperienza mettere i colleghi maschi a fare certi tipi di lavoro meglio di no. Il lavoro di back office è più lavoro di precisione, e non tutti i miei colleghi hanno la voglia e la pazienza» *Intervista n° 30, Emanuela, Receptionist, italiana, maggio 2016;*

È inoltre interessante notare come i lavoratori reagiscono agli stereotipi di genere e a quelli che identificano le mansioni come maschili o femminili. Come già aveva notato Williams (2006) nel suo lavoro sui negozi di giocattoli, gli uomini erigono barriere all'accesso per le mansioni considerate mascolinizzate evidentemente preoccupati dei pericoli che l'ingresso delle donne in queste mansioni determinerebbe sia sullo status di genere e sulla "mascolinità", sia sulle ricompense economiche. Di contro, le donne si mostrerebbero meno preoccupate dalla trasformazione di status che il passaggio da femminile a maschile di una professione determinerebbe.

«Qualcuna c'è in giro, non dove ho lavorato io a Venezia, ma anche in altre parti. Siamo tutti uomini. Ma forse anche perché è storicamente così. È un lavoro stancante, stai tante ore in piedi e ci sono orari poi difficilissimi. Finisci tardi la sera e molti cuochi rimangono a dormire negli alberghi. Una donna come farebbe con questi ritmi e orari?» *Intervista n° 40, Andre, Maître, Italiano, Intervista realizzata via Skype, settembre, 2016;*

«Ma fanno un lavoro fisico, duro ma che è anche di precisione perché quando devi fare in un certo modo il letto, la penna sulla scrivania deve stare in una certa posizione, ecc. io oggettivamente non ce li vedo gli uomini con questo tipo di capacità» *Intervista n° 26, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

«Ma ci sono anche i clienti che non sono proprio tutti raccomandabili, c'è chi si ubriaca, chi fa casino a prescindere, non è che io posso lasciargli fare quello che vogliono, ti sfasciano l'albergo. Lì devi cercare di essere, come dire, gentile ma anche con il pugno di ferro. Quindi sì, possono esserci delle donne e in realtà ci sono, però bisogna anche fare i conti con queste cose» *Intervista n° 45, Pasquale, ex cameriere e portiere di notte, Italiano, marzo 2017;*

La presenza in posizioni lavorative internazionalmente considerate "femminilizzate" e organizzate attorno ad un atteggiamento di deferenza e asservimento al turista dove vi è un'oggettiva sperequazione di potere può minacciare e compromettere l'identità di genere e l'autostima. L'ultimo stralcio citato è particolarmente esemplificativo di questo processo. I lavoratori percepiscono il bisogno di riaffermare ripetutamente questa identità esaltando ed eroicizzando gli attributi della "mascolinità" che essi mobilitano per svolgere questo tipo di lavoro, erigendo essi stessi barriere di genere (e quindi discriminazione orizzontale) all'ingresso delle donne nelle loro mansioni. Le lavoratrici invece hanno espresso considerazioni molto eterogenee per quanto concerne l'adeguatezza del lavoro maschile nelle loro "tradizionali" professioni.

«Possono assumere uomini ma difficilmente lo fanno. Però può esserci anche la figura da uomo perché io in stagione l'ho vista. Faceva esattamente quello che ti fa la donna. Ti pulisce la camera anzi ti posso dire che ho conosciuto uomini che puliscono meglio delle donne ... [...] ...io ti parlo proprio adesso, ti parlo proprio personalmente. Se tu mi prendi 5 ragazze e li metti a lavorare, difficilmente 5 ragazze si uniscono. Perché o per un motivo o per un altro una ragazza ha sempre da ridire sull'altra. Se tu mi prendi 4 ragazze e un uomo quelle 4 ragazze si affidano all'uomo indistintamente che sia bravo o no perché riconoscono una figura di protezione davanti a un superiore anche se poi alla fine trovi l'uomo che magari si nasconde più di una donna» *Intervista n° 15, Lidia, Cameriera ai piani, italiana, febbraio 2016;*

Ancora una volta è il significato che viene attribuito all'etica del lavoro dei migranti ad avere il peso maggiore nel processo di mobilitazione delle identità. Quasi tutti i lavoratori migranti intervistati hanno infatti più volte evocato la scarsa etica (e la scarsa correttezza) dei lavoratori italiani, ritenuti – come per i datori di lavoro – pochi inclini ai sacrifici e al lavoro duro, nonché predisposti ad un atteggiamento furbesco.

«Secondo me non è che ci sono nazionalità migliori o peggiori. La differenza è che loro non vogliono e non sanno lavorare duro. Noi siamo abituati a lavorare duro e non siamo nemmeno spaventati di lavorare di più. Non facciamo molti casini. Quando bisogna fare alcune cose, per esempio quando dobbiamo pulire i servizi comuni, i bagni, tutti spariscono. Gli italiani per primi. S'imboscano. Noi siamo più seri quando lavoriamo». *Intervista n° 20, Regina, Cameriera ai piani, filippina, marzo 2016;*

I lavoratori italiani pur non sfidando il preconcetto che li coinvolge sul loro atteggiamento lassista nei confronti dei lavori duri, sembrano condividere con i datori di lavoro gli stereotipi (e le giustificazioni) che portano ad escludere i lavoratori migranti dalla maggioranza delle posizioni di prestigio e interattive. Allo stesso tempo, ad essere condivisi dai lavoratori (italiani e migranti) non sono solo i discorsi manageriali che fanno presa su sé stessi attraverso stereotipi positivi, ma anche quelli che attraversano il soggetto mettendone in risalto le mancanze e le inadeguate abilità. Un particolare fenomeno che talvolta porta gli stessi lavoratori migranti a negare le pratiche di discriminazione.

«Non credo sia una questione di razzismo. Molti miei connazionali vengono qua, ma l'unica cosa che possono fare è il lavapiatti o il facchino dove non c'è nemmeno bisogno di fare formazione. Non sanno fare altro» *Intervista n° 4, Moussa, Portiere di notte, senegalese, dicembre 2015;*

In definitiva, quindi, l'associazione tra competenze, capacità dei lavoratori e gli attributi specifici del corpo è un processo che presuppone la partecipazione attiva e le performance corporee e identitarie dei lavoratori e che stimolano i processi di soggettivazione. Sono i lavoratori che devono mobilitare le "proprie" appartenenze affinché si possa produrre una performance che confermi le attese e i desideri dei turisti e dei manager. I discorsi e le celebrazioni dei manager e dei turisti hanno quindi una forte presa soggettiva sulla forza lavoro: essi diventano performativi nella misura in cui vengono introiettati dai soggetti destinatari che di conseguenza appaiono desiderosi di rispondere positivamente alle idealizzazioni e alle gratifiche, mobilitando le loro appartenenze intersezionali "reali o presunte" che siano e partecipando attivamente alla messa in scena. Una messa in scena delle abilità stereotipate e degli attributi corporei che non riguarda solo le posizioni interattive – sebbene in queste i criteri di selezione siano più stringenti – ma anche quelle a scarso contatto con i clienti.

Gli stereotipi e le performance identitarie e corporee, interagendo con la divisione tecnica del lavoro alberghiero concorrono a riprodurre quindi le disuguaglianze sia economiche sia sociali nei mercati di lavoro di riferimento. Nella parte teorica, analizzando la struttura occupazionale del segmento alberghiero, abbiamo sostenuto che sia l'interpretazione dualistica sia quella della divisione spaziale delle differenze presentavano delle insufficienze e che non riuscivano a dare pienamente conto delle complesse e diversificate esperienze dei lavoratori e delle lavoratrici in termini di discriminazioni, vantaggi e svantaggi di natura occupazionale. In particolare, il maggiore limite del modo in cui è stata finora analizzata la differenziazione sociale è quella di confinare tutti i lavoratori

che presentano caratteristiche sociali che non coincidono con le “norme somatiche, di genere e di classe” in segmenti omogenei e rigidi in cui tutti sperimentano gli stessi sistemi di oppressione e dove la possibilità che i lavoratori facciano esperienze diverse è meticolosamente confutata. L’osservazione e la ricostruzione empirica delle pagine precedenti hanno già mostrato, di contro, come queste esperienze di disuguaglianza sono profondamente differenziate non solo tra i diversi gruppi sociali ma anche all’interno degli stessi. In particolare, abbiamo visto come i lavoratori appartenenti agli stessi gruppi sociali possono essere inclusi in posizioni lavorative molto differenti sia a seconda del segmento di posizionamento (business e lusso o inferiore) sia a seconda delle caratteristiche contingenti dei singoli alberghi la cui composizione interna può essere profondamente differente in base ai desideri del datore di lavoro – e a quella che essi stessi hanno definito la propria “esperienza diretta” - al flusso turistico, alle strategie manageriali - tra cui la decisione di esternalizzare – e all’azione delle reti sociali ed etniche. Come ha ricordato Acker (2006), in effetti ciò che è “opportuno” e ideale per un luogo di lavoro cambia in base alla cultura organizzativa e alla storia, e alle differenti disposizioni del luogo di riferimento.

La “sensibilità intersezionale” (McBride et al. 2015) da un lato ci illustra come siano proprio le intersezioni tra molteplici identità e attributi corporei a sollecitare le aspettative di manager e turisti che, unitamente alla standardizzazione dei sistemi di reclutamento, influenzano quotidianamente le esperienze di discriminazione dei lavoratori. Dall’altro, gli approcci intra e inter-categorici all’intersezionalità ci consentono di aggiornare le teorie della segmentazione del mercato del lavoro e delle disuguaglianze. Come sappiamo, già di per sé gli alberghi rappresentano un “microcosmo di gerarchie occupazionali e contrattuali” estremamente frastagliato che dà origine a profonde disuguaglianze di status. Anche solo ipotizzando, con tutta la capacità onirica di cui disponiamo, che tutto l’universo sociale di cui si compone la forza lavoro alberghiera sia omogeneo per identità sociali, capitale culturale e sociale, competenze e formazione, rimarrebbero comunque inalterate le profonde gerarchie di status, di salario e di diritti creati dal modo in cui sono strutturate e organizzate le relazioni produttive alberghiere. Fantasie distopiche a parte, il sistema occupazionale alberghiero è complicato dal fatto che posti di lavoro differenti tendono ad essere occupati da lavoratori e lavoratrici “differenti” (Peck 1996) e che questo sistema di segmentazione del mercato del lavoro tende da un lato a conservare e a riprodurre le disuguaglianze strutturali che sono osservabili anche in altri mercati del lavoro (i gruppi maggiormente svantaggiati quali donne e migranti occupano la parte bassa delle gerarchie occupazionali) e, dall’altro a produrre continuamente delle rotture nella divisione sociale del lavoro e differenziare internamente questi gruppi rendendo unica ogni singola esperienza. Abbiamo sostenuto che metodo e prassi intersezionale, a dispetto delle sue multiple sfaccettature, potesse essere una valida opportunità per cercare di conto della relazione che intercorre tra proliferazioni delle posizioni occupazionali e contrattuali della forza lavoro alberghiera e differenziazione sociale dei lavoratori. In particolar modo, l’approccio intra e inter-categorico all’intersezionalità ci ha permesso di andare al cuore dei discorsi organizzativi dominanti, delle narrazioni e dei desideri dei manager senza però tralasciare né i processi sociali più ampi né le soggettività individuali. Nella nostra interpretazione, gli aspetti identitari specifici e la loro intersezione sono elementi cruciali per vedere come alcuni lavoratori riescono ad accedere a

determinate posizioni lavorative e quindi vedere come si intersecano i sistemi di potere e di discriminazione. La decisione di basare la nostra analisi trattando le identità dei lavoratori come categorie rigide e semi-statistiche nonostante – come si è avuto modo di chiarire nella parte teorica – il posizionamento teorico sia più vicino ad un approccio di natura post-strutturalista e/o decostruzionista, è dovuto al fatto che qui si è assunto come punto di vista dell'indagine i discorsi, le narrazioni e le retoriche dei datori di lavoro. Sono questi discorsi che hanno al centro le identità e le appartenenze trattate come categorie statiche e che mobilitano e investono le identità dei lavoratori al punto delle loro intersezioni e da essi ne traggono valore e sempre da essi producono disuguaglianze nell'accesso alle posizioni occupazionali. Inoltre, proprio il metodo intersezionale ci offre il vantaggio della contestualizzazione che, in estrema sintesi, ci permette di vedere come mutano i sistemi di oppressione e discriminazione al mutare del contesto entro cui si esprimono le preferenze dei datori di lavoro e dei turisti.

5.4 La diversificazione delle aspettative stereotipate

La divisione tecnica e sociale del lavoro alberghiero non è una categoria statica. Come questioni sociali complesse sia la divisione del lavoro sia la segmentazione dei mercati locali del lavoro sono in realtà fenomeni multi-causali, cioè influenzati dall'agire interconnesso di una molteplicità di fattori strutturali e contingenti, che emergono nella dimensione internazionale e in quella locale in cui mercati del lavoro e industrie sono *embedded*. L'industria turistica è particolarmente interessante per l'analisi di tali processi, soprattutto alla luce del fatto che, capovolgendo la relazione tra mobilità e fissità della produzione e del consumo, essa mostra incontrovertibilmente come le prerogative che si formano ed emergono a livello globale - o in altri contesti socio-locali - si relazionano e debbano letteralmente “fare i conti” con le caratteristiche, le eredità storiche e le prerogative della località dove i processi economici toccano terra. Caso emblematico, a questo proposito, è il modo in cui i datori di lavoro e i manager cercano di controllare una variabile endemica del turismo, cioè l'estrema eterogeneità di cui si compone il flusso turistico. Abbiamo infatti visto che il flusso turistico verso Venezia è eterogeneo e differenziato per provenienza geografica, ed è altamente probabile che i turisti, provenendo da contesti socio-spaziali differenti possano “esprimere” aspettative stratificate e a volte anche contrapposte rispetto alla composizione della forza lavoro e ai ruoli di genere e di nazionalità.

Abbiamo convenuto con Peck (1997) che le discriminazioni quali genderizzazione e razzializzazione sono caratteristiche costitutive dei mercati del lavoro, internazionalmente e storicamente strutturanti. Tuttavia, queste discriminazioni sono anche sottoposte ad un elevato grado di variabilità sia storica, sia geografica e sia, infine, settoriale. Ad esempio, il settore alberghiero veneziano condivide con quanto messo in luce dalla letteratura internazionale l'elevata presenza di lavoratrici e di migranti e la loro predominante ghettizzazione in determinati reparti e mansioni. Ciononostante, come abbiamo visto fin qua, la divisione “etnica” e di genere del lavoro a Venezia fa registrare differenze sostanziali rispetto a quella che potremmo definire la “tradizionale” divisione internazionale del lavoro alberghiero. Prova ne può essere la rottura che esiste tra la tendenza alla femminilizzazione delle mansioni interattive nei servizi alla persona e il fatto che a Venezia siano in

maggioranza gli uomini a svolgere queste mansioni. Qui si sostiene che un importante ruolo nella costruzione della divisione sociale del lavoro lo giochi la forte stratificazione del flusso turistico. Sulla base di quanto emerso dal campo, è infatti possibile dedurre che i datori di lavoro ipotizzino che la provenienza dei turisti da differenti contesti socio-locali e le loro caratteristiche sociali ascritte influenzino e differenzino le loro aspettative sui ruoli “etnici” e di genere della forza lavoro. Non solo quindi, i luoghi di lavoro e le relazioni produttive del settore turistico sono soggetti alla forza regolativa esterna – i turisti - che, emergendo dalla società e scombinando la classica relazione tra datori di lavoro e lavoratori, condizionano i rapporti di lavoro e risolvono pertanto quell’artificiale separazione (e contrapposizione) tra *workplaces regimes e labour regimes*. Per di più questa forza esterna si presenta fortemente variabile, eterogenea e multistratificata inducendo datori di lavoro e lavoratori a sperimentare nuovi modi per controllare e immobilizzare questa variabile che, per le analogie che presenta con *l’indeterminatezza delle identità dei lavoratori* come variabile incontrollabile e soggettiva, potremmo definire di *indeterminatezza delle identità del turista*.

Per controllare questa variabile soggettiva e indeterminata, i datori di lavoro costruiscono attorno ai clienti categorizzazioni e idealizzazioni simili a quelle che costruiscono intorno ai lavoratori. L’obiettivo è di offrire ai clienti un servizio che possa essere, con le parole degli stessi albergatori, “culturalmente compatibile con il loro background”. Le caratteristiche sociali e demografiche dei turisti che sorreggono e producono queste categorizzazioni sono principalmente la nazionalità, il genere e l’età a cui, talvolta, s’intersecano le identità religiose (specie per i turisti provenienti dall’area del Golfo Persico). Intersecando queste differenze i datori di lavoro e i manager dell’accoglienza producono idealtipi di turisti a cui, fermo restando l’imperativo della personalizzazione dei servizi, viene offerta una rappresentazione dell’accoglienza percepita come quella idonea alle loro esigenze. Trattandosi nella maggior parte di contesti di lusso ed extralusso, le identità di classe sono sovente date per scontate e sottese da parte dei manager seppur, in alcuni casi, sia i lavoratori sia i manager hanno “bourdieunamente” percepito alcuni “invasori di classe”, cioè turisti che pur non appartenenti a classi agiate ed elitarie si concedono forme di esotismo del lusso.

Fin quando il flusso di visitatori era composto da turisti italiani e internazionali provenienti dai Paesi di prima industrializzazione, o per dirlo nei termini degli albergatori, Paesi “occidentali”, le “differenze” erano ritenute minime e non insormontabili per «una città cosmopolita da sempre abituata alla differenza» (intervista n° 43) sebbene, come ci fa notare un testimone privilegiato «per gli americani ma anche per i francesi o gli inglesi, proprio perché loro hanno una storia di immigrazione molto più importante di quella nostra, trovare un ambiente multietnico era piuttosto normale anche venti anni fa mentre per un italiano lo è forse un po’ di meno» (intervista n° 27). Oggi, con la crescita del flusso turistico proveniente dai Paesi di nuova industrializzazione e Brics (Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa), quello delle differenze e della stratificazione dei turisti risulta essere un campo piuttosto battuto dai datori di lavoro. Ancora una volta, si tratta di un’imponderabilità che i datori di lavoro traspongono e interpretano alla stregua di “differenze culturali” tra i turisti, di cui bisogna tenere conto poiché «la priorità è potere offrire a tutti l’accoglienza migliore possibile senza però, per essere chiari, appiattare le differenze che ci sono oggi ancor di più di qualche anno fa» (intervista n° 38).

Qui, il nostro interesse è stato portare alla luce i modi con cui i datori di lavoro e i manager dell'accoglienza affrontano la "superdiversità" dei turisti, cioè quali sono i metodi con cui riescono a costruire nuclei di forza lavoro che possano essere percepiti come socialmente e culturalmente adeguati ad un flusso turistico che si presenta fortemente differenziato al suo interno e che esprime, quindi, diverse aspettative di idoneità su forza lavoro e rappresentazione turistica.

Innanzitutto, il problema della stratificazione del flusso turistico si presenta in tutta la sua evidenza a livello sistemico e generale. I dati sugli arrivi dei turisti internazionali nella città di Venezia dimostrano chiaramente una forte differenziazione almeno per quel che concerne le nazionalità, l'età e il genere. Tuttavia, questa superdiversità si riduce nettamente quando abbandoniamo il livello generale e assumiamo come punto di vista quello particolare di ogni singolo albergo. In effetti, a monte del processo di accoglienza operano diversi meccanismi selezionatori che portano gli alberghi a lavorare con target di turisti più omogenei, soprattutto per quel riguarda il fattore della nazionalità. Meccanismi quali il passaparola, gli accordi commerciali con agenzie di viaggio e tour operator, la presenza a Venezia di multinazionali alberghiere con provenienza da diversi paesi che attraggono turisti della stessa nazionalità e gli sforzi delle aziende nella fidelizzazione dei propri clienti sono meccanismi di filtraggio del flusso turistico che ne riducono la "diversità" e portano i singoli hotel a "specializzarsi" su target di clienti specifici.

«Io ero stata assunta perché ho un background di conoscenza della cultura orientale e una laurea in lingue con conoscenza del giapponese. A quel tempo l'albergo aveva un forte flusso di turisti giapponesi, soprattutto gruppi di giapponesi, che adesso è un po' diminuito, e serviva qualcuno che parlasse la lingua altrimenti diventava complicato» *Intervista n° 30, Emanuela, Receptionist, italiana, maggio 2016;*

Nonostante l'auto-selezione che opera a monte del processo turistico, i singoli alberghi sono comunque soggetti a più o meno rapide oscillazioni della composizione del flusso. Gli alberghi non possono continuamente modellare la propria composizione della forza lavoro in ragione delle oscillazioni: un dato che è anche confermato dallo scarso turnover della forza lavoro negli alberghi di lusso e dal carattere permanente che assume la stagionalità. Uno dei sistemi che porta a "adeguare" e rendere la forza lavoro "idonea" all'accoglienza - senza manometterne la composizione interna del lavoro - soprattutto dei nuovi turisti provenienti dai paesi emergenti - è quella della "ri-funzionalizzazione" della forza lavoro attraverso corsi di formazione *ad hoc*, tenuti in molti casi da mediatori culturali. Si tratta di seminari di carattere generale con cui ai lavoratori sono offerte nozioni preliminari sugli "attributi culturali" dei clienti in modo da poter prevenire situazioni di conflitto o di mancato adeguamento:

«Guarda, di formazione ne facciamo anche in questo senso, anche per migliorare la qualità dell'accoglienza. È evidente che l'apertura di nuove rotte aeree tra Venezia e il Medio Oriente porta a Venezia il signore con *shashia*, da noi ci sono mai stati problemi perché la gente è stata formata, preparata. I lavoratori sanno bene che ad una signora musulmana non si dà la mano, appunto perché abbiamo fatto questo tipo di ragionamento» *Intervista n° 27, Rappresentante associazione datoriale, Italiano, aprile, 2016;*

Infine, l'ultimo criterio che guida gli albergatori verso "l'adeguamento culturale" della forza lavoro è la scelta di lavoratori e lavoratrici le cui identità sociali sono percepite come ad alta "accettabilità sociale", Si tratta di un fenomeno meno evidente e che riguarda posizioni non di

prestigio all'interno degli alberghi ma che è emerso diverse volte nel corso delle interviste soprattutto come una prassi per cercare di ridurre le situazioni di conflitto. Fermo restando il fatto che le preferenze dei datori di lavoro sono profondamente influenzate da quello che realmente può offrire il mercato del lavoro locale (MacKenzie e Forde 2009), la ricerca del personale si restringe sui lavoratori e sulle lavoratrici che presentano caratteristiche sociali ritenute “internazionalmente accettate” quali, ad esempio, i lavoratori e le lavoratrici di nazionalità filippina. Gli stereotipi sulla deferenza e adeguatezza al lavoro servile e di cura su questi lavoratori (Kelly, 2009) nonché la loro elevata presenza internazionale nei servizi domestici, contribuiscono a farli apparire come una sorta di nazionalità neutra, capaci di tagliare trasversalmente la divisione del lavoro, di presentarsi “buoni per tutte le stagioni”¹²⁶ e di sfidare persino i pregiudizi di genere adattandosi ad un tipo di mascolinità che si allontana da quelle dominanti¹²⁷. Come ha ricordato Puwar (2004) infatti, storicamente alcuni tipi di bianchezza, alcuni tratti somatici e anche alcuni tipi di mascolinità sono stati costruiti e percepiti come neutri e non pienamente integrati nei diagrammi e nelle logiche binarie di normatività.

«Io ricordo che quando i turisti mediorientali iniziavano ad essere presenti massicciamente ci chiedevamo se fosse il caso anche di rinfoltire i ranghi dei lavoratori arabi. Il problema lì è che il mondo arabo, come tutti sanno, non è un mondo omogeneo ma dilaniato da tante differenze e conflitti religiosi in primo luogo ma anche politici, etnici ecc. Il problema era che anziché prevenire i conflitti che potevano esserci si rischiava magari di provarli. Mentre con lavoratori per esempio delle filippine, questo raramente succede. Anche perché in realtà sono tantissimi i filippini che lavorano nei paesi arabi, alcuni dei quali oggi sono qua» *Intervista n° 22, Ex Manager hotel, italiano, marzo, 2016;*

La geografia degli stereotipi e delle preferenze dei datori di lavoro e dei turisti è però profondamente eterogena, situata e di volta in volta da definire. Essa non muta solo in relazione alle diverse mansioni per cui i lavoratori e le lavoratrici sono pensati come appropriati o meno idonei ma anche – e soprattutto – in modo intersezionale, cioè nello specifico modo in cui ogni singola identità di un lavoro può essere intersecata con altre appartenenze e identità, moltiplicando di fatto le esperienze di discriminazione o di vantaggio (McDowell, 2009). Ad esempio, la generica preferenza per i lavoratori migranti nelle posizioni di fatica poiché ritenuti portatori di una maggiore etica del lavoro rispetto ai nativi, può in realtà nascondere una preferenza per una nazionalità piuttosto che un'altra - come messo in luce anche nell'intervista precedente; a sua volta essa può nascondere una preferenza per le donne di una certa nazionalità. Di contro, la preferenza per lavoratori italiani per le mansioni interattive può significare favorire i giovani italiani o i lavoratori maschi. Per ognuna delle mansioni alberghiere i datori di lavoro presentano un set di caratteristiche sociali desiderabili. Per

¹²⁶ In effetti, gli stereotipi sulla nazionalità filippina come “ideale” per i lavori domestici-riproduttivi è una sorta di costante nella letteratura sul lavoro dei servizi alle persone, e lo stereotipo che confina questi lavoratori e lavoratrici dentro una presunta adeguatezza culturale a tali mansioni appare talmente forte da riuscire a sfidare talvolta la divisione di genere nel lavoro domestico. Sono ormai diverse le agenzie che, anche in Italia, si sono specializzate nell'intermediare tra domanda e offerta di lavoro domestico e non è difficile trovare nei loro siti web annunci in cui celebrano ed esaltano le capacità dei lavoratori (maschi) filippini. Inoltre, secondo i dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2016), in Italia i lavoratori e le lavoratrici filippine presentano la più alta percentuale d'impiego nei servizi alla persona (70%, di qualche decimale più alta rispetto agli ucraini/e) sottolineando anche come questo dato riguardi la manodopera maschile e come essa sia di molto inferiore nei settori dove gli altri lavoratori migranti trovano spesso occupazione come, ad esempio, l'agricoltura e l'industria pesante.

¹²⁷ La mascolinità dei lavoratori filippini viene considerata non aggressiva e differente da quella di altri lavoratori. Si tratta di una mascolinità “femminilizzata”.

alcune di esse e principalmente per le mansioni manageriali e interattive, i desideri dei datori di lavoro sono rigidi e poco negoziabili: i lavoratori devono presentare quelle caratteristiche richieste. Per altre mansioni invece, alcune di queste caratteristiche possono essere negoziate. L'esempio più appropriato riguarda le due mansioni più genderizzate: quella del facchino e della cameriera ai piani. In entrambi il genere non è negoziabile (i facchini sono tutti maschi e le cameriere sono tutte donne) ma altre identità sono solitamente molto eterogenee (età, nazionalità, status migratorio e colore della pelle risultano infatti molto differenziati). Tuttavia, questa flessibilità e questa differenziazione divengono meno possibili quando anche all'interno di queste mansioni si sale di gerarchia. L'approccio intersezionale è quindi fondamentale per vedere come molteplici categorie di differenza sociale s'intersecano nelle aspettative e nelle preferenze dei datori di lavoro e dei turisti contribuendo a costruire differenti corpi idonei sia per ogni singola mansione alberghiera sia a seconda dell'albergo e del target di turisti di riferimento. Per alcune mansioni infatti, non esiste un singolo corpo idealizzato quanto piuttosto un ampio range di differenti mix di identità sociali che sorreggono corpi diversi ma ugualmente idealizzati. Un corpo maschile, bianco, tonico e dai chiari connotati mascolinizzati può essere considerato ideale per la mansione di receptionist, di maître o di cuoco ma non per quella di cameriera ai piani. Così come un corpo di un lavoratore senegalese, di colore, e di non gracile corporatura può essere ritenuto conforme alle aspettative dei turisti per quanto concerne la mansione di security ma molto meno per quella di receptionist o di *concierge*. Tuttavia, le variazioni interne nella composizione della forza lavoro, il modificarsi delle situazioni di vantaggio e svantaggio, di privilegio e oppressione per ogni singolo lavoratore e lavoratrice nonché la possibilità di attingere per i datori di lavoro a differenti mix di identità sociali non ci deve guidare verso un'estrema concezione fluida della produzione delle disuguaglianze sociali o verso la negazione del carattere strutturale delle discriminazioni. In primis perché la divisione di genere ed etnica del lavoro, sebbene sottoposta a diverse rotture che riguardano alcune mansioni e i differenti segmenti di posizionamento delle imprese alberghiere, vede lavoratrici e lavoratori migranti posizionati per l'assoluta maggioranza nelle mansioni meno visibili, meno remunerate, considerate più degradanti e internazionalmente organizzate attorno a visioni stereotipate di genere, classe e nazionalità. Basti pensare alle funzioni di *housekeeping* che sono risultate essere totalmente "femminilizzate" o a quella di facchino, ancora saldamente pensata e attribuita agli uomini. Per capire quanto queste disuguaglianze strutturali s'insinuino e si riproducano nei contesti lavorativi o, detto meglio, come la divisione sociale del lavoro s'intersechi con la divisione tecnica, basterebbe pensare che donne e migranti sono massicciamente sovra-rappresentati nelle posizioni gerarchiche più basse, in quelle contingenti (stagionali e precarie) e quelle maggiormente esternalizzate e/o a rischio di esternalizzazione. Tuttavia, e qui sta sia il punto centrale della nostra argomentazione sia il valore di un approccio intersezionale, alcuni lavoratori e alcune lavoratrici "appartenenti" ai gruppi più svantaggiati (donne migranti su tutti) riescono ad affrancarsi dalle norme somatiche, etniche e di genere e a performare mansioni originariamente non pensate per loro:

«Ma guarda per quanto riguarda le donne e i migranti, io ti posso dire che non sempre sono, diciamo, dove non si vedono. Ad esempio, un noto albergo di lusso della zona già allora (*anni 2000, N.d.T.*) c'era personale migrante, non so come dire l'aristocrazia migrante. Lì c'era il barman del Ghana, un ragazzo

simpaticissimo, ma gente che parla 4/5 lingue [...] nella reception tutti italiani e trovi anche qualche donna ma diciamo una su quattro». *Intervista n° 12, Francesco, Ex portiere di notte, Italiano, febbraio 2016;*

È interessante notare come in questo caso la differenziazione funzioni non solo su stereotipi di genere, nazionalità, colore della pelle, ma tenga anche conto di altre caratteristiche sociali (la classe o il capitale culturale che verosimilmente determina una posizione di vantaggio rispetto ai connazionali del giovane lavoratore) e come questo specifico mix di attributi sociali sia considerato idoneo per attrarre e intrattenere i turisti. L'approccio intra-categorico all'intersezionalità risulta essere particolarmente utile ad analizzare il modo in cui le differenze interne ai gruppi sociali più ampi influenzano le traiettorie occupazionali dei lavoratori e lavoratrici e ci permette di considerare le disuguaglianze come processi sociali poliedrici (Ogbonna e Harris, 2006) che operano sia all'interno sia all'esterno dei "gruppi sociali" e di cui le persone fanno esperienza in modo differente. In effetti, è proprio prestando attenzione alle esperienze dei sotto-insiemi dei gruppi sociali categorizzati (punto cardine dell'intersezionalità) che riusciamo a cogliere sia come operi il management intersezionale e come funzionino gli stereotipi in base all'organizzazione produttiva alberghiera, sia al modo in cui, per dirla con MacKinnon (2013) alle volte un gruppo sociale sperimenta una discriminazione in base ad una sua caratteristica, altre volte in base ad un'altra, ma alcuni membri dello stesso gruppo possono subire discriminazione nell'essere simultaneamente ed inseparabilmente identificati in entrambe le categorie. Ad esempio, concentrandoci sul gruppo sociale delle lavoratrici migranti impiegate *nell'housekeeping*, possiamo vedere come gli avanzamenti di carriera (da cameriere ai piani a governante) sono possibili solo per alcune di esse (principalmente le migranti dell'Europa dell'est) mentre, almeno nei casi che abbiamo potuto documentare, risultano inibiti per le lavoratrici africane e/o del sud-est asiatico (nonostante la loro massiccia presenza in questi reparti). È evidente quindi come le donne migranti e di colore sperimentino una discriminazione proprio sulla base dell'intersezione delle "loro" categorie sociali (le restrizioni di accesso alla carriera) che è differente dal modo in cui si configura la discriminazione per le lavoratrici migranti bianche o per le lavoratrici italiane. Ed è evidente anche come all'interno del generico gruppo di lavoratori migranti vi siano delle differenze che producono delle gerarchie di nazionalità, di genere e di gradazione della pigmentazione della pelle.

«Le straniere sono tante, tantissime. Direi proprio la maggior parte. Ora non ti so dire il numero preciso ma sono, credo il 60/70% delle cameriere ai piani e ormai alcune di loro sono diventate governanti. Fino a qualche anno fa le governanti erano ancora italiane ma adesso c'è una grossa parte di romene ... [...] Mentre, no, africane a mia conoscenza no. È un gruppo abbastanza ampio anche quello ma che io ricordi non mi risultano governanti africane, magari però è solo una questione di tempo. Tra qualche anno magari anche loro avranno fatto carriera» *Intervista n° 26, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

I datori di lavoro a cui abbiamo chiesto se l'oggettiva mancanza di lavoratrici migranti e la bassa presenza di lavoratori migranti nelle posizioni interattive potesse configurarsi come discriminazione non sono stati in grado di riconoscere la particolare esperienza di chi subisce discriminazioni intersezionali¹²⁸:

¹²⁸ Quando abbiamo provato ad affrontare con i datori di lavoro il tema delle discriminazioni simultanee che sperimentano alcuni lavoratori, la loro reazione è stata incredibilmente simile alla reazione del giudice che si trovò a giudicare le ragioni

«È vero che le donne sono poche ma non assenti. Io credo che sia una questione probabilistica. Mentre per quel che riguarda il razzismo, assolutamente no, siamo ben attenti a queste cose. Lei pensi che in molte attività dove c'è il contatto con i clienti ci sono e ci sono stati lavoratori spagnoli, francesi, inglesi. Anche tra le fila dei manager, perché l'azienda ha un canale di reclutamento interno a livello globale che porta questi lavoratori qui» *Intervista n° 22, Ex Manager hotel, italiano, marzo, 2016;*

Tali argomentazioni sono state condivise anche dai lavoratori italiani che hanno ritenuto la divisione del lavoro alberghiero, nella maggior parte dei casi, come il risultato dell'intreccio di fattori causali e probabilistici negando da un lato sia la discriminazione di natura strutturale sia le scale di accettabilità sociale all'interno dei diversi gruppi, enfatizzando, dall'altro, la capacità degli alberghi di presentarsi come luoghi di lavoro multietnici e abituati alle differenze (intervista n° 35, 36, 41). Tale negazione delle proprie posizioni privilegiati e delle posizioni di svantaggio conferma quanto già messo in luce da McIntosh (1995), secondo cui uno dei privilegi dei gruppi privilegiati è non vedere il proprio privilegio.

In definitiva quindi, le aspettative stereotipate sulle identità sociali dei lavoratori e i processi di essenzializzazione degli attributi corporei e sociali hanno un peso importante nel modo in cui viene costruita e modificata la composizione "razziale e di genere" del lavoro alberghiero e turistico. Questo processo di messa a valore del corpo e delle identità sociali è, per sua stessa definizione, un processo colmo di iniquità e disuguaglianze. Individuare infatti un set di caratteristiche da presentare per ogni mansione significa, per estensione, escludere da quello specifico compito chi non presenta questa appartenenza. Tuttavia, come abbiamo potuto documentare nel corso della ricostruzione, a livello generale non si tratta di un'esclusione delle differenze non normative, quanto, piuttosto, di una inclusione subordinata e differenziale. Questo perché da un lato il settore alberghiero produce molteplici posizioni occupazionali, ognuna calibrata attorno a specifiche richieste, e dall'altro perché, talvolta, i singoli lavoratori possono divenire "invasori spaziali", cioè occupare posizioni lavorative da cui erano stati storicamente e concettualmente esclusi. Nondimeno, le modalità di *inclusione differenziale* delle differenze sociali, nella misura in cui permette ai "corpi differenti" di potere contestare le "norme somatiche e di genere", potrebbe anche sembrare il segno tangibile della destrutturazione dei dispositivi di discriminazione quali la razzializzazione e la genderizzazione su cui sono organizzate le nostre società e i nostri luoghi di lavoro. In realtà, non solo le strutture economiche continuano a riprodurre le disuguaglianze sociali ma, se l'obiettivo delle aziende è la messa a valore delle differenze e degli attributi corporei, essa può avvenire solo includendo queste differenze in quelle posizioni che risultano coerenti con la conferma delle aspettative dei datori di lavoro e dei turisti. L'integrazione del processo di stereotipizzazione delle identità e di estrazione del valore con la proliferazione di posizioni lavorative e gerarchiche che si rendono disponibili in un albergo mostra immediatamente la moltiplicazione e la riproduzione delle esperienze di discriminazione, di inclusione-esclusione ma anche del sistema di svantaggi e vantaggi a cui è

della causa intentata da una lavoratrice afro-americana per discriminazione di accesso alla General Motors (DeGraffenreid vs *General Motors*), episodio che determinò poi la prima teorizzazione dell'intersezionalità da parte di Crenshaw (1989, 1991). Il giudice rigettò tali ragioni sostenendo che non vi erano discriminazione di genere poiché erano tantissime le donne che lavoravano alla GM ma neanche discriminazioni razziali poiché erano altresì diversi i lavoratori afroamericani che risultavano assunti.

sottoposto ogni singolo lavoratore. È sotto questa che luce è stato possibile sottoporre a critica le letture della divisione sociale del lavoro turistico-alberghiero fondate su logiche binarie di divisione spaziale e di dualizzazione del mercato del lavoro. Queste sono apparse infatti eccessivamente rigide e non in grado di dar conto delle posizioni lavorative contingenti e trasversali se non considerandole come eccezioni e deviazioni a ciò che è invece la norma organizzativa. D'altro canto, l'approccio intra-categorico all'intersezionalità si è rivelato uno strumento particolarmente interessante per esplorare le differenze prodotte all'interno degli stessi gruppi sociali ritenuti omogenei e come le tendenze della divisione etnica e di genere del lavoro non vadano lette separatamente, ma come una totalità che interagisce e produce differenti punti di intersezione. In altre parole, l'intersezionalità ci mostra come la genderizzazione del lavoro è manomessa dalla razzializzazione e come la razzializzazione sia influenzata dalla genderizzazione, producendo un complesso sistema di vantaggi e svantaggi per ogni singolo lavoratore a secondo del suo mix di identità sociali. Sono proprio i punti dove si incrociano i differenti assi di potere che producono per ogni lavoratore un'occupazione prestabilita e, di conseguenza, una posizione specifica nel processo produttivo. La sovrapposizione tra divisione tecnica del lavoro e divisione "intersezionale" dei lavoratori ha come risultato immediato e "sociologico" la moltiplicazione delle esperienze individuali di discriminazione, di privilegio e di differenziazione. A Venezia, nonostante gli alberghi siano strutture di medie dimensioni e dove la forza lavoro non raggiunge numeri elevati, i lavoratori raramente condividono un destino comune. Quando non è la divisione tecnica a creare differenze e gerarchie vi è quella sociale che riproduce confini di genere, di nazionalità, di status migratorio e con essi conflitti, divisioni e isolamento. In questo senso abbiamo ritenuto la modalità organizzativa dei rapporti di lavoro alberghieri basata sulla mobilitazione delle identità stereotipate e sulla produzione e riproduzione di complesse gerarchie occupazionali, di diritti e di remunerazione alla stregua di una precisa strategia manageriale volta a rinsaldare la griglia di frammentazione in cui è intrappolata la forza lavoro. Di questo ci occuperemo nella prossima sezione, dove tratteremo anche le conclusioni del capitolo. In particolare, ci concentreremo sugli effetti principali che tale sistema produce sulle relazioni quotidiane tra i lavoratori in termini di sviluppo di rapporti profondi, solidarietà e fratture sociali nei luoghi di lavoro.

5.5 La produzione di frammentazioni multiple

I lavoratori e le lavoratrici del settore alberghiero, tanto a livello internazionale quanto nel nostro caso studio, sono immersi in una profonda e apparentemente inspiegabile contraddizione. Da un lato essi lavorano per un tipo di attività non delocalizzabile e che intrattiene una forte relazione di radicamento con i luoghi produttivi traducendosi, di fatto, in una neutralizzazione della minaccia di spostamento del processo produttivo. Dall'altro, e nonostante queste "debolezze" intrinseche dell'industria in questione, i suoi lavoratori, salvo alcune esperienze, scontano una massiccia sperequazione nei rapporti di forza. Essi sono generalmente e storicamente riconosciuti come lavoratori "poveri", dequalificati, scarsamente conflittuali, poco interessati alla sindacalizzazione e che difficilmente riescono a trarre vantaggio quel potere posizionale dipendente dall'essere impiegati in un'industria poco mobile e con forti limiti all'introduzione di tecnologie *labour saving* (Sassen, 2008, Silver 2008). Fatte le dovute distinzioni, nemmeno l'essere immersi in un contesto dove le

disuguaglianze di reddito, di classe, di consumi culturali e di strutture di opportunità si mostrano in tutta la loro asprezza quali gli alberghi lusso sembrerebbe dare origine a manifestazioni di rabbia sociale, conflitti e ostilità (Sherman, 2007). Qui sosteniamo che sebbene la condizione dei lavoratori del turismo e degli alberghi a Venezia sia in linea tendenziale simile quella appena descritta, essa non può essere generalizzata per due ragioni sostanziali. In primis perché intravediamo in questa narrazione il rischio di schiacciare l'analisi su una prospettiva eccessivamente "miserabilista" che non renderebbe giustizia alle reali e quotidiane esperienze di conflittualità dei lavoratori e soprattutto a quelle che, emergendo dall'universo esistenziale, eccedono dal registro del conflitto industriale classico e mirano alla costruzione autonoma di ambienti sociali e di vita. In secondo luogo, perché in realtà il lavoro nel turismo non è né innatamente povero né, tantomeno, i lavoratori sono *naturalmente* deboli. Si tratta di una forza lavoro e di un settore produttivo socialmente costruito come povero e dove i sistemi di regolazione delle relazioni di lavoro nonché il modo in cui è organizzato il processo produttivo certo non aiutano i lavoratori ad affrancarsi da tali stigma. Il differenziale nelle possibilità di far leva sulle debolezze intrinseche dell'industria turistica andrebbe invece ricercato nell'interagire simultaneo di una molteplicità di fattori strutturali e contingenti: quali l'origine nel campo del lavoro servile di questi mestieri (e la loro riscoperta attuale); il modo specifico in cui sono organizzati i rapporti di lavoro e di produzione; il modo in cui viene costruita, differenziata e gerarchizzata la forza lavoro alberghiera; e, infine, la memoria storica, produttiva e sociale dei luoghi entro cui questi fattori interagiscono.

Non si dilungheremo ancora sul come il settore sia stato costruito storicamente come povero e sulle contiguità con l'origine servile dei mestieri dell'ospitalità se non per ricordare che, benché vi sia stato un indubbio affrancamento da molte condizioni che contribuivano a isolare socialmente questa forza lavoro, una parte di essa risulta ancora oggi sottoposta a pregiudizi e a contrassegni negativi nonché immersa in forti processi di stigmatizzazione e di emarginazione sociale. Non a caso, una parte di queste professioni sono internazionalmente e ampiamente disponibili per quei lavoratori e lavoratrici che scontano processi di più o meno forte marginalizzazione sociale e, in particolar modo ma non solo, per i lavoratori migranti:

«I portieri di notte eravamo 2 con l'altro che faceva 4 notti. All'inizio ce n'era un altro che però era stato mandato via perché il popolo dei portieri di notte, almeno all'epoca, era un popolo di disastri, ne ho conosciuti tanti. Questa [l'albergatrice] non le pareva vero di avere due studenti universitari, svegli che parlavano anche qualche altra lingua oltre all'italiano. Poi quando noi ci siamo licenziati al posto nostro ha preso bengalesi e questo è l'altro problema». *Intervista n° 12, Francesco, Ex portiere di notte, Italiano, febbraio 2016;*

«Beh, quello un po' sì, tra qualche anno forse, quando la situazione si riprende, forse riuscirò a trovare di meglio. È un lavoro pesante poi la gente lo pensa male. Facchino non so sembra che fai quello che portava gli ammalati quando c'erano le malattie che si diffondevano.

D: cosa ti dicono?

