

C'ERAVAMO TANTO AMATI: UNA STORIA DI BANCHE E BANCARI

Umberto Filotto

1. ANTEFATTO

Nel 1907 l'archeologo e aristocratico tedesco Konradin von Bankenkredit, nel corso degli scavi che dirigeva presso la cittadina di Cavuştepe nell'estremità sud-orientale dell'attuale Turchia, a circa una trentina di chilometri dalla città di Van che si affaccia sull'omonimo lago e a poche decine di chilometri da quello che è oggi il confine iraniano, fece una scoperta di eccezionale importanza.

Mentre cercava le fondamenta di quello che riteneva essere un insediamento uriarteo, scoprì invece ciò che rimaneva di un edificio dalla forma del tutto insolita che, inoltre, era decorato in modo mai visto. Lungo il perimetro di quello che a prima vista appariva un tempio (lo lasciavano pensare la presenza di monili e monete che vennero intesi come offerte votive) si trovavano fregi la cui struttura e sequenza fecero subito pensare a un alfabeto sino ad allora sconosciuto. Una civiltà su cui per millenni era sceso l'oblio più totale si era rivelata agli occhi della spedizione tedesca, degli indifferenti militari ottomani di scorta e degli abitanti della zona.

Le fondamenta appena portate alla luce facevano pensare a edifici di grande ricchezza e dalle forme del tutto originali; mentre i coevi uriartei avevano costruito potenti fortezze dalle larghe mura chiaramente destinate a reggere l'impatto di nemici e assalitori, le vestigia, che vennero poi ritrovate in altri siti disseminati in un raggio di circa 200 chilometri, non mancavano di elementi di difesa, ma indulgevano assai di più a una raffinata cura architettonica. Inoltre, come nel primo edificio scoperto da von Bankenkredit, ovunque si rinvenivano all'interno tracce di monete e squisiti gioielli, gli ampi locali parevano occupati in ordine regolare da quelle che apparivano panche o banchi in pietra per sedersi e, sempre, le mura recavano le tracce di quei motivi ornamentali, in cui la costanza e la ripetitività dei segni facevano sempre più pensare a un misterioso alfabeto. Non vi era, purtroppo, alcuna possibilità di tradurre quelle scritte i cui caratteri in nessun modo assomigliavano ad altri allora noti; poiché tuttavia le iscrizioni sembravano svilupparsi lungo tutto il perimetro degli edifici e ricongiungersi una volta effettuato il periplo delle mura, l'alfabeto venne definito "Alfabeto Circolare B" (da von Bankenkredit) e i misteriosi costruttori dei quegli edifici vennero chiamati, per la presenza delle inconsuete file di banchi all'interno delle loro costruzioni e in onore del loro scopritore, i "Bàncari".

Lo scoppio del primo conflitto mondiale, le drammatiche vicende che in quel-

LE FAMIGLIE

l'area seguirono al crollo dell'impero ottomano con il massacro e la deportazione degli armeni, tennero a lungo lontane le spedizioni archeologiche; il mito dei Bàncari, del loro misterioso alfabeto e dei loro strani edifici si diffuse nella comunità scientifica ma anche presso l'opinione pubblica. Con grande scandalo degli studiosi, ma con ampio profitto per editori e divulgatori senza scrupoli, i Bàncari vennero, di volta in volta, associati al mito di Atlantide, ne venne ipotizzata un'origine extraterrestre, si disse che fossero i discendenti di un figlio illegittimo di Abramo che avrebbe attraversato quelle zone quando, fuggendo dalla Mesopotamia, si dirigeva ad Harran, oppure che discendessero direttamente da Noè visto che il monte Ararat non dista più di un paio di centinaia di chilometri dal sito della prima scoperta. La realtà era che nessuno ne sapeva nulla e che le ipotesi si sommarono alle ipotesi senza che alcuna di esse potesse aiutare a comprendere l'origine, la storia e le ragioni della scomparsa di quella misteriosa popolazione.