R: No non dicono niente ma questo è un lavoro come dire umile. Cioè nessuno viene a dirti che fai un lavoro di merda ma so che lo pensano. Anche io lo penso, onestamente» *Intervista n° 34, Florin, Facchino, moldavo, maggio 2016.*

Lo status, i bassi salari e le spesso difficili condizioni di lavoro che caratterizzano professioni quali portieri di notte, guardiani, lavapiatti, facchini, camerieri avallano la presentazione delle stesse come professioni stigmatizzate, e contribuiscono ad attirare - e spesso ad intrappolare - i lavoratori in una posizione di ghetizzazione socio-economica (Baum, 2012; Duncan et al. 2013; Saunders, 1981). In effetti, è molto diffusa l'idea che queste sacche di marginalità, in primo ruolo associate ai lavoratori migranti, possono essere considerate, a buon diritto, l'altra faccia della medaglia della immobilità spaziale dell'industria alberghiera e dei servizi in quanto garantiscono in loco alcune condizioni di valorizzazione che altre aziende si procurano spesso con i processi di *offshoring* (Sassen, 2008).

Il dato che vorremo però sottolineare è che non possiamo far prescindere la presunta debolezza dei lavoratori del comparto alberghiero dal modo in cui sono organizzati i rapporti di lavoro e dagli effetti che essi producono sull'esperienza quotidiana dei lavoratori. Da un lato vi è la divisione funzionale delle attività - che unitamente alla proliferazione degli status contrattuali - produce una forte segmentazione delle esperienze di lavoro. D'altronde, come insegnano i teorici radicali della segmentazione, divisione del lavoro significa, in primo luogo, divisione dei lavoratori (Gordon et al. 1982). Ogni singolo lavoratore si identifica in una posizione "produttiva", occupazionale e contrattuale differente rendendo quantomeno difficoltoso riconoscersi in una sorte comune. Ognuna di queste posizioni è infatti caratterizzata da un proprio livello salariale e contrattuale che sottende anche profonde differenze di status, di potere e di riconoscibilità sociale a seconda della collocazione nel processo produttivo, nel reparto, nella mansione, nella gerarchia e nelle disposizioni contrattuali (diretto, outsourcing, interinale, precario, stagionale, part-time, ecc.) a cui vanno sommate le conseguenze di un lavoro fortemente atomizzato che crea barriere spazio/temporali e impedisce una piena socializzazione tra la forza lavoro. Il differenziale di diritti e di potere fa sentire tutto il suo peso nell'alimentare sospetti, invidie, rivalità, e competizione e nel sostenere la creazione di profonde fratture sociali:

«Poche relazioni. Noi lavoriamo come pazzi siamo sempre in giro e non abbiamo tempo manco per parlare tra noi che lavoriamo insieme poi gli altri li vediamo anche poco. Quelli della reception li vediamo spesso perché abbiamo a che fare con loro ma in cucina non possiamo andare, nel bar nemmeno nella palestra non ne parliamo». *Intervista n° 34, Florin, Facchino, moldavo, maggio 2016;*

«Alle assemblee che facciamo noi, i dipendenti non partecipano, no. Perché dovrebbero partecipare? Lo sanno di cosa si parla. Si parla di soldi che non sono pagati mentre loro non hanno questi problemi, loro hanno tutto perché lavorano direttamente con l'hotel e non hanno i problemi come noi. Sono più protetti insomma. Diciamo che loro sono più sicuri, sono più privilegiati rispetto alla cooperativa anche se alla fine siamo tutti numeri ma loro certamente non hanno i nostri stessi problemi, ecco. Loro sono assunti direttamente e non hanno il problema di cambio d'appalto, di scatti di anzianità e nemmeno di stipendio» *Intervista n° 19, Petro, Facchino, ucraino, marzo 2016;*

«Competizione fortissima. Era una cosa che mi stupì veramente tanto... [...] ...L'agenzia parla per quelli che sono i tuoi superiori nel posto di lavoro e a seconda del feedback l'agenzia decide se continuare il rapporto con te oppure no. Quindi non solo devi fare bene il tuo lavoro ma devi anche piacere al capo in modo che lui parli bene all'agenzia interinale che non ti ha mai visto lavorare e sulla base di questo poi ti chiamano. Quando io sono entrata a lavorare lì i miei stessi colleghi interinali, con cui appunto eravamo nelle stesse condizioni, non mi vedevano di buon occhio, non sono stata accolta benissimo perché mi hanno visto come una potenziale minaccia che avrebbe tolto loro la possibilità di essere chiamati. Addirittura, facevamo tutti la stessa strada per tornare a casa e un paio di ragazzi non facevano la strada con noi ed erano quelli che speravano nell'assunzione. Erano anche stranieri tra l'altro e forse pesava questa cosa.

Quindi c'è una fortissima competizione. Anche dove lavoro adesso. La competizione tra i lavoratori è la cifra adesso di tutti i rapporti dentro e fuori il posto di lavoro. Non c'è una possibilità di solidarizzare. Io ricordo per esempio che nel posto dove sono stata di più c'è stato un embrione di rapporti personali al di fuori del lavoro, a parte la mia amica con cui c'era un rapporto pregresso prima del lavoro, ci sono stati due embrioni di rapporti personali naufragati clamorosamente per questioni di lavoro quindi subentrava appunto la competizione oppure una volta che sei sottoposto a ritmi intensissimi nel lavoro la cortesia va in secondo piano per quanto tu cerchi di spiegarlo a fine turno rimane che tu sei stronza e mi tratti male, che tu vuoi un rapporto privilegiato con il datore di lavoro e che questo rapporto privilegiato si costruisce sulla pelle degli altri lavoratori. Nei momenti di pausa, nei post-lavoro uno dei metodi per entrare nelle grazie è parlare male dei colleghi, siccome ste cose di solito si vengono a sapere i rapporti naufragano prima di iniziare» *Intervista n° 41, Eleonora, Cameriera di sala, italiana, intervista realizzata via Skype, ottobre 2016;*

L'ipertrofia delle fratture sociali negli alberghi è talmente acuta da riprodurre spesso alcuni effetti e fenomeni di competizione e rivalità tra i lavoratori che solitamente si manifestano su scale geografiche molto più ampie come quelle dei cosiddetti "dilemmi geografici" che vede l'azione di difesa dei posti di lavoro e dei diritti in una località specifica danneggiare lavoratori di un'altra località e viceversa. Negli hotel questi fenomeni si manifestano principalmente durante e subito dopo i processi di outsourcing che alimentano le preoccupazioni dei lavoratori sulla loro sorte occupazionale e salariale:

«Ma in realtà non ci parliamo mai con i lavoratori proprio dell'albergo. Capita che ci incontriamo perché comunque lavori nello stesso posto e al massimo ti saluti. Ma adesso la situazione è molto migliorata. Appena siamo arrivati ci guardavano male e ci facevano persino i dispetti, ci nascondevano le cose. Le lasciavamo in un posto e non le trovavamo, così poi perdevamo tempo, magari volevano dimostrare che non eravamo buoni o che la cooperativa non fosse in grado, non so. Forse avevano paura di perdere il posto perché magari l'albergo voleva darlo alla cooperativa». *Intervista n° 34, Florin, Facchino, moldavo, maggio 2016;*

Come abbiamo visto nella sezione precedente, anche la differenziazione sociale dei lavoratori sulla base delle loro identità intersecate sollecita molteplici divisioni tra la forza lavoro. Una parte del dibattito che abbiamo ricostruito nella parte teorica ha mostrato come la narrazione dell'appartenenza di classe come "identità dominante" a cui tutte le altre avrebbero dovuto conformarsi e uniformarsi è insostenibile. I lavoratori non sono semplici portatori di interessi di classe ma possono essere portatori di altre identità sociali che, per loro stessa definizione, sono costitutivamente particolaristiche. La mobilitazione o, meglio, i processi di soggettivazione che si basano sulla mobilitazione di queste identità creano necessariamente linee di divisione binarie e multiple. Come hanno ricordato Tsing (2012) e van der Linden (2012) questo non è un processo nuovo nel capitalismo sebbene esso sia stato a lungo negato in ragione del "superiore interesse dell'identità di classe". Eppure, se una parte del marxismo ortodosso ha per lungo tempo tentato di neutralizzare queste istanze identitarie - relegandole alla sfera extraeconomica della cultura - per evitare che entrassero in competizione con gli interessi economici, la controparte - il capitale - ha da sempre intravisto in esse la potenzialità di governo e di gestione della forza lavoro. La formazione dell'identità della classe operaia riflette in parte l'appartenenza anche ad altre identità, tra cui quelle della propria comunità di origine, i gruppi etnici di estrazione e anche ed eventualmente le identità che originano da appartenenze corporative. Esemplificative sono a questo riguardo le analisi di Roediger (1991) e Roediger ed Esch (2012) che hanno dimostrato come le identità avevano un peso fondamentale anche quando la narrazione dell'appartenenza di classe era al suo apice. In particolare, studiando la storia della formazione del

movimento operaio negli Stati Uniti, i due autori sostengono che l'identità della classe operaia americana era inscindibile dalla sua appartenenza alla *whiteness* che portava all'esclusione di fatto della componente afroamericana. Attraverso il concetto di "race management", Roediger ed Esch hanno altresì dimostrato come i datori di lavoro abbiano da sempre giocato (e co-prodotto) le differenze interne alla forza lavoro utilizzandole alla stregua di una strategia di management¹²⁹ volta al controllo dei lavoratori e all'aumento della produttività del lavoro. Oggi però, è necessario prendere atto che non è più solo l'alterità determinata dalle origini etniche a sostenere nuovi dispositivi manageriali. Le relazioni tra i lavoratori e il modo in cui le differenze sono mobilitate, investite, valorizzate da parte dei datori di lavoro devono essere necessariamente osservate alla luce dello statuto intersezionale e fluido delle identità stesse. In ragione della presenza di molteplici differenze e di una forza lavoro multinazionale, gli alberghi si sono mostrati in questo senso un sito quintessenziale per l'osservazione dei dispositivi di frammentazione della forza lavoro, per la costruzione di confini sociali e per gli effetti che essi provocano sulle relazioni quotidiane tra i lavoratori.

«Prendi le romene e le moldave che lavorano con noi, si odiano e non vanno d'accordo. La governante deve sempre stare attenta a che la cosa non degeneri» *Intervista n° 31, Antonella, Cameriera ai piani, italiana, maggio 2016;*

«Allora nella mia esperienza, il razzismo di solito se ci sono troppi stranieri, di solito non sono gli italiani ad essere razzisti, di solito sono i colleghi ad essere razzisti. Io non ho mai trovato italiani che sono razzisti, anzi sto benissimo con loro» *Intervista n° 20, Regina, Cameriera ai piani, filippina, marzo 2016;*

«Io ho fatto un corso con 28 cameriere ed ero l'unica italiana. Addirittura, ho avuto anche un battibecco abbastanza acceso una volta, ma non lì, in un altro hotel, perché mi hanno detto che noi italiane non vogliamo fare le cameriere. Ed io ho risposto a loro che sapete qual è la differenza? Che l'italiano conosce la legge, le altre no. E pur di avere qualcosa, preferiscono che i loro i diritti vengano messi sotto i piedi» *Intervista n° 15, Lidia, Cameriera ai piani, italiana, febbraio 2016.*

Il risultato specifico di questi processi è la produzione di molteplici fratture sociali tra i lavoratori nonché la formazione di relazioni sociali personali e collettive marchiate da atteggiamenti di diffidenza, sospetto, gelosia, paura e ansie con la conseguente difficoltà di instaurare rapporti sociali profondi e di sviluppare processi di solidarietà a partire dal riconoscimento di una condizione comune. Questi lavoratori, sebbene non tutti portatori di un sentimento di conflittualità verso le altre identità, hanno più volte riconosciuto le differenze (declinate in termini culturali) come ostacoli per la formazione di rapporti personali sociali sinceri e di affiatamento di gruppo:

«Guarda, per differenza di comportamento, io ti posso dire che là dove c'è più personale maschile e meno femminile ci sono meno baruffe. Dove ci sono le donne, c'è sempre qualcuna che la mattina si sveglia, magari ha il ciclo mestruale, che viene arrabbiata contro tutti. Io lascio stare saluto e via. Quindi non lo, non mi trovo quel fuoco che dico adesso vado e faccio casino. Poi ci sono le liti, che sono comuni. Per gelosia soprattutto. Qualcuno ha il carattere buono, sempre sorridente, qualcuno no e creano sempre

¹²⁹ Il processo di "race management", sebbene in una forma non "scientifica", era al centro di Mr. Block, raccolta di vignette ad opera di Ernest Riebe, fumettista di origine tedesca e membro dell'Industrial Workers of the World (IWW). Nella rappresentazione di Riebe, Mrs. Block era un astuto imprenditore che, accortosi delle differenze identitarie della sua forza lavoro multinazionale tentava, continuamente, di far leva sulle appartenenze per bloccare i processi di solidarietà, assicurarsi il loro consenso e aumentare la produttività. Alcune vignette del fumettista si trovano qui: <https://libcom.org/gallery/mr-block-comic>

problemi. Questo è quando c'è invidia e gelosia. Per esempio, c'è una, conosco una rumena che è sempre con il muso, che dice sempre che io lavoro, io sono una grande lavoratrice ed io lascio stare non rispondo» *Intervista n° 29, Isabel, Cameriera ai piani, ucraina, aprile 2016;*

«Abbiamo fatto il primo anno che ogni anno ci vedevamo, poi chi tra famiglia, chi tra problemi vari chi per tradizione perché se conti noi facciamo il Natale il 25 dicembre mentre loro ce l'hanno il sette gennaio... e già quella è un'altra cosa diversa» *Intervista n° 16, Annamaria, Cameriera ai piani, Italiana, febbraio 2016;*

Nonostante questa continua riaffermazione della differenza e delle gerarchie, i lavoratori e sindacalisti riconoscono pienamente come le linee di divisione siano controproducenti rispetto agli interessi immediati degli stessi lavoratori ma anche auspicate e utilizzate dai datori di lavoro e, soprattutto, dai manager più vicini gerarchicamente, ossia coloro che svolgono funzioni operative ai quali spesso viene chiesto di dar conto della produttività dei gruppi che guidano.

«Certo. Certo, per dividerle. Perché se tu prendi due persone della stessa nazionalità, ti faccio un esempio che è successo a me: sono rimaste 3 moldave, un contratto a tempo indeterminato e due part-time e sono passate cinesi, filippine, romene, molte più brave e competenti di loro però le hanno fatto le scarpe perché tra di loro hanno una unione che noi italiani non abbiamo. Perché se tu noti anche nel lavoro loro usano il *tam-tam*, il passaparola e così si mettono tutti insieme e riescono a difendersi». *Intervista n° 15, Lidia, Cameriera ai piani, italiana, febbraio 2016;*

«Per la mia esperienza il datore di lavoro usa senza pudore le differenze culturali, linguistiche e di genere per dividere i lavoratori e governarli meglio. Te lo dico proprio così in modo forte così ci capiamo meglio. Il problema è che tante volte questa cosa è controproducente per lui stesso, talvolta sembra quasi che il potere sui lavoratori sia più importante degli affari, cioè di una buona conduzione dell'azienda. L'ho osservato più volte e te lo dico proprio con sicurezza questo. Poi cioè ovviamente ci sono decine e decine di divisioni non solo di genere, o per nazionalità, tra italiani o migranti. Ma ci sono scontri per esempio tra le stesse nazionalità quando ci sono gerarchie diverse, quando uno magari è a tempo pieno e l'altro fa il part-time. È un panorama veramente molto frastagliato. Dall'altra parte tra lavoratori le stesse fratture "tra virgolette" si ricompongono in maniera caleidoscopica a seconda delle sensibilità personali» *Intervista n° 41, Eleonora, Cameriera di sala, italiana, intervista realizzata via Skype, ottobre 2016;*

Eleonora, nell'ultimo stralcio d'intervista coglie ciò che riteniamo essere un punto fondamentale della nostra argomentazione. Ovvero la necessità di tenere insieme le divisioni che emergono dalla stratificazione delle differenze sociali e quelle che sono dipendenti dai processi di frammentazione produttiva e contrattuale. In effetti, se leggessimo in maniera integrata i due capitoli empirici dove abbiamo trattato della divisione tecnica e sociale del lavoro alberghiero ci renderemmo immediatamente conto delle differenti linee di separazione, individualizzazione e frammentazione a cui sono sottoposti i lavoratori e le lavoratrici dell'ospitalità: da un lato demarcazioni di gerarchie, di diritti, di salario e di status e, dall'altro, i confini sociali di genere, nazionalità, colore della pelle, cultura.

Noi abbiamo definito le differenti linee di divisione come *frammentazioni multiple*, non tanto per dar conto della loro potenzialmente infinita quantità, quanto per cercare di cogliere la loro natura intersecata e sovrapposta che alimenta i processi di moltiplicazione delle esperienze individuali e quotidiane dei lavoratori e delle lavoratrici. Se, come abbiamo sostenuto nelle pagine precedenti, la divisione sociale del lavoro s'interseca con quella tecnica, - o detto con Puwar (2004) se la divisione tecnico-spaziale del lavoro è sempre e contemporaneamente anche differenziazione sociale del lavoro, allora è concettualmente e fattualmente impossibile separare gli effetti di disgregazione che

quest'intreccio provoca sui lavoratori. Bisogna tenere insieme i diversi livelli di frammentazione della produzione, di gerarchizzazione occupazionale e di atomizzazione del lavoro (si pensi per esempio al lavoro individualizzato delle cameriere ai piani) con la differenziazione sociale della forza lavoro per cogliere le specifiche esperienze di solitudine e isolamento che scontano i lavoratori alberghieri così come ci vengono presentati dalle parole degli intervistati.

Conclusioni

In definitiva, quindi, guardare all'ospitalità dal punto di vista di chi ci lavora, non solo ci mostra immediatamente la straordinaria capacità dei manager degli alberghi di dividere la forza lavoro un attimo dopo averla assemblata, ma ci lascia pochi dubbi, sosteniamo, su come i processi di razzializzazione, genderizzazione e le altre discriminazioni - oggi sempre più al centro dei regimi di produzione - innervino e qualifichino la divisione funzionale del lavoro e come quest'ultima continui ad influenzare e a dare il suo contributo di riproduzione dei processi di discriminazione.

Prima di dedicarci, nel prossimo e conclusivo capitolo, ai modi in cui i lavoratori rielaborano la loro condizione e le loro strategie di vita e di lavoro e tentano quotidianamente di ricomporre le fratture sociali, c'è un ultimo punto che ci preme richiamare. Esso riguarda la nostra proposta di considerare ogni singolo albergo come capace di riprodurre una parte consistente dei fenomeni che si osservano solitamente nelle reti produttive globali, ossia la capacità di queste strutture di scomporre e disperdere la produzione in una miriade di processi e siti produttivi e di ricomporla successivamente attraverso l'infrastruttura delle reti. Ricomposizione non significa però solo mera aggregazione di processi economici anonimi ma assemblaggio di contesti socio-locali differenti, ognuno caratterizzato dalle proprie vicissitudini sociali, culturali e politiche, dalle proprie composizioni di forza lavoro, dai propri modi di controllare, dirigere e segmentare il lavoro. Ricomporre attraverso la trama della rete significa assemblare regimi di produzione e figure produttive differenti, frammentate e disperse. Nonostante l'impossibilità di disseminare i processi produttivi su diversi siti localizzativi, l'albergo si è dimostrato abile nello sfidare i suoi stessi limiti spazio-temporali. Non solo per la sua capacità di operare delocalizzazioni in loco o di prossimità, di gerarchizzare e segmentare il lavoro e di utilizzare localmente le ormai ampie presenze di sacche di marginalità, di differenziazione sociale e di lavoro povero. E neanche solo per l'abilità di moltiplicare le figure e i processi produttivi, di rivitalizzare vecchie e nuove forme di messa a lavoro e farle coesistere internamente. Ma soprattutto, perché l'organizzazione delle relazioni di lavoro alberghiere hanno la capacità di riprodurre effetti sul soggetto del lavoro che hanno poco di diverso con quelle osservabili lungo e tra le reti produttive globali. Basti pensare ai fenomeni di competizione e rivalità in cui si trovano immersi i lavoratori degli alberghi nel momento in cui si esternalizzano parti della produzione per scorgere una rappresentazione in scala ridotta dei "dilemmi geografici". Così come le differenze di status, di salario, di diritti e di potere sociale a cui sono sottoposti i lavoratori di un albergo sembrano essere molto simili ai fenomeni che siamo abituati a vedere su scala transnazionale - quali il dumping salariale e sociale - tra lavoratori di diverse aree geografiche.

CAPITOLO 6

RESISTENZE E RICOMPOSIZIONI DEL LAVORO

Nel corso della dissertazione abbiamo più volte fatto riferimento alla scarsa conflittualità e ai bassi tassi di sindacalizzazione che i lavoratori del settore alberghiero e turistico presentano a livello internazionale nonché alla contraddizione tra il vantaggio dell'immobilità dell'industria e la presunta incapacità, da parte dei lavoratori e dei sindacati, di sfruttare tali vantaggi. Si è provato a risolvere questa contraddizione, rintracciando i modi i cui l'industria cerca di superare i propri limiti, frammenta la produzione e, con essa, la forza lavoro che, almeno per quanto emerso nel caso oggetto di studio, a fatica sperimenta processi di solidarietà e di organizzazione. Nonostante gli innumerevoli scogli in cui si trovano spesso incagliati i lavoratori, né essi possono essere considerati innatamente deboli né l'industria per cui lavorano può essere considerata naturalmente povera. A fornirci una prova della costruzione sociale localmente differenziata che si cela dietro la rappresentazione del lavoro turistico come povero e debole non vi è solo il fatto che negli alberghi sono presenti diverse figure che vantano una buona retribuzione. Nemmeno solo il fatto che i lavoratori del turismo si sono resi diverse volte protagonisti, negli ultimi decenni, di importanti esperienze di lotta e di mobilitazione. Ma anche perché la situazione e le condizioni di una parte dei lavoratori e delle lavoratrici di Venezia sono risultate essere relativamente e mediamente migliori di quelle osservabili in altre località, tanto lontano quanto prossime a Venezia (vi è un consenso generale, ad esempio, sulle migliori condizioni dei lavoratori di Venezia centro rispetto a quelli del Lido). Naturalmente, il nostro obiettivo qui non è stilare una graduatoria di chi è esposto a condizioni lavorative e salariali più svantaggiose e degradanti e quali lavoratori paiono essere in grado di contestarle. Ci interessa, in realtà, da un lato capire quali sono i fattori che condizionano l'azione e le strategie sindacali dei lavoratori del turismo e quanto incidano in esse le predisposizioni e le eredità locali e, dall'altro, provare restituire un'immagine dei lavoratori diversa da quella miserabilista e compassionevole di soggetto inconsistente, banalizzato, incapace di produrre una risposta adeguata e coerente all'irruenza e alle prerogative del capitale se non anticipatamente costituiti in soggetto organizzato. Non ci siamo trovati dinanzi ad evidenti manifestazioni di resistenza e né, tantomeno, dinanzi ad un ciclo di lotte come quelli che hanno recentemente segnato alcuni settori produttivi in Italia o il settore turistico di altre località. Dal punto di vista della traduzione organizzativa – e se si vuole politica - delle molteplici pratiche dei lavoratori permane certamente un deficit (anche rispetto a quelle che sono le potenzialità). Nemmeno là dove le azioni e le pratiche dei lavoratori e dei sindacati hanno assunto i tratti classici del conflitto industriale – come nel caso delle lotte contro la terziarizzazione e il cottimo o gli scioperi che hanno preceduto il rinnovo del contratto collettivo del 2016 – esse sembrano pienamente in grado di ricomporre le fratture esistenti tra la forza lavoro. Elemento che viene ulteriormente dimostrato,

tra l'altro, dalla frammentazione delle traiettorie sindacali. Eppure, nonostante il riconoscimento imprescindibile della posizione di svantaggio nei rapporti di forza, l'osservazione empirica ha fatto emergere non solo la questione delle connessioni tra resistenze all'interno e all'esterno del processo produttivo ma anche l'abilità di alcuni lavoratori di riadattare le proprie biografie e le proprie strategie in funzione delle loro differenti soggettività, della propria condizione e dei propri bisogni.

Già nella parte teorica, insieme ai geografi del lavoro e agli esponenti della Labour Process Theory, abbiamo sostenuto non solo la necessità di abbandonare l'ipostatizzazione del lavoro come "input produttivo" e pensarlo invece come soggetto specifico dei processi produttivi e fonte principale del valore ma anche come soggetto proattivo, capace cioè di esprimere, attraverso molteplici pratiche e in differenti contesti della vita quotidiana, un proprio potere di condizionamento dentro e fuori i luoghi produttivi e quindi di co-edificare, in modo relativamente autonomo, un proprio ambiente. L'osservazione empirica delle azioni dei lavoratori riduce i timori dei teorici della *Labour Process Theory* di cui abbiamo scritto nel secondo capitolo. La critica espressa da alcuni studiosi della LPT è quella di considerare la teorizzazione dell'agency, per come espressa da una parte della geografia umana, una categoria troppo ampia e manichea da cui non sarebbe possibile discernere le pratiche che producono un cambiamento sostanziale nei rapporti di forza dentro i luoghi di lavoro. Di contro, qui si sostiene che una definizione troppo vincolante e stretta dell'agency non sia in grado di contenere le complesse e multiformi pratiche che i lavoratori mettono in campo, anche quelle emerse come "potere locale" che hanno spinto le multinazionali a ridefinire le proprie strategie di sviluppo, la propria organizzazione produttiva e i rapporti con la catena di approvvigionamento. Se, come abbiamo cercato di documentare, il settore turistico-alberghiero fa dell'eterogeneità e della differenza (dei processi produttivi, di diritti, di gerarchie sociali e occupazionali e della forza lavoro) la sua più importante caratteristica endemica, allora questa eterogeneità non può che riguardare anche l'agency del lavoro e le differenti strategie biografiche e riproduttive. Anche in questo senso, l'albergo si presenta come un sito quintessenziale di osservazione. In esso convivono e interagiscono pratiche di agency che riguardano differenti aspetti dell'esperienza di lavoro e di vita: dal rifiuto soggettivo delle gabbie identitarie che porta ad una contestazione più o meno palese delle aspettative stereotipate dei datori di lavoro all'uso di ciò che Scott (1985) ha definito "le armi dei deboli" (*Weapons of the Weak*), dal protagonismo sindacale (e dalle forme atipiche di utilizzo del sindacato) alla capacità di alcuni di rielaborare positivamente persino ciò che è ritenuto uno dei principali problemi del lavoro turistico come la stagionalità - a cui abbiamo dato atto nei capitoli precedenti - , dai modi in cui sovente il potere associativo si è tramutato in potere strutturale e posizionale alle resistenze dirette nel processo lavorativo, dall'abilità di mettere in campo alcuni elementi soggettivi specifici della condizione di lavoratori migranti all'opporre allo sguardo plasmante del turista "uno sguardo resistente del lavoro".

I focus di queste ultime pagine sono quindi i differenti processi di soggettivazione e le molteplici pratiche di agency, di resistenza, resilienza e rielaborazione che i lavoratori e le lavoratrici mettono in campo tanto dentro il processo produttivo quanto al di fuori di esso, tanto in modo organizzato quanto autonomamente. Nella prima sezione ci occuperemo della soggettivazione in riferimento alla questione centrale delle identità, ossia al modo specifico con cui la stereotipizzazione e la cattura

dell'indeterminatezza delle identità incontrano rotture e disordini in relazione all'emergere del rifiuto di identità imposte o del loro esaurimento. In questa sezione, inoltre, vedremo i modi in cui i lavoratori costruiscono e socializzano conoscenze specifiche con cui "affrontano" quotidianamente la relazione con i turisti, traendone alcuni vantaggi o limitando la posizione di svantaggio. La seconda sezione è invece dedicata alle evidenti manifestazioni di conflitto nel processo produttivo e al conflitto sindacale e organizzato. Queste sono sia lotte che potremmo definire à *la Braverman* poiché hanno al centro la questione della degradazione del lavoro, sia soggettività mobilitate a partire da una nuova composizione del lavoro e che si esprime anche nel diverso modo di utilizzo, appropriazione e costruzione del sindacato. L'ultima sessione riguarda invece uno dei particolari momenti in cui la ricomposizione delle fratture sociali, così come l'abilità di sindacati e lavoratori di sfruttare i limiti spazio-temporali dell'industria, sono più evidenti, ovvero l'esercizio dello sciopero.

6.1 "Sembravano adatti ...". Il rifiuto delle essenzializzazioni

Nel precedente capitolo abbiamo analizzato come viene costruita e riprodotta la divisione del lavoro alberghiero, sostenendo che le visioni idealizzate e gli stereotipi dei manager sull'adeguatezza delle identità dei lavoratori, mirando a regolare e organizzare il mercato del lavoro e le relazioni produttive, possono essere considerati alla stregua di disposizioni e di pratiche di management. Contemporaneamente, si è visto come gli stessi lavoratori rispondano - nella maggior parte dei casi - positivamente alle idealizzazioni dei manager, impegnandosi in un processo di conferma degli stereotipi e delle essenzializzazioni. Le ragioni della conformazione dei lavoratori alle idealizzazioni manageriali sono solitamente diversificate e contingenti seppur, come differenti ricerche hanno evidenziato (Burawoy, 1979; McDowell 2007; Williams, 2006), la partecipazione soggettiva (e assertiva) dei lavoratori alle visioni stereotipate è prevalentemente strumentale all'ottenimento di ricompense di natura economica, sociale e morale. Il coinvolgimento dei lavoratori in un sistema che decide l'accesso alle posizioni occupazionali sulla base di aspettative stereotipate legate alle identità è piuttosto conseguente. Si tratta del particolare fenomeno che Anna Tsing (2009) chiama (auto) super-sfruttamento (*self and super-exploitation* - l'interagire tra lo sfruttamento economico e quello delle differenze) in cui le performance economiche dei lavoratori si rendono possibili a seguito della sollecitazione delle proprie appartenenze sociali. Tuttavia, come la stessa Tsing (2005) sostiene, non si tratta di un processo privo di attriti o immune alle "anomalie", ma sottoposto nel suo divenire concreto all'emersione di rotture, deviazioni e frizioni. Quest'ultime, in particolare, sono il prodotto specifico e contingente della soggettivazione del lavoro che si presenta qui come un processo ambivalente: essa è sia assoggettamento sia affrancamento e rifiuto. Se l'assoggettamento è rappresentato dalla mobilitazione soggettiva e dalla cattura dell'indeterminatezza delle identità con lo scopo di estrarne valore e di sorreggere performance corporee e identitarie, il processo opposto non può che essere la contestazione alle appartenenze rigide e attribuite nonché il rifiuto delle idealizzazioni delle stesse. Se il fenomeno di introiezione, di conferma e di mobilitazione può essere definito come "incarnazione" (*embodiment*) (in cui i corpi dei lavoratori si fanno contenitori di caratteristiche e abilità specifiche a seconda dei loro tratti e dei loro marcatori di differenza sociale), allora il suo opposto è il processo di disincarnazione (*disembodiment*). Quest'ultimo è definito

dall'emergere di uno scarto tra le identità attese e desiderate dal datore di lavoro e quelle realmente manifestate (e/o "sentite") dal lavoratore e dalla lavoratrice (Wright 2006, Williams, 2006, McDowell 2009). Traslando qui il linguaggio del "lavoro emozionale" di Hochschild (2003), potremmo definire la "disincarnazione" come un fenomeno di "dissonanza identitaria" in cui i comportamenti assunti dai lavoratori non coincidono con quelli mediati dagli stereotipi e attesi dai datori di lavoro e dai turisti. Tuttavia, a differenza della dissonanza emotiva che si presenta come processo interiore del lavoratore "emozionale" poiché prodotta dalla discrepanza tra i sentimenti costretti a manifestare e quelli realmente percepiti, qui la "dissonanza identitaria" è manifesta, esteriore e visibile nella differenza tra i comportamenti e i modi di essere reali (e di pensarsi riflessivamente) e quelli attesi sulla base delle caratteristiche sociali dei corpi. Si tratta del rifiuto di gabbie identitarie e, conseguentemente, della produzione di performance non conformi a quelle stilizzate dai datori di lavoro. Il rifiuto soggettivo si rende possibile alla luce dello statuto di costrutti sociali che caratterizzano le identità, del loro non avere, come ricorda Butler (1990), nessuno stato ontologico, e sono quindi elementi instabili, aperti, di volta in volta negoziati a seconda del contesto sociale e normativo in cui agiscono. Questi rifiuti possono esprimersi sia in forma evidente producendo quindi rifiuto totale (quando tutte le appartenenze imposte e simultanee sono contestate) o parziale (quando prendono di mira una singola categoria attribuita) ma anche esprimersi in una manifestazione contraddittoria che porta da un lato i lavoratori e le lavoratrici ad immedesimarsi e a riconoscere le "proprie" identità (di genere, di etnia, di età) ma, dall'altro, a rifiutarne le essenzializzazioni e gli stereotipi che rintracciano in queste identità particolari abilità a svolgere un ruolo. La dissonanza corporea e identitaria minaccia apertamente il processo di doppia interpellanza.

La maggior parte delle indagini concentrate sui processi di soggettivazione e di performance corporee si servono di metodi di ricerca etnografica e principalmente della tecnica di osservazione partecipante che permette di esaminare i comportamenti delle persone in un tempo relativamente ampio e di intercettarne sincronicamente le discrepanze. Nel nostro caso, invece, l'uso dell'intervista in profondità – che come è noto è soggetta alla rinegoziazione e adattamenti post-esperienza - incorpora il rischio di non riuscire pienamente a cogliere le manifestazioni di dissonanza identitaria. Ciononostante, le interviste con alcuni lavoratori hanno confermato la loro difficoltà ad immedesimarsi a lungo con i confini identitari assegnati e con le essenzializzazioni dei datori di lavoro, sfidando i ruoli di genere, di "etnia" e di nazionalità anche quando questo vuol dire interrompere la partecipazione ai benefici morali ed economici. D'altro canto, anche dalle interviste con i manager sono emerse delle indicazioni rilevanti al riguardo del riconoscimento dei comportamenti dei lavoratori che eccedono e si diversificano da quelli attesi. I datori di lavoro hanno individuato questi comportamenti solo alcuni gruppi di lavoratori - come i lavoratori migranti - e relativamente ad alcune "essenzielizzazioni" di questi gruppi di lavoratori – la maggiore etica del lavoro e la loro maggiore accondiscendenza. Anche per i datori di lavoro, così come per la maggior parte dei lavoratori, le contestazioni identitarie della forza lavoro emergono in relazione della dimensione temporale.

Nella maggior parte dei casi, più che un rifiuto totale di appartenenza a categorie rigide vi è una loro conferma parziale e condizionata. I lavoratori e le lavoratrici tendono a confermare una o più

identità simultanee ma a rifiutarne altre; in altri vi è invece un rifiuto generale dei ruoli di genere o di nazionalità. E' certamente il caso di Lidia che rifiutava l'associazione tra genere e lavoro domestico-riproduttivo sostenendone la migliore abilità maschile e quindi stereotipando l'esatto opposto (gli uomini sono più bravi - Intervista n° 15); oppure il caso di Adelina che invece contestava l'appartenenza nazionale come metodo per discernere i lavoratori propensi per determinati lavori come prodotti culturali ma riteneva fondato lo stereotipo che attribuisce ai lavoratori migranti una maggiore etica del lavoro (intervista n° 3); o ancora, quanto emerso con uno dei funzionari sindacali ed ex lavoratore che contestava l'esclusione delle lavoratrici dalle mansioni di portierato e concierge e, allo stesso tempo, confermava la non idoneità degli uomini nelle mansioni di riassetto delle camere (intervista n°26). Un altro esempio che riteniamo importante è il modo in cui i lavoratori inseriti in professioni socialmente plasmate sull'appartenenza di genere (femminile), quali i receptionist, tendono verso la minimizzazione - e alle volte verso la sfida - delle aspettative di deferenza, di docilità e di subordinazione al cliente (radicate in queste professioni) e ad opporre il richiamo retorico ad attributi ritenuti tipici della mascolinità (capacità di leadership, senso di sicurezza, inamovibilità e solidità caratteriale – intervista n° 26, 40, 39). Oltre a questi richiami, emersi come informazioni leopardizzate e tra le righe nei paragrafi precedenti ma piuttosto frequenti, abbiamo potuto documentare come nel corso delle interviste i lavoratori ricorrevano ad esempi molto più manifesti dello stato di dissociazione identitaria e corporea.

«È difficile trovare un altro lavoro, diciamo vicino a quello per cui ho studiato. Per loro siamo così, siamo stranieri e sappiamo fare solo questi lavori: “la nostra cultura, l'attenzione per questo o quello, siamo più bravi ecc..”, tutte cazzate» *Intervista n° 44, Debdan, lavapiatti, bengalese, marzo 2017;*

«La cosa che fa ridere è che se tu vedi i facchini sono tutti uomini e le cameriere ai piani sono donne. Ti dicono che è così perché gli uomini non sono capaci di fare bene le pulizie, non hanno quella concentrazione e attenzione ai particolari, mentre le donne non sarebbero abbastanza forti per fare il lavoro di facchini. Sono due falsità. Uno perché il mio lavoro è duro quanto quello dei facchini, se non di più. Non hanno idea di quanti pesi prendiamo al giorno. E due perché i facchini ci aiutano a pulire le stanze quando c'è sostituzione o quando facciamo pulizie più profonde. E se lo fanno vuol dire che lo sanno fare. Adesso non è che io voglia fare il loro lavoro, anche se fai il facchino prendi molte più mance, almeno questo fino alla crisi¹³⁰, ma giusto per dire che non è vero insomma che non si possono fare altre cose» *Intervista n° 16, Annamaria, Cameriera ai piani, Italiana, febbraio 2016;*

Per quello che abbiamo potuto documentare nell'indagine, ad essere messe in discussione da parte dei lavoratori non sono le identità intese come categorie di appartenenza rigide (genere, nazionalità, religione) nelle quali i lavoratori continuano a riconoscersi, ma l'associazione tra queste identità e ruoli specifici. Per essere ancora più chiari, ad essere sfidate non sono le identità e le appartenenze quanto gli stereotipi che rintracciano ed essenzializzano in esse particolari propensioni a svolgere lavori specifici. In un solo caso una lavoratrice ha sfidato l'adesione ad una categoria a cui riteneva di non appartenere, almeno non più. Si tratta di una lavoratrice filippina che ottenuta la cittadinanza italiana ha più volte contestato il suo essere ritenuta una lavoratrice migrante e non “autoctona”.

¹³⁰ L'intervistata conferma ancora una volta i sospetti che si presentano sulla questione della distribuzione delle mance tra i lavoratori. Nel corso dell'intervista ha infatti specificato che anche le cameriere ai piani possono prendere le mance ma a differenza dei facchini, a cui vengono lasciate direttamente, per esse la mancia viene lasciata solitamente in camera e quindi soggetta, spesso, alle razzie delle governanti.

«Adesso la situazione è che ci sono troppi stranieri. Ne hanno fatto entrare troppi dall'est. Per noi italiani non va bene. Abbassano le condizioni di lavoro... [...] ... Ora, lo so che può sembrare strano dire questo perché io ancora sono vista come un'immigrata, come una filippina anche se sono ormai molti anni che ho la cittadinanza italiana». *Intervista n° 20, Regina, Cameriera ai piani, filippina, marzo 2016;*

Nel corso dell'intervista, Regina ha più volte eretto confini contrapponendosi al gruppo dei lavoratori migranti ma, allo stesso tempo, e in modo apparentemente contraddittorio, erigeva confini anche rispetto alle mie identità di nativo italiano. Di fatto, Regina vive un processo di transizione identitaria da una categoria originaria di appartenenza (migrante) a cui sente di non appartenere più a seguito di un processo di "autoctonizzazione" verso una categoria che però non le viene ancora riconosciuta come tale. Questa posizione liminale le fa contestare l'essenzializzazione delle sue caratteristiche originarie che la confinano verso determinati ruoli.

«Sai come me che gli stranieri prendono i lavori diciamo peggiori un po' dappertutto. Ristoranti e hotel sono anche così. Sei straniero e fai questo, sei italiano e fai altro.... i filippini per esempio qui fanno tutti le stesse cose. Le pulizie nelle aziende, nelle case, le badanti e negli hotel le cameriere ai piani, almeno quelli che conosco io fanno così. Se tu dai l'opportunità di fare altre cose, come sempre trovi quello bravo e trovi quello meno bravo». *Intervista n° 20, Regina, Cameriera ai piani, filippina, marzo 2016;*

Sebbene diversi lavoratori di origine migrante con lunghe permanenze in loco e alcuni anche con cittadinanza italiana (tra cui un lavoratore senegalese che aveva ottenuto la cittadinanza negli stessi giorni dell'intervista) siano stati coinvolti nella ricerca, quello di Regina è stato l'unico caso chiaro di contestazione identitaria dell'appartenenza nazionale e dello status di lavoratore migrante. Negli altri casi, invece, il riconoscimento nelle categorie di nazionalità e nel generico macro-gruppo dei lavoratori migranti è apparso ancora molto forte e sostenuto da continui richiami retorici alle proprie identità ed origini.

Infine, un altro elemento meritevole di menzione è quello relativo alla prospettiva temporale del contenitore identitario. Abbiamo sostenuto che i lavoratori e le lavoratrici partecipano al processo di doppia interpellanza tendendo alla realizzazione degli stereotipi in quanto da essa dipende il conseguimento di benefici economici, sociali e morali tra cui l'ottenimento di un lavoro. Si tratta però di un processo risultato particolarmente sensibile alle disfunzioni relative alla prospettiva temporale. Alcuni lavoratori hanno infatti ammesso di aver modificato il proprio comportamento nel corso del tempo ritenendo persino "naturale" avere un atteggiamento più ossequioso e più attento nei primi periodi e più disteso successivamente. In un caso specifico abbiamo avuto contezza dei processi colti da Goffman, (1988, 1997) e Hochschild (2003) come "recitazione" poiché un lavoratore ha espressamente fatto riferimento all'assunzione di atteggiamenti finti e finalizzati ad uno scopo in un primo periodo di adattamento e scoperta del luogo di lavoro, che propendono verso l'attenuazione nel corso del tempo a favore di una graduale assunzione di comportamenti più "naturali".

«Ma sai, magari quando sei all'inizio, chi con l'agenzia che magari vuole essere assunto, chi è in prova cerca di essere più bravo. Non si tira indietro quando deve fare qualcosa, fa le cose veloci... [...] ... magari quelle cose che quando i tuoi colleghi parlano tu rimani in silenzio perché non sai come è valutata questa cosa. Cerchi di farti vedere sveglio e capace o di sapere già come si lavora e magari non lo sai. Poi con il tempo prendi confidenza e ti comporti come tutti gli altri. Credo sia normale. Uno all'inizio è sempre più attento» *Intervista n° 46, Manu, Lavapiatti, filippino, marzo, 2017;*

Quella della trasformazione temporale degli atteggiamenti e dei comportamenti è un fenomeno peraltro riconosciuto dai datori di lavoro, specie per quel che concerne i lavoratori migranti e alcune nazionalità. La letteratura ha più volte evidenziato come i datori di lavoro percepiscano l'etica dei lavoratori migranti come materia affetta da obsolescenza programmata (Bauder, 2006; MacKenzie e Forde, 2009) - o a scadenza - a seguito dei processi di autoctonizzazione e dell'assunzione di comportamenti progressivamente simili alla manodopera nativa e al loro rifiuto di determinate occupazioni. Interessanti sono, al tal proposito, le parole di questo manager che pur continuando ad esprimere una preferenza per i lavoratori migranti "mette in guardia" dal rischio di autoctonizzazione:

«Sono lavori certamente non facili, non leggeri e per questo magari gli stranieri sono più disposti degli italiani. Anche se gli italiani un po' con la crisi sono tornati indietro. Però la situazione oggi è così. Quando aprì le posizioni, ma anche così le autocandidature sono tutti stranieri quelli che vengono. C'è un rapporto di 8 a due stranieri/italiani. Questi vogliono lavorare... [...] ... certo, poi gli stranieri non sono tutti uguali, ci sono quelli magari più interessati, quelli più passivi e poi c'è un'altra cosa. Anche loro con il tempo, se sono qui da tanto tempo cominciano a guardarsi intorno, diventano, come dire, meno disposti anche loro perché magari prendono la cittadinanza, ecc. sai, in questo non sono molto diversi dagli italiani. Facci caso, ci sono molti stranieri ma sono quelli che sono venuti qui ma i figli di questi, le cosiddette seconde generazioni, non vengono qui, perché vogliono fare altro. Con il tempo perdono un po' quella cosa che li porta a prendere questi lavori. Ad esempio, i primi che sono entrati nel turismo sono gli albanesi negli anni 1990 e nel 2000. Se adesso giri non li trovi più, fanno altro. Chi c'è rimasto lo ha fatto perché magari ha preso una buona posizione» *Intervista n° 38, Manager hotel, italiano, giugno 2016;*

La relativa stabilità dei lavoratori migranti nell'industria alberghiera e il loro relativo scarso turnover all'interno di essa - anche quando sono occupati in posizione contingenti e/o stagionali - possono svolgere la funzione di solidificazione della percezione dell'etica e dei lavoratori migranti come qualità che si consuma nel corso del tempo da parte dei datori di lavoro. Tuttavia, quello della trasformazione del comportamento dei migranti non può essere considerato un processo di adattamento "naturale" in quanto, come abbiamo peraltro visto nella parte teorica, esso è il risultato sia di azioni strategiche dei lavoratori migranti con cui essi affrontano i vincoli e le opportunità dei mercati locali del lavoro (Bauder 2006a, Shubin et al. 2014) sia di processi sociali più ampi. Quelle delle rotture nell'idealizzazione delle propensioni dei lavoratori migranti ma anche delle donne rimane, a nostro avviso, l'esempio più paradigmatico. La preferenza dei datori di lavoro per una forza lavoro che appare meno conflittuale e più preposta al rispetto gerarchico è incrinata e messa in discussione non solo dalla capacità di questi lavoratori di sfidare a livello discorsivo, e da una prospettiva soggettiva, queste ipotesi stereotipate ma anche e soprattutto dal fatto che proprio i migranti si sono resi protagonisti di nuove forme di conflittualità, di lotta e di sindacalismo che, nonostante le contraddizioni di cui sono cariche, paiono mettere in forte crisi la loro rappresentazione come forza lavoro docile, debole, subordinata e scarsamente interessata ai percorsi di sindacalizzazione. Processo sintetizzato nello stralcio d'intervista seguente che mostra anche come la questione della mobilitazione e dell'agency sia infine connessa ai rapporti sociali quotidiani con gli altri lavoratori.

«Infatti, infatti. Io sono algerino e con me ci lavora un napoletano ed è lui che dice sempre a me "guarda non tirare troppo la corda che dopo rimaniamo senza lavoro". Scusa a me non è che a me non frega niente. Ho una famiglia, due bambini ma lavorare gratis o senza diritti non ci sto. Questi fanno i miliardi, dicono la crisi e loro si arricchiscono. Questo si chiama schiavismo, alla fine. Come dice lei (rivolgendosi alla

moglie) prima c'erano gli schiavi e i padroni. Adesso agli schiavi danno la paga ma solo per mangiare qualcosa e al massimo pagare l'affitto. Ma sempre schiavo sei». *Intervista n° 10, Karim, Facchino, Tunisini, gennaio 2016;*

In definitiva quindi, la possibilità di emersione dell'agency in un contesto che mette a valore le diversità è inscritta ed è possibile proprio a partire dalla relazione problematica tra percorsi di soggettivazione, identità ed essenzializzazione delle caratteristiche sociali e corporee, nonché nei rapporti sociali quotidiani. I rifiuti di identità rigide e le forme di resistenza quotidiana per evitare che i corpi e le soggettività dei lavoratori rimangano prigionieri degli stereotipi possono modificare la percezione di sé stessi e le preferenze espresse dai datori di lavoro producendo, sovente, altre discrepanze nei modelli di divisione del lavoro.

6.2 Lo sguardo del lavoro: “affrontare il turista”

Lo sguardo del turista (The Tourist Gaze) è il titolo di un famoso saggio di John Urry (1995) diventato, a ragione, una delle pietre miliari di chiunque si appresti a studiare il fenomeno turistico da una prospettiva sociologica. L'idea fondamentale di Urry (1995) era, semplificando, che il turismo si configuri come una merce esperienziale prodotta sotto forma di “messa in scena” o di rappresentazione (degli abitanti, dei luoghi, dei lavoratori) sotto lo sguardo vigile del turista che richiede di essere assecondato. Urry (1995) dedicava un intero capitolo all'analisi delle principali caratteristiche del lavoro nell'industria turistica intitolato, significativamente “lavorare sotto lo sguardo del turista”. In esso, l'autore applicava la stessa metafora della produzione delle rappresentazioni turistiche all'atto del lavoro nel turismo, cogliendone le principali implicazioni sia in termini di “messe in scena” e di produzione di performance adeguate sia il ruolo che lo sguardo del turista ha nel determinare le aspettative sulla “qualità” della forza lavoro e sui ruoli di genere, di classe, di “etnia”. In altre parole, lo sguardo del turista sui lavoratori (così come sull'intera esperienza turistica) è uno sguardo performativo che regola, plasma e dirige i comportamenti, le azioni e le forme dell'interazione. Lo sguardo del turista, che produce normalizzazione e introiezione di comportamenti adeguati, non è però pensato come il risultato contingente di un'interazione e di una negoziazione tra due o più attori, ma come un forza non corrisposta e unidirezionale che muove da coloro che si trovano nella posizione privilegiata dei rapporti di forza verso un soggetto terzo (i lavoratori) la cui coscienza di “essere visti” li spinge a conformare i propri atteggiamenti alle pretese implicite in quello sguardo. Qui, il merito dell'antropologia del turismo non è solo quello di aver mostrato i complessi processi sociali che costruiscono, sottendono e plasmano lo sguardo del turista, ma anche di aver sfidato l'unilateralità dello sguardo svelandone le negoziazioni e le reciproche contaminazioni e, quindi, come esso sia capace di mobilitare il soggetto sul quale fa presa e come a sua volta sia influenzato dal processo opposto.

Abbiamo già visto sia come lo sguardo del turista (e i suoi desideri) si presenti carico di aspettative e di stereotipi sulla forza lavoro emersi a partire dai processi sociali quali il patriarcato, le relazioni coloniali e post-coloniali e il razzismo, e sia come l'eterogeneità degli “sguardi” è in realtà interposta, ridotta e filtrata dai processi di stereotipizzazione e di essenzializzazione culturale realizzati dai datori di lavoro. È spesso sottaciuto, però, che anche i lavoratori e le lavoratrici partecipano al fenomeno

che Goffman (1998) definiva di «identificazione categoriale» attraverso cui si colloca un individuo in una specifica categoria in base a ciò che “suggeriscono” i propri marcatori della differenza sociale «che i nostri corpi si portano dietro senza la necessità di ottenere altre informazioni» (pp. 85-86). In altre parole, anche i lavoratori e le lavoratrici fanno uso e partecipano a produrre, avvalorare, contraddire gli stereotipi e le essenzializzazioni culturali che colpiscono i turisti.

Così come per i datori di lavoro, anche le visioni e le aspettative che i lavoratori esprimono sui clienti sono pensati come prodotti dell'esperienza maturata nel corso del tempo. L'accumulo di informazioni attraverso il contatto quotidiano con persone che “appartengono” a certe identità sociali quali la nazionalità, il genere, l'età, la religione e la loro simultanea intersezione permette ai lavoratori di “identificare” preventivamente i clienti, di inserirli in macro-gruppi, stilizzarne i comportamenti e omogeneizzarne le differenze interne. Ad ogni gruppo, a seconda di categorie più o meno stringenti, si associano determinati comportamenti, e ci si aspetta che gli appartenenti si comportino in modo conforme: i turisti giapponesi saranno ordinati, silenziosi e discreti, quelli dei paesi arabi saranno pieni di stranezze, faranno sfregio del lusso e maleducati, le donne (specie se statunitensi) saranno invece capricciose, viziate, e snob, gli italiani un po' avari ed esibizionisti, con poco rispetto per chi lavora e pretestuosi. Qui, a differenza degli stereotipi dei datori di lavoro che paiono emergere dalle singole esperienze individuali, gli stereotipi dei lavoratori sono il prodotto comune di linguaggi, subcultura ed esperienze collettive, in cui i lavoratori si scambiano le proprie visioni e co-partecipano alla formazione di nuovi stereotipi e alla loro socializzazione.

In base alle diverse situazioni contingenti, gli stereotipi e le essenzializzazioni sulle disposizioni culturali dei turisti da parte dei lavoratori sono utilizzati in modo differente sia strategicamente sia inconsapevolmente e si presentano come un armamentario a disposizione dei lavoratori con cui essi ottengono o cercano di ottenere differenti obiettivi. Per essere ancora più chiari, essi non sono il prodotto di una eventuale reazione dei lavoratori ai processi di stereotipizzazione subiti da parte di datori di lavoro e clienti. Non sono una risposta “reattiva” all'etichettamento pagata “con la stessa moneta” poiché i due fenomeni, sebbene simultanei e intrecciati (specie nella cornice dell'interazione), sono largamente autonomi e indipendenti. Piuttosto, noi abbiamo ritenuto l'uso degli stereotipi e delle etichette (positive e negative) alla stregua di atti di resistenza quotidiana dei lavoratori con cui essi mirano ad esprimere direttamente nel processo di lavoro (e soprattutto nell'interazione di servizio, ma non solo) una forma di autonomia organizzativa ma anche di mitigazione del rischio dovuto all'estrema differenziazione dei turisti. Sono principalmente tre gli obiettivi che l'uso “operaio” degli stereotipi sui clienti mira a raggiungere. Questa “scienza dei lavoratori” ha in primis un ruolo prescrittivo poiché indirizza i comportamenti da assumere nell'interazione, mentre si affronta il turista e le sue pretese. In secondo luogo, essa è alla base delle strategie che i lavoratori usano per ottenere benefici di natura economica e/o di riconoscimento sociale del proprio lavoro e, in questo senso, ha un ruolo di filtraggio e selezione preventiva dei turisti da cui possono ottenere i suddetti benefici. Infine, la mobilitazione di stereotipi e di essenzializzazioni culturali associati ai gruppi di individui rappresenta una sorta di tutela reattiva e di natura discorsiva agli atti di svalutazione morale e sociale (le offese, le molestie, le pretese eccessive, ma anche le discriminazioni palesi) che provengono da individui appartenenti a quei gruppi stessi.

Per quanto concerne il ruolo prescrittivo, gli stereotipi hanno il compito di introdurre “anticipatamente” quale sarà il comportamento del cliente, quali saranno le sue preferenze, i suoi desideri, le cose che possono infastidirlo o irritarlo. Gli stereotipi sul genere, la classe sociale, la religione, la nazionalità – in parte condivisi con i datori di lavoro – formano un bagaglio esperienziale-cognitivo in cui il lavoratore pesca di volta in volta le informazioni essenzializzate di cui necessita per, detto letteralmente, anticipare le mosse del turista, ridurre al minimo gli incidenti interattivi e gli scontri e mitigare l’ansia. Esattamente come le altre forme di stereotipizzazione (quelle subite dai lavoratori) qui il rischio è sempre quello della rigidità dei confini dei gruppi, dell’appiattimento delle differenze intra-gruppo e di una scarsa possibilità di riconoscimento di identità differenti da quelle preventivamente attribuite:

«Il fatto è che poi i clienti alla fine impari a conoscerli. Cioè è vero che non sono mica tutti uguali. Ok, però sai bene che ci sono delle cose in comune tra i turisti americani o tra quelli cinesi. Sai che i primi sono abituati a viaggiare, a volte sono difficili da gestire perché sembrano i padroni del mondo, pretendono molto e sono abbastanza espansivi con richieste di tutti i tipi. I cinesi, invece, ma anche i giapponesi sono diciamo più timidi. Già solo il fatto che loro non viaggiano quasi mai da soli, ma sempre in gruppo. Diciamo che sono molto contenuti nei comportamenti, più umili anche» *Intervista n° 35, Mario, Cameriere di sala, italiano, giugno 2016;*

«Eh, ma lo sai insomma. Se ci sono giovani americani o inglesi sai che puoi avere qualche problema soprattutto la notte. Anche con i russi. Bevono molto. Sono sempre ubriachi e possono fare veramente casino. Per fortuna che sono pochi i giovani» *Intervista n° 45, Pasquale, ex cameriere e portiere di notte, italiano, marzo 2017;*

«Sai quello che va fatto secondo il cliente. Un cinese incazzato (ed è raro) è diverso di un americano incazzato. Lo gestisci molto più facilmente molto più tranquillamente. L’americano è dura *Intervista n° 9, Basu, Portiere di notte, Bengalese, gennaio 2016;*

La scelta degli argomenti, il grado di empatia, l’autoregolazione dei lavoratori, la tonalità della voce sono tutte azioni soggette ad una più o meno ampia variabilità a seconda delle caratteristiche dei clienti e dei loro gruppi di appartenenza. Questa conoscenza esperienziale stereotipata è considerata un modo per minimizzare i rischi dell’interazione, di conoscere la realtà soggettiva degli altri e mobilitare quegli elementi rintracciati nella cultura di origine del cliente di cui i lavoratori si servono per stabilire quella «sequenza di scelte strategiche» (Goffman, 1998) di cui si compone un’interazione e quindi la corretta dose di empatia e distensione¹³¹. Ma allo stesso tempo, essa sta alla base dei processi di riacquisizione di autonomia nel processo di lavoro da parte dei lavoratori tanto da chi è occupato in posizioni di natura interattiva, quanto di coloro che non lo sono. In effetti, a fare uso degli stereotipi sui clienti sono anche coloro che sono solitamente impiegati in posizioni con scarso contatto interattivo come le cameriere ai piani. Di fatto, questi processi di essenzializzazione dei tratti culturali e di discernimento dei comportamenti dei clienti sono utilizzati come bagaglio informativo da parte delle cameriere ai piani che, come vedremo nell’ultima sezione, permettono alle stesse di compiere alcune scelte strategiche nel processo di lavoro, inclusa la riconquista di spazi di autonomia decisionale e le differenti contestazioni del dispositivo del cottimo.

¹³¹ I casi più emblematici raccontateci sotto forma di esempi da parte dei lavoratori riguardano soprattutto la variabilità dell’approccio all’interazione-incontro in relazione al genere e alla classe.

Anche i clienti, così come i lavoratori, possono mobilitare i presunti tratti culturali rintracciati nel loro gruppo di appartenenza poiché, come sosteneva anche Goffman (1998), la credibilità degli individui passa anche dall'assunzione di alcuni comportamenti associati alla tradizione del loro gruppo sociale di appartenenza, del loro status o del ruolo nella società. In altre parole, benché l'interazione si attua su una serie di norme e prassi preesistenti socialmente definite e riconosciute dagli attori, gli stereotipi entrano nel frame dell'interazione modificandone e organizzandone i termini e le caratteristiche. Modificando il proprio comportamento e il proprio sforzo di lavoro a seconda dell'idealtipo stereotipato di turista, i lavoratori ledono il principio di uguaglianza che è l'architrave delle transizioni di servizio (Goffman 1998). Questo principio stabilisce che, soddisfatte alcune condizioni (tra cui la solvibilità del cliente e la cortesia), vi sia uguaglianza (formale) tra i fruitori di un servizio e che tutti siano trattati allo stesso modo, senza preferenze e discriminazioni¹³². L'organizzazione del principio di uguaglianza dovrebbe dare l'impressione che i marcatori di differenziazione e i sistemi di discriminazione siano interrotti durante la transizione. In realtà, come già Goffman (1998) aveva intuito, ciò che «realmente accade» inibisce il principio di uguaglianza: sia i marcatori della differenza sociale iscritti sui corpi delle persone, sia gli stigmi continuano a funzionare come significanti sociali e, come tale, a regolare la transizione di servizio¹³³.

La “conoscenza” generata dai processi di stereotipizzazione è anche alla base delle strategie che i lavoratori utilizzano per ottenere benefici di natura economica e morale (o di riconoscimento sociale). Questo processo è particolarmente visibile quando in gioco c'è la possibilità di ottenere delle mance. In effetti, i lavoratori ritengono di essere in grado di discernere i clienti più avvezzi a riconoscere il salario informale e di concentrarsi, accaparrarsi e offrire loro i servizi “migliori” in modo da aumentare la possibilità di ottenere le mance. È soprattutto il cliente che presenta la combinazione tra “passaporto” statunitense, bianchezza e genere maschile ad essere quello più richiesto da parte dei lavoratori quando vi è l'interesse della mancia.

«Quelli che lasciano la mancia sono gli americani certo poi capitano anche i tedeschi, gli inglesi, gli italiani. Assolutamente no i cinesi. Quelli non lasciano nulla. Con i giapponesi è capitato ma è raro, e con gli arabi dipende. Queste sono. Gli americani assolutamente sì. Anche se con la crisi hanno un po' accorciato il braccio. Però per loro, come dire, la mancia è come un obbligo culturale. Sono ricchissimi e non lasciare la mancia significa perdere lo status symbol. Poi ci sono pure quelli che non lo fanno, ma in generale sì»
Intervista n° 4, Moussa, Portiere di notte, senegalese, dicembre 2015;

«Le mance si prendono in base al nepotismo. Non tutti gli americani lasciano la mancia. La mancia sono obbligati in America a lasciarla. Ma qui gli americani sanno che non sono obbligati a farlo e se non lo fanno

¹³² Secondo Goffman (1998), la fila è ciò che evita che le transizioni di servizio vengano organizzate secondo criteri discriminatori. La fila garantisce il criterio di uguaglianza, ovvero stabilisce l'accesso al servizio secondo l'ordine di arrivo/ prenotazione.

¹³³ Williams (2006) nel suo lavoro etnografico nei negozi di giocattoli negli Stati Uniti ha evidenziato come i clienti fossero trattati differentemente dal personale a seconda dello stigma associato a particolari combinazioni di genere, origini etniche e colore della pelle. La discriminazione, che arrivava persino a un diverso uso della sicurezza o del ricorso alla polizia, riguardava soprattutto i clienti afroamericani maschi i quali, negli Stati Uniti, scontano i pregiudizi e lo stigma di “classe pericolosa” (Wacquant 2002). In Italia, la valutazione preventiva dei clienti in base alle sue caratteristiche sociali, il funzionamento dello stigma e la rottura del principio di uguaglianza è spesso al centro della cronaca. Nel marzo del 2018 salì agli onori della cronaca la denuncia di un ragazzo di colore allontanato da un bar di Palermo poiché scambiato per un mendicante da parte del personale. Cfr: http://www.ansa.it/sicilia/notizie/2018/03/03/scambiato-per-mendicante-ragazzo-colore_48249f07-f34d-43c0-9fa1-13819cfd226.html

quelli della reception glielo dicono “guardate che non siete obbligati a lasciare la mancia ai facchini”. Io una volta li ho sentiti che dicevano ad un cliente che chiedeva se potessero cambiargli dei soldi per dare la mancia ai facchini “non siete obbligati a farlo”. Così magari loro pensano che se loro risparmiano la mancia al facchino poi danno di più a loro». *Intervista n° 10, Karim, Facchino, Tunisino, gennaio 2016;*

«I peggiori sono quegli americani famosi. Attori, attrici ecc. Una volta è venuta una attrice americana veramente molto famosa, famosissima e ovviamente ricchissima. Ma come spesso succede turchia, turchissima anzi. Non ha lasciato un centesimo di mancia, a nessuno. Né alla reception, né ai camerieri dei ristoranti. Ha fatto casino pure sul taxi. Non sai quanti bagagli aveva. C'erano taxi solo per i bagagli. Stronzissima» *Intervista n° 12, Francesco, Ex portiere di notte, Italiano, febbraio 2016;*

In effetti, i turisti statunitensi sono ritenuti quelli maggiormente propensi a riconoscere le regalie, e tra i lavoratori è molto diffusa l'idea che concedere la mancia per questi turisti sia “parte della propria cultura”, “un obbligo sociale” e un modo per continuare a riaffermare il proprio status. Questa “conoscenza” sugli idealtipi di turisti predisposti alla mancia, che vede in primo luogo i turisti statunitensi e in misura minore anche altre nazionalità quale quella tedesca e britannica, fa sì che i lavoratori non solo esprimano una preferenza nel servire questi turisti ma li porta talvolta anche a mutare il proprio atteggiamento a seconda di chi servono invalidando di fatto il principio di uguaglianza nella transazione di servizio.

Infine, l'ultima evidenza del modo in cui i lavoratori sono capaci di produrre un proprio sguardo autonomo riappropriandosi di questi strumenti, è dato dall'uso degli stereotipi sulla nazionalità, classe, genere come base per reagire discorsivamente alle svalutazioni di natura morale di cui i lavoratori e le lavoratrici possono essere soggetti/e. Queste includono le offese palesi, le molestie, la discriminazione o anche solo l'essere ignorati da parte dei clienti. Sono atteggiamenti che i lavoratori percepiscono come oltraggiosi e lesivi della propria dignità e che mirano alla riaffermazione di un proprio status e valore sociale attraverso il disprezzo di quello altrui. La gestione e la risposta dei lavoratori agli atti di svalutazione morale e sociale di cui sono spesso vittime passano attraverso una serie di pratiche, strumenti ed azioni che, come gli stessi lavoratori hanno confermato, quasi mai prevedono uno scontro diretto con il cliente che potrebbe rivelarsi controproducente per gli stessi lavoratori. Di contro le pratiche messe in atto sono sia azioni comportamentali e in particolar modo l'uso dell'ironia e dell'autoironia, il sarcasmo o il cinismo con cui si cerca di invalidare la valenza oltraggiosa del comportamento dei clienti con strumenti più taglienti ma anche il sabotaggio o il rallentamento dell'esecuzione di una particolare richiesta, e sia modi di azione del dissenso che prevedono particolari opinioni ideologiche, retoriche e discorsive sulla figura del cliente oltraggioso. In particolare, quest'ultima permette di metabolizzare e di esorcizzare l'offesa e il processo di degradazione subito attraverso la delegittimazione del cliente che la promuove. Soventemente la svalutazione dell'oltraggiante è portata avanti ricorrendo proprio a tutti gli stereotipi negativi associati alle identità dei clienti.

«Abbiamo avuto qualcuno, ma io li chiamo clienti particolari, cioè nel senso il pignolo di turno, il rompicoglioni di turno ma non in modo eccessivo, perché trovare che ne so, un'impronta, cioè non è caduto l'albergo, come lo descrivevano loro sembrava che avevi lasciato la melma in quella camera, per non dirti altri... Questi sono clienti che magari hanno fatto qualche soldo, si sono arricchiti e adesso chissà chi credono di essere» *Intervista n° 15, Lidia, Cameriera ai piani, italiana, febbraio 2016;*

«Una volta era successo un casino in Francia. E lo aveva fatto uno che si chiama come me. Allora io ho il cartellino con scritto il mio nome e quel giorno sono arrivati dei turisti francesi e li ho accompagnati in camera, salendo con loro in ascensore. Loro erano una famiglia. Loro hanno iniziato a prendermi in giro, a dire “si chiama come quello adesso chissà se fa casino anche lui”. Non sapevano che io parlo francese. Allora cosa ho fatto? Sono stato zitto poi appena arrivati in camere ho iniziato ad illustrare loro la camera in francese. Loro sono diventati rossi, erano mortificati». *Intervista n° 10, Karim, Facchino, Tunisino, gennaio 2016;*

«Dipende assolutamente dal tipo di clientela. Quando lavori con il popolo puoi rispondere per le rime e quindi la seconda volta non te la fanno più e poi è una cosa che diciamo tu prendi per il culo me io prendo per il culo te e tutto sommato non ho avuto grandi cose, della serie ti ammazzo, perché con l'ironia gestisci tutto. In alto dipende. Dove non c'è proprio il rapporto con il cliente mentre quello con i colleghi e i capi è così formale che tu in realtà sei una divisa che cammina no, perché, ovviamente, non c'è il contatto. Dove ci sono rapporti informali tra colleghi e capi lì sì, c'è il problema. Quindi può essere che il capo ti assuma solo perché sei femmina, o perché hai le tette grosse. C'è di tutto. Può esserci il collega che ci prova, ovviamente, ma soprattutto i clienti: con i capi ti può licenziare, i tuoi colleghi puoi mandarli a fare nel culo ma con i clienti sei proprio in quella posizione per cui tu sei la figura professionale e non puoi proprio trattarlo male e per cui sì, mi è capitato che dovevo mangiarmi rospi grandi come case e dall'altra parte mi sono resa conto che non è una questione solo di ignoranza. Quando alcuni personaggi ti fanno una battuta di tipo sessista, lo fanno perché sanno che stanno facendo una battuta di tipo sessista, lo fanno per squalificarti e lo fanno anche sapendo che tu non potrai difenderti e rispondere. Insomma, c'è una coscienza in quello che fanno» *Intervista n° 41, Eleonora, Cameriera di sala, italiana, intervista realizzata via Skype, ottobre 2016;*

Puntando a sminuire la fonte dell'offesa e rinchiuderla dentro comportamenti stigmatizzati socialmente, i lavoratori cercano di riaffermare la propria dignità e le proprie identità. È infine interessante notare come è solo nel racconto di queste situazioni che è emersa l'unica evidenza empirica del sentimento di rabbia che i lavoratori provano verso coloro che sono portatori di marker sociali quali gli stili di vita eccentrici, snob, capricciosi e appariscenti. Più volte durante le interviste abbiamo potuto riscontrare un atteggiamento ambivalente dei lavoratori e delle lavoratrici nei confronti dei turisti. Da un lato, la particolare relazione di servizio delle economie interattive produce sovente una sparizione del terzo polo del rapporto (lavoratori – clienti – datori di lavoro) lasciando il campo ad una relazione a due (lavoratori – clienti), dato emerso anche dalle nostre interviste. In effetti, quando abbiamo chiesto ai lavoratori e alle lavoratrici dei possibili conflitti lavorativi che potevano sorgere in un ambiente di lavoro così gerarchizzato, le loro risposte sono state quasi sempre focalizzate sui conflitti che nascevano con i clienti. Anche quando la domanda è stata ancora più esplicita, chiedendo proprio dei conflitti con i datori di lavoro e/o superiori, i lavoratori hanno più volte traslato le loro risposte fino ad includere i conflitti con i turisti.

«Ci sono molti problemi con i clienti, perché solitamente si lamentano molto. “Voglio così, questo non così, la stanza non è fatta bene, manca questo, voglio quest'altro”. Non sono mai contenti. Poi dimenticano le cose dentro, rimangono dentro la stanza e non accendono la lucetta rossa che significa non disturbare, oppure se la dimenticano accesa, noi non possiamo entrare e poi dicono “la cameriera non ha fatto la mia stanza”» *Intervista n° 33, Nia, Cameriera ai piani, senegalese, maggio 2016;*

Tuttavia, l'identificazione della controparte con i turisti anziché con i manager, non ha permesso né lo sviluppo di un sentimento di rabbia sociale né di forte conflittualità nei confronti dei clienti, nonostante le evidenti differenze di classe, di comportamento e di stili di vita. In effetti, salvo alcuni casi, i sentimenti prevalenti dei lavoratori nei confronti dei turisti che abbiamo potuto registrare

andavano dall'indifferenza all'ammirazione unitamente al mostrare un certo orgoglio per lavorare in un ambiente esclusivo e a contatto con clienti facoltosi e, alle volte, personaggi famosi.

«Le differenze di classe si vedono con l'etichetta sulla testa. Per la mia esperienza diretta c'è l'ammirazione. Cioè io quando ho lavorato in albergo non ho mai sentito “quel riccone di merda”. È anche vero però che un rapporto più intenso con i colleghi avrebbe potuto fare emergere quella rabbia, mai rabbia organizzata però, mai avuto il minimo sentore che potesse esserci qualcosa che faccia dire adesso cambiamo le cose. È vero pure che nei posti così di lusso c'è questa cosa che il lavoratore investe su sé stesso così tanto per salire la carriera. Questi sono lavori che ti danno una forte possibilità di mobilità verticale, c'è un forte gioco di ruolo tra i colleghi, per cui io solo con uno ho avuto un rapporto un po' più informale e come dire, parlavamo anche male dei clienti, li prendevamo anche un po' per il culo, però direi che rabbia vera e propria non c'è» *Intervista n° 41, Eleonora, Cameriera di sala, italiana, intervista realizzata via Skype, ottobre 2016;*

L'uso che lavoratori e lavoratrici fanno degli stereotipi sui turisti, la loro capacità di auto-appropriarsi di strumenti che sono primariamente nelle mani dei manager possono essere viste alla stregua di piccoli atti di resistenza quotidiana dei lavoratori. Infatti, seguendo il quanto scritto nel secondo capitolo e ancor di più l'impostazione di Scott (1985), questi atti di resistenza quotidiana (che si discostano da altre forme di resistenza e, in particolar modo da quelli istituzionalizzate, formali, aperte e finalizzate a cambiamenti sistemici) sono pratiche di natura informale, spesso sottaciute, e finalizzate all'ottenimento di piccoli guadagni o al soddisfacimento di bisogni imminenti che possono essere dati sia da ricompense economiche (la mancia) o morali (il riconoscimento di status e di posizione nei rapporti produttivi e nella gerarchia) ma anche strategie che mirano a diminuire lo sforzo di lavoro, ovvero l'uso di energie psico-fisiche dei lavoratori. Là dove, infatti, i lavoratori non individuano un cliente che possa riconoscere benefici economici e di status lo sforzo di lavoro compiuto per servirlo (o il grado di coinvolgimento emotivo) può essere inferiore rispetto a quello che i lavoratori mettono in campo quando invece scrutano la possibilità di ottenere i suddetti benefici.

Oltre quelli appena descritti, esistono anche altri espedienti usati dai lavoratori per ottenere piccoli miglioramenti quotidiani o per ottenere vari tipi di benefici e anche questi espedienti si iscrivono nelle forme non evidenti e organizzate della resistenza dei lavoratori ma somigliano molto a quelle forme che ricadono sotto le voci di “comportamento scorretto” (cioè comportamento inappropriato e finalizzato ad infrangere le regole) e/o di dissenso (opzioni linguistiche, normative o ideologiche) e che si possono manifestare in atteggiamenti quali i piccoli furti o l'ironia (Huzell 2005):

«Senza dubbio. Ti direi, i dispositivi di sopravvivenza ai turni erano quelli di chiacchierare il più possibile tra di noi ovviamente quando i datori di lavoro non c'erano. Quindi direi cercare di trovare in tutti i modi una condizione di lavoro più piacevole possibile, visti i ritmi. Quindi ridere e scherzare, cercare in tutte le maniere di fare delle cose ridicole. Io ho fatto un sacco di cose stupidissime, una volta facevo parlare le cose, cose veramente ridicole. In altri posti direi quello di avere piccoli rapporti di piacere tra colleghi di aree diverse, tipo non si può mangiare, ma con un gioco la cucina tira fuori il piatto e tu gli porti lo spritz. Sempre se non c'è il datore di lavoro o i capi non compiacenti. In altri posti ancora ci sono dei posti segreti dove i dipendenti mettono piccoli confort tipo la cioccolata o in altri ti metti d'accordo per cui ti tagliano il pezzo di torta e te la mangi di nascosto. Ci sono tutte queste cose con cui rischi anche di essere scoperto dai datori di lavoro... rischi anche il licenziamento... però ci sono» *Intervista n° 41, Eleonora, Cameriera di sala, italiana, intervista realizzata via Skype, ottobre 2016;*

Queste forme di resistenza quotidiane, che Scott (1985) significativamente definisce *brechtiane*, anche se largamente socializzate tra i lavoratori e tramandate, sono ben lontane dalle sfide dirette e dagli atti di resistenza e lotta palese. Si tratta, se volessimo codificarle dentro la terminologia di Katz (2004), di “copying strategies” o atti di resilienza con cui i soggetti cercano miglioramenti quotidiani o di plasmare le opportunità a loro disposizione senza una contestazione palese delle situazioni oppressive e senza sovvertimento dei dispositivi di sfruttamento. Anche se Eleonora ha mostrato nel corso dell’intervista un’elevata consapevolezza dei rapporti sociali e produttivi all’interno dei luoghi di lavoro, solitamente le pratiche raccontate – molto comuni tra i lavoratori e le lavoratrici - presuppongono e riproducono un basso livello di consapevolezza delle relazioni diseguali ed oppressive. Esse non richiedono cooperazione e né, tantomeno, organizzazione o pianificazione strategica e normalmente evitano anche la contestazione diretta alle gerarchie, all’autorità e alle norme organizzative (Scott 1985) e si palesano soprattutto sotto forma di risposte individuali all’elevato grado di alienazione, all’insofferenza determinata dall’opprimente gerarchia e dallo stress generato dalla falsificazione estrema delle relazioni “sociali” di servizio.

Inoltre, una delle pratiche che permettono di affrancarsi da condizioni di lavoro ritenute estenuanti ed alienanti è l’opzione dell’exit che è legata al potere di mobilità dei lavoratori. Come abbiamo già visto nel quarto capitolo, si tratta di un potere che presenta un forte differenziale a seconda delle caratteristiche del lavoratore e della lavoratrice e della sua posizione nei rapporti produttivi. Abbiamo già chiarito come la relativa stabilità e i minori tassi di turnover presenti negli alberghi veneziani, almeno in quelli di lusso, facciano presumere che si tratti di un’opzione agita in modo molto limitato all’interno dell’industria. Ciononostante, anche a Venezia, così come a livello internazionale, il settore alberghiero fa uso di lavoratori in una posizione di liminalità (Underthun e Jordhus-Lier, 2018), quali studenti, e lavoratori ultra-temporanei¹³⁴ di vario tipo. Proprio per la loro condizione di ultramobilità e temporalità dell’impiego nonché per lo scarso interesse che mostrano verso posizioni stabili, questi lavoratori fanno un largo uso dell’exit strategy, muovendosi in diverse occupazioni e posti di lavoro a seconda delle informazioni che hanno maturato sulle condizioni di lavoro e di paga. Il loro atteggiamento nei confronti dell’impiego nell’industria e nei confronti delle condizioni di lavoro è assimilabile a quello dei cosiddetti turisti-lavoratori, pur non rientrando pienamente in questa categoria. In effetti, questi lavoratori sono quasi del tutto indifferenti alle rivendicazioni e alle richieste di miglioramenti e preferiscono utilizzare il loro potere di mobilità, e quindi l’opzione dell’exit, per affrancarsi da particolari situazioni di alienazione. È ancora una volta Eleonora a spiegarci come funziona questo potere e il particolare effetto inibitorio che l’azionamento *dell’exit strategy* ha sulla possibilità di sviluppo di solidarietà all’interno dei luoghi di lavoro e sulle rivendicazioni per il miglioramento delle condizioni di lavoro:

¹³⁴ Nel gergo professionale i lavoratori extra sono coloro che offrono la propria prestazione limitatamente ad eventi specifici quali banchetti, feste, eventi vari e sostituzioni, o interessati a lavorare per un periodo di tempo limitato (gli ultra-stagionali). Di solito questo personale è a disposizione delle agenzie di lavoro temporaneo. Generalmente, i “lavoratori extra” sono poco interessati a posizioni di lavoro stabili sia perché impegnati in altri percorsi professionali e/o formativi (molti sono studenti universitari) sia per non correre il rischio di rimanere intrappolati in posizioni poco allettanti da un punto di vista economico e sociale.

«Io ho cambiato 15 lavori in 10 anni per questo motivo qua credo, sapendo che accettavo condizioni di lavoro di merda per starci poco, tanto sapevo che me ne sarei andata. Questa in realtà è una cosa che blocca qualsiasi possibilità di migliorare le condizioni di lavoro. Ognuno soggettivamente vuole avere quanto più possibile da una esperienza che considera come temporanea e ogni possibilità di migliorare le cose è come dire, inibita ... [...] ... c'è proprio l'opzione exit, che è una opzione che io ho agito ma non tutti riescono a farlo, c'è chi rimane bloccato dentro. Io ho lavorato con persone che facevano questo, 30 anni in una cucina di merda, trattato di merda e io che non ho nulla da perdere potrei dare una mano a lui ma non lo faccio perché ho l'opzione exit. Quindi, diciamo, le forze più mobili che potrebbero usare questo potere, non lo usano perché hanno l'opzione exit. Quindi, sì, questa componente del turnover c'è però c'è il rischio di sopravvalutarla perché se tu consideri solo il turnover stai in realtà occultando tutti gli altri, che poi sono la maggioranza, che sono i fissi. È questa la cosa grave. La maggior parte dei miei colleghi era gente che faceva questo di professione» *Intervista n° 41, Eleonora, Cameriera di sala, italiana, intervista realizzata via Skype, ottobre 2016;*

In definitiva, quindi, riteniamo che l'osservazione di queste pratiche e la loro contestualizzazione analitica nel terreno dell'agency faccia emergere non solo il modo in cui i lavoratori sfidino quotidianamente quegli atteggiamenti richiesti di disciplina, subalternità e deferenza radicati nel lavoro nel turismo (e come vengono diversamente attivati a seconda della convenienza) ma siano anche capaci di creare forme di "alternative creative" (Tsing 2009), di appropriarsi di dispositivi retorici e discorsivi per produrre un proprio punto di vista autonomo. Qui, seguendo ancora il consiglio di Scott (1985), risulterebbe un grave errore investire di troppa enfasi retorica queste pratiche sia renderle eccessivamente romantiche. Sono strumenti la cui probabilità di influenzare la strutturazione dei rapporti di lavoro e le forme di sfruttamento o, semplicemente, di ottenere qualcosa in più rispetto a piccoli vantaggi e guadagni quotidiani nel processo di lavoro rimane piuttosto remota. Tuttavia, queste non sono gli unici strumenti di cui dispongono i lavoratori e le lavoratrici degli hotel. Nelle prossime due sezioni ci occuperemo sia di quelli che hanno un collegamento più sistematico con le azioni di natura organizzata, ovvero le azioni sindacali e le sfide dirette al modo in cui sono strutturati i rapporti di lavoro negli alberghi di Venezia.

6.3 Forza, presenza e tradizione del sindacato a Venezia

In questa sezione forniremo alcune evidenze empiriche sul ruolo del sindacato a Venezia e sulle traiettorie di rappresentanza dei lavoratori. In effetti, una dissertazione che ha per oggetto il lavoro nell'industria turistica in una località specifica non può esimersi dalla contestualizzazione della questione sindacale. Non solo perché nell'arena delle relazioni di lavoro, il sindacato rappresenta uno degli attori sociali per eccellenza, ma soprattutto perché esso è tra le principali istituzioni che contribuiscono ad influenzare i regimi locali del lavoro, la strutturazione dei mercati del lavoro e, per estensione, a rafforzare o de-costruire la narrazione di debolezza e povertà di cui è spesso oggetto la manodopera turistica. Come abbiamo sostenuto con Gray (2004), le condizioni della forza lavoro variano sensibilmente a seconda dei contesti socioeconomici, dei mercati del lavoro e delle diverse vicissitudini sociali che contraddistinguono una determinata località. Le caratteristiche della riproduzione, i modi in cui si parla di lavoro, le tradizioni nonché la memoria di conflitti industriali e sindacali sono, tra gli altri, specifiche eredità che influenzano i regimi locali del lavoro (e ciò che Jonas (1996) chiama *local labour control regime*).

Quando si analizzano le dinamiche sindacali nel settore dei servizi e turistico, l'attenzione è sovente posta su temi quali la crisi degli strumenti dalla rappresentanza dei lavoratori, le rotture della narrazione dell'appartenenza di classe e l'ipermobilità del lavoro e del capitale. Dall'altro lato, non rare sono le analisi riguardanti la capacità di alcuni lavoratori e di alcuni sindacati di rivitalizzare gli strumenti della rappresentanza, di inventare e spesso rimettere a nuovo pratiche, attrezzi e azioni con cui si prova a fare organizzazione attorno a soggetti che il più delle volte sono pensati come "non-rappresentabili" a causa della loro estrema mobilità e della stratificazione dei rapporti di lavoro (Milkman e Wong 2000; Wills 2006; Danaj e Sippola, 2015, Marino, et al. 2015). Spesso, per cogliere euristicamente la mutazione della rappresentanza verso queste nuove forme si ricorre ai concetti di *community unionism* e di *social movement unionism*, con i quali si cerca di dar conto di quelle attività sindacali e di autorganizzazione che si distanziano dal tradizionale modello del "*business unionism*" o del sindacalismo confederale. Il *social movement unionism* nasce storicamente negli anni Ottanta nel Sud Africa come tripartita alleanza tra il sindacato confederale, i movimenti anti-apartheid e il partito comunista¹³⁵ e si diffonde dapprima in alcuni paesi in via di sviluppo e successivamente in quelli a capitalismo maturo (tra cui gli Stati Uniti, il Canada e la Gran Bretagna). Esso si caratterizza per la capacità di combinare istanze di democrazia industriale, conflitti di lavoro e le lotte politiche per la democrazia, le pari opportunità, l'ambiente e la giustizia sociale.

Il *community unionism* ha una storia risalente al periodo di formazione delle prime strutture sindacali a cavallo della seconda metà dell'Ottocento (Stewart et al., 2009). Si tratta, in questo caso, dell'interconnessione tra soggetti sindacali (eventualmente anche creati ex-novo) e soggetti non sindacali con l'obiettivo di affrontare olisticamente problematiche di conflitto lavorativo contestualizzate all'interno di dinamiche di lotta ben più ampie che riguardano temi come l'immigrazione, l'accesso al welfare (in particolar modo all'assistenza sanitaria), l'istruzione e la casa (Danaj e Sippola, 2015). Come si evince dal concetto stesso, si tratta di un'ibridazione (che può avere diversi gradi di intensità) tra l'appartenenza sindacale (il più delle volte non fondata sul luogo di lavoro o sul settore) e altre appartenenze (comunità migranti, gruppi sociali ampi, appartenenze religiose, orientamenti di genere, quartieri in cui si vive, gruppi etnici, ecc.) in cui l'azione sindacale fa suoi alcuni principi organizzativi che caratterizzano le "comunità", mentre le comunità si ibridano con gli strumenti della rappresentanza sindacale. Entrambi sono contraddistinti dall'abilità di introdurre continue innovazioni nell'esercizio della rappresentanza, per la predisposizione ad un'organizzazione orizzontale e bottom-up, per l'utilizzo di forme di lotta meno connesse alle questioni meramente produttive, più vicine alle modalità di azione del dissenso dei movimenti sociali e per la tendenza a trasformare le singole vertenze in questioni di rilevanza pubblica (Borghi e Dorigatti, 2011). Queste forme di sindacalismo sono inoltre segnate dal coinvolgimento nel terreno del conflitto di soggetti "normalmente" esterni alle relazioni industriali quali la società civile e - nel caso del settore dei servizi, dei clienti - ma anche per un forte uso dei media come strategia di pressione sui datori di lavoro (Milkman e Wong, 2001). Infine, queste esperienze sindacali sovente convergono verso un approccio al sindacalismo territoriale o zonale con cui si prova a costruire organizzazione in contesti

¹³⁵ Michael Hardt, Social Unionism, 2004. Disponibile qui: <http://www.euronomade.info/?p=3601>;

produttivi altamente frammentati e dispersi geograficamente che spesso risultano difficilmente accessibili attraverso i modelli più diffusi del sindacalismo tradizionale (*business oriented*, aziendale, settoriale e poi confederale). Casi certamente paradigmatici di queste nuove forme di organizzazione e azione sindacale - nonché quelli a lungo interrogati dagli studiosi - sono state le campagne *Justice for Janitors* (nel Canada negli Stati Uniti dove vedeva però in campo il tradizionale sindacato dei servizi - SEIU) iniziata negli anni Ottanta, e le campagne *Justice for Cleaners* e *Living Wage Campaign* in Inghilterra nei due decenni successivi¹³⁶. Benché non manchino importanti esempi di come anche i sindacati tradizionali abbiamo fatto ricorso a tali “strategie creative”, utilizzando alcuni degli strumenti del sindacalismo sociale e comunitario (vedremo anche come alcune di queste pratiche sono utilizzati dai sindacati confederali italiani), essi rappresentano sempre più i modelli di riferimento dei nuovi soggetti sindacali e del sindacalismo di base, molti dei quali sono caratterizzati da strutture organizzative, da modalità di azione e da obiettivi strategici che favoriscono la diffusione di tali approcci.

In effetti, la predisposizione all'utilizzo degli approcci del sindacalismo sociale o comunitario può dipendere da differenti caratteristiche organizzative, politiche e identitarie del sindacato (Marino et al., 2015; Bengtsson 2013; Marino e Roosblad, 2008). Ad esempio, Marino et al. (2015) sostengono che le predisposizioni dei sindacati verso l'inclusione dei lavoratori migranti dipende da diverse variabili: quella identitaria che ne guida le scelte strategiche, quella dell'organizzazione interna che può essere centralizzata o decentrata e favorire o meno l'attenzione dei sindacati verso i soggetti più difficili da sindacalizzare e, infine, la variabile del processo decisionale che può essere verticistico o orizzontale e quindi spingere verso alcuni obiettivi. Inoltre, Bengtsson (2013) e Marino e Roosblad (2008) hanno notato come i sindacati con una forte legittimità istituzionale e una tradizionale capacità di *voice* nell'arena pubblica sono propensi a rischiare meno risorse nei processi di reclutamento di lavoratori migranti e precari e sarebbero quindi meno interessati agli approcci non-standard.