Così, non avendo risultati concreti per gli archeologi né novità da gettare in pasto ai curiosi, man mano l'interesse scemò e quando, nel 1943, in un'Europa in fiamme, il Professor João Menezes Albuquerque da Costa, titolare della cattedra di Paleografia dell'Università di Coimbra, annunciò di avere decrittato il Circolare B, la notizia passò quasi inosservata. Era accaduto che il Professor Menezes Albuquerque entrasse in possesso, per via dei traffici che allora transitavano per il neutrale Portogallo di Salazar, di un frammento di stele rinvenuta tra le rovine della vecchia Van (dove era probabilmente servita come materiale da costruzione). Il frammento recava un'iscrizione in caratteri cuneiformi e, accanto, per la prima volta, in Circolare B. La traduzione non era stata facile ma, per fortuna, il senso compiuto delle frasi provava che il segreto di quella lingua oscura era stato violato anche se la dimensione del frammento non consentiva di comprendere gran che dei Bàncari, di cui si capiva solo che rispettavano, tra le autorità principali, una figura chiamata il "Governatore".

Finita la guerra, l'oblio nel quale, dopo l'effimero successo del primo dopoguerra, erano di nuovo caduti i Bàncari, il rifiuto di Menezes Albuquerque di sottostare alla corvée delle pubblicazioni sulle riviste internazionali e dunque la scarsa diffusione della sua scoperta, le difficoltà di effettuare spedizioni in un'area in cui era attiva la guerriglia curda fecero quasi dimenticare che il disvelamento di un mistero della storia dell'umanità era a portata di mano. Solo cinque anni fa, dunque, fu possibile organizzare una nuova spedizione internazionale che, finanziata da un pronipote di von Bankenkredit, il costruttore Stefan von Bankenkredit, ha potuto procedere al rilevamento e alla traduzione di tutte le scritte presenti sugli edifici sin qui rinvenuti che si sono rivelati veri e propri libri in muratura (o meglio in pietra).

I risultati di questo colossale lavoro possono essere solo riferiti in modo parziale ma, dopo quasi un secolo dalla prima scoperta e a quasi tremila anni dalla loro scomparsa, possiamo dire che i Bàncari ci hanno rivelato quasi tutti i loro segreti. Le scritte sugli edifici, che non erano templi ma depositi di derrate e denaro, descrivono infatti con estrema precisione il funzionamento dell'economia e della società dei Bàncari i quali, a dispetto di quanto si riteneva in origine non costituivano un'unica

entità statale ma una sorta di federazione di microstati in cui l'unica autorità unitariamente riconosciuta era il "Governatore" già menzionato nella stele di Menezes Albuquerque. I vari staterelli dei BÀncari, pur indipendenti, condividevano non solo la lingua ma anche l'organizzazione sociale.

Il Professor Karl Huber, paleosociologo dell'Università di Tübingen, fu in grado di individuare due periodi storici ben distinti; in quella che definì l'Età dell'Oro (la definizione non è molto originale, ma è giustificata dal fatto che in quel periodo essi accumularono grandi riserve auree che venivano loro affidate anche dalle popolazioni vicine) i BÀncari vivevano in una società molto gerarchizzata in cui tuttavia regnava un'assoluta pace sociale. La popolazione era divisa in classi ed era governata da una complessa burocrazia e da regole molto articolate. L'appartenenza a una classe, il ricoprire un ruolo, tuttavia, non condannavano l'individuo a restarvi tutta la vita; frequenti erano i passaggi da una posizione a un'altra e financo la scelta del re (si trattava di una carica elettiva e non ereditaria) avveniva tra la popolazione senza che una classe avesse maggiori o minori probabilità di vedere uno dei suoi membri ascendere al trono. I BÀncari erano complessivamente più colti e più ricchi delle popolazioni che li circondavano, le quali, come abbiamo detto, si fidavano di loro al punto di affidare alla loro custodia le proprie ricchezze. Fieri di appartenere a una società più evoluta, ma soprattutto più pacifica e sicura, i BÀncari seguivano scrupolosamente le direttive dei propri superiori gerarchici e le regole scritte ovunque in Circolare B.