Tuttavia, obiettivo di questa sezione non è né analizzare la crisi e l'arretramento dei dispositivi sindacali e né, tantomeno, coglierne le possibili metamorfosi e ricombinazioni degli stessi, argomento troppo vasto e stimolante e che richiederebbe ben altro spazio di riflessione e analisi. Qui il nostro obiettivo è di analizzare alcune delle peculiarità del sindacato nel settore alberghiero e turistico veneziano a partire dalle evidenze empiriche che abbiamo raccolto, alcune delle quali possono essere esemplificative sia della presunta atrofia della rappresentanza sia dell'emergere di nuovi strumenti, pratiche e modalità di azione che talvolta coinvolgono anche i sindacati tradizionali. In primo luogo, l'attenzione è posta sull'eterogeneità dei percorsi e della presenza sindacale a Venezia. In secondo luogo, proveremo a leggere e contestualizzare queste eterogeneità in relazione ai molteplici dispositivi di frammentazione delle relazioni di lavoro, alla diversificazione della struttura produttiva e delle manodopera e quindi nel differenziale di “poteri del lavoro”. Infine, vedremo il “funzionare

¹³⁶ Sulle pratiche di *social e community unionism* nonché sulle esperienze di *Justice for Janitors e della Living Wage Campaign* si vedano: Bergene, et al. (2015); Cobble (1991); Gray e DeFilippis (2015); Lier (2009); Milkman (2006); Savage (2006); Waldinger, et al. (1996); Tufts (1998); Wills (2009, 2006; 2001);

concreto” di queste categorie nella questione delle vertenze contro le esternalizzazioni e il cottimo che hanno recentemente riguardato alcuni alberghi dell’area metropolitana di Venezia.

6.3.1 L’eterogeneità dei percorsi sindacali

Il basso tasso di sindacalizzazione presente nel comparto alberghiero è una caratteristica non solo di lungo periodo del settore ma anche internazionalmente presente persino in quei paesi che per tradizione, eredità e predisposizione alle relazioni industriali, come quelli scandinavi, sono ripetutamente presi a modello per l’incisività e ruolo del sindacato nelle relazioni industriali (Jordhus-Lier, D. Underthun, 2015). Non ricostruiremo qui le ragioni alla base del rapporto quantomeno travagliato tra ospitalità e sindacato – peraltro identiche a quelle abbondantemente discusse nei capitoli precedenti – ma vedremo come questo rapporto è in realtà carico di sfumature e differenziazioni che richiedono una più profonda contestualizzazione. In effetti, benché più modesta rispetto ad altri settori produttivi, la presenza sindacale a livello tanto internazionale quanto nazionale presenta una distribuzione piuttosto eterogenea e per tanto di difficile generalizzabilità. Prova ne sono, a titolo di esempio, gli alti tassi di partecipazione sindacale nel settore turistico in città quali Las Vegas dove i lavoratori ivi impiegati si sono resi protagonisti di quello che - a detta degli organizzatori della locale sezione del *Culinary Workers Union* - è stato il più grande sciopero della storia degli Stati Uniti (D’Eramo, 2017). Pur non avendo dati certi sui tassi di sindacalizzazione nel settore alberghiero metropolitano di Venezia¹³⁷, gli attori coinvolti in questa ricerca (sindacalisti, manager, lavoratori) concordano sulla migliore presenza e incisività dei sindacati rispetto ad altre aree del Veneto. A testimonianza vi è non solo la capacità dei sindacati confederali di portare avanti trattative a livello aziendale, di mantenere strutturate relazioni con le controparti padronali organizzate, ma anche la presenza in loco di un multi dinamico Ente Bilaterale del Turismo, a rappresentanza paritetica, piuttosto attivo nella regolazione del mercato del lavoro e negli adempimenti mutualistici e assistenziali¹³⁸. Inoltre, e come abbiamo già visto nel quarto capitolo, gli stessi sindacalisti ritengono che nell’area veneziana il sindacato sia relativamente capace di incidere in modo sostanziale sulle “questioni produttive”, di presentarsi come *stakeholders* in grado di esprimere prerogative e di influenzare, a proprio favore, i processi di ristrutturazione e di internazionalizzazione dell’industria. Si ricorderà, ad esempio, come alcuni sindacalisti intervistati hanno espressamente ritenuto questo potere di condizionamento da un lato come proporzionale

¹³⁷ Abbiamo più volte chiesto i dati e le stime della sindacalizzazione dei lavoratori ai sindacati senza ottenere però risposta poiché non risulta esserci stata nessuna rilevazione. In un caso un sindacalista ha offerto una stima del tasso (che si aggirerebbe sul 25 -30 per cento dell’intero settore o sul 40/45 per cento del segmento dei grandi alberghi). In un altro caso invece: «Non ho il dato preciso ma una buona media.

¹³⁸ Secondo diversi funzionari intervistati, la bilateralità è inoltre uno strumento utile per le campagne di reclutamento sindacale poiché permette di venire a contatto con lavoratori occupati in imprese di piccole dimensioni, solitamente difficili da organizzare: «Allora la sindacalizzazione, come spesso avviene anche nelle altre categorie, avviene attraverso un percorso di tutela individuale, tipo per noi è stato importante l’avvento della bilateralità perché ci consente di entrare negli alberghi anche dove non abbiamo iscritti, a presentare i corsi dell’ente bilaterale, quindi attraverso la presentazione di un servizio si riesce ad entrare in queste realtà e poi se riesci a capitalizzare quelle riunioni, quei contatti lasciando il biglietto da visita. La sindacalizzazione di massa avviene, invece, purtroppo quando ci sono delle situazioni di crisi, più o meno reali» *Intervista n° 23, Funzionario sindacale, italiana, aprile 2016.*

all'attrattività e al vantaggio comparato che riveste Venezia nell'attrazione (e nell'immobilizzazione) degli investimenti turistici e, dall'altro, come inversamente proporzionale ai limiti spaziali dell'industria stessa.

Condivisa tra sindacalisti è inoltre l'idea che la fonte del potere sindacale a Venezia deve essere rintracciata anche nelle differenti eredità storico-sociali del luogo stesso e, in modo particolare, nelle memorie delle lotte sindacali e di conflitto industriale che, almeno negli scorsi decenni, hanno reso Venezia (ma l'area del Veneto in generale) come una delle zone a più alta concentrazione di conflitti di lavoro, contribuendo a spianare la strada ad una diffusa cultura sindacale.

«A Venezia non c'è il problema della cultura sindacale. Come ti dicevo prima, Venezia è sempre stata caratterizzata da una presenza forte dei sindacati. Certo, adesso le cose sono cambiate e le difficoltà sono pesanti. Ma Venezia ha una tradizione importante. Allora qui il sindacato era molto forte negli anni 70/80 dove c'era una forte concentrazione di italiani. Adesso non è che non è forte però, diciamo che il sindacato è un po' in crisi dappertutto, e Venezia non sta sulla luna, sta qui ed è ovvio che risenta di questa cosa. Però, rispetto ad altre aree, anche qui vicino, è messa meglio, molto meglio... [...] ...Diciamo che dove ci sono le grandi strutture noi abbiamo una forte contrattazione e poche difficoltà, dove c'è il contratto nazionale abbiamo la sindacalizzazione. I grandi alberghi sono quasi tutti sindacalizzati mentre i più piccoli soffrono perché lì c'è molto turnover e la patologia sono le vertenze individuali» *Intervista n° 7, Funzionario sindacale, italiano, gennaio 2016;*

Lo stralcio d'intervista citato, oltre a contestualizzare l'importanza della memoria sindacale, ha il merito di introdurre alcune questioni importanti. Significativamente insita nella frase "dove c'era una forte concentrazione d'italiani", la prima riguarda proprio la memoria storica e del modo in cui essa si tramanda. La memoria storico-sociale (sia collettiva sia pubblica) non è oggettivata nella natura morta delle cose e dei luoghi ma può essere conservata e tramandata solo se gli esercizi di memoria coinvolgono coloro che i luoghi li vivono (o li hanno vissuti). Un processo simile a quanto Mulinari e Neergaard (2005) hanno messo in luce nella loro ricerca sui migranti e sindacati in Svezia dove emergeva come gli stessi sindacalisti sostenessero che i migranti non potevano partecipare pienamente all'esperienza storica e collettiva del movimento operaio svedese.

Secondo il sindacalista intervistato, quindi, sia i lavoratori migranti sia le nuove generazioni possono rappresentare una sorta di rottura rispetto ai processi di esercizio della memoria.

«L'altro problema qual è? È che in realtà molti lavoratori oggi qui presenti sono lavoratori migranti che possono non avere la stessa memoria sindacale che è invece radicata nei veneziani, sicuramente non è la stessa e questo riguarda anche i giovani, anche quelli cresciuti qua che per ovvie ragioni non possono ricordare le epoche d'oro dei sindacati e devono basarsi sulla loro conoscenza della realtà di oggi ed eventualmente dai racconti di chi c'era. Questo è certamente un problema, anche alla luce che oggi comunque, come lavoratore, sei oggettivamente più debole di qualche anno fa» *Intervista n° 7, Funzionario sindacale, italiano, gennaio 2016*

«Le nuove generazioni non partecipano, ma non perché secondo me non abbiano la curiosità di capire cos'è un sindacato di per sé, ma solo per un fattore di paura, di perdere il posto, e lo capisco. Già facevi fatica a coinvolgere i giovani prima, adesso ancora di più perché sanno che dall'anno scorso, con il contratto a tutele crescenti, è a tempo indeterminato ma hanno garanzie nulle. Loro lo sanno e dicono se domani mattina io mi scrivo al sindacato, il titolare viene là e mi dice "vai, cammina" e perdo il posto di lavoro. È chiaro che siamo i primi a dire se si può lo risolviamo lo stesso. La paura c'è, eccome. I vecchi lavoratori hanno tutta un'altra filosofia, sanno fin dove ci si può spingere, a volte si spingono anche oltre, anche di più di dove dovrebbero, comunque hanno una cultura diversa, vengono dagli anni della lotta e a volte dovrebbero

anche capire che le cose stanno cambiando e non sempre è necessario ricorrere allo sciopero *Intervista n° 23, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

Dal nostro punto di vista, la rottura nelle modalità di trasmissione dell'eredità delle lotte sindacali che produrrebbero migranti e nuove generazioni non tiene in debito conto due aspetti importanti. In primo luogo, il fatto che i lavoratori migranti potrebbero in realtà conservare (proprie) memorie di conflitti di lavoro (e non solo) dei luoghi di partenza. Memorie che, senza cadere nella trappola del determinismo sociale, possono essere spunti importanti sia per organizzare le strategie di reclutamento e sindacalizzazione di soggetti considerati "insindacabili" sia per aggiornare il bagaglio strumentale degli stessi sindacati. In secondo luogo, spesso, il "mancato interesse" di migranti e giovani al sindacato è risultato essere una sorta di contraltare alla scarsa proattività con cui i sindacati conducono campagne di reclutamento e di sindacalizzazione. Più volte durante la ricerca ci siamo avvicinati a giovani lavoratori (spesso con contratti instabili) che hanno denunciato di essersi avvicinati ai sindacati (confederali) cercando interventi per la risoluzione di alcune problematiche ma di aver suscitato scarso interesse, un atteggiamento riduzionista, corporativista e lassista e l'impossibilità di stabilire un percorso di fiducia unitamente all'accusa di mitigare l'entusiasmo e di pacificare "in tutti i modi" la loro potenziale conflittualità.

«Ci siamo rivolti al sindacato per cercare di capire certe cose della busta paga e per chiedere cosa fare perché ci siamo resi conto che eravamo arrivate al limite. Ci hanno indirizzato verso la categoria del settore e abbiamo raccontato. Loro ci dicono che avremmo dovuto dirgli il nome dell'azienda. Noi eravamo d'accordo con la mia collega di restare sul vago perché poi Venezia è quella, un buco, i datori di lavoro si parlano tra di loro e noi dovevamo pagare l'affitto e non è che potevamo sputtarci senza nulla in mano, senza stabilire con noi nessun rapporto di fiducia prima. Siamo entrate mi ha guardato male e mi ha chiesto: "dove lavori? Ah, comunque dovete iscrivervi perché solo se vi iscrivate possiamo fare la vertenza altrimenti..." Quindi, noi dopo 5 minuti ci siamo trovati con la richiesta del nome del posto di lavoro e con la cosa o ti scrivi o te ne esci da quella porta e noi eravamo sbalordite. La cosa si è sbloccata quando noi abbiamo detto guardi che noi siamo a chiamata ... [...] ... poi siamo andati da un altro che si occupava di precari lui è stato molto più comprensivo con noi ma non ci ha dato delle risposte. Abbiamo chiesto che ci guardasse la busta paga e non l'ha fatto. Non aveva tempo» *Intervista n° 41, Eleonora, Cameriera di sala, italiana, intervista realizzata via Skype, ottobre 2016;*

Sebbene elementi quali la proattività, la disponibilità e la creazione di fiducia - che sono risultati essere gli ingredienti imprescindibili di molte delle campagne di sindacalizzazione di lavoratori migranti e precari (Danaj e Sippola, 2015)- caratterizzino i comportamenti di alcuni singoli sindacalisti, essi stentano a divenire elementi sistemici di organizzazione strategica delle sigle confederali. Ancora più esemplificativa, a questo riguardo, è la testimonianza di un giovane lavoratore migrante che a seguito di ciò che egli riteneva essere una discriminazione (l'inquadramento contrattuale inferiore rispetto ai suoi colleghi italiani che svolgevano le stesse mansioni) a cui aveva dapprima cercato soluzione autonomamente e senza successo si è rivolto ad un sindacato confederale:

«Beh, sono andato lì perché un mio amico mi aveva detto "vai da loro e vedi cosa possono fare". Ho parlato con uno, ho spiegato la mia situazione e il fatto che dopo che mi ero lamentato per questa cosa sono iniziate ritorsioni da parte dei miei colleghi e dei capi. Abbiamo visto il contratto, le buste paga e tutto. Mi ha anche spiegato che io per questa cosa perdo dei soldi sulla busta paga ma dopo ha iniziato a dire che non ne vale la pena, che la situazione ora è questa, bisogna tenersi stretto il lavoro, poi magari le cose migliorano e allora uno può essere più sicuro. Mi ha proprio demoralizzato e ho lasciato stare... [...] ...però ora ho

deciso che dopo le ferie vado da un altro sindacato» *Intervista n° 9, Basu, Portiere di notte, Bengalese, gennaio 2016;*

Questi dati sottolineano però un profondo paradosso: da una parte un minore interesse verso i bisogni di tutela dei lavoratori che partono da una prospettiva individuale (salvo nei casi di mancato rispetto dei diritti di precedenza dei lavoratori stagionali) e, dall'altra, un maggiore investimento di risorse per quel che riguarda le vertenze di natura collettiva come nei casi (rari) di licenziamenti collettivi, di rinnovo della contrattazione di primo e di secondo livello e in alcuni processi di outsourcing. Tuttavia, come è emerso nel corso dell'indagine, la stragrande maggioranza della vertenzialità a Venezia si manifesta proprio come fenomeno individuale:

«il 90% della vertenzialità è individuale ed è quasi tutta alla fine di un rapporto di lavoro. Giustamente, fin quando uno il lavoro ce l'ha cerca di stringere i denti, poi quando finisce, o perché scade il contratto o perché nei casi più gravi viene licenziato oppure, nei casi degli stagionali, non vengono rispettati i richiami, allora cerchi di far valere questa cosa, provi con diversi modi e proprio nei casi più difficili puoi anche pensare di andare in tribunale, di fare una vertenza legale» *Intervista n° 23, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

La seconda questione è invece relativa alla diversificazione della presenza sindacale. Abbiamo visto come uno dei sindacalisti intervistati inseriva una netta discriminante tra grandi e piccole strutture, ma anche tra aree territoriali differenti nella provincia veneziana. Negli grandi alberghi, spesso organizzati in catene multinazionali, si ha effettivamente una più o meno forte presenza sindacale che si esprime sia in termini di rappresentanza sindacale interna con la presenza di RSU, sia di contrattazione aziendale di secondo livello¹³⁹ e quindi dal funzionamento degli strumenti contrattuali di natura collettiva. Negli alberghi del segmento medio-basso, e più precisamente nelle strutture medio-piccole (che sono anche quelle più diffuse a Venezia), i lavoratori scontano invece una scarsa presenza sindacale che si manifesta nell'oggettiva difficoltà di organizzazione e quindi in una maggiore vertenzialità individuale post-prestazione. Dove i sindacalisti si mostrano piuttosto proattivi, essi spesso escogitano modi alternativi di offerta della protezione – come la sindacalizzazione brevi manu e nascosta. In altri casi (normalmente dove si ha uno stile manageriale di tipo paternalistico e/o tradizionale basato su relazioni e sul controllo di tipo personale e dove vi sono chiari casi di insofferenza verso il sindacato) sono gli stessi sindacalisti a scoraggiare il lavoratore persino dall'intraprendere una vertenza, quando questa presenta elevati rischi per il lavoratore stesso:

«Allora diciamo che negli alberghi più grossi è abbastanza alta rispetto alla media e soprattutto produce anche degli accordi, quello è l'importante. Abbiamo fatto accordi integrativi in diversi alberghi importanti. Gli altri usufruiscono di quello provinciale che ormai è datato dal 1981 però produce ancora gli effetti perché per esempio per gli stagionali dei pubblici esercizi produce un 8% percento al mese in più, che non è poco. Poi sugli alberghi medio-piccoli abbiamo alcune difficoltà anche se avendo rapporti con le associazioni datoriali qualcosa riusciamo a farla anche lì. Dopodiché noi per scelta o c'è questo tipo di corrispondenza per cui la sindacalizzazione c'è e non è selvaggia, oppure nel momento in cui arriva un dipendente di un'azienda che ne ha solo tre e che si vuole iscrivere al sindacato perché magari ha dei problemi con il datore di lavoro, fermiamo subito. Fermati un attimo, prima bisogna essere sicuri che il datore di lavoro accetti di parlare con il sindacato e di discutere altrimenti noi non ti mandiamo allo

¹³⁹ Sebbene scaduto da molti anni, a Venezia continua a funzionare un accordo integrativo territoriale – provinciale siglato tra le parti sociali e le rappresentanze padronali nel 1981.

sbaraglio che a volte potrebbe anche dire perdere il posto di lavoro. Quindi, o si fa una iscrizione *brevi manu* in cui il datore di lavoro non viene al corrente del fatto che sia iscritto, oppure a volte rinunciamo anche a fare l'iscrizione. Se poi il lavoratore ci dice "a me non interessa, io voglio i miei diritti" bene, siamo apposto. A volte siamo anche noi che diciamo stai attento. Prima di fare l'iscrizione diciamo che vogliamo sapere la situazione perché di datori di lavoro ce ne sono di bravi, però ce ne sono tanti altri e non solo qui a Venezia che non sono imprenditori, cioè sono ancora i padroni delle ferriere per capirci. Arrivano la mattina in azienda e dicono "qua ci sono io, comando io e guai a chi" con questo spirito» *Intervista n° 23, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

Tuttavia, l'eterogeneità dei percorsi di sindacalizzazione non riguarda solo le differenti aree territoriali (sia nell'area metropolitana di Venezia sia al suo esterno) o la grandezza e i livelli di servizio delle strutture, ma è nettamente visibile anche all'interno dei singoli alberghi. In effetti, anche nelle strutture dove i sindacati sono presenti, la sindacalizzazione assume una diffusione a macchia di leopardo poiché influenzata dai dispositivi di frammentazione che abbiamo descritto nei capitoli precedenti. Essa varia sia a seconda sia del livello gerarchico e contrattuale (chi è inquadrato con livelli contrattuali alti e di natura manageriale raramente intraprende un percorso sindacale), sia in base al reparto (alcuni reparti segnano una maggiore predisposizione) e sia, infine, a seconda delle caratteristiche sociali dei lavoratori (i migranti presentano traiettorie di sindacalizzazione molto dissimili ma anche, stando a quanto emerso dalla ricerca, tassi di iscrizione al sindacato più bassi rispetto ai lavoratori autoctoni). In effetti, la minore partecipazione dei migranti può essere in parte connessa al fatto che i lavoratori migranti si concentrano in modo particolare nelle strutture di piccole e medie dimensioni e nei contesti non di lusso dove la preventiva presenza sindacale è molto limitata.

Diversamente avviene per i lavoratori precari e gli stagionali. Mentre i precari puri (compresi coloro contrattualizzati attraverso agenzie) pare non abbiano alcuna forma di rappresentanza sindacale¹⁴⁰, gli stagionali presentano tassi di iscrizione al sindacato piuttosto alti (sia di sindacalizzazione formale sia, in alcuni casi, di natura sostanziale, cioè con una partecipazione reale all'esercizio della rappresentanza)¹⁴¹. Secondo quanto emerso dalle interviste, la buona partecipazione sindacale dei lavoratori stagionali trova ragione nel fatto che le garanzie associate allo status di lavoratore stagionale (il richiamo annuale, il diritto di prelazione nelle assunzioni a tempo indeterminato, i sussidi di disoccupazione) non sono "automatiche" ma hanno necessità di essere agite (le lettere di disponibilità al richiamo, l'azione del diritto di prelazione ecc.) e i lavoratori trovano nei sindacati gli strumenti per l'esigibilità di tali diritti. Inoltre, come abbiamo già sostenuto nel quarto capitolo, nonostante la sua regolazione, lo status di lavoro stagionale è intrinsecamente più debole rispetto al lavoro standard e non è raro che nelle sue incrinature possano emergere delle irregolarità che generano una maggiore vigilanza dei sindacati sul fenomeno della stagionalità:

¹⁴⁰ Su questo punto riteniamo interessante riportare il parere di un ex manager del settore: «una forza è quando tu hai una strategia e mi obblighi a fare delle cose a vantaggio dei lavoratori, ma per fare questo tu devi avere un rapporto con i lavoratori, tutti. Devi avere capacità di elaborazione ed entrare nel merito delle cose. Ad esempio, la questione delle lavoratrici donne, le difendevo più io che loro. I sindacati ragionano per corporazioni. Guarda i lavoratori precari, loro si occupano dei loro iscritti. Io con il lavoratore precario non iscritto potevo farci carne da macello, non lo facevo, ma potevo farlo, loro discriminavano al rovescio» *Intervista n° 37, Ex manager hotel, italiano, giugno 2016;*

¹⁴¹ Le interviste n° 1, 4 e 10 (vedi appendice) sono state realizzate con tre lavoratori migranti stagionali delegati sindacali nelle loro rispettive aziende, di cui un delegato di un'organizzazione sindacale di base.

«Sul lavoro stagionale, anche adesso che si è trasformato, siamo molto ma molti attenti, non solo perché storicamente c'è questo dato ma perché è proprio lì che possono annidarsi alcune irregolarità. I lavoratori dopo un po' sono stanchi, vanno rimpiazzati, sono stagionati e [le aziende] cercano sempre il modo per far saltare questo diritto ed è facile sai, perché basta chiamare il lavoratore tardi o non chiamarlo affatto e alcune aziende preferiscono essere portate addirittura in causa, pagare quello che c'è da pagare ma liberarsi delle maestranze perché i nuovi contratti che si fanno sono peggiorativi ovviamente e allora uno a questo punto svuota il reparto, o terziarizza con più facilità, ovviamente in peggio. Se a Venezia riusciamo a tenere è solo perché hanno una paura matta del danno di immagine» *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

Al di là del caso degli stagionali, la predisposizione e la presenza sindacale dei lavoratori all'interno dei singoli alberghi è in parte un riflesso della stratificazione della forza lavoro sia per quel che concerne la posizione produttiva, gerarchica e contrattuale sia per quel che concerne lo status di lavoratore migrante. Non possiamo affermare che si tratti di una sovrapposizione netta tra posizione del lavoratore all'interno delle relazioni produttive degli alberghi e predisposizione sindacale, ma di una tendenza visibile dell'azione del differenziale di potere contrattuale, posizionale e individuale dei lavoratori. A tal proposito, indicativa è la ricostruzione di una rappresentante sindacale da dove si evince come la frammentazione delle esperienze delle figure lavorative si ripercuotano sull'effettiva capacità di accesso allo strumento sindacale.

«Allora più bisognose sono le cameriere ai piani, più predisposti quelli del ricevimento anche perché questi vivono una sorta di dualità con la portineria... [...] ... poi ci sono anche i manutentori che sono abbastanza predisposti, ecco. La cucina, come dicevamo prima, no... Per quanto riguarda donne e sindacato, beh è un mondo prevalentemente maschile. Non siamo nella condizione di potere individuare donne che possano prendersi il ruolo di rappresentanti sindacali all'interno dell'albergo perché i posti chiave sono prettamente a favore del mondo maschile e questo ci dà un altro tornaconto. Se molti reparti sono ancora in mano agli uomini è perché questi settori dal punto di vista economico sono ancora interessanti. Le donne oggi, quando sono presenti nelle delegazioni, quindi si riesce a costruire una Rsu con lavoratrici, provengono solo ed esclusivamente dai reparti ai piani» *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

In linea tendenziale, quindi, i lavoratori che occupano posizioni più prestigiose all'interno dell'albergo e che accentrano diverse combinazioni di potere strutturale/posizionale solo marginalmente manifestano la necessità di disporre anche degli strumenti di organizzazione collettiva. D'altro canto, però, coloro che manifestano più difficoltà nell'esercitare il potere strutturale (come le cameriere ai piani) di cui comunque dispongono, non sempre risultano essere più predisposte a costituirsi come soggetti organizzati. Il differenziale di potere che caratterizza le diverse professioni alberghiere manifesta la sua valenza anche nel caso delle scelte di rappresentanza. Infatti, all'interno dei diversi gruppi che si creano negli alberghi, l'accesso al sindacato è influenzato da una molteplicità di fattori: il mix di composizioni possibili che si ottiene dall'intersezione tra posizione occupata all'interno del processo produttivo complessivo, gerarchia e status contrattuale con le caratteristiche sociali dei lavoratori e delle lavoratrici. Questi elementi concorrono a condizionare in modo inequivocabile non solo l'accesso al potere collettivo e agli strumenti della rappresentanza ma anche la scelta a quale sindacato affidarsi tra quelli disponibili. Caso emblematico degli effetti delle frammentazioni multiple sulle traiettorie di sindacalizzazione è il reparto di *housekeeping*, dove negli ultimi tempi si è assistito alla divisione dei percorsi di sindacalizzazione tra italiani e migranti (ma anche tra migranti) e in modo interconnesso, tra personale diretto e personale impiegato in regime di outsourcing. Anche se non può essere assurda a regola ferrea, i lavoratori e le lavoratrici

dell'*housekeeping* nelle grandi strutture hanno una maggiore partecipazione sindacale (con i sindacati confederali) contrariamente ai loro colleghi delle strutture più modeste che scontano i vincoli sopramenzionati. Confrontando le testimonianze dei lavoratori e dei sindacalisti è emersa però un'ulteriore linea divisiva nei percorsi di sindacalizzazione soprattutto a seguito dei fenomeni d'esternalizzazione dei servizi di *housekeeping*.

6.3.2 *Sindacati, conflitti di lavoro ed esternalizzazioni*

L'outsourcing è diventata la principale preoccupazione dei sindacati a Venezia e gli effetti che esso determina sono non solo il *casus belli* delle principali manifestazioni di conflitto ma anche una delle ricorrenti circostanze in cui i lavoratori avvertono la necessità di rappresentanza sindacale e di organizzazione.

Qui però i percorsi che segnano l'azione dei lavoratori e dei sindacati sono molto differenziati. Ad esempio, dalle interviste con i sindacalisti e i lavoratori è emerso che le sigle confederali riescono ad intervenire e a mantenere un presidio sindacale solo in quelle strutture dove erano già presenti prima dell'esternalizzazione. Essi riescono perciò a mantenere la rappresentanza dei lavoratori dall'azienda originaria a quella di destinazione e a presidiare al processo di esternalizzazione. Al contrario, nelle strutture dove i sindacati confederali non avevano una previa presenza sembrano scontare maggiore discontinuità e difficoltà d'intervento. Molti lavoratori hanno confermato di essersi rivolti ai sindacati in diverse fasi del processo di outsourcing (o subito dopo aver subito alcuni dei dispositivi di abbassamento salariale e aumento dello sforzo di lavoro) lamentando però di non avere trovato nelle strutture sindacali confederali il particolare interessamento e la necessaria messa in opera degli strumenti di tutela. Secondo questi lavoratori, i sindacalisti interessati avevano assunto atteggiamenti che andavano dal riduzionismo dei loro problemi allo scarso interesse, dalle discriminazioni alla chiusura verso i non-membri del sindacato. Non rare sono state queste esternazioni e più volte abbiamo registrato come i lavoratori percepiscano i sindacati come "strutture segnate dall'immobilismo verso il sistema delle esternalizzazioni di comodo e con spirito eccessivamente corporativistico". È in questo contesto che si sono inseriti alcuni sindacati di base a cui alcuni lavoratori (principalmente migranti) si sono rivolti dopo essersi scontrati con lo scarso interesse delle strutture sindacali confederali e soprattutto a seguito di gravi casi di irregolarità implementate dal sistema delle cooperative.

«È successo che noi eravamo andati dal sindacato dopo aver aspettato tre o quattro mesi che non ci davano i soldi e dopo che la nostra ex capa, che era la responsabile della cooperativa, ci ha detto di andare dal sindacato perché era stata fregata anche lei. Noi siamo stati lì, ci siamo iscritti, abbiamo aspettato ma alla fine non arrivava nulla. Ci dicevano che ci voleva tempo, la burocrazia, insomma, non gliene fregava molto, tiravano molto per le lunghe e quando tirano per le lunghe le cose non vanno bene e ci siamo seccati. Il problema era che più tempo che aspetti e più si fa difficile. Vedi ora, sono già passati due anni e sono scaduti i termini per fare causa direttamente all'hotel, perché ci sono casi in cui se tu dai l'appalto ad una cooperativa e quella non paga o fa qualcosa allora paghi tu, ma sono passati i termini. Poi è successo che questo mio collega che lavorava nell'altro albergo sempre con la cooperativa era arrivato, tramite suoi amici, al sindacato di base e loro sono molto seri combattono per noi e fanno le cose come si deve e ci siamo iscritti tutti quanti. Abbiamo deciso tutti quanti di cambiare sindacato e anche avvocato del sindacato. Però l'abbiamo fatto tutti, questo è stato importante. Magari solo non sarei mai andato, ma se vanno tutti e noi siamo andati tutti, non hai paura di nulla» *Intervista n° 19, Petro, Facchino, ucraino, marzo 2016;*

Quello del sindacalismo di base è un fenomeno emergente nell'industria alberghiera veneziana ma con un trend importante di crescita (registrato anche negli anni della ricerca) e rappresenta una sorta di contraltare alla diffusione del sistema di cooperative fittizie. Per quanto ancora limitato, si possono comunque trarre alcuni importanti spunti di riflessione dalle evidenze empiriche raccolte, soprattutto per quel che concerne la sovrapposizione tra lo status di lavoratori esternalizzati, cittadinanza e differenziazione dei percorsi sindacali. In primo, luogo, il percorso che porta questi lavoratori migranti verso i sindacati di base è ad esclusione. Nei casi che abbiamo documentato, la prima opzione per i lavoratori e le lavoratrici è stata quella di interessare i sindacati confederali motivando questa scelta dal concatenarsi di diversi elementi: la capillare diffusione sul territorio, la loro maggiore riconoscibilità pubblica, i pregressi rapporti con strutture interne al sindacato quali i centri di assistenza fiscale e gli sportelli migranti e, infine, le indicazioni di conoscenti e connazionali. Successivamente, e a seguito del mancato incontro con le strutture confederali, i lavoratori si sono rivolti ad alcuni sindacati di base come tentativo finale. I sindacati di base hanno sviluppato una sempre maggiore esperienza nell'intervenire nel sistema degli appalti e delle cooperative fittizie, affinando e "mettendo a sistema" alcuni strumenti di sindacalizzazione maturati nel loro intervento nei settori del subappalto della vicina Fincantieri e, soprattutto, nel settore della logistica.

«Praticamente, prima di arrivare da noi fanno il giro delle sette parrocchie e poi iniziano a venire da noi perché non hanno trovato nei confederali il giusto sostegno. Utilizzano il *tam-tam* tra di loro soprattutto tra migranti. Cioè si tratta di lavoratori migranti nell'assoluta maggioranza e quello che io vedo è che si tratta soprattutto di migranti dall'est Europa. Ovviamente i lavoratori quando vengono? Quando hanno qualche casino per cui è più evidente, come è stato nella logistica nel cambio di cooperativa. Il cambio di appalto è un momento cruciale perché: 1) non hai la certezza di essere confermato; 2) non sai chi viene che cosa farà (se perdi il livello, l'anzianità e le menate varie). Perché questi ci provano sempre. C'è questo paradosso, c'era una società che li aveva messi tutti al 5° livello ma li pagava con la paga del 7°. Loro non se ne accorgevano neanche di questa roba qua. Quando è arrivata quella nuova [la cooperativa] ha adeguato la paga e li ha messi al 7° pagandoli al giusto e per cui praticamente prendevano lo stesso solo che loro hanno visto e detto: "mi hanno messo al 7". Per cui, quando c'è il cambio di appalto oppure quando non ti pagano, allora giustamente a loro girano le scatole. È in quel momento che si pongono il problema da chi andare. Ovvio che i lavoratori dipendenti hanno tutt'altro ordine di problemi, di questioni e via dicendo. È vero che negli alberghi sono tutti insieme però vedi che c'è una specie di *apartheid* per cui vedi una separazione netta e sicuramente quelli che vivono meno contraddizioni magari si sentono rappresentati dai confederali, dalla CGIL, ma bisogna vedere anche che genere di questione ti trovi davanti. Se poi la strategia delle aziende è quella di fare margine, non tanto su quelli diretti ma su quelli che lavorano in regime d'appalto è chiaro che quelli diretti se ne stanno tranquilli» *Intervista n° 2, Funzionario sindacale di base, italiano, novembre 2016;*

Nei casi indagati, il contatto tra lavoratori migranti e sindacati di base è avvenuto grazie alle segnalazioni di conoscenti e connazionali già membri di queste organizzazioni ma di tutt'alto ambito produttivo. Non si tratta di figure che assurgono al ruolo di "organizzatori comunitari" o reclutatori sindacali veri e propri, cioè di figure che si possono riscontrare nella tradizione del sindacalismo comunitario, quanto di veri e propri informatori che incidentalmente hanno indirizzato questi lavoratori verso le strutture sindacali di base.

«Dopo essere passati da lì senza successo nessuno voleva fare più niente. Poi questo mio connazionale che era tesserato con i Cobas ci ha detto andate da loro che sono molto più seri. Io l'ho detto ai miei colleghi ma loro ovviamente avevano ancora paura. Già si erano esposti senza fortuna avevano perso le speranze. Sono riusciti a convincerli anche perché altrimenti cosa potevamo fare? E alla fine siamo andati lì e hanno

visto che non sono tutti uguali. Perché con loro abbiamo fatto le cose come si devono» *Intervista n° 10, Karim, Facchino, Tunisino, gennaio 2016;*

All'interno del gruppo di lavoratori interessati ci sono spesso figure che giocano un ruolo fondamentale nell'organizzare i percorsi di sindacalizzazione mettendo a valore la loro capacità di leadership ma anche, e soprattutto, la propria autorità. In effetti, non è raro che a prendere e sostenere l'iniziativa siano proprio quei lavoratori investiti di responsabilità gerarchica come i responsabili della cooperativa o le governanti, sovente anch'essi colpiti dalle stesse irregolarità che subiscono i lavoratori.

«E però vedo che è una cosa diffusa perché dopo ovviamente il fenomeno qual è? Che tu magari riesci ad avere delle realtà organizzate dove ci sono delle realtà un po' più grosse e poi hai tutto quel mondo dove magari non riescono ad organizzarsi per mille motivi dove sono realtà più piccole ecc., dove non hai la forza. La nostra fortuna qual è? che in questi alberghi qui c'è qualcuno, a volte paradossalmente è proprio la figura del referente della cooperativa perché le cooperative in realtà fregano tutti, fregano anche questi. Nei magazzini, nella stragrande maggioranza dei magazzini hai 5/6 livelli magari a quelli più alti in gerarchia danno qualcosa in più perché devono essere fedeli anche se non sempre è così. Mentre lì hanno fatto questa roba dove a un certo punto se anche questa che è la referente, o la governante della cooperativa, anche lei si rompe, s'innesci un meccanismo di leadership e di figure propriamente strutturate... [...] ...Quindi voglio dire si è creata questa roba qua...» *Intervista n° 2, Funzionario sindacale di base, italiano, novembre 2016;*

A loro volta, i sindacati di base hanno ottenuto importanti affermazioni dal punto di vista organizzativo con campagne di sindacalizzazione mirate. Le campagne di sindacalizzazione si sono poi rivelate necessarie per sostenere l'intervento sulla ridefinizione delle condizioni di lavoro e sulla lotta al sistema del cottimo¹⁴². Come abbiamo visto, la questione delle esternalizzazioni e degli effetti che esse provocano sulle condizioni di lavoro sono divenuti le maggiori preoccupazione delle organizzazioni sindacali che sono impegnate insieme ai lavoratori, ognuno dal suo differente ambito di azione, in una serie di attività volta a contrastare la spinta verso l'informalizzazione del lavoro connaturata all'outsourcing. Queste sono sia pratiche di conflitto lavorativo all'interno dei luoghi di lavoro sia rivendicazioni di natura contrattuale (e azioni di natura legale) che puntano alla ridefinizione delle condizioni di lavoro nel segmento esternalizzato e hanno come oggetti specifici del conflitto almeno quattro questioni interconnesse.

La prima questione riguarda prevalentemente quelle situazioni dove l'outsourcing si è accompagnato alla svalorizzazione e proliferazione contrattuale, ossia dove ai lavoratori non sono stati riconosciuti gli scatti di anzianità o i livelli contrattuali reali, oppure quando essi sono assunti con contratti collettivi di settori diversi da quello turistico (ad esempio il multiservizio) e dove le aziende hanno optato per il ricorso a forme di lavoro precario. Là dove i sindacati sono riusciti a penetrare e a sostenere le rivendicazioni dei lavoratori, essi hanno richiesto e a volte ottenuto il ripristino degli strumenti contrattuali adeguati, il loro rispetto sostanziale e la stabilizzazione dei precari:

¹⁴² Un'altra vertenza importante che ha segnato un punto di avanzamento dell'azione dei sindacati di base si è avuta negli ultimi mesi del 2017 in un importante albergo della zona (spesso usato anche per celebrare i congressi delle sigle confederali). Cfr: [http://nuovavenezia.gelocal.it/veneziana/cronaca/2017/11/04/news/novotel-le-cameriere-in-sciopero-1.16081087;](http://nuovavenezia.gelocal.it/veneziana/cronaca/2017/11/04/news/novotel-le-cameriere-in-sciopero-1.16081087)

«Diciamo che un po' le cose siamo comunque riusciti a strapparle da quando siamo entrati. Allora ad ogni cambio di appalto ora viene sempre garantito tutto, quindi stesso livello, stessa anzianità, senza periodo di prova, assunzione di tutti, già questo diciamo che non è poco. L'altra cosa molto importante sta nel fatto che ad esempio nel primo hotel dove siamo entrati avevano un casino di contratti a termine e di apprendistato. Siccome però questi erano lavoratori che lavoravano sempre, gli abbiamo sostanzialmente imposto la stabilizzazione di tutti quanti e loro hanno ceduto e sai, anche per loro, per i lavoratori, la rivendicazione che riesce, l'entusiasmo e la voglia di partecipare sale alle stelle. Per cui, alla fine, sono stati tutti stabilizzati. Poi noi abbiamo fatto l'anno scorso un accordo sindacale perché ognuno al termine del suo contratto a termine se voleva passava fisso e adesso sono tutti fissi che comunque non è poco. Quindi sulla garanzia di tutte queste cose, anche per esempio, ad un altro hotel, nessuno aveva gli scatti di anzianità e lavoravano da un sacco di tempo. Siamo riusciti a fargli avere il riconoscimento dell'anzianità, imponendolo alla cooperativa. Poi come succede anche nei magazzini sviluppi anche comunque una sorta di come dire, non di contropotere, insomma di resistenza permanente. Per cui quello che tu noti è che non è solo il fatto che chiaramente riesci a conquistare il contratto di un certo tipo, farti riconoscere l'anzianità quando c'è il cambio d'appalto, ma è anche la quotidianità. Sapere che i lavoratori sono organizzati è più difficile fare anche quegli abusi e quei soprusi che sono poi il pane quotidiano di questo tipo di situazione e questo è molto importante» *Intervista n° 2, Funzionario sindacale di base, italiano, novembre 2016;*

La seconda questione è invece relativa alle vertenze legali che spesso i lavoratori intraprendono (individualmente o tramite i sindacati) per ottenere ragione dei crediti non ricevuti da parte delle cooperative (salari, benefit, contributi sociali, Tfr). Si tratta di una problematica piuttosto ricorrente nel caso delle esternalizzazioni e di uno degli espedienti maggiormente usati dalle cooperative. Come si ricorderà infatti, una delle prassi adoperate dalle cooperative fraudolente è utilizzare artificialmente il cambio d'appalto, l'avvicendamento tra cooperative (spesso dirette da un'unica struttura tramite il sistema delle scatole cinesi) e la loro successiva sparizione (anche tramite fallimento) come meccanismo per non riconoscere ai lavoratori i crediti che hanno accumulato. Come abbiamo visto nello stralcio d'intervista realizzata con Karim (intervista n°10) l'azione legale è spesso l'unica leva che può essere attivata dai lavoratori e dai sindacati per far fronte ad un sistema in cui è persino difficile risalire la catena delle responsabilità. Inoltre, la vertenza legale è spesso necessaria per sfruttare il principio della responsabilità solidale (stabilita nei contratti collettivi nazionali) che stabilisce la corresponsabilità inderogabile tra committente e appaltatore e che in caso di inadempimenti di quest'ultimo permette ai lavoratori di rivalersi sul committente¹⁴³.

Le ultime due questioni su cui si concentrano i conflitti più evidenti riscontrati nel corso della ricerca chiamano in causa gli effetti che le esternalizzazioni hanno prodotto direttamente sulle condizioni di lavoro e sul processo lavorativo. Questo è un punto che riteniamo fondamentale in quanto, sovente, le ricerche che hanno finora analizzato le esternalizzazioni tanto nel settore alberghiero quanto in altri, tendono a concentrarsi sull'impatto che esso provoca sulle condizioni salariali e contrattuali (aumento della precarietà del lavoro, proliferazione e cambiamento del regime contrattuale, indebolimento del lavoro, rottura della relazione tra datori di lavoro e lavoratori) ma lasciano spesso inesplorate le conseguenze che produce direttamente sul processo lavorativo e nel regime del posto di lavoro, cioè sul modo in cui il lavoro è diretto, organizzato e controllato. Infatti,

¹⁴³Secondo un albergatore intervistato (intervista n°27), il principio della responsabilità in solido limita fortemente la diffusione di appalti poco genuini poiché scoraggerebbe gli imprenditori interessati dall'affidarsi ad aziende considerate poco strutturate quando non programmate per fallire. Inoltre, secondo lo stesso albergatore, alcuni recenti casi di utilizzo delle normative basate sul principio della responsabilità solidale da parte di lavoratori e sindacati avrebbe ancora di più limitato l'interesse degli albergatori verso l'outsourcing.

nel momento in cui si passa da una forma di lavoro incentrata sulla retribuzione oraria ad una basata sul cottimo, si hanno anche trasformazioni del processo lavorativo. In altre parole, l'esternalizzazione ha direttamente agito sul modo in cui l'indeterminatezza del lavoro è quotidianamente catturata e negoziata tra lavoratori e manager. Come abbiamo visto nel quarto capitolo, secondo i lavoratori e i sindacalisti intervistati, il cottimo negli alberghi veneziani ha avuto tre effetti principali: l'aumento dell'intensità lavorativa (dovuto principalmente alla velocizzazione del tempo di lavoro), l'irrigidimento del controllo e la conseguente perdita di ambiti di autonomia da parte dei lavoratori. In questa situazione, gli sforzi di lavoratori e sindacati sono stati indirizzati verso il tentativo di superare o quantomeno ridefinire il sistema del cottimo mascherato, ritenuto in modo unanime, il principale problema legato all'outsourcing. Qui però abbiamo potuto registrare una divergenza tra due gruppi di lavoratrici e sindacalisti. Da un lato una parte delle lavoratrici e di sindacalisti che premono affinché si possa ridefinire il tempo assegnato per le singole unità di prodotto. Il problema quindi non è tanto il "cottimo mascherato" ma l'eccessiva riduzione dei tempi di lavorazione per le singole stanze:

«cioè non è che prima della cooperativa potevamo metterci due ore per fare una camera, no! Eravamo pagate ad ore, è vero ed era indipendente fare 12 camere o farne 16, a noi pagano le nostre sei ore e se facevamo straordinari ci venivano pagati o ci mettevano le ore nella banca-ore. Però capisci che passare da un sistema come quello a questo dove hai 25 minuti per una camera non è sostenibile perciò abbiamo detto "va bene però prendiamo un tempo che sia diciamo realistico". Per me diciamo 30 minuti a camera e a me va bene perché poi cosa succede? che può capitare che una camera ci metti 35 ma un'altra magari 20, così compensi. Loro dicono di no. Che due stanze all'ora sono poche e allora cosa stiamo facendo adesso? stiamo lavorando e ci segniamo le ore di lavoro e a fine mese pretendiamo che ci pagano quelle e non le camere» *Intervista n° 20, Regina, Cameriera ai piani, filippina, marzo 2016;*

Di contro, un secondo gruppo di sindacalisti e lavoratrici stanno spingendo affinché si rispettino i contratti collettivi e il ripristino del sistema di retribuzione oraria, poiché considerano il cottimo inutilizzabile non solo perché pratica illegittima ma soprattutto perché ritengono la lavorazione delle camere non riducibile ad un astratto calcolo dei tempi e dei movimenti e quindi alla standardizzazione del lavoro. La ragione è sia data dalle differenze fisiche tra le camere di albergo (non tutte le camere sono di uguali dimensioni e non tutte sono arredate nello stesso modo) sia dalle differenti condizioni in cui versano le camere dopo il passaggio dei clienti:

«come si fa a dire tu ci devi mettere mezzora, un'ora, 20 minuti? cioè una camera tripla è diversa da una camera singola, una camera con il bagno suite è diversa da una con il bagno normale, oppure una camera con la culla del bambino, sembra niente ma è tutto tempo che uno ci mette in più...[..]... nessuno di noi vuole fare una stanza al giorno, non è questo. Ma lavorare come si lavorava prima. Facciamo il nostro lavoro e ci pagate le ore. Abbiamo sempre fatto così e non mi pare che ci siano mai stati problemi» *Intervista n° 3, Adelina, Cameriera ai piani, romena, dicembre 2015;*

Anche qui, un sindacalista coglie la differenza tra le camere e tra i clienti come il maggiore ostacolo alla standardizzazione del lavoro:

«Non è tanto la standardizzazione del lavoro in sé, dove uno può essere d'accordo o meno. Cioè a me potrebbe andare anche bene, ma dove? dove hai tutti gli alberghi uguali, tutti con le camere uguali, tutti con gli *office* posizionati nella stessa maniera, tutti con gli ascensori. Si va bene e i clienti dove li lasciamo? Perché c'è il manager che ti sposta la copertina e non ti fa altro perché rimane un'ora e mezza in camera, e se ti arriva, come è successo da noi, i ragazzi americani scalmanati, senza volere dire niente di nessuno, che

te la sfasciano la camera e allora io che devo pulire quella camera in 20 minuti. Si capisce che è una cosa che non è possibile fare. Punto» *Intervista n° 26, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

Introdotta dall'ultimo stralcio d'intervista, la standardizzazione è l'altra problematica che dà origine ad altre manifestazioni di conflitto in quanto ritenuta dalle lavoratrici non solo il mezzo con cui l'imperativo della riduzione dei tempi si fa prassi ma anche - e soprattutto - un dispositivo di incremento dell'alienazione poiché sottrae alle maestranze il residuo di autonomia e di conoscenza del processo produttivo e in generale dell'organizzazione del lavoro. Sono lotte à la Braverman, contro la degradazione del lavoro e la spoliatura delle capacità del saper fare. Esse ruotano attorno alla dimensione del tempo e dello sforzo di lavoro e alla questione dell'autonomia e del controllo.

«Non so, noi prima praticamente ci gestivamo da sole, tranne le ferie che hanno sempre creato problemi, il resto decidevamo noi. Turni, sostituzioni, i piani da prenderci. A loro interessava il lavoro fatto bene. Con la cooperativa invece è cambiato tutto. Vogliono avere tutto sotto controllo loro. Cioè, già dobbiamo fare le camere in un tempo che è incredibile, ma poi pretendi pure di dirci come lavorare? Come fare le camere? Mica siamo sceme, abbiamo esperienza di anni e anni. Abbiamo fatto corsi di formazione e di aggiornamento tutte, sappiamo come si fa il lavoro. Non devi venire tu a dirci che dobbiamo passare l'aspirapolvere in un certo modo o quello che vuoi... a te interessa la camera pulita? tu mi riduci i tempi? Ma almeno fai decidere noi come ci troviamo meglio a lavorare. Pure sui prodotti e come li usiamo, ma lì volevano arrivare a dire che consumavamo troppo prodotti» *Intervista n° 39, Monica, Cameriera ai Piani, italiana, giugno 2016;*

Questi conflitti hanno al centro, in altre parole, la specifica modalità con cui viene negoziata quotidianamente la cattura dell'indeterminatezza del lavoro. Il cottimo si pone intatto come una forma di messa a lavoro che, incidendo sulla questione salariale e sul tempo di lavoro, punta ad aumentare lo sforzo di lavoro e anche a risolvere il problema della produttività. Nonostante ciò, il cottimo non rimuove del tutto la necessità di controllo diretto sia perché la dimensione del tempo non è totalmente indifferente (cottimo mascherato) sia perché una camera pulita non è garanzia di una camera pulita decentemente. Comprime i tempi di lavorazione e aumentando il carico di lavoro vi è la concreta possibilità che la qualità del prodotto possa risentirne e che le lavoratrici mettano in campo azioni di sabotaggio o di contestazione delle prescrizioni lavorative. Trattandosi di un'infrastruttura di lavorazione non meccanica ma interamente a "trazione" umana, il processo di lavoro del riassetto delle camere è per sua natura flessibile. A differenza della catena di montaggio, regolata da dispositivi meccanici di natura rigida in cui i ritardi, le disfunzioni, gli errori e i blocchi umani avevano l'effetto di interrompere il flusso produttivo, nella lavorazione delle camere le alterazioni umane, i ritardi, il salto dei passaggi lavorativi prescritti non generano l'interruzione del flusso produttivo. Le anomalie nella lavorazione non sono quindi immediatamente visibili e ciò permette alle lavoratrici di mantenere un certo grado di autonomia e controllo del processo stesso. Non trattandosi, quindi, di un processo rigido le lavoratrici possono decidere di non rispettare le prescrizioni e le procedure di lavorazione scegliendo, per esempio, di saltare un passaggio considerato superfluo o di adottare metodi di lavorazione che consentono loro di accelerare il processo. Le anomalie e i ritardi, il salto di passaggi lavorativi che le cameriere mettono in campo sono utilizzate sia ad un livello più consapevole per guadagnare qualche secondo e concludere la lavorazione nei tempi imposti, sia ad un livello inconsapevole in cui il lavoratore "ascolta" la propria fatica, il proprio grado di alienazione e oppone i propri impulsi vitali al comando sul lavoro. A questo livello, i piccoli atti di resistenza che praticano

le cameriere non hanno come obiettivo immediato quello di danneggiare l'azienda, cioè di sfida consapevole alla disciplina aziendale o, per meglio dire, sono svuotati da un contenuto politico (o, se si vuole rimanere nella definizione che Katz (2004) dava degli atti di resilienza, presuppongono una bassa consapevolezza dei rapporti di sfruttamento) pur esprimendo inconsapevolmente un potere di riappropriazione dell'autonomia sul processo.

«Il problema è questo: ci sono delle camere che sono in condizioni che non ti basta un'ora per rifarle. Noi le dobbiamo fare in 20 minuti o al massimo in 25 e sperare che le camere successive siano migliori per recuperare quello che perdi qua e anche il contrario. Quindi fai in modo di recuperare un po' di tempo in quelle stanze che sono messe meglio. Non fai cose gravi, la camera la devi pulire e devi farlo bene, non so, se vedi che lo specchio è strapulito fai una passata più veloce. Tutte cose che puoi fare senza compromettere la qualità finale. Anche perché se fai qualcosa di grosso se ne accorgono subito, le stanze vengono controllate tutte, dall'a alla z, e poi perdi il doppio del tempo oltre che ti fanno i richiami» *Intervista n° 31, Antonella, Cameriera ai piani, italiana, maggio 2016;*

Le pratiche che le lavoratrici mettono in campo sono quindi al centro del processo di lavoro e si muovono sul filo del rasoio tra ciò che è possibile fare (cose che non compromettono la lavorazione) e ciò che invece possono insospettire i controllori (non puoi farla grossa perché se ne accorgono). Sono atti quotidiani che rimangono confinati su un piano individuale e soggettivo e, seppur socializzati e ricorrenti tra le lavoratrici, raramente sconfinano in una dimensione organizzata e collettiva. Sono atti che nascono dall'insofferenza ai ritmi imposti e all'alienazione dovuta a un'attività ripetitiva, monotona, pesante e individualizzata.

6.3.3 *Lavoratori migranti e rappresentanza*

Al di là della traiettoria più o meno lineare di alcuni lavoratori migranti impiegati nel sistema delle cooperative, il rapporto tra migranti e sindacato nell'industria turistica veneziana è molto eterogeneo. Ad esempio, nel nostro campione di ricerca, per quanto limitato, oltre ai lavoratori migranti organizzatesi attraverso i sindacati di base, vi erano lavoratori e lavoratrici migranti si iscritti ai sindacati confederali (tra cui due delegati sindacali) che hanno dimostrato attaccamento allo strumento, entusiasmo della loro partecipazione e una buona integrazione, sia lavoratori e lavoratrici che invece che mantenevano con i sindacati solo rapporti di tipo burocratico, utilizzando i servizi offerti dai centri di assistenza fiscale (caf) o dai diversi sportelli (o uffici) migranti di cui i sindacati si sono dotati da diversi anni.

Non vi è solo l'orientamento politico e istituzionale, il suo modello di organizzazione e i livelli decisionali che possono – come abbiamo visto – condizionare l'approccio dei sindacati alle problematiche della rappresentanza del lavoro migrante ma anche le priorità delle categorie, l'autonomia territoriale e persino le sensibilità dei singoli sindacalisti che possono contribuire a determinare il livello d'inclusione/esclusione e gli sforzi fatti dalle strutture sindacali.

«Ci sono categorie che hanno fatto così, altre che invece sono un po' refrattarie... [...] ...Ci sono delle categorie dove a livello di rappresentanza c'è un numero minore a fronte di un numero di iscritto molto ampio. Per cui ci sono situazione varie, ecco. Se poi tu dici a livello di investimento "strategico" beh, certo che questo è un passaggio fondamentale che bisognerebbe fare. Riguarda anche i giovani. Ci sono certe cose che tornano spesso nel sindacato che riguardano migranti, giovani e lavoro femminile anche per cui è

sicuramente fondamentale. È un lavoro sicuramente lungo se si vuole andare in questa direzione, ma inevitabile» *Intervista n° 13, Funzionaria sportello migranti, italiana, febbraio 2016;*

Elementi quali la nazionalità, il genere, lo status migratorio, il capitale sociale, le reti migratorie a loro disposizione e le singole predisposizioni dei lavoratori condizionano certamente questo rapporto. A questo proposito, una sindacalista intervistata coglie molto bene le potenzialità delle reti migratorie per le strategie di rivitalizzazione dei sindacati ma, allo stesso tempo, restituisce la cifra della frammentazione delle relazioni sociali tra i lavoratori e la difficoltà nell'intraprendere percorsi di ricomposizione.

«Ma che il sindacato possa usare le reti e i legami dei migranti è una cosa che succede ed è una cosa già testata. Ma lo fanno poco negli alberghi. In altri settori, come quelli degli appalti nelle pulizie che conosco molto bene, arrivavano con *la comune*, ma va bene. Questo negli alberghi è molto limitato. Sono meno uniti anche come nazionalità. E sinceramente non ho una risposta, possono centrare le caratteristiche del lavoro che spesso è un lavoro individualizzato, la questione dei turni che vanno per molti reparti su 24 ore che impedisce di fare dei legami forti, ma anche non so, il fatto che non ci sono nazionalità prevalenti, ci sono tante nazionalità diverse negli alberghi e la comunità nazionale va da sé è molto più piccola, queste sono le mie impressioni» *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

Gli stessi sportelli o uffici migranti, per quanto investiti spesso di una retorica sul loro ruolo strategico, non sempre riescono né a funzionare da strumento di cerniera e di congiunzione tra lavoratori migranti e categorie sindacali né, tantomeno, ad essere un punto di partenza della sindacalizzazione.

«Dipende. Chi viene qui, al nostro ufficio, non è detto che sia un iscritto anche se gli iscritti che si rivolgono qui sono in crescita perché magari prima passava per altri canali e adesso che magari sono interni arrivano a questo servizio. Ma vale anche il contrario, iscritti o lavoratori che non sanno nemmeno cos'è il sindacato o non sanno come funziona, si rivolgono all'ufficio migrante e magari qui trovano una risposta alle loro problematiche. Per cui c'è come dicevo la porta girevole è molto girevole. Dopodiché certo che questo può essere un primo punto di arrivo e di contatto, però il percorso di sindacalizzazione si fa sul posto di lavoro non si fa nell'ufficio migrante...[...]...Diciamo che la sindacalizzazione dei lavoratori migranti va un po' ad ondate e non ci sono, dal mio punto di vista, modelli generali. Non è una partecipazione costante, anzi, da questo punto di vista poi sfocia nella rappresentanza, una partecipazione più attiva e consapevole dell'essere membro di un sindacato e non soltanto in una struttura che è eroga una serie di servizi, non c'è una grande evoluzione, anzi non dico che ci sia un'involuzione ma può prendere benissimo questa direzione *Intervista n° 13, Funzionaria sportello migranti, italiana, febbraio 2016;*

In definitiva quindi, anche quest'aspetto dell'esperienza dei lavoratori migranti appare molto eterogeneo con conseguenza difficoltà di stabilire situazioni idealtipiche. Tuttavia, a livello generale e al di là degli sforzi messi in atto dai sindacati di base nel reclutamento dei lavoratori migranti spesso conseguenti alla "specializzazione" nella rappresentanza di certi segmenti sociali e produttivi, non abbiamo riscontrato azioni sistematiche e strategiche da parte né delle singole categorie né dei sindacati confederali. Conseguentemente, gli strumenti sopramenzionati della sindacalizzazione dei lavoratori considerati difficilmente organizzabili, spesso alla base di numerose campagne sindacali proprio nel settore alberghiero – turistico (Piso, 2003; Tufts, 1998, 2007; Wills, 2005) trovano una scarsa diffusione tra i sindacati veneziani e sovente il loro utilizzo è lasciato all'arbitrio dei singoli sindacalisti e delle singole strutture.

6.4 L'albergo e lo sciopero

Sia gli anni in cui è stata realizzata la ricerca sul campo sia gli anni immediatamente antecedenti, sono coincisi con un intenso periodo di agitazioni dei lavoratori e di scioperi. Questi ultimi hanno riguardato alcune questioni generali – come gli scioperi del 2015 e del 2016 a carattere regionale e nazionale per il mancato rinnovo dei contratti collettivi – e altre questioni più localizzate come le diverse crisi aziendali che si sono susseguite negli anni della recessione economica e le azioni messe in campo dai lavoratori di differenti cooperative per contrastare il peggioramento delle condizioni di lavoro. Riteniamo particolarmente significativo contestualizzare la questione degli scioperi (e del come sono agiti da parte dei lavoratori e sindacati) nel settore alberghiero veneziano. La ricostruzione delle vicende e l'interpretazione che lavoratori, sindacalisti e manager offrono degli scioperi non solo contrasta, ancora una volta, con la narrazione dei “lavoratori come non-rappresentabili” o insindacalizzabili ma possono anche consegnarci indicazioni importanti sul modo in cui i sindacati (anche quelli tradizionali) usano alcuni strumenti del sindacalismo sociale e come lo sciopero stesso sia diventato la manifestazione più evidente dell'abilità dei lavoratori di avvantaggiarsi dei vincoli insiti dell'organizzazione produttiva turistica.

Le interviste hanno confermato la sensibilità dei lavoratori dei grandi alberghi veneziani a ricorrere allo strumento dello sciopero la cui genesi è rintracciata nei periodi di maggior fortuna del movimento dei lavoratori (gli anni Settanta del '900) che coincideva, a sua volta, anche con il periodo di maggior espansione della CIGA (Compagnia Grandi Alberghi Italiani), storica azienda multinazionale nonché proprietaria e gestore di alcuni dei più importanti alberghi della città fino alla sua acquisizione da parte di Sheraton negli '90. Si tratta di una propensione all'azione degli strumenti classici del movimento dei lavoratori emersa, anch'essa, come particolare eredità storica:

«Io ricordo tantissimi anni fa quando esisteva la CIGA, che a quei tempi era al top della qualità a livello che gli americani imparavano da loro. Erano i tempi in cui il personale era molto sindacalizzato, facevano tantissimi scioperi e i direttori, i capo servizi di un albergo della CIGA durante uno sciopero si sono rimboccati le maniche e hanno pulito le stanze. Per farti capire cosa può significare uno sciopero in un albergo. E Venezia è sempre stata all'avanguardia su questo. Purtroppo, va fatto nel rispetto del cliente» *Intervista n° 28, Manager ricevimento, Italiano, aprile 2016;*

«Allora noi abbiamo sempre adottato una strategia. Ti faccio un esempio, una volta, negli anni Novanta è successo questo. Le RSU di un importante albergo di Venezia un giorno fecero una telefonata ai loro rispettivi segretari di Cgil, Cisl e Uil dicendo: “o voi venite subito qui o noi vi restituiamo tutte le tessere”. Loro andarono subito e sai qual era il problema? Che c'era una nave da guerra nel bacino di San Marco e i lavoratori sostenevano che questa nave puntava i fucili sul loro albergo. Tieni presente che in questo albergo alloggiano personaggi famosi, capi di stato, personale diplomatico ecc. Quindi chiesero ai sindacati di farsi portavoce della richiesta di un premio, ti giuro che è successo, dove chiedevano, montando la preoccupazione delle maestranze sul pericolo imminente, un premio perché stavano lì a rischio della propria vita. Un'altra volta, questo agli inizi degli anni Duemila, cosa successe? Successe che alle soglie di uno sciopero, di una festa del Redentore se non ricordo male, anche qui, tieni presente che il Redentore è la giornata in cui il personale degli alberghi viene pagato di più perché è una festa veneziana, perché tutti vogliono venire a Venezia. Bene, cosa fecero i lavoratori? Proclamarono uno sciopero e l'azienda si organizzò per tempo con i precari ecc. I lavoratori che avevano proclamato lo sciopero si accorsero di queste manovre, si accorsero che l'azienda aveva chiamato altri lavoratori, allora decisero di entrare a lavorare e di annullare lo sciopero. L'azienda fu messa in ginocchio perché in quella stessa giornata dovette pagare i dipendenti, l'extra dei dipendenti per la festa e i dipendenti di supporto» *Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016;*

Queste brevi ricostruzioni sullo sciopero introducono alcune questioni di fondamentale importanza sia per quel che concerne le strategie messe in campo da lavoratori e sindacati – da cui si evince anche la capacità di ricorrere ad azioni creative – sia per quel che riguarda la particolare debolezza che caratterizza l'industria turistico-alberghiera nei confronti delle manifestazioni di conflitto organizzato. Sul primo versante, quello delle strategie messe in campo dai lavoratori e dai sindacati, è inoltre interessante notare come è proprio – e quasi esclusivamente – durante le vicende di sciopero che i sindacati (anche quelli tradizionali) ricorrono all'utilizzo di alcune pratiche che caratterizzano le forme di mobilitazione del sindacalismo sociale. In particolare, oltre le classiche azioni dimostrative di picchetto, corteo e assembramento, sono due le pratiche che ricorrono più frequentemente. La prima è la forte pressione mediatica che lavoratori e sindacati esercitano sulle aziende in prossimità di uno sciopero. In modo connesso, la seconda riguarda invece il costante tentativo di coinvolgere o quanto meno rendere consapevoli gli ospiti delle rivendicazioni dei lavoratori. I clienti sono considerati infatti come portatori di uno straordinario potere di pressione sulle aziende oltre che di essere, proprio per la loro provenienza internazionale, messaggeri mediatici delle vertenze e dei conflitti lavorativi. Entrambe le azioni puntano ad azionare la leva del danno d'immagine per le aziende:

«L'ultimo sciopero che abbiamo fatto, qualche mese fa, abbiamo fatto due vaporetta pieni di lavoratori che passavano due cartelloni, uno in inglese e uno in italiano. Siamo passati per il canal Grande e ci facevamo vedere dagli alberghi, tutti vedevano e noi abbiamo distribuito volantini in inglese, francese, spagnolo, tedesco perché i turisti si rendessero conto che insomma, pagano un botto di soldi e questa è la situazione. Poi siamo andati sotto un altro albergo a protestare e i dirigenti di questi alberghi ancora ci rinfacciano questa cosa. Loro hanno paura del danno d'immagine che a Venezia sarebbe veramente dannoso. È un'arma che abbiamo e che se vogliamo possiamo usare» *Intervista n° 23, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

«Una volta, l'anno scorso, qualche giorno prima dello sciopero abbiamo organizzato dei banchetti per strada e distribuivamo molti volantini ai turisti per denunciare le ragioni dello sciopero. Dovevi vedere come reagivano. Ovviamente non tutti ma una buona parte dimostrava molto interesse e chiedeva se l'albergo dove stavano alloggiando era anche coinvolto ecc. Giustamente questi dicono "ma noi paghiamo un sacco di soldi per stare a Venezia, per venire a Venezia e poi questi non riconoscono il contributo del lavoro?"» *Intervista n° 35, Mario, Cameriere di sala, italiano, giugno 2016;*

L'osservazione dei conflitti lavorativi organizzati nel settore fa emergere un dato importante per quel che concerne il potere dei lavoratori e le modalità del suo esercizio. Lo sciopero è tra tutti lo strumento di lotta maggiormente usato nei conflitti lavorativi organizzati. La sua azione, agita o minacciata, e gli effetti che gli scioperi possono potenzialmente provocare sugli interessi della controparte concorrono a caratterizzare in modo sostanziale il livello di potere dei lavoratori nei rapporti di forza. Secondo Zhang e Lillie (2015) nella maggior parte dei casi, i conflitti lavorativi si risolvono senza azionare la leva dello sciopero in quanto esso ha un costo elevato anche per i lavoratori e solitamente le parti in causa sono anche consapevoli dei probabili esiti di una agitazione sindacale. Questa conoscenza preliminare degli effetti dello sciopero è fondamentale poiché, sostiene Hicks (1932), la parte che sa di avere uno svantaggio maggiore è quella che solitamente è disposta a concedere di più.

«Poco prima che arrivassi io, era successo che i lavoratori erano riusciti ad estorcere un accordo alla direzione. Cosa avevano fatto? Avevano scoperto che da lì a poco, un importantissimo personaggio, molto ma molto famoso, avrebbe alloggiato lì e allora i lavoratori sfruttarono questa cosa ricattando la direzione “o ci date quello che chiediamo oppure noi facciamo sciopero per tutta la durata del soggiorno di questo personaggio”. E ovviamente la direzione cedette» *Intervista n° 37, Ex manager hotel, italiano, giugno 2016;*

Zhang e Lillie (2015) sostengono che il potere insito nello sciopero è però inversamente proporzionale alla capacità dei lavoratori e dei sindacati di fermare il processo produttivo. Se il processo produttivo può continuare anche durante uno sciopero (sostituendo i lavoratori o riorganizzando le mansioni per quelli che non aderiscono) il potere dello sciopero risulta fortemente limitato. In alcuni settori produttivi gli scioperi possono non interrompere la circolazione delle merci e la loro fornitura ai clienti e ai rivenditori, poiché le aziende riescono ad utilizzare eventuali scorte immagazzinate o sfruttare quel differenziale spazio-temporale che divide l'atto della produzione da quello del consumo. Questo fa sì che il cliente abbia poca coscienza dell'esistenza di agitazioni sindacali e di conseguenza si riducono gli eventuali disagi creati ai consumatori. Di contro, settori come quello turistico hanno una maggiore sensibilità agli scioperi per via delle proprie caratteristiche produttive. La simultaneità spazio-temporale tra la produzione di un bene turistico e il suo godimento da parte del cliente significa che un eventuale blocco della produzione è sempre blocco del consumo. Per di più, questa particolare debolezza è anche aggravata dal fatto che la quasi totalità del flusso dei clienti è smistata attraverso il sistema delle prenotazioni che rende l'industria alberghiera – tanto più nelle località specializzate nell'accoglienza dei turisti – sovransensibile al potere dei lavoratori e alla leva dello sciopero. Negli estratti successivi, un manager, un lavoratore e un sindacalista ci spiegano bene (dai loro rispettivi punti di vista) quali possono essere le conseguenze di uno sciopero:

«Normalmente quando c'è uno sciopero ci dovrebbe essere un *gentlemen's agreement* tra direzione e lavoratori, in cui si incaricano alcuni lavoratori di gestire l'emergenza. Un po' come si fa con la fabbrica a ciclo continuo che non si chiude del tutto ma ci sono dei lavoratori che rimangono a salvaguardia. Altrimenti non sono sindacati, ma sono dei pazzi scalmanati. Un sindacato serio, che sia tale, non è finalizzato a distruggere l'azienda, se così fosse sarebbe da pazzi. In albergo la stessa cosa. Innanzi tutto, c'è tutta la parte sulla questione sicurezza. L'albergo non può essere lasciato, va presidiato, assolutamente. Poi non puoi dire agli ospiti oggi non fai la colazione, oppure non ti pulisco la stanza. Là dove non c'è nessuno, devi sprangare l'albergo. Per quanto riguarda il resto, te la gestisci con le persone che non aderiscono allo sciopero. In quel caso lì tu puoi riorganizzare il lavoro in termini diversi, non è detto che quello che fa il facchino debba continuare a fare il facchino, ma non puoi chiedere lo straordinario, tranne proprio casi estremamente emergenziali, e ovviamente non puoi sostituire i lavoratori, altrimenti uno sciopero non avrebbe nemmeno senso» *Intervista n° 37, Ex manager hotel, italiano, giugno 2016;*

«Praticamente le ultime volte che abbiamo fatto sciopero l'albergo non ha chiuso del tutto ma i disagi sono stati enormi, i clienti si sono lamentati pesantemente. Mancavamo noi e allora si sono organizzati con i capireparto, i manager che facevano il nostro lavoro. Una volta abbiamo fatto uno sciopero impreveduto, non ricordo per quale ragione, ma il direttore generale e gli altri direttori hanno dovuto pulire le stanze, c'erano clienti importanti quella volta» *Intervista n° 21, Bassirou, Lavapiatti, senegalese, marzo 2016;*

«Di solito gli scioperi che facciamo hanno un'adesione più che alta. Tieni presente però che questo è un settore molto frammentato. Non è una fabbrica dove ci sono 1000 o 2000 dipendenti sono tutti lì, insieme, qui hai piccole e medie unità produttive molto disperse dove fai difficoltà a raggiungere i lavoratori e dove c'è una questione secondo me molto importante: il contatto quotidiano con il datore di lavoro. Non è una fabbrica dove c'è il caporeparto che fa le veci del datore di lavoro. Cioè gli Agnelli nelle fabbriche Fiat credo che non li vedano mai. Il padrone negli alberghi dove ci sono 50/60 lavoratori lo vedono passare

quotidianamente, gli curano la stanza, gli fanno da mangiare, questa è la grande difficoltà. Ciononostante, noi abbiamo avuto una buona adesione da parte dei lavoratori. La cosa importante è che comunque lo sciopero qui ha un senso, a meno che non hai adesioni molto basse, cosa che non succede, qui lo sciopero crea disagi seri anche se loro [i manager] cercano di organizzarsi con i precari che ovviamente sono più ricattabili e quindi meno propensi allo sciopero e poi con i capiservizio che fanno il lavoro dei loro sottoposti. Devo dire che è anche importante dal punto di vista mediatico la riuscita dello sciopero perché l'opinione pubblica spesso non è al corrente. Per esempio, nell'ultimo sciopero abbiamo distribuito volantini in italiano, inglese, e tedesco per dare visibilità, uno che arriva da Londra guarda e dice "guarda a Venezia cosa fanno". In un altro sciopero, le foto dei ragazzi che manifestavano sono arrivate fino ai giornali spagnoli perché in quel momento passava una giornalista spagnola che ha poi pubblicato la foto» *Intervista n° 23, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016;*

Tuttavia, non sempre i manager riescono ad affrontare adeguatamente gli effetti creati dagli scioperi e in ogni caso, i danni economici e d'immagine sembrano essere sufficientemente significativi. A titolo di esempio, si possono citare le numerose agitazioni sindacali che si susseguirono nei primi mesi del 2009 in alcuni dei più importanti e storici alberghi di Venezia gestiti da una catena alberghiera americana (la Starwood, oggi fusasi con Marriot Hotels) a seguito del piano di ristrutturazione che prevedeva il licenziamento di circa il dieci per cento del personale. In quell'occasione, come riportano le testimonianze dei sindacalisti e diversi articoli di cronaca locale, i lavoratori proclamarono uno sciopero durante le celebrazioni del Capodanno recando numerosi disagi ai clienti degli alberghi interessati ma, soprattutto, finendo per far saltare il tradizionale cenone di fine anno¹⁴⁴.

In definitiva, quindi, gli scioperi negli alberghi veneziani sono se non l'unica quanto meno la più evidente manifestazione di capacità dei lavoratori di volgere a proprio favore quelli che sono i vincoli spazio-temporali della produzione turistica e di creare percorsi di ricomposizione delle vertenze lavorative e delle fratture sociali. Ovviamente, la questione dell'efficacia dello sciopero che abbiamo cercato di documentare in questa breve sezione deve fare necessariamente i conti con le molteplici differenziazioni che caratterizzano i lavoratori. In effetti, al di là di rari casi (soprattutto nelle azioni a seguito di crisi aziendali), gli scioperi non risolvono del tutto né il problema dell'estrema frammentazione che caratterizza l'esperienza dei lavoratori e delle lavoratrici degli alberghi né quella della ricomposizione delle istanze di lotta. Basti pensare, per fare un esempio, che le vertenze per il rinnovo dei contratti collettivi nazionali del turismo non hanno riguardato coloro che pur svolgendo le proprie mansioni negli hotel, si ritrovavano assunti con contratti diversi da quello del settore turistico. Inoltre, durante le agitazioni del personale *dell'housekeeping* in regime di esternalizzazione raramente i lavoratori interessati hanno ottenuto un sostegno che andasse oltre la mera solidarietà da parte dei colleghi non direttamente coinvolti poiché contrattualizzati con l'albergo.

C'è però un punto che in conclusione ci interessa sottolineare. Esso riguarda la questione del rapporto tra potere associativo e potere strutturale dei lavoratori e le condizioni della loro metamorfosi. Secondo Silver (2000) e Wright (1997) il potere associativo dei lavoratori deriva dalla

¹⁴⁴ SI vedano ad esempio i seguenti articoli di quotidiani: Marisa Fumagalli, "Sciopero dei camerieri, va in crisi la Venezia del lusso", *Corriere della Sera*, 2 gennaio 2009; Vera Mantengoli, "Giornata di sciopero negli hotel dei vip", *La Nuova di Venezia e Mestre*, 11, settembre 2015; Giuseppe Natoli, "Sciopero dei camerieri, protesta davanti agli hotel veneziani della Starwood", *Maître d'hotel's*, 24 gennaio, 2009;

loro capacità di organizzarsi in soggetti collettivi (principalmente i sindacati) con il quale riescono ad influenzare e a co-determinare le condizioni nei rapporti di forza. Il potere strutturale deriva invece dalla collocazione dei lavoratori nel sistema produttivo ed economico. A sua volta il potere strutturale può derivare sia dalle protezioni del lavoro presenti nei mercati del lavoro più rigidi che, aumentando le difese, influenzano la capacità di contrattazione e sia dalla collocazione dei lavoratori in un luogo e/o in un settore specifico del processo produttivo che rende questi lavoratori meno sostituibili da altri. Le due forme di potere dei lavoratori non sono autoescludenti e non è raro che coloro che dispongono di potere strutturale godano di maggiori possibilità di costituirsi in soggetti collettivi e organizzati per la tutela dei propri interessi. L'eterogeneità che segna l'esperienza dei lavoratori degli alberghi si manifesta inoltre come differenziale nella disponibilità delle due forme di potere. In particolare, i lavoratori impiegati in mansioni d'élite che si basano anche su forme di regolazione semi-corporativiste, dispongono anche di un notevole potere di contrattazione che si esercita però quasi sempre a livello individuale. Dalla parte opposta, coloro che sono impiegati nelle mansioni considerate meno prestigiose, più degradanti e faticose come le lavoratrici e i lavoratori *dell'housekeeping* cumulano un deficit di potere sia contrattuale sia associativo. Eppure, le evidenze empiriche che abbiamo raccolto hanno messo in luce come queste categorie professionali non siano in realtà prive di potere strutturale, piuttosto esse scontrerebbero una marcata insufficienza dei modi e dei mezzi con cui il potere strutturale può essere esercitato ed agito. Questo dato è particolarmente evidente quando questi lavoratori sono capaci di intraprendere azioni di natura collettiva – come nel caso degli scioperi - con cui riescono ad esercitare forti pressioni sul management. Si tratta quindi di un potere posizionale o strutturale non inesistente ma latente che riesce ad essere azionato nelle manifestazioni di conflitto organizzato. In questo senso, la preventiva organizzazione di questi lavoratori in soggetti collettivi ha una funzione abilitante sul potere strutturale; è ciò che riesce a “farlo funzionare in modo effettivo”. Il fatto che l'organizzazione collettiva riesca a produrre le condizioni per l'esercizio del potere strutturale significa, concludendo, che in questo settore specifico e per questa specifica categoria di lavoratori e lavoratrici, l'azione del potere associativo è anche – e contemporaneamente - azione del potere strutturale.

Conclusioni

L'obiettivo di quest'ultimo capitolo è stato contestualizzare alcune evidenze empiriche riguardanti da un lato i fattori che condizionano la costituzione e le strategie dei sindacati e, dall'altro, quelle azioni, pratiche individuali e collettive, sistematiche o spurie che i lavoratori mettono in campo per cercare di contrastare, resistere e rielaborare le particolari situazioni di oppressione e disuguaglianza nelle relazioni quotidiane con manager e clienti. Qui l'analisi delle pratiche ha seguito lo schema elaborato da Katz (2004), cioè la triplice contestualizzazione dell'agency dei lavoratori tra atti di resilienza, rielaborazione e resistenza. In primo luogo, si è voluto dar conto della principale manifestazione di soggettivazione che abbraccia la questione delle identità e delle appartenenze dei lavoratori. Quello che emerge è quindi un processo di dissonanza identitaria tra i ruoli e le propensioni attesi dai datori di lavoro e i processi di rielaborazione dei lavoratori e delle lavoratrici. Attraverso, questi fenomeni di contestazione delle gabbie identitarie e dei ruoli di genere, nazionalità ed “etnicità”

i lavoratori e le lavoratrici producono rotture nelle idealizzazioni dei datori di lavoro e dei turisti e, nel lungo periodo, provocano cambiamenti significativi nella divisione tecno-sociale del lavoro alberghiero.

In secondo luogo, le evidenze empiriche ci hanno mostrato la capacità dei lavoratori di appropriarsi ed utilizzare una serie di “conoscenze”, spesso stereotipate, sulle identità dei turisti e di “metterle a valore” direttamente nel processo produttivo per trarne vantaggi di natura economica e sociale. Attraverso questo “uso operaio” degli stereotipi, i lavoratori riducono la complessità dell’interazione con i turisti, adottano strategicamente azioni e comportamenti volti a finalizzare i guadagni e, infine, gli stereotipi funzionano come tutela reattiva per avversare gli eventuali atti di svalutazione morale che subiscono da parte dei clienti. Noi abbiamo sostenuto che la messa a valore delle conoscenze stereotipate da parte dei lavoratori e le altre diverse azioni emerse durante la ricostruzione possono essere considerate alla stregua di pratiche di agency poiché finalizzate ad ottenere guadagni e benefici quotidiani che, pur non presentando lo statuto di sfida diretta alle relazioni di sfruttamento e di oppressione, permettono il soddisfacimento di bisogni immanenti e la creazione di opportunità. L’osservazione di queste pratiche ha portato alla luce non solo il modo in cui i lavoratori sfidano le attese di disciplina e deferenza, e neanche solo la capacità di escogitare strategie creative, ma soprattutto l’abilità di appropriarsi e usare autonomamente gli stessi dispositivi organizzativi con cui essi costruiscono un proprio punto di vista sulla realtà sociale e sulle relazioni di produzione.

Nell’ultima sezione del capitolo ci siamo invece occupati delle evidenti manifestazioni di conflitto organizzato all’interno del settore alberghiero cioè di quelle pratiche che, sulla scia di quanto sostenuto dalla *Labour Process Theory*, riescono ad influenzare significativamente le relazioni di lavoro (e la cattura dell’indeterminatezza) sia dentro il processo produttivo sia nel contesto regolativo e normativo più ampio. Partendo dalla contestualizzazione delle dinamiche sindacali, ci siamo successivamente mossi verso l’analisi delle principali questioni al centro delle lotte organizzate (in particolar modo quelle riguardanti l’outsourcing e le cooperative di comodo), cogliendo anche l’emergere di nuovi soggetti sindacali e le loro particolari modalità operative. L’ultimo excursus ha riguardato invece un particolare evento – lo sciopero - in cui i lavoratori, attraverso l’azione del potere organizzativo, riescono a trarre vantaggio dei vincoli spazio-temporali impliciti nell’organizzazione produttiva alberghiera. Si tratta di una particolare combinazione dell’esercizio simultaneo di potere strutturale e organizzativo che riesce ad influenzare – in modo netto - la stratificazione dei rapporti di forza. Le evidenze emerse in questa sessione non riguardano solo la capacità di lavoratori e sindacati - nonostante i problemi di traduzione della memoria storico-sociale - di incidere in modo sostanziale sui rapporti di forza e di influenzare la strategie delle aziende ma anche il fatto che la presenza e le traiettorie sindacali assumono un forma molto eterogenea e sembrano riprodurre, e in alcuni casi rafforzare, sebbene non in modo del tutto combaciante, la divisione sociale e tecnica dei lavoratori e delle lavoratrici e, con esse, il differenziale di diritti e di riconoscimento sociale e di poteri che caratterizza l’organizzazione produttiva alberghiera.

Qui ci sono due questioni che riteniamo fondamentali sottolineare. La prima è la necessità di tenere assieme e di connettere in modo interattivo le pratiche di agency di cui fanno uso i lavoratori nel

processo produttivo, i modi di esercizio del potere organizzativo e posizionale con le strategie con cui i lavoratori puntano a rielaborare le proprie biografie di vita, i propri percorsi famigliari e di riproduzione sociale per come visti alla fine del quarto capitolo e ripresi qui solo in parte. Questi ultimi sono elementi specifici che affiorano soprattutto – ma non solo - in relazione alla specifica condizione transnazionale e di iper-mobilità dei lavoratori e delle lavoratrici migranti e riguardano, in primo luogo, la capacità di appropriarsi e volgere a loro favore ciò che è ritenuto da sempre uno dei maggiori vincoli dell'industria turistica - come la stagionalità del lavoro (che permette di realizzare le proprie strategie migratorie) - e, in secondo luogo, l'abilità di sfruttare le diverse combinazioni del potere di mobilità. Nonostante, quindi, il riconoscimento imprescindibile della posizione di svantaggio nei rapporti di forza, l'osservazione empirica ha fatto emergere non solo la questione delle connessioni tra resistenze all'interno e all'esterno del processo produttivo ma anche l'abilità di alcuni lavoratori di riadattare le proprie biografie e le proprie strategie in funzione delle loro differenti soggettività, della propria condizione e dei propri bisogni. Le “frizioni” e le rotture prodotte dai lavoratori e dalle lavoratrici, per come abbiamo potuto documentare durante la ricerca, contrastano in modo netto la narrazione dei lavoratori del turismo come soggetti deboli e vulnerabili e sostengono invece il loro presentarsi come soggetti critici, fonte principale di valore e capaci di co-edificare, con differenti pratiche e azioni quotidiane, un proprio universo esistenziale.

Infine, l'ultima questione riguarda un nostro giudizio finale a seguito dell'osservazione dei molteplici poteri dei lavoratori e della loro eterogeneità all'interno degli alberghi Venezia. Proprio perché le reti-albergo assemblano regimi e figure del lavoro differenti anche in un territorio amministrativamente e normativamente unitario, i processi di soggettivazione e di agency al suo interno sono caratterizzati da un connaturale differenziale. In altri termini, è proprio la diversità a produrre la sperequazione nell'accesso e nell'esercizio dei poteri del lavoro (strutturale, individuale, economico e sociale) che segna l'esperienza dei lavoratori e delle lavoratrici degli alberghi.

CONCLUSIONI GENERALI

Giunti alla fine del lavoro, è utile richiamare l'attenzione sugli obiettivi, sulle domande e sui risultati emersi dalla tesi, contestualizzandoli all'interno del dibattito teorico e metodologico. La tesi ha indagato il lavoro nell'industria alberghiera di Venezia con l'obiettivo principale di portare alla luce e interpretare la disuguaglianza e la frammentazione di cui fanno esperienza i lavoratori e le lavoratrici dell'industria stessa e provare a ridiscutere, attraverso il caso dell'albergo, gli approcci che hanno indagato il regime della produzione globale e il rapporto tra differenziazione sociale e divisione del lavoro.

Ancor prima di lavorare in tal senso, la tesi risponde ad un'altra esigenza. Lo scopo infatti è quello di collocare i risultati emersi dalla ricerca all'interno del dibattito della sociologia del lavoro con l'intenzione di sopperire non solo alle carenze analitiche e di studio delle professioni dell'ospitalità - quanto al modo in cui gli stessi lavoratori del turismo sono stati integrati finora nelle analisi, ovvero riflettendo tutta una serie di pregiudizi e di preconcetti. Ci siamo così addentrati, nel corso della ricostruzione teorica, sia nella genesi del "pregiudizio produttivista" - ritenuto tra le principali cause della marginalizzazione dei lavoratori del turismo - sia nella contestazione della vulgata post-modernista che confina le attività dei servizi più nel segmento delle attività di "riproduzione" e dei consumi culturali che in quello del lavoro. Benché il pregiudizio produttivista e la vulgata post-modernista siano stati attraversati da innumerevoli trasformazioni nel corso del tempo e siano stati più volte contestati, essi continuano a produrre insufficienze e carenze nelle analisi. Questo processo si presenta in una forma ancora più accentuata all'interno del dibattito della sociologia del lavoro italiano che - con importanti ed eccezioni - ha spesso concentrato l'attenzione su figure produttive considerate "paradigmatiche", lasciando così in penombra gli assemblaggi di diversità e di eterogeneità di cui si nutre il regime produttivo contemporaneo.

La tesi vuole quindi essere un tentativo che, senza pretese di esaustività, cerca di "riconsegnare" ai lavoratori e alle lavoratrici dei servizi e dell'ospitalità un ruolo meno marginale all'interno del frantumato mondo del lavoro e della produzione e, al contempo, un ulteriore sforzo per contestualizzare queste attività all'interno dei paradigmi a cui solitamente la sociologia del lavoro attinge per lo studio dei processi lavorativi e delle loro trasformazioni. Per questa ragione nel primo capitolo si è proceduto alla rassegna critica della letteratura focalizzata sulle multiformi trasformazioni della produzione degli ultimi quarant'anni e, principalmente, quella sulla globalizzazione. L'intento era sia di includere pienamente la produzione turistica nelle principali attività economiche che sostengono i fenomeni di globalizzazione, sia di scoprire e comprendere come le trasformazioni produttive e lavorative abbiano investito il settore turistico e con quali effetti sulle relazioni di lavoro. Qui, il nostro impegno è stato quello di contestare la narrazione delle trasformazioni produttive e organizzative come sequenza storico-lineare che nel suo evolversi compie continui salti in avanti rompendo definitivamente con le fasi precedenti. Piuttosto, sia l'osservazione

sul mondo del lavoro sia l'analisi di quanto accade in un singolo stabilimento hanno fatto emergere un panorama molto più eterogeneo segnato dalla continua ricombinazioni di vecchi e nuovi modi di produrre e di organizzare e controllare il lavoro che coesistono e cooperano tanto nei regimi della produzione contemporanea quanto nei singoli luoghi produttivi.

Si tratta, quindi, di un possibile avanzamento analitico che nasce dall'esigenza di mettere a fuoco processi produttivi, sistemi lavorativi e settori specifici finora marginalmente integrati nelle analisi ma che, riteniamo, possano fungere da rappresentazione miniaturizzata dei fenomeni al centro dell'interesse degli studiosi di lavoro.