Huber identificò, però, una seconda fase che definì l'Epoca del Ferro e del Fuoco. In questa fase scoppiarono guerre tra le varie città-stato e le città sconfitte furono sottomesse da quelle vincitrici; forse per questi motivi, e cioè per far fronte alle esigenze della guerra a cui i BÀncari non erano abituati e per la mancanza di consuetudine con l'amministrazione di territori più vasti, la struttura sociale fu profondamente rivoluzionata. Le classi alle quali in origine gli individui appartenevano solo temporaneamente si stabilizzarono sino a diventare vere e proprie caste; una di queste, quella dei guerrieri, esprimeva il re ma vi furono numerosi casi di sovrani nominati tra guerrieri famosi degli eserciti mercenari che i vari stati BÀncari utilizzavano con sempre maggior frequenza. Naturalmente questa crescente conflittualità impensierì non poco i popoli limitrofi, che cominciarono a nutrire molti dubbi sull'opportunità di depositare le proprie ricchezze presso i BÀncari; vi furono infatti casi in cui i tesori sparirono perché utilizzati per finanziare la guerra o perché finirono nel botino del vincitore.

Ma la conflittualità non era solo esterna, anzi, molto più grave era quella interna alle varie città-stato. Crollata la vecchia organizzazione sociale, che era sì gerarchica ma garantiva a tutti le medesime opportunità, la proverbiale unità della società bÀncara si incrinò fino a sbriciolarsi del tutto. Quelli che erano stati ruoli divennero caste e ciò venne vissuto come una profonda ingiustizia; un solco incolmabile si formò tra il sovrano e la sua corte e i lavoratori cominciarono a sentirsi sudditi e non più cittadini dello Stato. Le regole in Circolare B si svuotarono di significati reali sino a diventare del tutto rituali; in esse si proclamavano l'uguaglianza e la vigenza

LE FAMIGLIE

degli antichi diritti, ma sempre di più i lavoratori sentivano di dover soggiacere al volere inappellabile del re. Oltre a ciò le guerre richiedevano di procurarsi ad ogni costo, spesso con l'inganno, derrate alimentari e oro, e i lavoratori che ancora godevano della fiducia delle popolazioni vicine venivano costretti a spogliarle ricorrendo ad ogni mezzo possibile.

Un'iscrizione rinvenuta su un edificio le cui rovine si trovano a circa dieci minuti di cammino da Güzelsu ci racconta come si estinse la civiltà dei Bàncari; riportiamola perché in poche righe ci spiega come sparì una civiltà che era stata tanto avanzata e prospera.

“Io, Eminustro Delkatu, re di Ynikapjntesan¹, lascio a chi verrà dopo di me queste parole come eredità e monito.

“Le mura intorno crollano e i nostri avversari sono alle porte; tutto nel regno brucia. I nemici sono nella città, mangiano del nostro pane, rubano il nostro oro, godono delle nostre donne. Una parte del popolo è con loro, anzi più di loro si avventa contro di noi; gridano di essere stati spogliati dei loro diritti, di essere stati umiliati, di essere stati trasformati in schiavi da uomini liberi che erano. Ci accusano di aver violato le antiche leggi, di averli ingannati, di averli resi estranei nelle loro case, nelle loro città. Sono contro di noi perché ci sentono più nemici dei nostri nemici, più di loro vogliono la nostra fine, ma questa sarà anche la loro fine”.

La retrodatazione effettuata con il carbonio-14 ci dice che questa è la più recente delle iscrizioni in Circolare B giunte sino a noi; per questo possiamo dire che allora, o pochi anni dopo, la civiltà dei Bàncari sparì per sempre.

Ipotizzare che i bancari possano seguire la triste sorte dei Bàncari e che ciò possa avvenire a causa di lotte interne e fratricide è (per il momento) decisamente eccessivo; tuttavia mi pare che nella vicenda di questa civiltà vi siano non pochi elementi di analogia rispetto alla situazione in cui si trovano oggi le banche. Ma se ciò è vero sarà meglio interrogarsi a fondo sullo stato d'animo dei bancari perché, anche se possiamo escludere devastanti guerre civili, non vi è dubbio che una situazione di disaffezione, se esiste, non possa che influire negativamente sulle performance delle banche. E se, come si visto l'anno passato, i clienti detestano le banche, il disagio dei dipendenti rischia di rendere ancora più critica e complessa la situazione.

2. IERI

Pochi mesi dopo la fine di una lunga relazione sentimentale uscii a cena con una ragazza interessante e che mi pareva piuttosto originale. In effetti non mi sbagliavo: al primo appuntamento (quasi non ci conoscevamo), mentre eravamo a cena, mi sparò a bruciapelo questa domanda: “Sei felice?”. La domanda sembrava imperti-

¹ Si trattava di un'importante città-stato che si trovava presso Güzelsu.

nente e quanto meno prematura; inoltre, fatta a uno scettico blu (ciò che mi rende uno straordinario ricercatore) avrebbe dovuto produrre per risposta il consueto “abbastanza”. Non fu solo per galanteria, ma la risposta fu invece un deciso “sì”. In realtà, la situazione era effettivamente piacevole; essa inoltre sembrava suscettibile di evolvere in modo ancor più positivo e, comparata a tante serate di astioso silenzio del recente passato, appariva addirittura meravigliosa.

Ho raccontato i fatti miei solo per evidenziare come lo stato d'animo che ci contraddistingue in un determinato momento è certamente il frutto di moltissimi fattori (biochimici, culturali, emotivi, ecc.) ma, per la parte più squisitamente oggettiva, dipende sia da una certa condizione sia da come questa si raffronta con una condizione vissuta precedentemente e da quali sono le aspettative in merito alla sua evoluzione. In altre parole, il nostro grado di felicità/infelicità dipende anche da quanto eravamo felici/infelici in passato e da quanto ci attendiamo di esserlo in futuro. Per questo motivo parlare dello stato d'animo (uso questo termine volutamente generico perché ha molte dimensioni e si presta a molte sfumature) dei bancari richiede di fare qualche riflessione sul loro passato e su quello che può essere il loro futuro².

È difficile che si riesca a parlare del passato delle banche senza assumere una posizione connotata ideologicamente; sino a qualche tempo fa la banca di prima della riforma era rappresentata come una sorta di stegosauro inopinatamente sopravvissuto nelle ere geologiche e giunto sino a noi con tutto il suo carico di inefficienze, di fardelli burocratici, di pesantezze e di totale insensibilità alle esigenze del mercato. A questo mito negativo oggi si comincia, sia pur timidamente, a sostituirne un altro: quello della banca, in fondo, affidabile, protettiva, che sa guardare nel lungo periodo, quasi più attenta alle esigenze del territorio e dell'economia che alle proprie. In questa *Ostmostalgie* bancaria in cui le vecchie Casse di Risparmio, i vecchi istituti di credito di diritto pubblico (ICDP) finiscono per essere l'equivalente in campo creditizio della Trabant e dello spumante Rotkaeppchen, si tende a idealizzare le “vecchie” banche e a dimenticare che ai loro clienti e ai loro proprietari (per lo più la mano pubblica) esse rendevano un servizio tutt'altro che ineccepibile e che, per così dire, presentava ampi margini di miglioramento.

Ma, certamente, viste dal punto di vista dei dipendenti quelle erano le migliori banche possibili. In rapida sequenza: salari più alti della media e largamente superiori a quelli riconosciuti a livelli equivalenti in altri settori; garanzie assolute di stabilità del posto di lavoro; maggiori possibilità di arrivare ai vertici dell'organizzazione pur partendo dai livelli più bassi; un clima interno complessivamente solidale

² Da qui in avanti farò ampio riferimento ai risultati della ricerca *Una vita da bancario: un viaggio nelle relazioni filiali/direzione centrale (non dimenticando i clienti)*, condotta in ambito Newfin – Centro Studi sull'Innovazione Finanziaria dell'Università Bocconi, coordinata da chi scrive e a cui hanno partecipato Federica Ielasi, Fabio Giommi, Massimo Lanza, Paolo Mottura, Michele Rabaiotti (si veda Filotto, 2005). Molte delle riflessioni che qui esporrò sono il frutto di un lavoro comune e desidero darne credito ai miei compagni di avventura (la ricerca è in corso di pubblicazione presso Bancaria Editrice, Roma).