Gli interrogativi di ricerca da cui ci siamo mossi trattavano l'interazione tra segmentazione del mercato del lavoro, le forme di differenziazione sociale e la frammentazione produttiva, e le conseguenze di questa interazione sulle esperienze quotidiane dei lavoratori. L'intento era, pertanto, cogliere come la divisione sociale dei lavoratori, organizzata sulla base di appartenenze e identità, influenzasse la divisione funzionale del lavoro. Si tratta di aspetti che singolarmente hanno ottenuto molta attenzione da parte degli studiosi ma che, tuttavia, risultano poco esplorati nella loro forma intersecata. Di contro, in questo lavoro si è proceduto verso una lettura integrata dei tre processi con l'intenzione di coglierne gli effetti che essi producono sulla divisione del lavoro. L'osservazione integrata ci ha permesso di mostrare come la divisione del lavoro nell'industria alberghiera di Venezia sia organizzata sulla base di processi di stereotipizzazione delle identità sociali dei lavoratori, di esclusione-inclusione e di discriminazione, e come le disuguaglianze sulle appartenenze dei lavoratori si sovrappongano alle gerarchie occupazionali e produttive.

Si è, quindi, ritenuto rilevante interrogare i processi di razzializzazione e genderizzazione e, più in generale, le forme di discriminazione per comprendere non solo il loro ruolo nell'organizzazione, nella divisione e nel controllo del lavoro - tanto più in un settore strutturalmente fondato sulla conferma di aspettative stereotipate sui ruoli di genere, di nazionalità e di "etnia" - ma anche la loro centralità nei regimi produttivi contemporanei sia come fonte stessa di valore sia come elementi fondanti della soggettivazione. I regimi produttivi si caratterizzano infatti per l'operare simultaneo di due processi di differenziazione che riguardano, da un lato, la (ri) produzione e la messa a valore di confini sociali di genere, nazionalità e colore della pelle e, dall'altro, la divisione tecnica e funzionale del lavoro. L'intreccio simbiotico tra questi due processi ha come sua manifestazione fenomenica principale l'impiegare diversamente lavoratori e lavoratrici socialmente "differenziati" (Puwar, 2004). Il fatto che questo sia un processo strutturale, cioè che i gruppi sociali più discriminati (migranti, donne, minoranze etniche ecc.) subiscano strutturalmente dispositivi di discriminazione simili anche in contesti diversi, non impedisce che tra i mercati del lavoro possano esserci differenze dei ruoli di genere e di "etnia" e che, per un soggetto, l'accesso ad una posizione occupazionale possa essere prevista in un mercato del lavoro ma impedita in un altro. Il funzionamento dei mercati del lavoro varia non solo in relazione al tempo ma anche allo spazio poiché soggetti a condizionamenti dovuti all'interazione di fattori economici, sociali, politici e storici localmente operanti. Al contrario, però, ritenere che le disuguaglianze possano variare in funzione del contesto non significa negare l'esistenza di discriminazioni strutturali quali il razzismo, il genderismo o il patriarcato o, peggio

ancora, relegarli alla sfera della “cultura”. Significa, in primis, sostenere che i mercati del lavoro siano costitutivamente organizzati attorno a dispositivi di disuguaglianza che operano diversamente al mutare del contesto di riferimento. In secondo luogo, prendere atto, da un lato, che i processi di razzializzazione e genderizzazione non sono dispositivi di mera esclusione che puntano ad estromettere totalmente i “corpi differenti”, quanto, piuttosto, dispositivi di gerarchizzazione e di inclusione differenziale (Mezzadra e Nielson 2013) che mirano all’inclusione subordinata dei soggetti che li subiscono nei posti e nelle mansioni considerati “naturalmente idonei”. Dall’altro lato, come ha dimostrato Puwar (2004), storicamente vi possono essere delle posizioni che si rendono disponibili per quelle differenze, tipi di bianchezza o di mascolinità pensati come neutri e, in quanto tali, non pienamente integrati nelle logiche di divisione binaria della normatività (ciò che Puwar chiama “la norma somatica”). Includere un corpo ritenuto idoneo per una mansione sulla base delle proprie identità o dei marcatori corporei significa escludere qualcun altro da quella stessa mansione. Nel settore alberghiero questo processo si mostra in tutta la sua interezza non solo perché esso rappresenta un’evoluzione del lavoro servile di tipo domestico e tende, quindi, a riprodurre alcune peculiarità che caratterizzano la divisione del lavoro di queste attività - quali la genderizzazione o gli immaginari coloniali - ma, soprattutto, grazie alle sue stesse forme organizzative. Come abbiamo ampiamente enfatizzato, infatti, il settore alberghiero ha due principali caratteristiche di organizzazione produttiva. Essendo spazialmente immobile, esso richiede sia la simultaneità tra produzione e consumo sia la circolazione del consumatore anziché della merce. In modo collegato, la simultaneità tra consumo e produzione comporta la partecipazione attiva del consumatore al processo produttivo delle merci che assumono, quindi, i caratteri di prodotti esperienziali. La partecipazione del turista implica, a sua volta, una relazione interattiva - su diverse intensità - con i produttori veri e propri e, quindi, la trasformazione di una relazione duplice (lavoratore - datore di lavoro) in una relazione triplice (lavoratore - datore di lavoro - cliente). Questo produce il fatto che il consumatore non può essere tagliato fuori dalle relazioni produttive e che questa sua incursione nelle relazioni di produzione influenza non solo il modo in cui il lavoro è organizzato, controllato e diretto ma anche come il lavoro deve essere diviso tra lavoratori socialmente differenti. Il consumatore, interagendo nella dinamica produttiva, esprime delle proprie valutazioni di idoneità e delle proprie aspettative sulle disposizioni culturali, identitarie e corporee dei lavoratori e delle lavoratrici. Il problema a cui abbiamo cercato di rispondere quando ci siamo occupati dei cambiamenti nella divisione del lavoro è che i clienti, tanto più in una località turistica fortemente internazionalizzata come Venezia, provengono da contesti locali diversi ed è altamente probabile che dai quei contesti essi estraggano una specifica concezione di idoneità e un’altrettanta specifica visione dei ruoli di genere, di nazionalità e di etnia. Nel settore alberghiero, il cliente che proviene da contesti socio-politici differenti, entra nel regime di “fabbrica” e ci entra portandosi dietro il proprio bagaglio esperienziale e le proprie visioni e di idoneità. La sociologia del lavoro, e ancor di più la geografia umana, hanno ormai da lungo tempo mostrato come i datori di lavoro presentino delle proprie aspettative ed esprimano delle loro preferenze sulle caratteristiche sociali dei lavoratori che intendono assumere e come questo processo - definito da McDowell (2009) e Williams (2006) di interpellanza - coinvolga anche il consumatore. Tuttavia, quanto che può essere idoneo per un turista inglese può non esserlo per un turista russo. Qui, il

contributo che abbiamo cercato di offrire riguarda la variabilità di queste preferenze e aspettative che esprimono i clienti. Il tentativo dei datori di lavoro di controllare questa variabilità e di tenere in considerazione le aspettative eterogenee dei turisti produce cambiamenti significativi nella divisione del lavoro, rinnova il rapporto tra inclusione-esclusione e ci mostra come possano mutare le aspettative stereotipate - e quindi la divisione del lavoro - al mutare dei contesti e del flusso turistico. Per cercare di cogliere analiticamente e nella sua dimensione empirica tale processo, abbiamo fatto ricorso all'intersezionalità come approccio specifico di studio delle discriminazioni e delle disuguaglianze. A dispetto delle sue multiple sfaccettature e dei suoi problemi di traduzione metodologica, l'intersezionalità è risultata essere particolarmente pertinente alla lettura della sovrapposizione tra differenziazione sociale dei lavoratori e divisione del lavoro e, allo stesso tempo, alla comprensione delle variazioni e delle rotture contingenti. In particolar modo, l'approccio intra-categorico all'intersezionalità ci ha permesso di prestare attenzione alle diverse esperienze e alla produzione di vantaggi e svantaggi che originano all'interno di ogni generico gruppo sociale ritenuto omogeneo. Ogni gruppo sociale (donne, migranti, donne-migranti ecc.) si diversifica internamente a causa dell'azione simultanea di altre appartenenze (sia individuali sia di sottogruppo) che modificano in modo sostanziale le esperienze di discriminazione e privilegio dei singoli membri.

Nella nostra interpretazione, gli aspetti identitari individuali sono elementi fondamentali nella comprensione del perché un lavoratore o una lavoratrice riesce o non riesce ad accedere a determinate posizioni e ci consentono anche di vedere come non esiste un solo idealtipo di corpo idoneo per tutte le mansioni. Inoltre, l'approccio intra-categorico mostra come si modificano le traiettorie occupazionali sulla base delle stesse differenze intra-gruppo cogliendo il modo in cui alle volte un gruppo sociale sperimenta una discriminazione in base ad una sua caratteristica, altre volte in base ad un'altra, ma alcuni membri possono subire discriminazioni nell'essere simultaneamente identificati in entrambe le categorie (MacKinnon 2013). Ad esempio, pur nella discriminazione strutturale che subiscono le donne nel settore alberghiero, l'esperienza delle lavoratrici migranti di pelle bianca (per struttura di opportunità e per posizioni lavorative che si rendono disponibili) è diversa da quella delle lavoratrici migranti di pelle nera così come è diversa da quella delle lavoratrici italiane.

Dall'altro lato, l'approccio inter-categorico, che guarda alle esperienze dei gruppi e non "contesta" le categorie della differenza, mantiene uno sguardo più ampio e strutturale sulle traiettorie di discriminazione e sui sistemi di oppressione permettendo la comprensione di come essi si modificano e si diversifichino al mutare dei contesti in cui operano. Il confronto tra contesti diversi è di fondamentale importanza quando si vuole portare alla luce la mutevolezza dei dispositivi di discriminazione in una situazione organizzativa e produttiva caratterizzata dalla frammentazione e dall'eterogeneità. L'applicazione simultanea dei due approcci (intra e inter-categorico) ci ha consentito, in estrema sintesi, sia di prestare attenzione al carattere strutturale delle disuguaglianze nei contesti sociali più ampi (cioè quello che è condiviso dai gruppi più svantaggiati) sia alle sfumature contingenti e alle soggettività individuali (il modo in cui le esperienze all'interno dei singoli gruppi possono divergere). Infatti, le differenze tra le strutture produttive e il tentativo dei datori di lavoro di adeguare la composizione della manodopera in base alla variazione delle aspettative dei turisti possono produrre rotture nella divisione del lavoro alberghiero incidendo,

quindi, sui dispositivi di discriminazione e sulle strutture di opportunità dei lavoratori. I punti dove si incrociano gli assi di potere (punti di intersezione) determinano per ogni lavoratore e lavoratrice una specifica mansione e una posizione definita nel processo produttivo. La sovrapposizione tra divisione tecnica del lavoro e divisione “intersezionale” dei lavoratori produce come risultato “sociologico” immediato la moltiplicazione delle esperienze individuali di discriminazione e di privilegi, di vantaggi e svantaggi.

Per cercare di dar conto agli effetti che produce la combinazione simultanea tra differenziazione sociale dei lavoratori e delle lavoratrici e divisione tecno-funzionale del lavoro abbiamo fatto ricorso e rielaborato il concetto di *frammentazioni multiple* che, si ritiene, permette di catturare non solo le numerose linee di separazione e divisione sociale quanto la loro natura sovrapposta, complessa e multiforme. È infatti concettualmente ed empiricamente impossibile discernere gli effetti di frammentazione supportati dalla gerarchizzazione produttiva e contrattuale da quelli che emergono in relazione alle differenze sociali dei lavoratori. Se puntiamo a catturare le specifiche esperienze di solitudine, isolamento e segregazione che scontano i lavoratori, e che caratterizzano la loro esperienza di lavoro e i loro rapporti sociali negli alberghi, dobbiamo analizzare gli effetti dei processi di frammentazione nella loro forma intrecciata ed inedita con cui si presentano di volta in volta e da contesto in contesto. Questi effetti, almeno per quanto abbiamo potuto analizzare nel nostro caso studio, riguardano la produzione di fratture sociali e di demarcazioni gerarchiche e la moltiplicazione di confini di genere, di nazionalità e di status contrattuale che alimentano segregazioni e conflitti, e ostacolano, quindi, i processi di solidarietà.

Si è ritenuto che sia l'applicazione del metodo intersezionale sia l'utilizzo del concetto di frammentazioni multiple possano offrire un importante contributo al dibattito teorico e metodologico delle scienze che si occupano di lavoro. Per quanto concerne il primo, l'approccio intersezionale esprime un elevato potenziale per l'aggiornamento delle teorie sulla segmentazione del mercato del lavoro e, in modo particolare, di quella dei mercati duali. Come è noto, queste teorie, focalizzandosi spesso su fattori istituzionali, economici e politici, tendono da un lato a sottostimare il ruolo delle identità sociali nel funzionamento del mercato del lavoro e, dall'altro, non sembrano riuscire a cogliere pienamente le trasformazioni e la diversificazione delle opportunità e dei vincoli nei mercati del lavoro. Detto altrimenti, concepire il mercato del lavoro come dualizzato non ci permette di includere quelle posizioni trasversali, contingenti, eterogenee e multiple che caratterizzano tanto gli alberghi quanto altre strutture produttive, posizioni che non possono essere iscritte né al primo né al secondo segmento se non al rischio di omogeneizzarne le differenze più significative. Negli alberghi, la lettura duale del mercato del lavoro produce un'interpretazione fondata sulla separazione spaziale tra attività di *front* e *back office* per cui tutti coloro che eccedono dalle normatività (somatica, di genere, di orientamento ecc.) sono collocati in posizioni invisibili allo sguardo del turista. Tuttavia, la divisione del lavoro alberghiera è tutt'altro che rigida e, per di più, sottoposta a diverse ibridazioni e rotture a seconda dei diversi fattori che caratterizzano i mercati del lavoro locali. L'applicazione del metodo intersezionale alla segmentazione del mercato del lavoro ci ha consentito sia di concepire in modo integrato le discriminazioni strutturali che subiscono i gruppi sociali statisticamente più svantaggiati sia, grazie alla sua natura contingente, di considerare le differenze di ciascun gruppo (e

come esse cambino al variare del contesto di riferimento che, ricordiamo, nel settore turistico implica anche il cambiamento delle aspettative dei clienti) e, pertanto, interpretare il funzionamento dei sistemi di discriminazione, le continuità e le rotture nella divisione del lavoro, compreso il ruolo di quelle posizioni occupazionali trasversali che sembrano invalidare la tradizionale divisione del lavoro alberghiero. Dall'altro lato, il concetto di frammentazioni multiple può garantire una migliore comprensione delle plurime e composte linee di scomposizione che attraversano i rapporti sociali tra i lavoratori e che contribuiscono a moltiplicarne le esperienze. Qui, però, il probabile contributo al dibattito non è solo riferito alla potenzialità del concetto nel leggere la complessità, la moltiplicazione delle frammentazioni e l'intersecarsi tra la differenziazione sociale e la divisione del lavoro. D'altronde, come ci insegna Orzeck (2007), la differenza è da sempre il prodotto delle gerarchie spaziali create dal capitalismo ed è consequenziale dal momento in cui corpi diversi sono chiamati a svolgere lavori diversi. L'innovazione è pertanto riferita alla dimensione scalare entro cui queste frammentazioni operano. Buona parte della geografia concepisce questo duplice processo di differenziazione come effetto principale e, allo stesso tempo, prerequisito della divisione internazionale del lavoro. Disperdere la produzione su una dimensione scalare ampia significa, il più delle volte, suddividerla tra contesti diversi, ognuno con le sue vicissitudini storiche, politiche, antropologiche, ognuno con le sue composizioni di forza lavoro, i suoi sistemi di oppressione e i suoi sistemi di controllo e di regolazione del lavoro. Se fino a qualche decennio fa la divisione del lavoro era pensata come organizzata attorno a un livello scalare centrale – lo stato nazionale – e le attività produttive divise sulla base di gerarchie tra stati nazionali, negli ultimi decenni i geografi hanno ampiamente documentato la possibilità di creazione e sovrapposizione di nuove scalarità (*multiscales*) e come la divisione del lavoro possa situarsi trasversalmente entro queste scale. Oggi, la combinazione tra i processi di *rescaling* della produzione, le trasformazioni produttive più ampie (proliferazioni contrattuali, outsourcing, continui stimoli all'informalizzazione del lavoro) e, infine, quelle nuove geografie della marginalità di cui parla Sassen (2008), rendono possibile il moltiplicarsi del lavoro (Mezzadra e Nielson), dei regimi produttivi e dei sistemi di regolazione anche all'interno dei contesti locali e territoriali amministrativamente unitari e persino nelle singole unità produttive. In altre parole, il concetto di frammentazioni multiple ci chiede di prestare attenzione ai fenomeni di multi-scalarità della produzione e al ruolo centrale che assumono alcune di queste scale (quelle che i geografi definiscono "workplace scales"), nonché di aggiornare le teorie e il dibattito attorno ai processi di divisione del lavoro.

Il quadro interpretativo che abbiamo utilizzato per indagare le forme e gli effetti dei processi di frammentazione è costituito dalle Reti Produttive Globali (GPN). In particolare, la nostra ipotesi è finalizzata a dimostrare come ogni singolo albergo sia potenzialmente in grado di riprodurre, in scala ridotta, il funzionamento, i fenomeni e le conseguenze solitamente osservabili lungo e tra le reti produttive. Da questo punto di vista, l'approccio GPN si è dimostrato un quadro teorico pertinente allo studio dei processi alberghieri non solo perché esso pone molta enfasi sul radicamento locale dei processi economici - fondamentale nel caso dell'industria alberghiera che di per sé mantiene un forte legame con il tessuto locale – ma anche perché le reti, come infrastrutture di collegamenti orizzontali e verticali tra processi produttivi spazialmente dispersi, assemblano regimi di lavoro e società

differenti. Ricomporre attraverso la trama della rete significa, di conseguenza, combinare regimi di produzione e figure del lavoro segnate da gerarchie, differenziali di potere ed eterogeneità sociali e di regolazione. Significa amalgamare diverse storie del capitalismo (Borghini et al. 2017).

Tuttavia, l'applicazione di un approccio elaborato per interpretare la trama della produzione globale richiede diversi adattamenti quando l'intenzione è quella di applicarlo per la lettura dei fenomeni che originano in una singola struttura, peraltro spazialmente immobile, come l'albergo. I principali adattamenti hanno riguardato sia il capovolgimento delle dinamiche delle connessioni logistiche tra i diversi nodi della rete, sia il modo in cui si moltiplicano le forme del lavoro all'interno della rete. Quello delle connessioni logistiche è diventato un argomento centrale nell'approccio GPN, perché è proprio attraverso queste connessioni che si congiungono non solo i processi produttivi - attraverso le fasi consequenziali di trasformazione-produzione di un bene - ma si assemblano anche le eterogeneità sociali, politiche e storiche che caratterizzano la rete stessa. Senza queste connessioni, la rete non potrebbe configurarsi come struttura di assemblaggio della differenza. Il modo con cui abbiamo risolto questa problematica è consistito nella presa d'atto che i processi produttivi alberghieri sono fondati sul capovolgimento della logica di circolazione: non più circolazione del bene prodotto (che nelle reti produttive globali è dispositivo di congiunzione dei nodi) ma circolazione del consumatore-turista che, come abbiamo visto, non solo proviene da contesti locali diversi, ed è quindi portatore di vicissitudini sociali e culturali differenti ma, per di più, presenza e co-partecipa direttamente alla produzione. Inoltre, i limiti spazio-temporali degli alberghi non impediscono che essi possano assemblare localmente quelle eterogeneità sociali, in primo luogo legate alla mobilitazione di molteplici nicchie di forza lavoro, che aziende di natura differente si assicurano, solitamente, attraverso la delocalizzazione-dispersione delle attività. Infatti, composizioni eterogenee di forza lavoro possono essere attivate anche all'interno degli stessi regimi locali di lavoro grazie soprattutto all'ampia presenza di manodopera migrante di cui gli alberghi fanno storicamente largo uso.

Per quanto concerne la moltiplicazione delle forme di lavoro si è potuto constatare come gli alberghi siano abili nel produrre tali fenomeni a causa, soprattutto, dell'intersecarsi di almeno due elementi specifici. In primo luogo, la segmentazione della regolazione istituzionale e le continue spinte verso l'informalizzazione del lavoro permettono agli alberghi - così come a tutte le altre strutture produttive - di attivare su base locale, attraverso processi di proliferazione contrattuale e outsourcing, composizioni di forza lavoro segnata di gerarchie di diritti, di remunerazione e di potere, cioè manodopera diversamente disponibile; in secondo luogo, è la stessa organizzazione interna della produzione alberghiera (*front* e *back office*, reparti, gerarchie) che produce la proliferazione delle forme del lavoro.

Ogni singolo reparto alberghiero si caratterizza infatti per la diversità merceologica del bene o del servizio che produce. Ma diversità merceologica significa anche diversità dei processi produttivi e, di conseguenza, delle forme del lavoro. Gli alberghi sono strutturalmente organizzati su gerarchie tra processi produttivi centrali e periferici e, ancora, tra attività standardizzabili e non, ognuna delle quali richiede forme di messa a lavoro, modi di controllo e di organizzazione differenti. Basti pensare come

anche in una singola struttura produttiva possano convivere lavoratori retribuiti “a cottimo” e lavoratori “interattivi”, manager cosmopoliti e lavoratori socialmente stigmatizzati, o lavoratori che cumulano differenti tipi di potere, di autonomia e di coercizione. È questa la ragione che ci ha spinto a fare incursione nei diversi processi produttivi alberghieri (principalmente l'*housekeeping* e l'accoglienza) con lo scopo di portare alla luce le differenze nell'organizzazione del processo produttivo, le disuguaglianze di potere, di salario e di diritti e, con essi, la diversità sociale della forza lavoro. L'intenzione era quella di mostrare come l'albergo fosse in grado di combinare vecchi e modi nuovi di produrre, di ibridizzare i rapporti produttivi, di rivitalizzare vecchie forme di produzione e figure del lavoro e di farli convivere internamente. Compiendo continuamente questo movimento di assemblaggio-frammentazione, l'albergo, nonostante l'impossibilità di disseminare processi produttivi in uno spazio geografico più ampio, si è dimostrato capace di aggirare i suoi stessi vincoli e di riprodurre in scala ridotta processi, fenomeni e conseguenze che solitamente si presentano in una dimensione globale.

Infine, c'è una questione legata all'approccio GPN che abbiamo affrontato nell'ultimo capitolo. Essa riguarda la soggettivazione e le resistenze dei lavoratori. Sappiamo che le reti produttive sono strutture di assemblaggio della diversità e delle eterogeneità sociali, ma questa diversità, come sostengono Tsing (2009) e Mezzadra e Nielson (2013) non è solo fonte di valore (assoggettamento) ma anche terreno di emergenza delle contestazioni alle logiche di valorizzazione (soggettivazione). Nello studio che abbiamo condotto, le principali manifestazioni di soggettivazione emergono direttamente nel campo della differenziazione sociale e, in particolar modo, nella dinamica di cattura e messa a valore delle identità che, come abbiamo visto ampiamente, sono per loro stessa costituzione particolaristiche. Il contributo che la nostra osservazione empirica può offrire sia allo studio delle professioni dei servizi interattivi sia al dibattito delle scienze che si occupano di lavoro riguarda pressoché tre differenti ma intrecciate dinamiche.

In primo luogo, i processi di soggettivazione che emergono a partire dalle appartenenze sociali assumono una forma costitutivamente ambivalente, incerta, aperta e in divenire. La contestazione soggettiva alla logica di estrazione del valore dalle identità - che abbiamo definito come dissonanza identitaria - e al loro essere pensate come categorie rigide da parte dei datori di lavoro non assume quasi mai la forma del rifiuto totale di tali categorie. Piuttosto, quello del rifiuto parziale di partecipare attivamente alla conferma di alcune ipotesi stereotipate di idoneità o, ancora, la mobilitazione delle appartenenze ma il rifiuto degli atti performativi legati a quelle identità come i ruoli di genere o di nazionalità. Tuttavia, attraverso la contestazione delle gabbie identitarie, sebbene parziale, i lavoratori e le lavoratrici producono rotture nelle idealizzazioni dei datori di lavoro e dei turisti e, nel lungo periodo, producono cambiamenti significativi nella divisione del lavoro alberghiero.

In secondo luogo, diversamente da come è stata letta la dinamica dell'incontro tra produttori e consumatori nei settori interattivi, cioè organizzata attorno ad uno “sguardo” unidirezionale che presenta aspettative e che richiede di essere assecondato, ovvero quanto Urry (1995) chiamava “lo sguardo del turista”, le evidenze empiriche ci hanno mostrato invece la bidirezionalità di queste dinamiche e la capacità dei lavoratori di costruire autonomamente “un proprio sguardo”. È quanto

abbiamo definito come lo *sguardo del lavoro* che si concretizza nella capacità dei lavoratori di appropriarsi e produrre tutta una serie di conoscenze “stereotipate” sulle identità dei turisti e di mettere a valore queste conoscenze nel processo produttivo. L’obiettivo di quest’uso operaio degli stereotipi è l’ottenimento di vantaggi di natura economica, di riconoscimento di status, di diminuzione dello sforzo lavorativo e di tutela reattiva agli atti di svalutazione morale. Sono comportamenti ed azioni che pur non puntando alla contestazione delle relazioni di potere (comprese quelle interattive) possono essere ritenute manifestazioni di agency poiché attraverso esse i lavoratori cercano di ottenere piccoli benefici quotidiani, soddisfare bisogni e creare opportunità.

L’ultima questione è emersa invece in relazione all’osservazione del ruolo del sindacato e delle traiettorie di sindacalizzazione e riguarda l’accentuato differenziale di poteri che caratterizza i lavoratori alberghieri. Nel corso della tesi abbiamo più volte fatto riferimento al fatto che figure del lavoro differenti si caratterizzino anche per disuguaglianze nella disponibilità di potere sindacale, strutturale e di mobilità. Ancora più significativamente, l’osservazione delle traiettorie sindacali ha confermato questa dinamica rendendo evidente come le stesse traiettorie tendino a riflettere e a volte rafforzare, sebbene non del tutto, tali disuguaglianze.

Proprio perché le reti-albergo assemblano regimi di lavoro differenti anche in un territorio amministrativamente e normativamente unitario, i processi di soggettivazione e di agency al suo interno sono caratterizzati da un congenito differenziale. È proprio la diversità a produrre la sperequazione nell’accesso e nell’esercizio dei poteri del lavoro (strutturale, individuale, economico e sociale) che segna l’esperienza dei lavoratori e delle lavoratrici degli alberghi. Questo, tuttavia, non è un fenomeno anomalo. Come hanno dimostrato Coe e Jordhus-Lier (2011), nelle reti produttive i lavoratori sono soggetti a diverse combinazioni di disponibilità di potere poiché inseriti in una struttura di assemblaggio che gioca continuamente sulle asimmetrie spaziali e sulla mobilitazione di lavoratori posizionati in contesti sociali diversi. Anche qui si è trattato, riprendendo la nostra proposta sulle GPN, di portare alla luce come le asimmetrie possono essere riprodotte in contesti scalari minori. Se le reti-albergo sono capaci di assemblare regimi di lavoro diversi all’interno di singoli spazi produttivi, allora vuol dire che sia le dinamiche di soggettivazione (già per loro natura particolaristiche) sia la disponibilità dei poteri dei lavoratori di ogni singolo albergo sono caratterizzate da un connaturale differenziale. Si ritorna quindi alla premessa originaria del nostro lavoro che ha guidato l’impianto della ricerca, ossia quella di considerare ogni singolo albergo come una rete produttiva in scala ridotta che, assemblando “società” differenti, congiunge forme di produzione, gerarchie sociali e figure del lavoro intrinsecamente eterogenei. Questa eterogeneità non solo è sussunta dentro i processi di valorizzazione ma ne rappresenta anche la fonte principale di contestazione e soggettivazione.

In definitiva quindi, l’albergo si presenta capace di riprodurre i principali fenomeni che caratterizzano la globalizzazione e di attivare e, su base locale, il funzionamento delle reti produttive. Tanto iconograficamente quanto realmente l’albergo ci offre una straordinaria sintesi plastica e miniaturizzata di una parte delle eterogeneità che caratterizzano le nostre società. E lo fa senza costringerci a volgere lo sguardo altrove.

APPENDICE 1

Le interviste

Intervista n° 1, Omar, Sicurezza alberghi, senegalese, settembre 2015

Intervista n° 2, Funzionario sindacale di base, italiano, novembre 2016

Intervista n° 3, Adelina, Cameriera ai piani, romena, dicembre 2015

Intervista n° 4, Moussa, Portiere di notte, senegalese, dicembre 2015

Intervista n° 5, Manager hotel, Italiano, gennaio 2016

Intervista n° 6, Ex funzionaria agenzia interinale, italiana, gennaio 2016

Intervista n° 7, Funzionario sindacale, italiano, gennaio 2016

Intervista n° 8, Bato, Facchino, albanese, gennaio, 2016

Intervista n° 9, Basu, Portiere di notte, Bengalese, gennaio 2016

Intervista n° 10, Karim, Facchino, Tunisino, gennaio 2016

Intervista n° 11, Yasmina, Testimone privilegiato (moglie lavoratore), tunisina, gennaio 2016

Intervista n° 12, Francesco, Ex portiere di notte, Italiano, febbraio 2016

Intervista n° 13, Funzionaria sportello migranti, italiana, febbraio 2016

Intervista n° 14, Angelica, Governante, romena, febbraio 2016

Intervista n° 15, Lidia, Cameriera ai piani, italiana, febbraio 2016

Intervista n° 16, Annamaria, Cameriera ai piani, italiana, febbraio 2016

Intervista n° 17, Ben, Cameriere, albanese, febbraio 2016

Intervista n° 18, Mauro, Testimone privilegiato (marito lavoratrice) italiana, marzo 2016

Intervista n° 19, Petro, Facchino, ucraino, marzo 2016

Intervista n° 20, Regina, Cameriera ai piani, filippina, marzo 2016

Intervista n° 21, Bassirou, Lavapiatti, senegalese, marzo 2016

Intervista n° 22, Ex Manager hotel, italiano, marzo, 2016

Intervista n° 23, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016

Intervista n° 24, Manager cooperativa, italiano, aprile 2016

Intervista n° 25, Funzionaria sindacale, italiana, aprile 2016

Intervista n° 26, Funzionario sindacale, italiano, aprile 2016

Intervista n° 27, Rappresentante associazione datoriale, Italiano, aprile, 2016

Intervista n° 28, Manager ricevimento, Italiano, aprile 2016

Intervista n° 29, Isabel, Cameriera ai piani, ucraina, aprile 2016

Intervista n° 30, Emanuela, Receptionist, italiana, maggio 2016

Intervista n° 31, Antonella, Cameriera ai piani, italiana, maggio 2016

Intervista n° 32, Amina, Cameriera ai piani, senegalese, maggio 2016

Intervista n° 33, Nia, Cameriera ai piani, senegalese, maggio 2016

Intervista n° 34, Florin, Facchino, moldavo, maggio 2016

Intervista n° 35, Mario, Cameriere di sala, italiano, giugno 2016

Intervista n° 36, Marco, Receptionist, italiano, giugno 2016

Intervista n° 37, Ex manager hotel, italiano, giugno 2016

Intervista n° 38, Manager hotel, italiano, giugno 2016

Intervista n° 39, Monica, Cameriera ai Piani, italiana, giugno 2016

Intervista n° 40, Andre, Maître, italiano, intervista realizzata via Skype, settembre, 2016

Intervista n° 41, Eleonora, Cameriera di sala, italiana, intervista realizzata via Skype, ottobre 2016

Intervista n° 42, Raffaele, Cameriere, italiano, intervista realizzata Skype, gennaio 2017

Intervista n° 43, Manager hotel, italiano, marzo 2017

Intervista n° 44, Debdan, lavapiatti, bengalese, marzo 2017

Intervista n° 45, Pasquale, ex cameriere e portiere di notte, italiano, marzo 2017

Intervista n° 46, Manu, Lavapiatti, filippino, marzo 2017

Intervista n° 47, Funzionario Caf, italiano, aprile 2017

Intervista n° 48, Manager cooperativa, italiano, aprile 2017

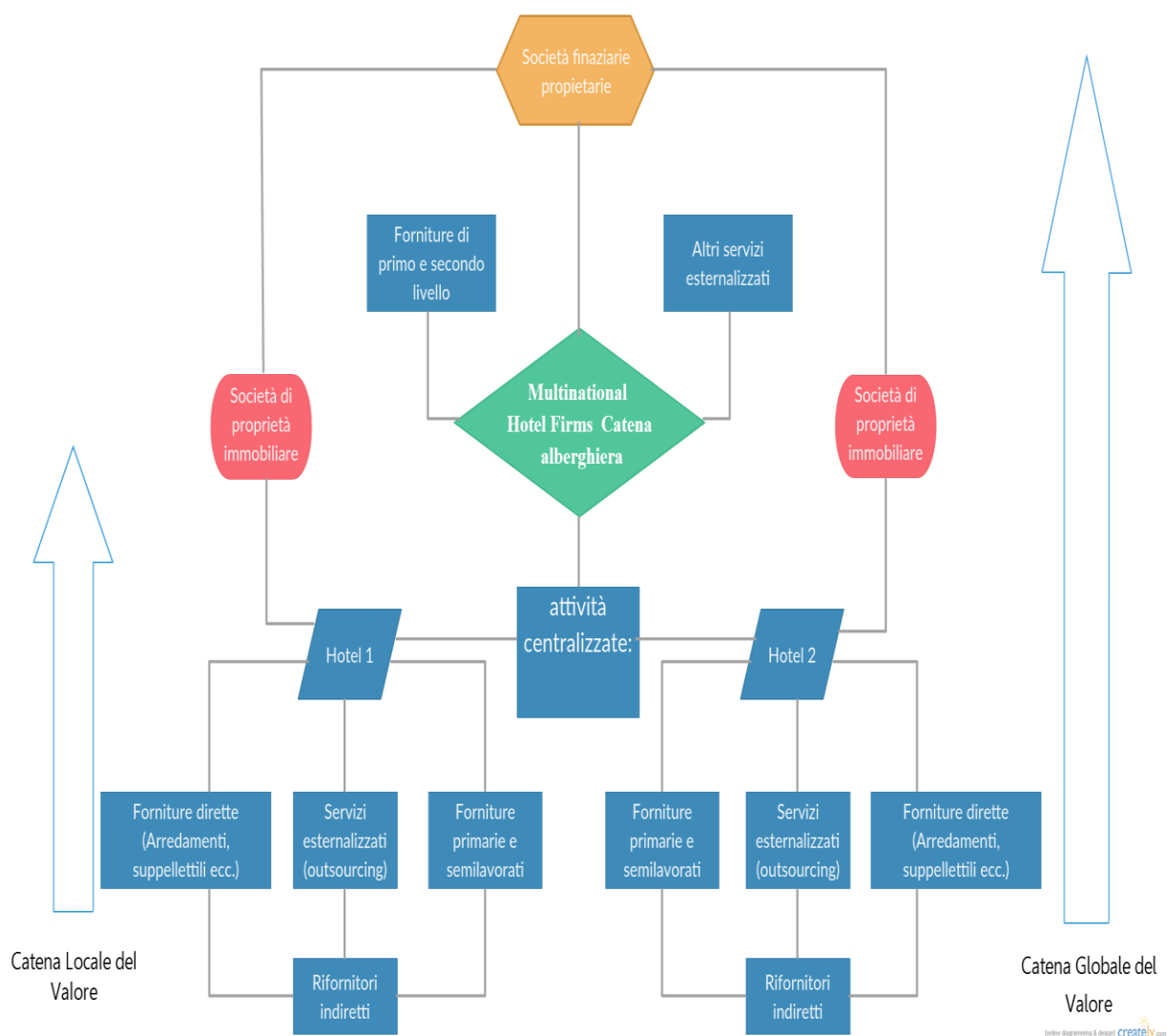
Intervista n° 49, Rappresentante associazione datoriale, italiano, aprile 2017

Intervista non registrata n°1, Antonello, Bartender, italiano, ottobre 2015

Intervista non registrata n° 2, Lina, Cameriera ai piani, romena, gennaio 2016

APPENDICE 2

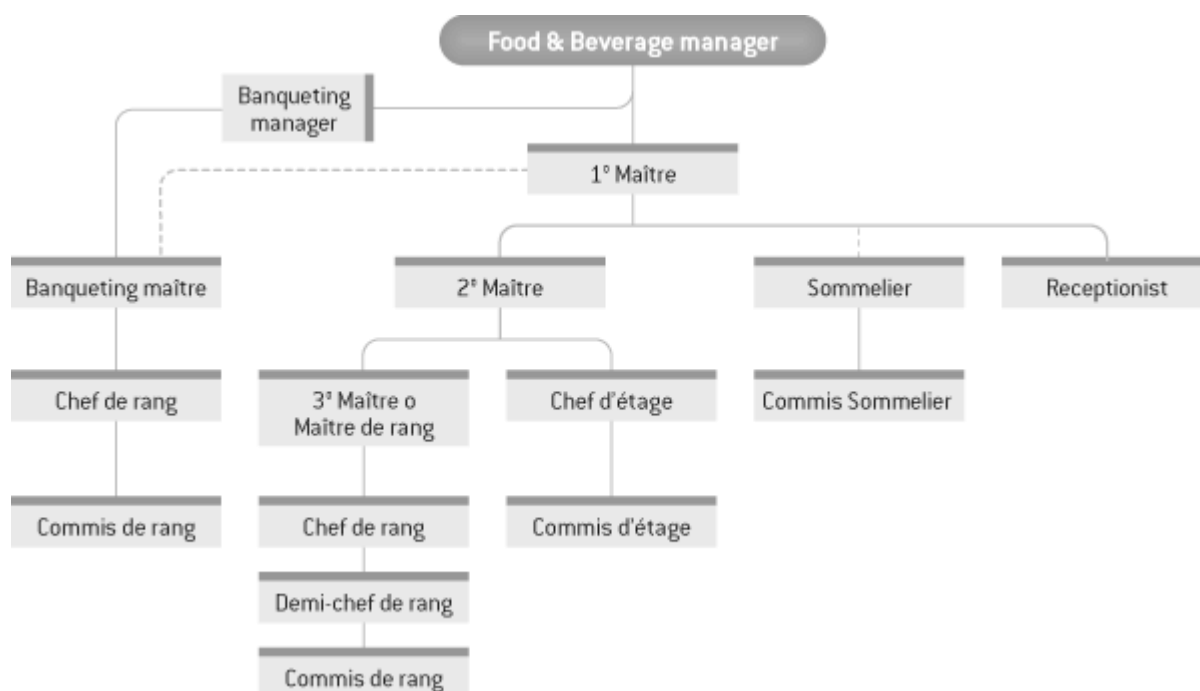
Figura 1. La catena del valore alberghiero



APPENDICE 3

Organigramma reparti alberghieri

Organigramma sala ristorante



Fonte: tabella ritrovata da salabar.it e utilizzata interamente

Note: A tali figure, ordinate gerarchicamente possono aggiungersene altre che si stanno diffondendo velocemente all'interno dei ristoranti di albergo e sono:

Runner: che lavora insieme con gli chef de rang; il suo compito consiste nel prendere le consumazioni dalla cucina e dal bar e portarle in sala, e successivamente fare la spola dalla sala alla cucina con il materiale da sbarazzo.

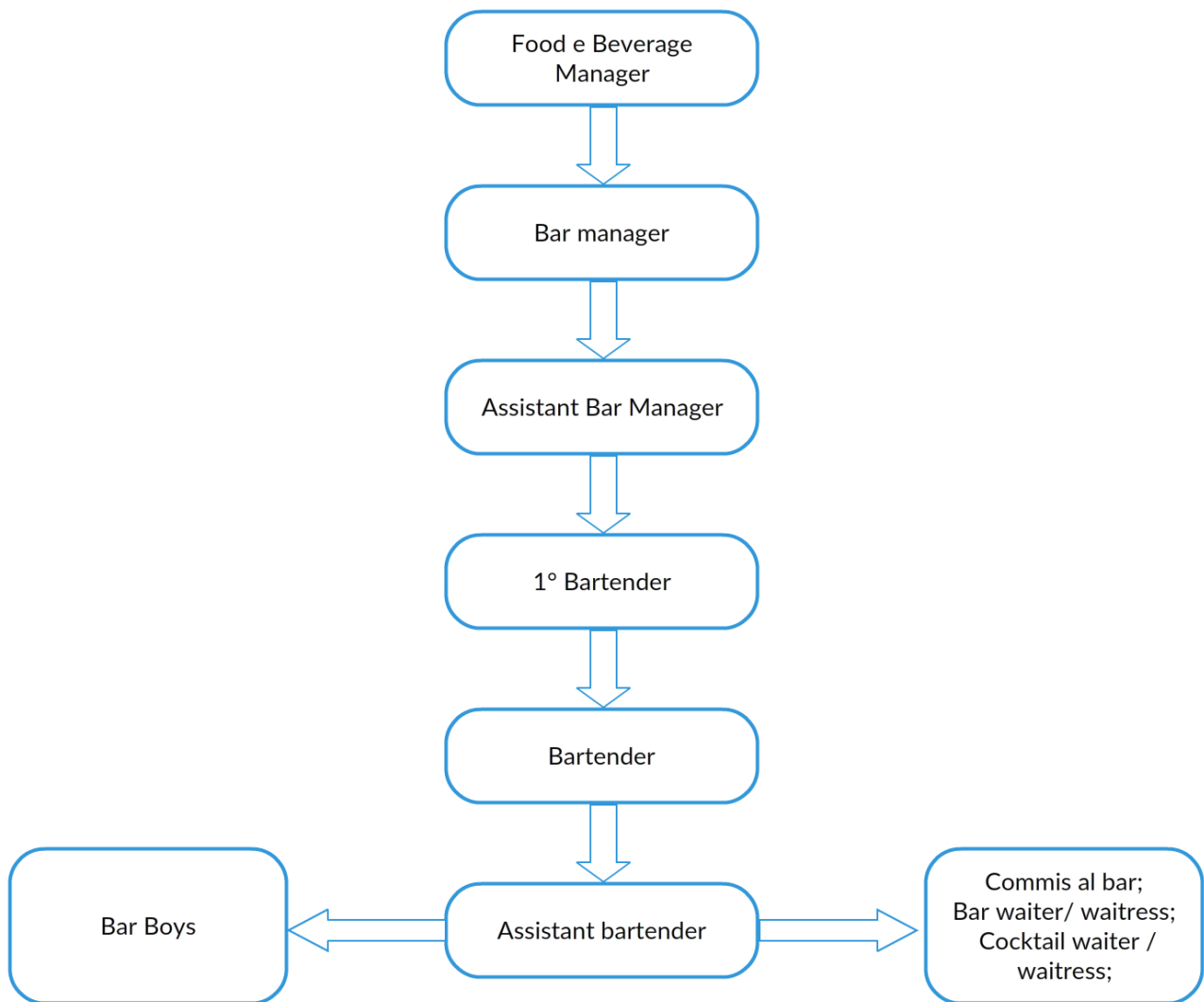
Visual merchandiser: è colui che cura l'estetica della sala ristorante compreso l'organizzazione della mise en place.

Ci sono poi delle professioni che si stanno estinguendo quali:

Chef trancheur: i cui compiti erano di quelli di tagliare la carne, i salumi, i formaggi e il pesce.

La figura del Receptionist di ristorante: meglio conosciuta come *hostess/steward di sala*; spesso svolta da donne, ha il compito di accogliere gli ospiti prima ancora del maître. Collabora per la gestione della clientela e si occupa anche di prenotazioni.