LE FAMIGLIE

e il massimo rispetto da parte della collettività. Il bancario, ideale professionale sommo per la classe media, in effetti godeva di una situazione di privilegio che spesso si tende a ricondurre esclusivamente all'assenza di concorrenza nel settore; in verità, pur se oggettivamente questa consentiva di estrarre cospicue rendite che venivano, almeno in parte, elargite ai dipendenti, è analisi di grana grossa quella che spiega solo in questo modo i vantaggi di cui beneficiavano i dipendenti del credito.

In realtà il lavoro in banca era oggettivamente diverso: richiedeva, per tradizione secolare, un livello di preparazione scolastica e culturale superiore alla media, si basava su competenze specifiche la cui maturazione richiedeva un apprendistato lungo e non acquisibile se non all'interno della banca stessa. Il bancario era quindi un lavoratore unico, non riproducibile (né riconvertibile) in contesti diversi dalla banca. Era inoltre indispensabile la sua fedeltà, che ci si assicurava con un controllo che era sia tecnico sia sociale; perché quest'ultimo fosse efficace era necessario che l'eventuale espulsione avesse un valore sanzionatorio che andava ben oltre la semplice perdita di un posto di lavoro. Smettere di essere un bancario, in qualche modo, comportava il perdere un rango che, peraltro, era anche funzionale al rapporto della banca con il suo mercato; il bancario doveva poter trattare per lo meno da pari a pari con chi affidava alla banca il proprio denaro. Chi avrebbe messo i propri risparmi nelle mani di un impiegato dall'aspetto misero? Chi avrebbe chiesto consiglio su come investire i propri risparmi a qualcuno che dava l'impressione di faticare a giungere alla fine del mese?

Questo essere diversi, in qualche senso migliori, dei bancari non solo ne rafforzava l'identità, ma costituiva una forma implicita di remunerazione; sotto altri profili contribuiva a tenere basso il livello di conflittualità interna pur in presenza di una articolazione gerarchica molto rigida e verticalizzata. Il più elevato livello retributivo del settore del credito, dunque, non era solo l'effetto di una qualche generosità nella redistribuzione della rendita di posizione di cui godeva il settore, né la conseguenza di una maggiore determinazione delle organizzazioni sindacali dei bancari; era anche il frutto dell'oggettiva specificità del lavoro ed era funzionale al raggiungimento degli obiettivi di mercato della banca perché ne confermava l'identità agli occhi della clientela.

E il correlato della forte identità delle banche era anche la altrettanto robusta identificazione dei dipendenti nella banca, da intendersi sia come tipo di azienda sia come specifica organizzazione. Essere un bancario, ma anche essere un "cariplino", uno della Comit, voleva dire alcune cose: riconoscimento sociale, condividere alcuni valori (diversi da banca a banca), un linguaggio, sentirsi in qualche modo eredi di una tradizione di cui quasi sempre si poteva andare fieri.

Ho già sottolineato una cosa abbastanza ovvia: poter essere orgogliosi e partecipi del proprio lavoro è una forma non irrilevante di remunerazione *lato sensu*. Poiché tuttavia non vi sono immediati vantaggi materiali associati a questo stato, occorre fermarsi un poco a considerare per quale motivo esso possa essere gratificante. Lo è perché, messo in termini molto semplici, questo ci agevola dal punto di vista delle nostre relazioni sociali; durante l'orario di lavoro significa avere rapporti con persone con le quali condividiamo l'orgoglio di appartenere a un'organizzazione rispetta-