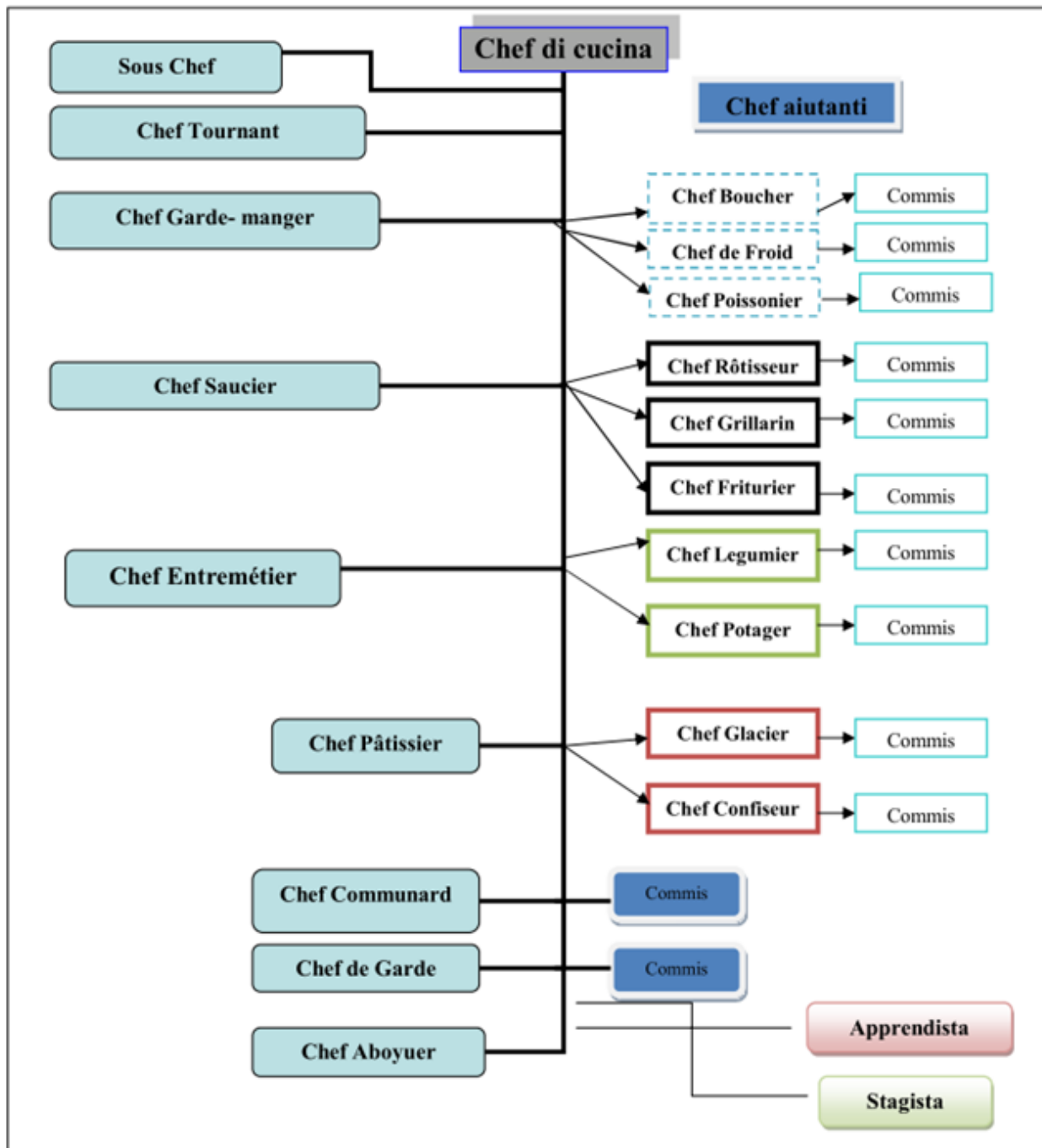
Organigramma bar:



Fonte: nostra elaborazione su dati e modello di Costacrociera.it

Organigramma cucine:

Organigramma completo di una grande brigata di cucina



NB: I commis di cucina sono qualificati di: I°, II° e III° livello di qualifica.

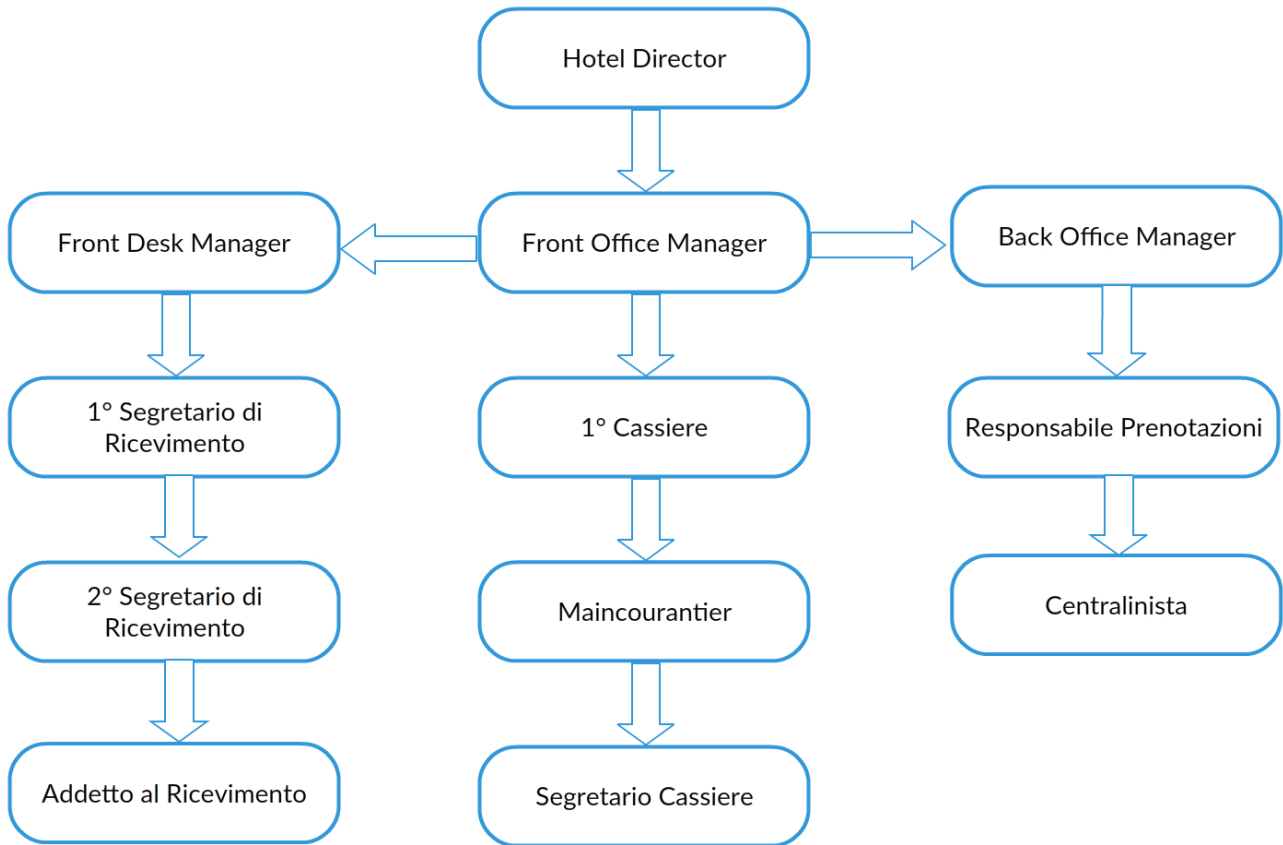
Prof. Azzarone Giuseppe

Fonte: immagine ritrovata da: <https://pinoazz.wordpress.com/tag/pinoazzs-blog/> e utilizzata interamente;

La brigata di cucina può inoltre arricchirsi di altre figure a seconda della specializzazione culinaria degli alberghi. Inoltre, essa è anche dipendente dal Food e Beverage Manager. Inoltre, l'organigramma completo prevede le figure addette alla *plonge*, ovvero al lavaggio di stoviglie e piatti che sono il casseroiere,

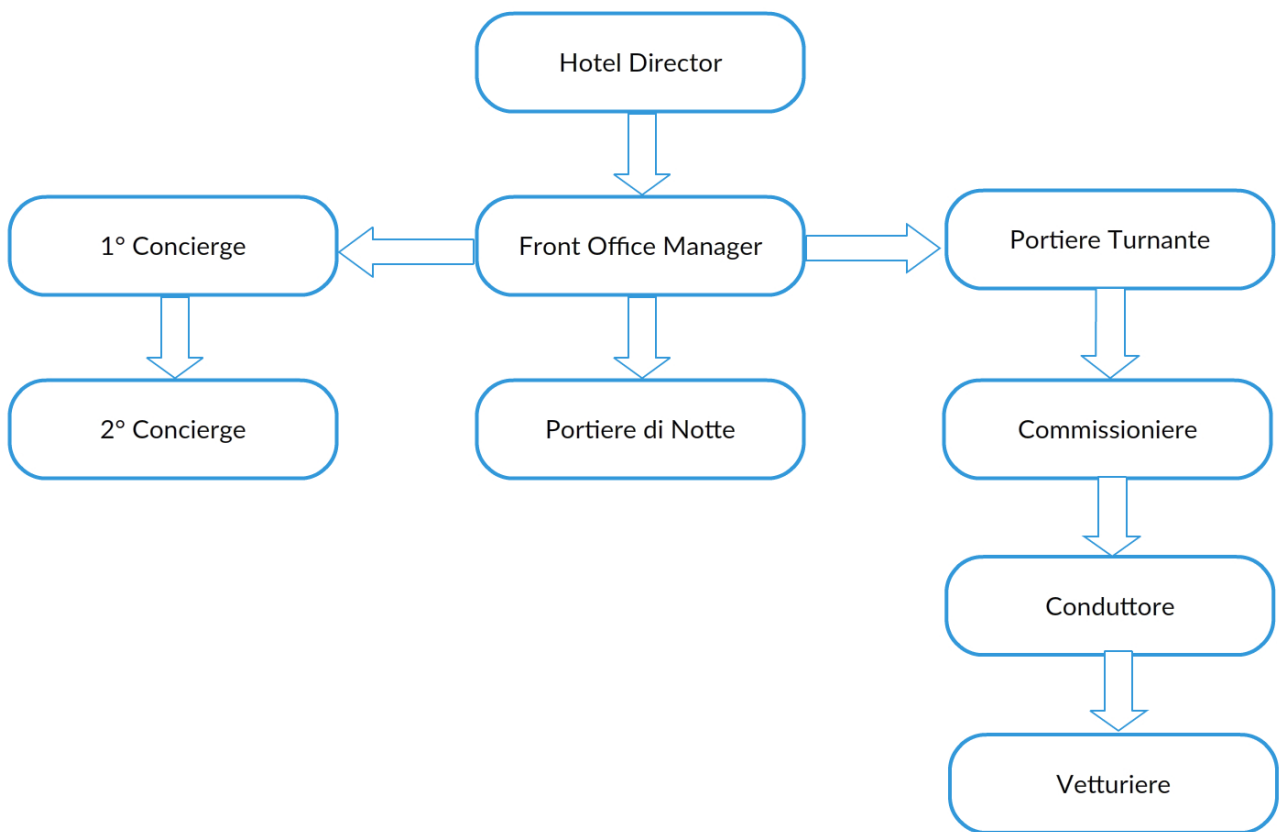
l'argentiere, il lavapiatti, l'addetto alla spazzatura e il personale di pulizia degli alberghi e prevede anche il sotto reparto delle dispense che vede solo due figure primo e secondo dispensiere.

Organigramma reception:



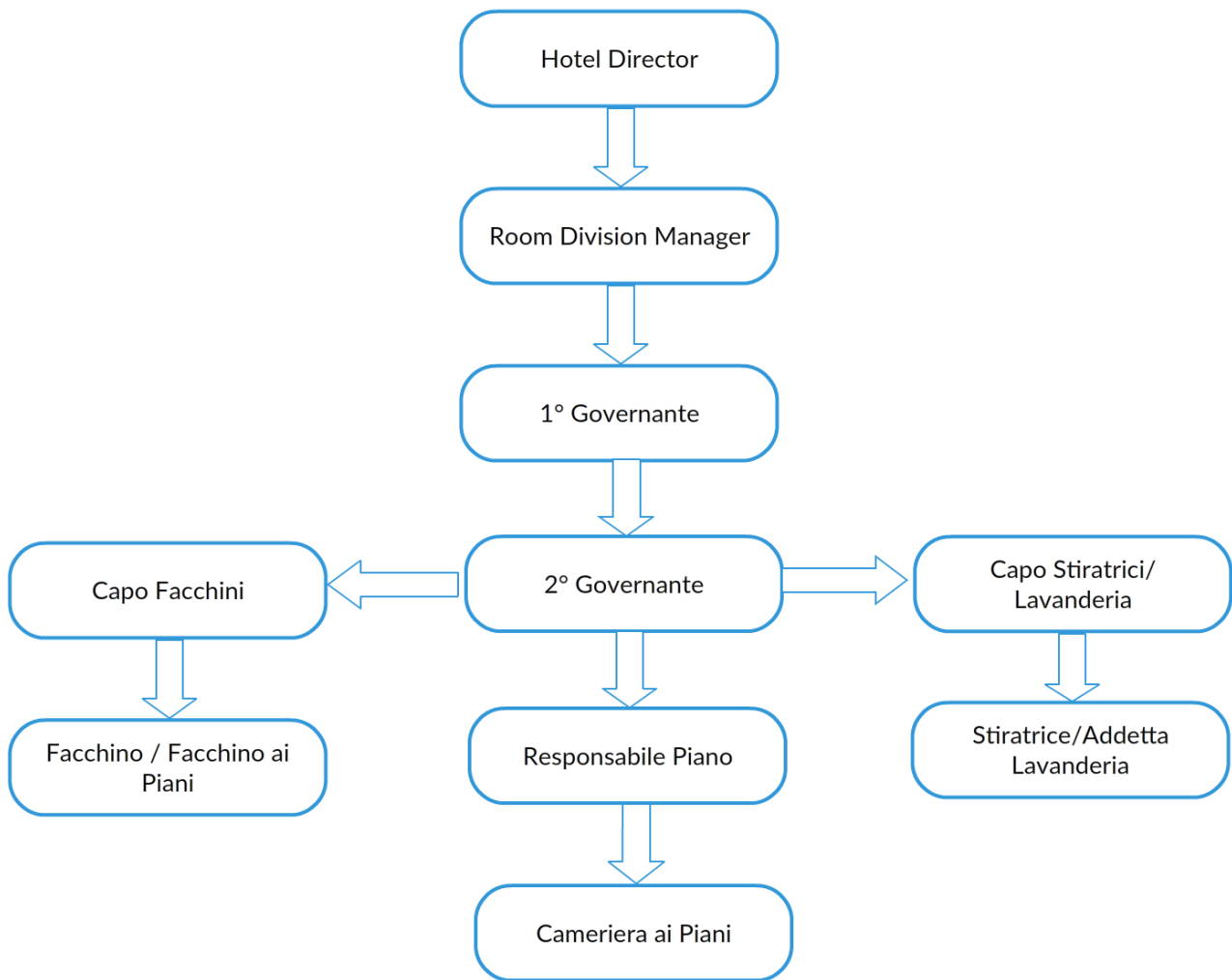
Schema semplificato: nostra ricostruzione.

Organigramma portineria:



Schema semplificato: nostra ricostruzione.

Organigramma housekeeping:



BIBLIOGRAFIA

- Acker, J. (1998). The Future of “Gender and Organizations”: Connections and Boundaries. *Gender, Work & Organization*, 5(4), 195–206. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00057>
- Acker, J. (2000). Revisiting Class: Thinking from Gender, Race, and Organizations. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 7(2), 192–214. <https://doi.org/10.1093/sp/7.2.192>
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie Du Travail*, 51(2), 199–217. <https://doi.org/10.1016/j.socotra.2009.03.004>
- Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 214–224. <https://doi.org/10.1108/02610151211209072>
- Adib, A., & Guerrier, Y. (2003). The interlocking of gender with nationality, race, ethnicity and class: The narratives of women in hotel work. *Gender, Work and Organization*, 10(4), 413–432. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00204>
- Adkins, L. (1995). *Gendered Work: Sexuality, Family and the Labour Market*. Buckingham: Open University Press.
- Adkins, L. (2001). ‘Cultural Feminization: “Money, Sex and Power” for Women.’ *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 26(3), 669–695.
- Adkins, L., & Jokinen, E. (2008). ‘Introduction: Gender, Living and Labour in the Fourth Shift’, an introduction to a special issue entitled Restless Capitalism. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 16(3), 138–149.
- Adler, P. A., & Adler, P. H. (2004). *Paradise Laborers. Hotel Work in the Global Economy*. Ithaca: Cornell University Press.
- Agarwal, S., Shaw, G., Ball, R., & Williams, A. M. (2000). The geography of tourism production: Uneven disciplinary development? *Tourism Geographies*, 2(3), 241–263. <https://doi.org/10.1080/14616680050082517>
- Aglietta, M. (2000). *A theory of capitalist regulation: the US experience*. New Yoirk: Verso.
- Alberti, G., Holgate, J., Tapia, M. (2013). Organising migrants as workers or as migrant workers? Intersectionality, trade unions and precarious work. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(22), 4132–4148. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.845429>
- Alberti, G. (2014). Mobility strategies, “mobility differentials” and “transnational exit”: the experiences of precarious migrants in London’s hospitality jobs. *Work, Employment & Society*, 28(6), 865–881. <https://doi.org/10.1177/0950017014528403>
- Alberti, G., Sacchetto, D., & Vianello, A. F. (2017). Spazio e tempo nei processi produttivi e riproduttivi. *Sociologia Del Lavoro*, 146, 7–23. <https://doi.org/10.3280/SL2017-146001>

- Alquati, R. (1993). *Per fare conricerca*. Torino: Velleità Alternative.
- Anderson, B. (2000). *Doing the Dirty Work: The Global Politics of Domestic Labour*. London: Zed Books.
- Andrijasevic, R. (2010). From Exception to Excess: Detention and Deportations across the Mediterranean Space. In N. De Genova & N. Peutz (Eds.), *The Deportation Regime: Sovereignty, Space, and the Freedom of Movement* (pp. 147–165). Durham, USA: Duke University Press.
- Andrijasevic, R., & Sacchetto, D. (2008). Migrant Labor and Temporary Work Agencies in the Case of Foxconn in the Czech Republic. *Urban People / Lidé Města*, 16(2), 287–298.
- Andrijasevic, R., & Sacchetto, D. (2016). From labour migration to labour mobility? The return of the multinational worker in Europe. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 22(2), 219–231. <https://doi.org/10.1177/1024258916635975>
- Anonimo. (2014). Starwood Hotels History. Retrieved June 13, 2017, from <http://www.companieshistory.com/starwood-hotels/>
- Anonimo. (2016a). I cinesi comprano il 25% della catena Hilton. *Repubblica*.
- Anonimo. (2016b). Meet the robot receptionists: a sign of things to come - JLL Real Views. *HospitalityNet*. Retrieved from <https://www.hospitalitynet.org/news/4078946.html>
- Appelbaum, R.P. Gereffi, G. (1994). Power and profits in the apparel commodity chain. In E. Bonacich (Ed.), *Global Production: the Apparel Industry in the Pacific Rim*. Philadelphia: Temple University Press.
- Arce, A. Marsdent, T. (1993). The Social Construction of Food: a research agenda. *Economic Geography*, 69, 293–312.
- Arndt, S. Kierzkowski, H. (2001). *Fragmentation: new production and trade Patterns the world economy*. (H. Arndt, S. Kierzkowski, Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Arrighi, G. (1996). *Il Lungo XX Secolo*. Milano: Il Saggiatore.
- Arrighi, G. (1999). *I cicli sistemici di accumulazione*. Soveria Mannelli: Rubettino Editore.
- Arrighi, G. (2008). *Adam Smith a Pechino: genealogie del ventunesimo secolo*. Milano: Feltrinelli.
- Arrighi, G., & Silver, B. (2003). *Caos e Governo del Mondo*. Milano: Mondadori.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18, 88–115.
- Bair, J. (2008). Global Commodity Chains. Genealogy and Review. In J. Bair (Ed.), *Frontiers of Commodity Chain Research*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Baladacchino, G. (1997). *Global Tourism and Informal Labour Relations: The Small Scale Syndrome at Work*. London: Routledge.
- Balibar, E. (2000). What we owe to the san-papiers. In L. Guenther & C. Heesters (Eds.), *Social insecurity* (pp. 42–44). Toronto: Alphabet City Series.
- Balibar, E. (2004). *Noi, cittadini d'Europa? Le frontiere, lo stato, il popolo*. Roma: Manifestolibri.
- Bandura, A. (2000a). *Autoefficacia: teoria e applicazioni*. Trento: Edizioni Erickson.
- Bandura, A. (2000b). Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75–78. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00064>
- Barlow, G. L. (2002). Just-in-time: Implementation within the hotel industry - a case study.

International Journal of Production Economics, 80(2), 155–167. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(02\)00315-8](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(02)00315-8)

- Barrientos, S. Smith, S. (2007). Do workers benefit from ethical trade? Assessing codes of labour practice in global production systems. *Third World Quarterly*, 28(4), 713–729. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/01436590701336580>
- Barrientos, S. (2013). Corporate purchasing practices in global production networks: A socially contested terrain. *Geoforum*, 44, 44–51. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2012.06.012>
- Barrientos, S., Gereffi, G., & Rossi, A. (2011). Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*, 150(3), 319–340. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2011.00119.x>
- Bauder, H. (2006a). *Labor Movement. How Migration Regulates Labor Market*. Oxford: Oxford University Press.
- Bauder, H. (2006b). Origin, employment status and attitudes towards work: immigrants in Vancouver, Canada. *Work, Employment & Society*, 20(4), 709–729. <https://doi.org/10.1177/0950017006069810>
- Baum, T. (2006). Reflections on the Nature of Skills in the Experience Economy: Challenging Traditional Skills Models in Hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 124–135. <https://doi.org/10.1375/jhtm.13.2.124>
- Baum, T. (2012). Migrant workers in the international hotel industry, (112), 1–49. Retrieved from http://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_180596/lang--en/index.htm
- Baum, T., Dutton, E., Karimi, S., Kokkranikal, J., Devine, F., & Hearn, N. (2007). Cultural diversity in hospitality work. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(3), 229–239. <https://doi.org/10.1108/13527600710775775>
- Baum, T., Hearn, N., & Devine, F. (2007). Place, People and Interpretation: Issues of Migrant Labour and Tourism Imagery in Ireland. *Tourism Recreation Research*, 32(3), 39–48. <https://doi.org/10.1080/02508281.2007.11081538>
- Bauman, Z. (2001). *Dentro la Globalizzazione*. Roma: Laterza Edizioni.
- Bauman, Z. (2006). *Modernità Liquida*. Roma: Laterza Edizioni.
- Bauman, Z. (2008). *La solitudine del Cittadino Globale*. Milano: Feltrinelli.
- Beck, U. (1999). *Che cos'è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria*. Roma: Carocci Editori.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.
- Bell, D. (2011). Hospitality is society. *Hospitality & Society*, 1(2), 137–152.
- Bengtsson, E. (2013). Swedish trade unions and European Union migrant workers. *Journal of Industrial Relations*, 55(2), 174–189. <https://doi.org/10.1177/0022185612473211>
- Bergene, A., Boluk, K., Buckley, & E. (2015). Examining the opportunities and challenges of union organisation within the hospitality industry: the Fair Hotels Ireland Strategy. In Jordhus-Lier D. & Underthun A. (Ed.), *A Hospitable world?* London: Routledge.
- Bezuidenhout, A., & Buhlungu, S. (2011). From Compounded to Fragmented Labour: Mineworkers and the Demise of Compounds in South Africa. *Antipode*, 43(2), 237–263. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8330.2010.00758.x>
- Bianchi, R. V. (2000). Migrant tourist-workers: Exploring the ‘contact zones’ of post-industrial

tourism. *Current Issues in Tourism*, 3(2), 107–152.

- Bianchi, R. V. (2003). Place and power in tourism development : Tracing the complex articulations of community and locality. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 1(1), 13–32.
- Biao, X. (2007). *Global “Body Shopping”: An Indian Labor System in the Information Technology Industry*. Princeton,: Princeton University Press.
- Blumer, H. (1954). What is Wrong with Social Theory? *American Sociological Review*, 19(1), 3. <https://doi.org/10.2307/2088165>
- Bologna, S. (2013). Lavoro e capitale nella logistica italiana. Retrieved from www.interportopd.it/cms/files/2eb181d3-711e-4225-a8df-be8d01475b43.
- Bolton, S. C., & Boyd, C. (2003). Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on from Hochschild’s Managed Heart. *Work, Employment & Society*, 17(2), 289–308. <https://doi.org/10.1177/0950017003017002004>
- Bonazzi, G. Negrelli, S. (2003). *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell’outsourcing nel post-fordismo maturo*. Milano: Franco Angeli Ed.
- Bonazzi, G. (1993). *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e fabbrica integrata alla Fiat Auto*. Bologna: Il Mulino.
- Bonazzi, G. (2008). *Storia del Pensiero Organizzativo*. Milano: FrancoAngeli Ed.
- Boorstin, D. J. (1997). *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*. New York: 1st Vintage Books Ed.
- Borghi, V. (2012). Sociologia e critica nel capitalismo reticolare: Risorse ed archivi per una proposta. *Rassegna Italiana Di Sociologia*, 53(3), 383–408. <https://doi.org/10.1423/38245>
- Borghi, V., & Dorigatti, L. (2011). Trasformazioni del lavoro, globalizzazione e ricerca sociale: piste di esplorazione per rinnovare la difesa del lavoro. *Sociologia Del Lavoro*, 123, 32–48.
- Borghi, V., Greco, L., & Dorigatti, L. (2017). *Il lavoro e le catene globali del valore*. Roma: Ediesse.
- Bourdieu, P. (2002). Against the policy of depoliticization. *Studies in Political Economy*, 69, 31–41.
- Boyer, R. (2002). *Théorie de la régulation: l’état des savoirs*. Paris: Éditions La Découverte.
- Boyer, R. (2007). *Fordismo e postfordismo*. Milano: Università Bocconi Editore.
- Braverman, H. (1976). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Telos. New York: Monthly Review Press. <https://doi.org/10.3817/0976029199>
- Brenner, N. (1999). Globalisation as Reterritorialisation: The Re-scaling of Urban Governance in the European Union. *Urban Studies*, 36(3), 431–451.
- Bridge, G. (2008). Global production networks and the extractive sector: Governing resource-based development. *Journal of Economic Geography*, 8, 389–419.
- Britton, S. (1991). Tourism, capital and place: Towards a critical geography of tourism. *Environment and Planning D: Society and Space*, 9(4), 451–478. <https://doi.org/https://doi.org/10.1068/d090451>
- Brotherton, B. (2003). *The International hospitality industry : structure, characteristics and issues*. (B. Brotherton, Ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bryman, A. (2004). The Disneyization of Society. *Sociological Review*, 47(125/26), 380–387. <https://doi.org/10.1111/1467-954X.00161>
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.

- Bubbico, D. (2002). *L'indotto auto della Fiat-Sata di Melfi: un'analisi delle produzioni e dell'occupazione*. Roma: Meta Edizioni.
- Burawoy, M. (1979a). *Manufacturing Consent: Changes in the Labour Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Burkitt, I. (1999). *Bodies of Thought: Embodiment, Identity and Modernity*. London: SAGE.
- Burrell, G. Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Berlington: Ashgate.
- Butler, J. (1990). *Gender Trouble*. London: Routledge.
- Cardano, M. (2011). *La ricerca qualitativa*. Bologna: Il Mulino.
- Carswell, G., & De Neve, G. (2013). Labouring for global markets: Conceptualising labour agency in global production networks. *Geoforum*, 44, 62–70. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2012.06.008>
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture. Vol. 1*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Castree, N., Coe, N., Ward, K., & Samers, M. (2004b). *Spaces of work. Global capitalism and the geographies of labour*. London: SAGE Publications LTD.
- Cavazzani, A. Fiocco, L. Sivini, G. (2000). *Melfi in Time. Produzione snella e disciplinamento della forza lavoro alla Fiat*. Soveria Mannelli: Rubettino Editore.
- Chakrabarty, D. (1989). *Rethinking Working-Class History. Bengal 1890 to 1940*. Princeton,: Princeton University Press.
- Chakrabarty, D. (2000). *PROVINCIALIZING EUROPE*. Princeton,: Princeton University Press.
- Choi, J.-G., Woods, R. H., & Murrmann, S. K. (2000). International labor markets and the migration of labor forces as an alternative solution for labor shortages in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 61–67. <https://doi.org/10.1108/09596110010305154>
- Christian, M. (2011). A Gendered Tourism Global Value Chain Economic Upgrading Lessons from Kenya. *Distribution*, (July).
- Christian, M. (2013). Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender in the Tourism Industry. In C. Staritz & J. Guilherme Reis (Eds.), *Global Value Chains , Economic Upgrading , and Gender Case Studies of the Horticulture*. (pp. 43–72). The World Bank, International Trade Department Gender Development Unit Poverty.
- Christian, M. (2016). Kenya's tourist industry and global production networks: Gender, race and inequality. *Global Networks*, 16(1), 25–44. <https://doi.org/10.1111/glob.12094>
- Christian, M., Fernandez-Stark, K., Frederick, S., & Gereffi, G. (2011). *The Tourism Global Value Chain: Economic Upgrading and Workforce Development*. Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4327.7284>
- Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2016). Where machines could replace humans—and where they can't (yet). *McKinsey Global Institute*, (July), 1–12. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet>
- Ciset, C. I. di S. sull'Economia T. (2017). Turisti a Venezia, oltre la metà e' extra UE. Retrieved June 10, 2018, from https://www.unive.it/pag/18702/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=3074&tx_news_pi1%5Bcontrol

ler%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=267062277dca215fcb6a904a7df274a3

- Clancy, M. (1998). Commodity chains, services and development: theory and preliminary evidence from the tourism industry. *Review of International Political Economy*, 5(1), 122–148. <https://doi.org/10.1080/096922998347679>
- Cobble, D. S. (1991). Organizing the Postindustrial Work Force: Lessons from the History of Waitress Unionism. *Industrial and Labor Relations Review*, 44(3), 419–436. <https://doi.org/10.2307/2524153>
- Coe, N. M. (2012). Geographies of production II: A global production network A-Z. *Progress in Human Geography*, 36(3), 389–402. <https://doi.org/10.1177/0309132511402784>
- Coe, N. M., Dicken, P., & Hess, M. (2008). *Global production networks: Realizing the potential*. *Journal of Economic Geography* (Vol. 8). <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn002>
- Coe, N. M., & Hess, M. (2013). Global production networks, labour and development. *Geoforum*, 44, 4–9. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2012.08.003>
- Coe, N. M., Hess, M., Yeung, H. W., Dicken, P., Henderson, J., Dicken, P., & Henderson, J. (2004). “Globalizing” Regional Development: A Global Production Networks Perspective. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29(4), 468–484. <https://doi.org/10.1111/j.0020-2754.2004.00142.x>
- Coe, N. M., Johns, J., & Ward, K. (2006). *Mapping the globalisation of the temporary staffing industry*. *The Globalisation of the Temporary Staffing Industry* (2 No. Working Paper). Manchester. Retrieved from <http://www.sed.manchester.ac.uk/geography/research/tempingindustry/download/wp2.pdf>
- Coe, N. M., Johns, J., & Ward, K. (2007). *Managed flexibility: labour regulation, corporate strategies and market dynamics in the Swedish temporary staffing industry* (Working Paper Series No. 3). Manchester.
- Coe, N. M., & Jordhus-Lier, D. C. (2011). Constrained agency? Re-evaluating the geographies of labour. *Progress in Human Geography*, 35(2), 211–233. <https://doi.org/10.1177/0309132510366746>
- Coffey, A.-J., & Atkinson, P. A. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. (A.-J. Coffey & P. A. Atkinson, Eds.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cohan, W. D. (2014). Blackstone’s \$26 Billion Hilton Deal: The Best Leveraged Buyout Ever. *Bloomberg*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-12/uber-s-michael-is-said-to-blame-board-not-behavior-for-ouster>
- Comelo, A.-F. (2015). Labour’s geographies in India’s hotel industry. In Jordhus-Lier D. & Underthun A. (Ed.), *A Hospitable world?* London: Routledge.
- Commisso, G. (1999). *Il conflitto invisibile*. Soveria Mannelli: Rubettino Editore.
- Commisso, G. (2004). *Soggettività al Lavoro. Operai italiani e inglesi nel post-fordismo*. Soveria Mannelli: Rubettino Editore.
- Commisso, G. (2006). Identity and Subjectivity in Post-Fordism: For an analysis of resistance in the contemporary workplace. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 6(2), 163–192.
- Comune di Venezia, A. al T. (2017). *ANNUARIO DEL TURISMO 2016*. Venezia. Retrieved from https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/immagini/Turismo/ANNUARIO_2016_Ita.pdf

- Corbetta, P. (2003). Social Research: Theory, Methods and Techniques. *European Urban and Regional Studies*, 10(3), 340. <https://doi.org/10.4135/9781849209922>
- Corbetta, P. (2014). *Metodologie e tecniche della ricerca sociale* (2° Edizion). Bologna: Il Mulino.
- Corvo, P. (2003). *I mondi nella Valigia. Introduzione alla sociologia del turismo*. Milano: Vita E Pensiero. Università Cattolica.
- Cox, K. R. (1998). Spaces of dependence , spaces of engagement and the politics of scale, or: looking for local politics. *Political Geography*, 17(1), 1–23.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Policies. *The University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139–167. <https://doi.org/10.1525/sp.2007.54.1.23>.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage.
- Cumbers, A., Helms, G., & Swanson, K. (2010). Class, agency and resistance in the old industrial city. *Antipode*, 42(1), 46–73. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8330.2009.00731.x>
- Cumbers, A., Nativel, C., & Routledge, P. (2008). Labour agency and union positionalities in global production networks. *Journal of Economic Geography*, 8(3), 369–387. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn008>
- Cuppini, N., & Pallavicini, C. (2015). Le lotte nella logistica nella valle del Po. *Sociologia Del Lavoro*, 138, 210–224. <https://doi.org/10.3280/SL2015-138013>
- D'Eramo, M. (2017). *Il Selfie del Mondo. Indagine sull'era del turismo*. Milano: Feltrinelli.
- Dal Lago, A. De Biase, R. (2006). *Un certo sguardo. Introduzione all'etnografia sociale*. (R. Dal Lago, A. De Biasi, Ed.) (4° Edizione). Bari: Laterza.
- Danaj, S., & Sippola, M. (2015). Organizing posted workers in the construction sector. In J. Drahekoupil (Ed.), *The outsourcing challenge: organizing workers across fragmented production networks* (pp. 217–235). Brussels: ETUI aisbl.
- Das, V., & De Groote, P. (2007). *Globalisation in hotel chains. Case study : profile of the Belgian business traveller. Universiteit Hasselt*. Retrieved from <https://doclib.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/10622/2/HotechainsLiegefinal.pdf>
- Datta, K., Mcilwaine, C., Evans, Y., Herbert, J., May, J., & Wills, J. (2007). From Coping Strategies to Tactics : London ' s Low-Pay Economy and Migrant Labour. *British Journal of Industrial Relations*, 45(June), 404–432.
- Daviron, B. Ponte, S. (2005). *The coffee paradox : Global markets, commodity trade and the elusive promise of development*. London: Zed Books.
- Davis, A. Y. (1981). *Women, race & class*. New York: Vintage.
- De Genova, N. (2004). La produzione dell'illegalità. Il caso dei migranti messicani negli Stati Uniti. In S. Mezzadra (Ed.), *I confini della libertà*. Roma: DeriveApprodi.
- De Genova, N., & Peutz, N. (2010). *The deportation Regime. Sovereignty, space and freedom of movement*. (N. De Genova & N. Peutz, Eds.). Durham, USA: Duke University Press.
- De Groote, P. (2008). Globalisation in hotel chains. Case study : profile of the Belgian business traveller. *Bulletin de La Société Géographique de Liège*, 50, 17–26. Retrieved from

<https://doclib.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/10622/2/HotechainsLiegefinal.pdf>

- De Lillo, A. (2010). Introduzione. Quando gli estremi si toccano. In A. De Lillo (Ed.), *Il mondo della ricerca qualitativa* (1° edizione, pp. 3–11). Torino: UTET.
- De Nicola, A. (2013). Working poor e dualismo del mercato del lavoro. Interpretazioni e problemi aperti. Roma.
- De Vita, L. (2014). Verso l'intersectionality. Un nuovo paradigma per la gestione delle diversità. *Sociologia Del Lavoro*, 134. <https://doi.org/10.3280/SL2014-13400>
- Deery, M., & Jago, L. K. (2002). The core and the periphery: An examination of the flexible workforce model in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 339–351. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(02\)00013-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(02)00013-0)
- Della Corte, E., Maltese, G., & Iannuzzi, F. E. (2016). L'imperativo neoliberale del turismo. In T. Romita, G. Tocci, & A. Perri (Eds.), *Turismo e qualità della vita* (pp. 323–348). Roma: Aracne Editrice. <https://doi.org/10.4399/978885489000822>
- Della Porta, D. (2010). *L'intervista qualitativa*. Bari: Laterza. Retrieved from <https://tolinoreader.ibs.it/library/index.html#/epub?id=DT0245.9788858115862>
- Della Porta, D., & Keating, M. (2008). *Approaches and Methodologies in the Social Sciences*. (D. Della Porta & M. Keating, Eds.). Cambridge: Oxford University Press.
- Della Posta, P., & Rossi, A. M. (2007). *Effetti, potenzialità e limiti della globalizzazione Una visione multidisciplinare*. Milano: Springer-Verlag Italia S.r.l.
- Demichelis, L. (2016, April). Il nuovo fordismo individualizzato.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dokka, S., Knutsen, H. M., & Enderson, S. B. (2015). Outsourcing with a human face? In Jordhus-Lier D. & Underthun A. (Ed.), *A Hospitable world?* London: Routledge.
- Dorigatti, L. (2015). Difendere il "core"? I sindacati di fronte alla segmentazione del mercato del lavoro. *Sociologia Del Lavoro*, 140, 19–32. <https://doi.org/10.3280/SL2015-140002>
- Du Gay, P. (1996). *Consumption and Identity at Work*. London: Sage.
- Duncan, T., Scott, D. G., & Baum, T. (2013). The mobilities of hospitality work: An exploration of issues and debates. *Annals of Tourism Research*, 41, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.10.004>
- Dunning, J.H. and McQueen, M. (1981). The Eclectic Theory of International Production : A Case Study of the International Hotel Industry Author (s): John H . Dunning and Matthew McQueen Source : Managerial and Decision Economics , Vol . 2 , No . 4 , Multinational Business (Dec . , 1981) , P. *Multinational Business*, 2(4), 197–210.
- Dunning, J. H., & McQueen, M. (1982). The eclectic theory of the multinational enterprise and the international hotel industry. In A. M. Rugman (Ed.), *New Theories of the Multinational Enterprise*. London: Croom Helm.
- Dutton, E. C., Warhurst, C., Lloyd, S., James, J. C., & Nickson, D. (2008). Just like the Elves in Harry Potter?: Room attendants in United Kingdom Hotels. In C. Lloyd, G. Mason, & K. Mayhew (Eds.), *Low-Wage Work in the United Kingdom*. New York: SAGE Foundation.
- EBNT. (2017). *OSSERVATORIO SUL MERCATO DEL LAVORO NEL SETTORE TURISMO - VIII RAPPORTO*.

- Edwards, R. (1979). *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in America*. New York: Basic Books.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Enit, A. N. del T. (2016). *Il turismo straniero in Italia*. Retrieved from <http://www.enit.it/it/studi.html>
- Eurofound. (2004). *EU hotel and restaurant sector: Work and employment conditions*. Retrieved from www.eurofound.eu.int
- Eurostat. (2015). *Tourism Statistics*. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/it
- Evans, Y., Wills, J., Datta, K., Herbert, J., McIlwaine, C., & May, J. (2007). “Subcontracting by stealth” in London’s hotels: Impacts and implications for labour organising. *Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society*, 10(January), 85–97.
- Federalberghi. (2017). *VIII Rapporto Sul Sistema Alberghiero E Turistico Ricettivo in Italia*. Retrieved from <http://www.federalberghi.it/rapporti/viii-rapporto-sul-sistema-alberghiero-e-turistico-ricettivo-in-italia.aspx>
- Fellini, I., Ferro, a., & Fullin, G. (2007). Recruitment processes and labour mobility: the construction industry in Europe. *Work, Employment & Society*, 21(2), 277–298. <https://doi.org/10.1177/0950017007076635>
- Findlay, A., McCollum, D., Shubin, S., Apsite, E., & Krisjane, Z. (2013). The role of recruitment agencies in imagining and producing the ‘good’ migrant. *Social & Cultural Geography*, 14(2), 145–167. <https://doi.org/10.1080/14649365.2012.737008>
- Fiocco, L. (1997). *Innovazione tecnologica e innovazione sociale*. Soveria Mannelli: Rubettino Editore.
- Fiocco, L. (2011). *Le contraddizioni nell’ordine sociale globale, (stesura provvisoria), materiale del dottorato di ricerca, dipartimento di sociologia e scienze politica,*.
- Fitzgerald, I. (2007). *WORKING IN THE UK: Polish migrant worker routes into employment in the North East and North West construction and food processing sectors*.
- Forde, C., & MacKenzie, R. (2009). Employers’ use of low-skilled migrant workers. *International Journal of Manpower*, 30(5), 437–452. <https://doi.org/10.1108/01437720910977643>
- Fortunato, V. (2000). Il caso della Fiat-Sata di Melfi. In S. Negrelli (Ed.), *Prato Verde e Prato Rosso. Produzione snella e partecipazione dei lavoratori nella Fiat del 2000*. Soveria Mannelli: Rubettino Editore.
- Foucault, M. (1985). *Storia della sessualità Vol.1: La volontà di sapere*. Milano: Feltrinelli.
- Foucault, M. (2011). *Il coraggio della verità*. Milano: Feltrinelli.
- Foucault, M. (2015). *Storia della sessualità Vol. 2: L’uso dei piaceri*. Milano: Feltrinelli.
- Frank, A. G. (1970). Lo sviluppo del sottosviluppo,. In AA. VV. (Ed.), *Il nuovo marxismo latinoamericano* (pp. 141–155). Milano: Feltrinelli.
- Gallino, L. (2009). *L’impresa irresponsabile*. Torino: Einaudi.
- Gallino, L. (2010). *Con i soldi degli altri*. Torino: Einaudi.
- Gallino, L. (2011). *Finanzcapitalismo*. Torino: Einaudi.
- Gambino, F. (1997). Critica del fordismo della scuola regolazionista. In E. Parise (Ed.), *Stato*

Nazionale, lavoro e moneta (pp. 215–240). Napoli: Liguori.

- Gambino, F. (2016). Prefazione. In Lavoro Insobordinato (Ed.), *Il regime del Salario*. Roma: Asterios.
- Gereffi, G. Humphrey, J. Kaplinsky, R. Sturgeon, T. J. (2001). Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. *IDS Bulletin*, 32(3). <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003001.x>
- Gereffi, G. Korzeniewicz, M. (1994). *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport,: Praeger.
- Gereffi, G. (1995). Global Production Systems and Third World Development. In B. Stallings (Ed.), *Global Change, Regional Response: The New International Context of Development* (pp. 100–142). Cambridge: Cambridge University Press.
- Gereffi, G. (1999). A commodity chains framework for analyzing global industries. *Institute of Development Studies*, 1–9. <https://doi.org/http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/gereffi.pdf>
- Gereffi, G., & Fernandez-stark, K. (2011). *GLOBAL VALUE CHAIN ANALYSIS: A PRIMER*. Durham, USA.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (1994). *Commodity chains and global capitalism. Contributions in economics and economic history*,; no. 149; *Studies in the political economy of the world system*;n.
- Glaser, B.G. Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick: AldineTransaction.
- Go, F. M., & Pine, R. (1995). *Globalization strategy in the hotel industry*. London: Rutledge.
- Goffman. (1988a). *Il rituale dell'interazione*. Bologna: Il Mulino.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis*. New York: Harper & Row.
- Goffman, E. (1988b). *Il rituale dell'interazione*. Bologna: Il Mulino. Retrieved from <https://www.ibs.it/rituale-dell-interazione-libro-erving-goffman/e/9788815020161>
- Goffman, E. (1997). *La vita quotidiana come rappresentazione*. Bologna: Il Mulino.
- Goffman, E. (2009). *L'interazione strategica*. Bologna: Il mulino.
- Gordon, D., Reich, M., & Edwards, R. (1982). *Segmented work, divided workers: the historical transformation of labor in the United States*. New York: Cambridge University Press.
- Gordon, R. (1983). *The Computerization of Daily Life, the Sexual Division of Labor, and the Homework Economy, paper presented at the Silicon Valley Workshop conference*. Santa Cruz.
- Gorz, A. (1982). *Farewell to the Working Class: an essay on post- industrial socialism*. London: Pluto Press.
- Gorz, A. (1992). *Metamorfosi del lavoro. Critica alla ragione economica*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Gramsci, A. (2014). Americanismo e Fordismo. In A. Gramsci (Ed.), *I quaderni dal Carcere*. Torino: Einaudi.
- Grandinetti, R. Rullani, E. (1996). *Impresa transnazionale ed economia globale*. Roma: La Nuova Italia Scientifica.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.