ta, nel tempo libero e nei rapporti con gli altri godiamo di una collocazione che porta chi entra in contatto con noi ad assumere nei nostri confronti un atteggiamento se non amichevole o deferente, certamente non ostile. Inoltre, se si sposta l'attenzione su alcune dinamiche interne, non è difficile rilevare come l'organizzazione del lavoro e le regole di crescita, di carriera, aiutassero a sviluppare e rafforzare la coesione interna: l'ingresso nella professione era di norma basato su una fase di apprendistato che si svolgeva in affiancamento con un collega/mentore più anziano; spesso questa fase comprendeva il ricoprire ruoli non strettamente funzionali alla formazione ma che erano necessari per poter completare una sorta di rito iniziatico che, solo una volta terminato, dava accesso alla piena maturità professionale. La progressione in carriera era lenta ma, potenzialmente, inesorabile. Ossia: le persone passavano lunghi periodi insieme; le persone, tutte, avevano la possibilità, almeno teorica, di ascendere sino ai massimi livelli della struttura. Ciò significava, da un lato, che si creavano relazioni interpersonali stabili in cui il concetto di collega comprendeva anche quello di amico, o anche di nemico, ma in ogni caso non aveva la valenza neutrale, inodore che ha oggi; dall'altro, che nessuno era a priori più uguale degli altri ma che tutti se la giocavano con le proprie capacità. Non è cosa da poco se ammettiamo che la dimensione sociale dell'individuo è, sia pur con intensità diversa per uno stilista rispetto a quanto accada per un appassionato di *partouze*, un elemento imprescindibile della nostra personalità e che deve in qualche modo essere soddisfatta se dobbiamo raggiungere uno stato d'animo sufficientemente sereno.

Poi la sicurezza. Il posto in banca come sinonimo di stabilità assoluta, più certo dell'incarico da prevosto e sicuramente più interessante per le ragazze da marito. Anche sotto questo profilo occorre sottolineare come la garanzia dell'impiego fosse certamente un vantaggio per il dipendente ma risultasse anche funzionale agli obiettivi dell'azienda. In primo luogo, infatti, permetteva di non disperdere l'ingente investimento formativo effettuato che, come si è detto, non era acquisibile se non per via interna; in secondo luogo il patto di fedeltà a vita della banca nei confronti del dipendente doveva essere reciprocato e questo permetteva di mantenere un efficace controllo della struttura; in terzo luogo si proiettava all'esterno un'immagine di stabilità dell'istituzione che aveva il non trascurabile effetto di assicurare il mercato. La stabilità del posto di lavoro in banca era diventata così leggendaria da essere di per sé un efficace strumento di selezione psicoattitudinale; chi si impiegava in banca era una persona "senza grilli per la testa", poco portata all'eterodossia, il che rappresentava un vantaggio non banale per un tipo di organizzazione la cui regola procedurale principale era la ripetizione invariante delle attività (vi erano poi le eccezioni rappresentate da coloro i quali erano stati obbligati da genitori ansiosi a "fare domanda" e sviluppavano per questo livelli di frustrazione e di insofferenza tali da portarli prima o poi a gettare ai rovi le mezze maniche per abbracciare una carriera di rock star, legionario o ballerina di fila in locali equivoci). In ogni caso, anche in un contesto che generalmente presentava un livello di garanzie occupazionali più elevato di quello odierno, le banche offrivano ai propri dipendenti una condizione di privilegio che non poteva non essere doverosamente apprezzata.

LE FAMIGLIE

La carriera e la crescita professionale, infine. Se su questi aspetti, come sui precedenti, celebrassi le meraviglie della banca di un tempo, susciterei giustificate perplessità. Sulla ricchezza e sulla varietà delle mansioni, in effetti, vi è poco da dire; nella stragrande maggioranza dei casi le persone eseguivano compiti ripetitivi, a basso contenuto di innovazione, poco stimolanti. Nessuno è perfetto: stiamo parlando delle banche, non del paradiso. Per quanto riguarda la carriera, invece, non sono sicuro che il giudizio debba essere così negativo. Lo so, stiamo parlando di realtà al cui confronto i tempi medi di ingresso nel Politburo in vigore nel Partito comunista cinese appaiono fulminei; oggi invece non pochi amministratori delegati (anzi *Chief Executive Officers*) hanno meno di cinquant'anni. Il fatto è che questi, per le ragioni su cui mi sono soffermato nel saggio dell'anno passato³, non provengono dalla carriera bancaria; sono in qualche misura corpi estranei che, in quanto disomogenei alla cultura e alla tradizione, hanno il compito specifico di sovvertirle. Ma, proprio per questo, la loro entrata in scena scapitozza la piramide della carriera bancaria; se si entra alla base il vertice non è più raggiungibile, si tratta di un empireo riservato ad abitanti di altri mondi, mentre il vecchio amministratore delegato che veniva dalla gavetta era la prova provata che anche l'ultimo dei cassieri aveva potenzialmente nello zaino il bastone da maresciallo.