- Gray, M. (2004). The social construction of the service sector: Institutional structures and labour market outcomes. *Geoforum*, 35(1), 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2003.07.001>
- Gray, M., & DeFilippis, J. (2015). Learning from Las Vegas: Unions and post-industrial urbanisation. *Urban Studies*, 52(9), 1683–1701. <https://doi.org/10.1177/0042098014536787>
- Greco, L. (2016). *Capitalismo e sviluppo nelle catene globali del valore*. Roma: Carocci Editori.
- Gregory, D., & Urry, J. (1986). *Social Relations and Spatial Structures*. London: MacMillan.
- Guerrier, Y., & Adib, A. S. (2000). “No, We Don’t Provide That Service”: The Harassment of Hotel Employees by Customers. *Work, Employment & Society*, 14(4), 689–705.
- Gunn, A. C., & Var, T. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. New York: Routledge.
- Guzmán, J. Moreno and P. Tejada, P. (2008). The tourism SMEs in the global value chains: the case of Andalusia. *Service Business*, 2(187). <https://doi.org/10.1007/s11628-008-0034-6>
- Hall, C. M. (2004). Tourism and Mobility. *Cauthe*, 9.
- Hardt, M., & Negri, A. (2002). *Impero*. Milano: Rizzoli.
- Harvey, D. (1982). *The Limits to Capital.pdf*. Oxford: Basil Blackwell Publisher Limited.
- Harvey, D. (2010). *La crisi della modernità*. Milano: Il Saggiatore. Retrieved from <http://books.google.it/books?id=IOZ3bFOHZUkC>
- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., & Yeung, H. W. (2002). Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy*, 9(3), 436–464. <https://doi.org/10.1080/0969229021015084>
- Herod, A. (1997). From a geography of labor to a labor geography: Labor’s spatial fix and the geography of capitalism. *Antipode*, 29(1), 1–31. <https://doi.org/10.1111/1467-8330.00033>
- Herod, A. (1998). *Organizing Landscape. Geographical Perspectives on Labor Unionism*. (A. Herod, Ed.). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Herod, A. (2001). *Labor Geographies Workers and the Landscapes of Capitalism*. New York: The Guilford Press.
- Herod, A., & Aguiar, L. L. M. (2006). Introduction: Ethnographies of the Cleaning Body. *Antipode*, 38(3), 530–533. <https://doi.org/10.1111/j.0066-4812.2006.00593.x>
- Hess, M. (2006). Spatial relationships. In G. Ritzer (Ed.), *Blackwell Encyclopedia of Sociology* (pp. 4633–4635). Oxford: Blackwell Publishers.
- Hess, M., & Yeung, H. W.-C. (2006). Whither Global Production Networks in Economic Geography? Past, Present, and Future. *Environment and Planning A*, 38(7), 1193–1204. <https://doi.org/10.1068/a38463>
- Hicks, J. (1932). *The Theory of Wages*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Hilferding, R. (1961). *IL Capitale Finanziario*. Milano: Feltrinelli.
- Hobson, J. H. (1971). *Imperialismo*. Milano: ISEDI.
- Hochschild, A.R. Ehrenreich, B. (2004). *Global Woman. Nannies, Maids, and Sex Workers in the New Economy also viewed*. Cambridge: Granta.
- Hochschild, A. R. (2003). *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: UNIVERSITY OF CALIFORNIA PRESS.
- Hochschild, A. R. (2013). *Lavoro Emozionale e Struttura Sociale*. (M. Cerulo, Ed.). Roma: Armando

Editore.

- Holvino, E. (2010). Intersections: the simultaneity of race, gender and class in organization studies. *Gender, Work & Organisation*, 17(3), 248–277. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00400.x>
- Hopkins, T. Wallerstein, I. (1977). Patterns of development of the modern world-system" Review. *Review*, 1, 11–145.
- Hopkins, T.K. Wallerstein, I. (1986). Commodity Chains in the World Economy Prior to 1800. *Review*, 1(10).
- Hopkins, T.K. Wallerstein, I. (1994). Commodity chains: construct and research. In M. Gereffi, G. Korzeniewicz (Ed.), *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport: Greenwood Press.
- Hughes, E. C. (1962). Good People and Dirty Work. *Social Problems*, 10(1), 3–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/799402>
- Hulko, W. (2009). The time- and context-contingent nature of intersectionality and interlocking. *Affilia: Journal of Women and Social Work*, 24(1), 44–55. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0886109908326814>
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). *How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?* *H. Regional Studies* (Vol. 36). <https://doi.org/10.1080/0034340022000022198>
- HVS: Le transazioni alberghiere in Europa nel 2016. (n.d.). Retrieved June 5, 2018, from <https://www.hospitality-news.it/hotel/2075-le-transazioni-alberghiere-in-europa-nel-2016.html>
- Iannuzzi, F. E. (2017). Aggirare i vincoli. La frammentazione del lavoro nell'industria dell'ospitalità veneziana. *Sociologia Del Lavoro*, 146, 139–155. <https://doi.org/10.3280/SL2017-146009>
- Iannuzzi, F. E., & Sacchetto, D. (2016). Assemblaggio multinazionale e strategie di affrancamento. Il caso della Riviera Romagnola. *Quaderni Di Sociologia*, 72, 135–147.
- ILO. (1999). *Decent Work. Report of the Director-General, International Labour Conference, 87th Session* (Vol. 42). <https://doi.org/10.1163/15685314-04201004>
- ILO. (2015). *Sectoral Studies on Decent Work in Global Supply Chains*.
- Ioannides, D., & Debbage, K. G. (1998). *The Economic Geography of the Tourist Industry. A Supply-Side Analysis*. London: Routledge.
- Isaksen, A., & Kalsaas, B. T. (2009). Suppliers and strategies for upgrading in global production networks: The case of a supplier to the global automotive industry in a high-cost location. *European Planning Studies*, 17, 569–585.
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2005). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, 58(3), 311–340. <https://doi.org/10.1177/0018726705053424>
- Janta, H., Brown, L., Lugosi, P., & Ladkin, A. (2011). Migrant relationships and tourism employment. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1322–1343. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.03.004>
- Janta, H., Ladkin, A., Brown, L., & Lugosi, P. (2011). Employment experiences of Polish migrant workers in the UK hospitality sector. *Tourism Management*, 32(5), 1006–1019. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.08.013>
- Jonas, A. E. . (2009). Labor Control Regime. In *International Encyclopedia of Human Geography*. Elsevier Ltd.

- Jonas, A. E. G. (1996). Local labour control regimes: Uneven development and the social regulation of production. *Regional Studies*, 30(4), 323–338. <https://doi.org/10.1080/00343409612331349688>
- Jordhus-Lier, D. Underthun, A. (2015). Introduction: The spatialities of hotels and tourism workplaces. In D. C. & U. A. Jordhus-Lier (Ed.), *A Hospitable world?* London: Routledge.
- Jordhus-Lier, D. C. (2015). Extinguishing fires. In Jordhus-Lier D. & Underthun A. (Ed.), *A Hospitable world?* London: Routledge.
- Jordhus-Lier, D. C. (2015). Fragmentation revisited. In Jordhus-Lier D. & Underthun A. (Ed.), *A Hospitable world?* London: Routledge.
- Judd, D. R. (2006). Commentary: Tracing the Commodity Chain of Global Tourism. *Tourism Geographies*, 8(4), 323–336. <https://doi.org/10.1080/14616680600921932>
- Judd, D. R., & Fainstein, S. S. (1999). Evaluating Urban Tourism. In J. Dennis R. & F. Susas S. (Eds.), *The Tourist City*. Yale: Yale University Press.
- Katz, C. (2004). *Growin Up Global. Economic Restructuring and Children's Everyday Lives*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Kelly, P. F. (2009). From global production networks to global reproduction networks: Households, migration, and regional development in Cavite, the Philippines. *Regional Studies*, 43, 449–461.
- Keynes, J. M. (2006). *Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta*. Torino: UTET.
- Kundu, S. K., & Contractor, F. J. (1999). Country location choices of service multinationals: An empirical study of the international hotel sector. *Journal of International Management*, 5(4), 299–317. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(99\)00017-4](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(99)00017-4)
- Ladkin, A. (2011). Exploring tourism labor. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1135–1155. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.03.010>
- Lafferty, G., & Fossen, A. van. (2001). Integrating the tourism industry: Problems and strategies. *Tourism Management*, 22(1), 11–19. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00021-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00021-2)
- Lai, P.-C., & Baum, T. (2005). Just-in-time labour supply in the hotel sector: The roe of agencies. *Employee Relations*, 27(1), 86–102. <https://doi.org/10.1108/01425450510569328>
- Larsen, J. A., Allan, T. H., Bryan, K., & Smith, P. (2005). Overseas nurses' motivations for working in the UK. Globalization and life politics. *Work, Employment and Society*, 19(2), 349–368. <https://doi.org/ps://doi.org/10.1177/0950017005053177>
- Latouche, S. (1992). *L'occidentalizzazione del mondo*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Lee-Ross, D. (1999). Seasonal hotel jobs: an occupation and a way of life. *International Journal of Tourism Research*, 1(4), 239–253. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1522-1970\(199907/08\)1:4<239::AID-JTR169>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1522-1970(199907/08)1:4<239::AID-JTR169>3.0.CO;2-9)
- Leon-Darde, F., Villar-Garcia, C., & Pla-Barber, J. (2011). Entry mode choice in the internationalization of the hotel industry: A holistic approach. *The Service Industries Journal*, 31(1), 107–122. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.485198>
- Levy, D. L. (2008). Political Contestation in Global Production Networks. *Academy of Management Review*, 33(4), 943–963. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34422006>
- Lier, D. (2007). Places of work, scales of organising: a review essay of labour geography. *Geography Compass*, 1, 814–833. <https://doi.org/10.1111/j.1749-8198.2007.00047.x>
- Lier, D. C. (2009). Teaching and Learning Guide for: Places of Work, Scales of Organising: A Review

of Labour Geography. *Geography Compass*, 3(4), 1602–1606. <https://doi.org/10.1111/j.1749-8198.2009.00253.x>

- Lindbeck, A., & Snower, D. J. (2001). Insiders versus Outsiders. *Journal of Economic Perspectives*, 15(1).
- Linhart, D. (1995). *Les chemins de l'hégémonie*, in *La crise du travail, Actuel Marx Confrontation*. Paris: PUF.
- Lipietz, A. (1986). Behind the Crisis: The Exhaustion of a Regime of Accumulation. A 'regulation school' perspective on some French empirical works. *Review of Radical Political Economics*, 18(1–2), 13–32. <https://doi.org/10.1177/048661348601800102>
- Litteljohn, D. (2003). Hotels. In B. Brotherton (Ed.), *The International Hospitality Industry: Structure, characteristics and issues* (pp. 5–29). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Litvin, D. R. (1997). The Discourse of Diversity: From Biology to Management. *Organization*, 4(2), 187–209. <https://doi.org/10.1177/135050849742003>
- Lockwood, A., & Guerrier, Y. (1989). Flexible Working in the Hospitality Industry: Current Strategies and Future Potential. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1(1). <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001661>
- Longo, V. (2015). *Lusso Low Cost*. Milano: Jaca Book.
- Lucas, R., & Mansfield, S. (2008). *Staff shortages and immigration in the hospitality sector*. Retrieved from www.ukba.homeoffice.gov.uk/mac
- Lundeberg, D., Krishnamoorthy, M., & Starvey, M. (1995). *Tourism Economics*. New York: Wiley.
- MacKinnon, C. A. (2013). Intersectionality as Method: A Note. *The University of Chicago Press*, 38(4), 1019–1030.
- Majumdar, M. (2016). Here's How Automation Is Transforming the Hospitality Industry. *Hospitalitynet*. Retrieved from <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4075271.html>
- Marazzi, C. (1998). *E il denaro va. Esodo e rivoluzione dei mercati finanziari*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Marazzi, C. (2011a). *Finanza Bruciata*. Bellinzona: Casagrande.
- Marazzi, C. (2011b). *Il comunismo del capitale*. Verona: Ombre Corte.
- Marchetti, S. (2013). Intersezionalità. *Le Etiche Della Diversità*, 133–148.
- Marino, S., Penninx, R., & Roosblad, J. (2015). Trade unions, immigration and immigrants in Europe revisited: Unions' attitudes and actions under new conditions. *Comparative Migration Studies*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.1007/s40878-015-0003-x>
- Marino, S., & Roosblad, J. (2008). Migration and trade unions. A comparison between Dutch and Italian trade union actions and strategies. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 14(4), 625–638. <https://doi.org/10.1177/102425890801400408>
- Marradi, A. (2007). *Metodologia delle scienze sociali*. Bologna: Il mulino.
- Martin, E., & Gardiner, K. (2007). Exploring the UK hospitality industry and age discrimination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4), 309–318. <https://doi.org/10.1108/09596110710747643>
- Masino, G. (2005). *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni*. Roma: Carocci Editori.
- Massey, D. (1984). *Spatial Divisions of Labor: Social Structures and the Geography of Production*.

New York: Rutledge.

- Matthews, G., & Ruhs, M. (2007). *Are you being served? Employer demand for migrant labour in the UK's hospitality sector* (No. 51). Oxford.
- May, J., Wills, J., Datta, K., Evans, Y., Herbert, J., & Mcilwaine, C. (2007). Keeping London working: Global cities, the British state and London's new migrant division of labour. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 32(2), 151–167. <https://doi.org/10.1111/j.1475-5661.2007.00241.x>
- Mayer, F. W., & Pickles, J. (2010). *Re-embedding governance: global apparel value chains and decent work. Capturing the Gains: Economics and Social Upgrading in Global Production Networks* (Vol. Working Pa).
- McBride, a., Hebson, G., & Holgate, J. (2015). Intersectionality: are we taking enough notice in the field of work and employment relations? *Work, Employment & Society*, 29(2), 331–341. <https://doi.org/10.1177/0950017014538337>
- McCall, L. (2005). The Complexity of Intersectionality. *Signs*, 30(3), 1771–1800.
- McCracken, G. D. (1988). *The long interview*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- McDowell, L. (2010). Working Lives. *Community Care*, (212). Retrieved from <https://login.ezproxy.net.ucf.edu/login?auth=shibb&url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsggr&AN=edsgcl.226730744&site=eds-live&scope=site>
- McDowell, L. (2008a). Thinking through work: complex inequalities, constructions of difference and trans-national migrants. *Progress in Human Geography*, 32(4), 491–507. <https://doi.org/10.1177/0309132507088116>
- McDowell, L. (2009). *Working Bodies : Interactive Service Employment and Workplace Identities*. Chichester: Wiley-Blacwell.
- McDowell, L., Batnitzky, a, & Dyer, S. (2007). Division, segmentation, and interpellation: The embodied labors of migrant workers in a Greater London hotel. *Economic Geography*, 83(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2007.tb00331.x>
- McDowell, L., Batnitzky, A., & Dyer, S. (2009). Precarious work and economic migration: Emerging immigrant divisions of labour in Greater London's service sector. *International Journal of Urban and Regional Research*, 33(1), 3–25. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2009.00831.x>
- McDowell, L., Batnitzky, A., & Dyer, S. (2008). Internationalization and the spaces of temporary labour: The global assembly of a local workforce. *British Journal of Industrial Relations*, 46(4), 750–770. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2008.00686.x>
- McIntosh, P. (1995). White privilege and male privilege: A personal account of coming to see correspondences through work in women's studies. In M. L. Andersen & P. H. Collins (Eds.), *Race, class, and gender: An anthology* (2nd ed.). Belmont: Wadsworth.
- McMicheal, P. (2006). *Ascesa e declino dello sviluppo*. Milano: Franco Angeli Ed.
- McNeill, D. (2008). The hotel and the city. *Progress in Human Geography*, 32(3), 383–398. <https://doi.org/10.1177/0309132508089096>
- Mellino, M. (2011). Cittadinanze esclusive. Appunti per una lettura pstcoloniale delle migrazioni contemporanee. *Parolechiave*, 2. <https://doi.org/10.7377/70453>
- Mezzadra, S. (2013). Moltiplicazione dei confini e pratiche di mobilità. *Ragion Pratica*, 2, 413–432. <https://doi.org/10.1415/74939>
- Mezzadra, S., & Neilson, B. (2013). *Border as Method, or, The Multiplication of Labor*. Durham,

USA: Duke University Press.

- Michon, F. (1987). Segmentation, Employment structures and productive structures. In R. Tarling (Ed.), *Flexibility in labour market* (pp. 23–55). London: Academic Press.
- Michon, F. (1992). The institutional forms of work and employment: towards an international historical and comparative approach. In A. Castro, P. Méhaut, & J. Rubery (Eds.), *International integration and labour market organisation* (pp. 222–243). London: Academic Press.
- Milkman, R. (2006). *L.A. Story: Immigrant Workers and the Future of the U.S. Labor Movement*. Russell Sage Foundation. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610443968>
- Milkman, R., & Wong, K. (2001). Organizing Immigrant Workers. Case Studies from Southern California. In R. . Turner, L. Katz, H.C. Hurd (Ed.), *Rekindling The Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century*. Ithaca: Cornell University Press.
- Morini, C. (2011a). *La femminilizzazione del lavoro nel capitalismo cognitivo*. Retrieved from https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjdsNLM0eDVAhXGJcAKHZ_QD4sQFggtMAA&url=http%3A%2F%2Feconomia.unipv.it%2Fpagp%2Fpagine_personal%2Fafuma%2Fdidattica%2Fsem_capitalismo_cognitivo%2FMateriale%2520Didatti
- Morini, C. (2011b). *Per amore o per forza. Femminilizzazione del lavoro e biopolitiche del corpo*. Verona: Ombre Corte.
- Morrison, C., & Sacchetto, D. (2016). Catene del lavoro e delle migrazioni tra Veneto e Romania. *Quaderni Di Ricerca Sull'artigianato*, 3. <https://doi.org/10.12830/85334>
- Moulaert, F. (1987). An institutional revisit to the Storper-Walker theory of labour. *International Journal of Urban and Regional Research*, 11, 309–330.
- Mulinari, P., & Selberg, R. (2013). Intersectional Directions in Working Life Research—a Proposal. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3).
- Namasivayam, K. (2017). Hospitality Technology 2020. *HospitalityNet*. Retrieved from <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4082822.html>
- Nash, J. C. (2008). Re-Thinking intersectionality. *Feminist Reviewed*, 89, 1–15. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40663957> .
- Newsome, K., Taylor, P., Bair, J., & Rainnie, A. (2015). *Putting Labour in Its Place. Labour Process Analysis and Global Value Chain*. (K. Newsome, P. Taylor, J. Bair, & A. Rainnie, Eds.). London: PALGRAVE MACMILLAN.
- Ngai, P. (2012). *Cina, la società armoniosa. Sfruttamento e resistenza degli operai migranti*. (D. Gambino, F. Sacchetto, Ed.). Milano: Jaca Book.
- Ngai, P. (2015). *Morire per un iPhone. La Apple, la Foxconn e la lotta degli operai cinesi*. (D. Gambino, F. Sacchetto, Ed.). Milano: Jaca Book.
- Niewiadomski, P. (2009). Different forms of expansion of international hotel groups and the processes of regional development in Central and Eastern Europe. London.
- Niewiadomski, P. (2014). Towards an economic-geographical approach to the globalisation of the hotel industry. *Tourism Geographies*, 16(1), SI, 48–67. <https://doi.org/10.1080/14616688.2013.867528>
- Niewiadomski, P. (2015). International hotel groups and regional development in Central and Eastern Europe. *Tourism Geographies*, 17(2), 173–191. <https://doi.org/10.1080/14616688.2014.997278>
- Niewiadomski, P. (2016). The globalisation of the hotel industry and the variety of emerging

capitalisms in Central and Eastern Europe. *European Urban and Regional Studies*, 23(3), 267–288. <https://doi.org/10.1177/0969776413502658>

- Noaks, L., & Wincup, E. (2004). *Criminological research: understanding qualitative methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2006). The dynamics of employee relationships in an ethnically diverse workforce. *Human Relations*, 59(3), 379–407. <https://doi.org/10.1177/0018726706064181>
- Orléan, A. (2010). *Dall'euforia al panico*. Verona: Ombre Corte.
- Orzeck, R. (2007). What does not kill you : historical materialism and the body. *Environment and Planning D: Society and Space*, 25(1), 496–515. <https://doi.org/10.1068/d2704>
- Paolucci, G. (2009). Il dominio della finanza, in La crisi del capitalismo,. In Istituto Onorato D'amen (Ed.), *Il crollo di Wall Street*. Catanzaro: Istituto Onorato Damen.
- Peck, J. (1996). *Work-Place. The Social Regulation of Labor Markets*. New York: Guilford Press.
- Peck, J. (2017). *Offshore. Exploring the Worlds of Global Outsourcing*. (O. U. Press, Ed.). Oxford.
- Peck, J., & Theodore, N. (2001). Contingent Chicago: Restructuring the spaces of temporary labor. *International Journal of Urban and Regional Research*, 25(September), 471–+. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.00325>
- Peck, J., Theodore, N., & Ward, K. (2005). Constructing markets for temporary labour: employment liberalization and the internationalization of the staffing industry. *Global Networks*, 5(1), 3–26. <https://doi.org/10.1111/j.1471-0374.2005.00105.x>
- Peric, V. (2005). *Tourism and Globalisation. Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper Congress Centre Bernardin, Slovenia*. Retrieved from <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6573-03-9/peric.pdf>
- Picchio, A. (1992). *Social Reproduction: The Political Economy of the Labour Market*. New York: Cambridge University Press.
- Piore, Michael J. Sabel, C. F. (1984). *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- Piore, M. J., & Doeringer, P.-. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Adjustment*. New York: D.C. Heath and Company.
- Piore, M. J., & Safford, S. (2006). Changing Regimes of Workplace Governance , Shifting Axes of Social Mobilization, and the Challenge to Industrial Relations Theory. *Industrial Relation*, 45(3), 299–325.
- Piore, M. J., & Safford, S. (2007). Preliminary Thoughts on Identity and Segmentation in Primary Sector Labor Markets. *Socio-Economie Du Travail*.
- Piovani, T. (2002). *Home Sapiens e altre Catastrofi. Per un'archeologia della globalizzazione*. Roma: Meltemi Editore.
- Piso, A. (2003). Unionisation in the Dublin hotel industry. *International Journal of Tourism Research*, 5(3), 211–224. <https://doi.org/10.1002/jtr.429>
- Pizam, A., Ellis, T., Nickson, D., Warhurst, C., & Dutton, E. (2005). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *An International Journal Employee Relations International Journal of Contemporary Hospitality Management Iss International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 195–208. <https://doi.org/10.1108/09604520510585370>
- Polanyi, K. (2010). *La Grande Trasformazione. Ingrandimento copertina Compra su MONDADORI*

Store (?) Karl Polanyi *La grande trasformazione Le origini economiche e politiche della nostra epoca*. Torino: Einaudi.

- Poliert, A. (1988). The flexible firm: fixation or fact? *Work, Employment & Society*, 2, 281–316.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Portes, A., & Sensenbrenner, J. (1993). Embeddedness and Immigration - Notes on the Social Determinants of Economic-Action. *American Journal of Sociology*, 98(6), 1320–1350. <https://doi.org/10.1086/230191>
- Press, C. (2016). Emotion Work , Feeling Rules , and Social Structure Author (s): Arlie Russell Hochschild Source : *American Journal of Sociology* , Vol . 85 , No . 3 (Nov . , 1979) , pp . 551-575 Published by : The University of Chicago Press Stable URL : <http://www.jsto>, 85(3), 551–575.
- Primo, C. G. (2003). La rappresentanza attraverso soggetti collettivi: rispecchiare o interpretare. *Stato e Mercato*, (2), 217–240. Retrieved from http://econpapers.repec.org/article/muljl9ury/doi_3a10.1425_2f9552_3ay_3a2003_3ai_3a2_3ap_3a217-240.htm
- Pugliese, E. Mingione, E. (2011). *Il Lavoro*. Roma: Carocci Editori.
- Puwar, N. (2004). *Space Invaders. Race, Gender and Bodies Out of Place*. New York: BERG.
- Raimondi, F., & Ricciardi, M. (2004). Introduzione. In F. Raimondi & M. Ricciardi (Eds.), *Lavoro migrante. Esperienza e prospettiva*. Roma: DeriveApprodi.
- Rainnie, A., Herod, A., & McGrath-Champ, S. (2011). Review and Positions : Global Production Networks and Labour. *Competition and Change*, 15(2), 155–169. <https://doi.org/10.1179/102452911X13025292603714>
- Raspadori, P. (2014). *Ospitare servire ristorare*. Soveria: Rubettino Editore.
- Raspadori, P. (2015). *Becoming Workers? Strikes by Hotel and Restaurant Staff in Italy (1902–1923)*. *International Review of Social History* (Vol. 60). <https://doi.org/10.1017/S0020859015000528>
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rifkin, J. Barber, R. (1978). *The North Will Rise Again: Pension, Politicis and Power*. Boston: Beacon Press.
- Rifkin, J. (1995). *La fine del lavoro, il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*. Milano: Baldini&Castoldi.
- Riisgaard, L., & Hammer, N. (2011). Prospects for Labour in Global Value Chains: Labour Standards in the Cut Flower and Banana Industries. *British Journal of Industrial Relations*, 49(1), 168–190. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2009.00744.x>
- Riley, M., Ladkin, A., & Szivas, E. (2002). *Tourism Employment: Analysis and Planning*. Channel View Publications. Retrieved from <https://books.google.it/books?id=miDsSUY8UdsC>
- Ritzer, G. (1999). The McDonaldization Thesis: Explorations and Extensions. *Contemporary Sociology*, 28, 200. <https://doi.org/10.2307/2654880>
- Ritzer, G. (2010). *Globalization. A basic test*. Chichester: Wiley-Blacwell.
- Rodriguez, J. K., Holvino, E., Fletcher, J. K., & Nkomo, S. M. (2016). The Theory and Praxis of Intersectionality in Work and Organisations: Where Do We Go From Here? *Gender, Work and*

Organization, 23(3), 201–222. <https://doi.org/10.1111/gwao.12131>

- Roediger, D. R. (1991). *The Wages of Whiteness: Race and the Making of the American Working Class*. London: Verso.
- Roediger, D. R., & Esch, E. D. (2012). *The Production of Difference: Race and the Management of Labor in U.S. History*. Oxford University Press: Oxford University Press.
- Rogaly, B. (2009). Spaces of Work and Everyday Life: Labour Geographies and the Agency of Unorganised Temporary Migrant Workers. *Geography Compass*, 3(6), 1975–1987. <https://doi.org/10.1111/j.1749-8198.2009.00290.x>
- Romero, I., & Tejada, P. (2011). A multi-level approach to the study of production chains in the tourism sector. *Tourism Management*, 32(2), 297–306. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.02.006>
- Roy, D. (1959). Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human Organization*, 18(4), 158–168.
- Rubery, J. (1992). Productive systems, international integration and the single European market. In A. Castro, P. Méhaut, & J. Rubery (Eds.), *International integration and labour market organisation*. London: Academic Press.
- Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (2nd ed.). Thousand Oaks : SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452226651>
- Ruhs, M., & Anderson, B. (2010). *Who needs migrant workers? Labour shortages, immigration and public policy*. Oxford: Oxford University Press.
- Rullani, E. (1997). L'evoluzione dei distretti industriali: un percorso di decostruzione e internazionalizzazione. In L. Varaldo, R. Ferrucci (Ed.), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*. Milano: Franco Angeli Ed.
- Ruspini, E. (2010). Alla ricerca della qualità. In A. De Lillo (Ed.), *Il mondo della ricerca qualitativa* (1° edizione, pp. 11–35). Torino: UTET.
- Sacchetto, D., & Semenzin, M. (2014). Storia e struttura della costituzione d'impresa cooperativa. Mutamenti politici di un rapporto sociale. *Scienza & Politica*, 26(50). <https://doi.org/10.6092/issn.1825-9618/4381>
- Sala, E. (2010). L'intervista. In A. De Lillo (Ed.), *Il mondo della ricerca qualitativa* (1° Edizione, pp. 77–104). Torino: UTET.
- Salento, A. (2012). Finanziarizzazione e regolazione del lavoro: un'alternativa analitica alle vulgate del postfordismo. *TAO Digital Library-Bologna*.
- Salt, J., & Millar, J. . (2006). *Foreign labour in the United Kingdom: Current patterns and trends*.
- Sassen, S. (1994). *Le città globali*. Torino: UTET.
- Sassen, S. (2002). *Globalizzati e scontenti. Il destino delle minoranze nel nuovo ordine mondiale*. Milano: Il Saggiatore.
- Sassen, S. (2004). *Le città nell'economia globale*. Bologna: Il Mulino.
- Sassen, S. (2006). Territory.Authority.Rights, 255.
- Sassen, S. (2008). *Una sociologia della globalizzazione*. (Einaudi, Ed.). Torino.
- Saunders, C. (1981). *Social stigma of occupations: The lower grade worker in service organisations*. Westmead: Gover.

- Savage, L. (2006). Justice for Janitors: Scales of organizing and representing workers. *Antipode*, 38(3), 645–666. <https://doi.org/10.1111/j.0066-4812.2006.00600.x>
- Sayer, A. (1987). Postfordism in question. *International Journal of Urban and Regional Research*, 13. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.1989.tb>
- Schiller, N., & Salazar, N. B. (2013). *Regimes of Mobility: Imaginaries and Relationalities of Power*. London: Routledge.
- Scidà, G. (2000). *Avventure e disavventure della sociologia dello sviluppo*. Milano: Franco Angeli Ed.
- Scott, J. C. (1985). *Weapons of the Weak*. Yale: Yale University Press. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/009182961003800403>
- Scott, McCormick, & Zaloznik. (2008). *Staff Shortages and Immigration in Agriculture*. London.
- Scott, S. (2013). Labour, Migration and the Spatial Fix: Evidence from the UK Food Industry. *Antipode*, 45(5), 1090–1109. <https://doi.org/10.1111/anti.12023>
- Seifert, A. M., & Messing, K. (2006a). Cleaning up after globalization: An ergonomic analysis of work activity of hotel cleaners. *Antipode*, 38(3), 557–578. <https://doi.org/10.1111/j.0066-4812.2006.00595.x>
- Seifert, A. M., & Messing, K. (2006b). Cleaning Up After Globalization: An Ergonomic Analysis of Work Activity of Hotel Cleaners. *Antipode*, 38(3), 557–578. <https://doi.org/10.1111/j.0066-4812.2006.00595.x>
- Seifert, A. M., & Messing, K. (2006c). Cleaning Up After Globalization: An Ergonomic Analysis of Work Activity of Hotel Cleaners Ana. In A. Herod & L. L. M. Aguiar (Eds.), *The Dirty Work of Neoliberalism* (pp. 129–150). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Selwyn, B. (2012). Beyond firm-centrism : re-integrating labour and capitalism into global commodity chain analysis. *Journal of Economic Geography*, 12, 205–226. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbr016>
- Selwyn, B. (2013). Social Upgrading and Labour in Global Production Networks : A Critique and an Alternative Conception. *Competition and Change*, 17(1), 75–90. <https://doi.org/10.1179/1024529412Z.00000000026>
- Sherman, R. (2007). *Class Acts. Service and inequality in luxury hotels*. Berkeley: University of California Press.
- Sherman, R. R., & Webb, R. B. (1988). *Qualitative research in education: focus and methods*. London: Falmer Press.
- Shubin, S., Findlay, A., & McCollum, D. (2014). Imaginaries of the ideal migrant worker: A Lacanian interpretation. *Environment and Planning D: Society and Space*, 32(3), 466–483. <https://doi.org/10.1068/d22212>
- Silver. (2008). *Le forze del lavoro. Movimenti operai e globalizzazione dal 1870*. Milano: Mondadori.
- Sinclair, M. T. (2003). Tourism and globalization, 30(3), 683–701. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(03\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(03)00048-3)
- Sivini, G. (2010). La finanziarizzazione dell'economia mondo nella teoria dei cicli sistemici di Giovanni Arrighi. *Foedus*, 26.
- Sivini, G. (2011). La finanziarizzazione del capitale produttivo. *Foedus*, 31.
- Smith, A. M., Rainnie, A., Dunford, M., Hardy, J., Hudson, R., & Sadler, D. (2002). Networks of

- value, commodities and regions: reworking divisions of labour in macro-regional economies. *Progress in Human Geography*, 1(26), 41–63. <https://doi.org/10.1191/0309132502ph355ra>
- Smith, C. (2006). The double indeterminacy of labour power: Labour effort and labour mobility. *Work, Employment and Society*, 20(2), 389–402. <https://doi.org/10.1177/0950017006065109>
- Smith Travel Research. (2015). Hotel Census Database.
- Stake, R. (1985). Case study. *World Yearbook of Education*, 1–4. <https://doi.org/10.1002/dir.10048>
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *he Sage handbook of qualitative research* (pp. 443–466). Thousand Oaks: Sage Publications . Retrieved from <http://psycnet.apa.org/record/2005-07735-017>
- Staritz, C., & Guilherme Reis, J. (2013). *Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender. Case Studies of the Horticulture, Tourism, and Call Center Industries.*
- Stewart, P., McBride, J., Greenwood, J. S., Holgate, J., Tattersall, A., Stephenson, C., & Wray, D. (2009). Understanding Community Unionism Chapter: Introduction. In J. McBride & I. Greenwood (Eds.), *Community Unionism. A Comparative Analysis of Concepts and Contexts* (pp. 3–21). New York: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230242180>
- Strati, A. (1997). La «Grounded Theory». In L. Ricolfi (Ed.), *La ricerca qualitativa* (pp. 125–163). Roma: NIS.
- Sturgeon, T. J. (2008). *From Commodity Chains to Value Chains: Interdisciplinary theory building in an age of globalization.* Cambridge.
- Sweezy, P.M. Magdoff, H. (1987). *Economic History as it Happened. Stagnation and Financial Explosion.* New York: Monthly Review Press.
- Szivas, E., & Riley, M. (1999). Tourism employment during economic transition. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 747–771. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00035-3](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00035-3)
- Szivas, E., Riley, M., & Airey, D. (2003). Labor mobility into tourism attraction and satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 64–76. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(02\)00036-1](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(02)00036-1)
- Tarozzi, M. (2008). *Che cos'è la grounded theory.* Roma: Carocci.
- Taylor, F. W. (2004). *L'organizzazione scientifica del lavoro.* Milano: ETAS. Retrieved from <https://www.ibs.it/organizzazione-scientifica-del-lavoro-libro-frederick-w-taylor/e/9788845312236>
- Taylor, P., Newsome, K., & Rainnie, A. (2013). 'Putting Labour in its Place': Global Value Chains and Labour Process Analysis. *Competition & Change*, 17(1), 1–5. <https://doi.org/10.1179/1024529412Z.00000000028>
- Thompson, P. (1983). *The Nature of Work.* London: MacMillan.
- Thompson, P. (2008). PERSPECTIVES ON LABOR PROCESS THEORY (pp. 99–122).
- Tsing, A. (2005). *Friction. An Ethnography of Global Connection.* Princeton,: Princeton University Press.
- Tsing, A. (2009). *Supply Chains and the Human Condition. Rethinking Marxism* (Vol. 21). <https://doi.org/10.1080/08935690902743088>
- Tufts, S. (1998). Community Unionism in Canada and Labor's (Re)Organization of Space. *Antipode*, 30(3), 227–250. <https://doi.org/10.1111/1467-8330.00076>
- Tufts, S. (2006). “We make it work”: The cultural transformation of hotel workers in the city. *Antipode*, 38(2), 350–373. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8330.2006.00583.x>

- Tufts, S. (2007). Emerging labour strategies in Toronto's hotel sector: Toward a spatial circuit of union renewal. *Environment and Planning A*, 39(10), 2383–2404. <https://doi.org/10.1068/a38195>
- Tufts, S. (2009). Hospitality unionism and labour market adjustment: Toward Schumpeterian unionism? *Geoforum*, 40(6), 980–990. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2009.08.008>
- Tufts, S. (2015). The hotel sector on an age of uncertainty: a labour perspective. In Jordhus-Lier D. & Underthun A. (Ed.), *A Hospitable world?* London: Routledge.
- Underthun, A., & Jordhus-Lier, D. C. (2018). Liminality at work in Norwegian hotels. *Tourism Geographies*, 20(1), 11–28. <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1314546>
- Underthun, D. (2015). Stretching the liminal spaces of work. In Jordhus-Lier D. & Underthun A. (Ed.), *A Hospitable world?* London: Routledge.
- UNWTO. (2010). *2009 Annual Report. A year of recovery*. Madrid.
- UNWTO. (2018). *2017 Annual Report*. Madrid.
- Uriely, N. (2001). “Travelling workers” and “working tourists”: variations across the interaction between work and tourism. *International Journal of Tourism Research*, 3(1), 1–8. [https://doi.org/10.1002/1522-1970\(200101/02\)3:1<1::AID-JTR241>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/1522-1970(200101/02)3:1<1::AID-JTR241>3.0.CO;2-M)
- Urry, J. (1995). *Lo sguardo del turista*. Roma: Seam.
- Valentine, G. (2007). Theorizing and Researching Intersectionality: A Challenge for Feminist Geography*. *The Professional Geographer*, 59(1), 10–21. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9272.2007.00587.x>
- van Voss, L. H., & van der Linden, M. (2012). Classe, genere, religione, etnia. In C. De Vito (Ed.), *Global Labour History*. Verona: Ombre Corte.
- Vannesson, P. (2008). Case studies and process tracing: theories and practices. In D. Della Porta & M. Keating (Eds.), *Approaches and Methodologies in the Social Sciences* (pp. 223–240). Cambridge: Oxford University Press.
- Vanselow, A., Warhurst, C., Bernhardt, A. ., & Dresser, L. (2009). Hotel Room attendants and job quality: A Comparison of Work, Wages and Labour Market Institutions in Europe and the US. In J. Gautier & J. Schmitti (Eds.), *Low Wage Work in the Wealthy World*. New York: RSF.
- Veblen, T. (1924). *The Theory of the Leisure Class*. (D. T. Editions, Ed.). Mineola, USA.
- Veijola, S. (2010). Introduction: Tourism as Work. *Tourist Studies*, 9(2), 83–87. <https://doi.org/10.1177/1468797609360748>
- Vercellone, C. (2006). *Capitalismo Cognitivo*. Roma: Manifestolibri.
- Vertovec, S. (2005). *The emergence of super-diversity in Britain*. *Compas Working Paper*, . O.
- Vertovec, S. (2007). Super-diversity and its implications. *Ethnic and Racial Studies*, 30(6), 1024–1054.
- Vertovec, S. (2016). *Super-diversity (Key Ideas)*. London: Routledge.
- Vind, I. Fold, N. (2007). Multi-level modularity vs. hierarchy: Global production networks in Singapore's electronics industry. *Geografisk Tidsskrift: Danish Journal of Geography*, 107, 69–83.
- Vitale, A. (2001). *La talpa nel prato verde*. Soveria Mannelli: Rubettino Editore.
- Wacquant, L. (2002). *Simbiosi mortale. Neoliberalismo e politica penale*. Verona: Ombre Corte.
- Waldinger, R. (1996). Who Makes the Beds? Who Washes the Dishes Black/Immigrant Competition

- Reassessed. In H. o. Duleep & P. V. Wunnava (Eds.), *Immigrants and Immigration Policy: Individual Skills, Family Ties and Group Identities*. Greenwich: Jai Press JT.
- Waldinger, R. D., Erickson, C., & Milkman, R. (1996). *Helots No More: A Case Study of the Justice for Janitors Campaign in Los Angeles*. Retrieved from <https://escholarship.org/uc/item/15z8f64h>
- Waldinger, R. D., & Lichter, M. I. (2003). *How the Other Half Works*. Berkeley: UNIVERSITY OF CALIFORNIA PRESS.
- Wallerstein, I. (1979). *The Capitalist World-Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Warhurst, C., & Nickson, D. (2007a). A new labour aristocracy? Aesthetic labour and routine interactive service. *Work, Employment and Society*, 21(4), 785–798. <https://doi.org/10.1177/0950017007082887>
- Warhurst, C., & Nickson, D. (2007b). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work, Employment and Society*, 21(1), 103–120. <https://doi.org/10.1177/0950017007073622>
- Wells, J. (2007). Informality in the construction sector in developing countries. *Construction Management and Economics*, 25, 87–93.
- Werner, M. (2012). Beyond Upgrading: Gendered Labor and the Restructuring of Firms in the Dominican Republic. *Economic Geography*, 88(4), 403–422. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2012.01163.x>
- Whitla, P., Walters, P. G. P., & Davies, H. (2007). Global strategies in the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 777–792. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.08.001>
- Williams, A. M. (2012). Tourism , Migration and Human Capital : Knowledge and Skills At the Intersection of Flows, 251–264.
- Williams, A. M., & Hall, C. M. (2000). Tourism and migration: New relationships between production and consumption. *Tourism Geographies*, 2(1), 5–27. <https://doi.org/10.1080/146166800363420>
- Williams, C. (2006). *Inside Toyland: working, shopping and social inequality*. Berkeley: University of California Press.
- Wills, J. (2001). Community Unionism and Trade Union Renewal in the UK: Moving beyond the fragments at last? *Transactions of the Institute of British Geographers*, 26(4), 465–483. <https://doi.org/10.1111/1475-5661.00035>
- Wills, J. (2005). The Geography of Union Organising in Low-Paid Service Industries in the UK: Lessons from the T&G’s Campaign to Unionise the Dorchester Hotel, London. *Antipode*, 37(1), 139–159. <https://doi.org/10.1111/j.0066-4812.2005.00477.x>
- Wills, J. (2006). *Subcontracting, labour and trade union organisation: lessons from Homerton Hospital and the London living wage campaign*. Working Paper Two. London.
- Wills, J. (2009a). Subcontracted Employment and its Challenge to Labor. *Labor Studies Journal*, 34(4), 441–460. <https://doi.org/10.1177/0160449X08324740>
- Witz, A., Warhurst, C., & Nickson, D. (2003). The labour of aesthetics and the aesthetics of organization. *Organization*, 10(1), 33–54. <https://doi.org/10.1177/1350508403010001375>
- Wolkowitz, C. (2006). *Bodies at Work*. London: SAGE Publications LTD.
- Womack, J.P. Jones, D.T. Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*. London: Free Press.

- Wood, R. C. (1992). Deviants and misfits: hotel and catering labour and the marginal worker thesis. *International Journal of Hospitality Management*, 11(3), 179–182. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(92\)90016-O](https://doi.org/10.1016/0278-4319(92)90016-O)
- Wright, E. O. (1997). *Class counts: comparative studies in class analysis*. Cambridge University Press.
- Wright, E. O. (2000). Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise. *American Journal of Sociology*, 105(4), 957–1002.
- Wright, M. W. (2006). *Disposable women and other myths of global capitalism*. Routledge.
- Wright Mills, C. (1953). *White Collar Work: the American middle classes*. Oxford: Oxford University Press.
- Wttc. (2016). *Tourism As A Driver of Peace*. London.
- Wttc. (2017). *Tourism Economic Impact 2017: World*. World Travel & Tourism Council. London. Retrieved from <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Análises/Economia/economicimpactanalysisworld2017.pdf>
- WTTC World Travel & Tourism Council. (2017). *Travel & Tourism Economic Impact 2017*.
- Xue, H., & Chan, A. (2013). the Global Value Chain. *Critical Asian Studies*, 45(1), 55–77. <https://doi.org/10.1080/14672715.2013.758821>
- Yang, Y.-R., & Coe, N. M. (2009). The governance of global production networks and regional development: A case study of Taiwanese PC production networks. *Growth and Change*, 40, 30–53.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: design and methods*. London: Sage Publications.
- Yoon, H. Malecki, E. . . (2010). Cartoon planet: Worlds of production and global production networks in the animation industry. *Industrial and Corporate Change*, 19, 239–271.
- Yrigoy, I. (2016). Financialization of hotel corporations in Spain. *Tourism Geographies*, 18(4), 399–421. <https://doi.org/10.1080/14616688.2016.1198829>
- Yuval-Davis, N. (2006). Intersectionality and Feminist Politics. *European Journal of Women's Studies*, 13(3), 193–209. <https://doi.org/10.1177/1350506806065752>
- Zampoukos, k., & Ioannides, D. (2015). Making difference within the hotel: labour mobility and the internationalisation of reproductive work. In Jordhus-Lier D. & Underthun A. (Ed.), *A Hospitable world?* London: Routledge.
- Zangheri, R., Galasso, G., & Castronovo, V. (1987). *Storia del movimento cooperativo in Italia 1886-1986*. Torino: Einaudi.
- Zannini, A. (2014). Il turismo a Venezia dal secondo dopoguerra ad oggi. *Laboratoire Italien*, (15), 191–199. <https://doi.org/10.4000/laboratoireitalien.848>
- Zhang, C., & Lillie, N. (2015). Industrial citizenship, cosmopolitanism and European integration. *European Journal of Social Theory*, 18(1), 93–111. <https://doi.org/10.1177/1368431014553756>