3. IL MODELLO 4D

Retribuzione, socialità, sicurezza, carriera e apprendimento sono le quattro dimensioni di un modello teorico che si propone di spiegare, niente di meno, le ragioni dei comportamenti umani⁴. Sarebbe troppo lungo descrivere con precisione il modello e soprattutto motivare perché alcuni fattori, quelli che sono definiti da Lawrence e Nohria i quattro *driver* (pulsione ad acquisire-retribuzione, pulsione a legare-socialità, pulsione a difendere-sicurezza, pulsione ad apprendere-carriera), siano da considerarsi necessari e sufficienti; altrettanto impegnativo sarebbe spiegare perché, mentre si può sostenere che l'intensità che ognuno di questi fattori ha dipende sia da caratteristiche individuali sia da aspetti di contesto e culturali, essi sono comunque e sempre presenti in ogni uomo in quanto geneticamente rilevanti.

In ogni caso il rilievo che questi aspetti hanno nell'ambito delle tematiche di cui stiamo trattando può essere facilmente compreso facendo un piccolo esercizio applicativo. Immaginiamo che ci venga offerto un lavoro con un'elevatissima retribuzione; si tratta però di un lavoro noioso e ripetitivo, senza alcuna garanzia di stabilità,

³ Si veda Filotto (2004).

⁴ Si veda Lawrence, Nohria (2002). In questo volume viene compiutamente sviluppato il modello dei quattro driver delle scelte umane; la tesi degli Autori è che la pulsione ad acquisire, la pulsione a legare, la pulsione ad apprendere e quella a difendere siano state selezionate nel corso dell'evoluzione e siano quindi profondamente inscritte nel nostro patrimonio genetico. In questa sede illustrerò per sommi capi il modello; per una disamina più ampia si veda Filotto (2005).

che si svolge in un ambiente ostile. In alternativa ci viene proposto un impiego che si svolge in un contesto di rapporti caldi e amichevoli; in questo caso però il salario è miserevole, il rischio di licenziamento rimane elevato, le attività da svolgere sono sempre le stesse. Ora ipotizziamo una posizione in cui la paga è bassa, l'ambiente sgradevole, non abbiamo garanzie, ma il lavoro che siamo chiamati a svolgere è particolarmente ricco e stimolante. L'ultimo lavoro che ci viene offerto è a vita ma la retribuzione è molto bassa, il lavoro noioso, l'ambiente poco apprezzabile.

Posti di fronte a queste alternative, quale delle opzioni sceglieremmo? Probabilmente qualcuno di noi accetterebbe la prima proposta, qualcuno la seconda, altri la terza, qualcun altro la quarta. Le ragioni per le quali è probabile che si verifichi questa diversità di scelta sono da ricondursi ad alcune ragioni oggettive (chi è ricco di famiglia probabilmente attribuirebbe minor valore al salario e alla sicurezza e più ai profili relazionali e agli stimoli intellettuali, ecc.), al differente profilo psicologico di ognuno di noi e alla collocazione nella scala di valori che caratterizza la società nella quale si vive di un fattore rispetto a un altro (l'importanza che ha la sicurezza del posto di lavoro non è la stessa negli Usa e in Italia, il significato che ha l'appartenenza a pieno titolo a un gruppo non è la stessa in Corea e in Svezia). Una cosa è molto probabile: difficilmente saremmo in grado di trovare qualcuno che si dichiari pienamente soddisfatto di una delle quattro alternative appena prospettate. La ragione? Si tratta, con tutta evidenza, di situazioni limite in cui uno dei quattro fattori su cui stiamo ragionando è massimizzato, gli altri tre sono, viceversa, azzerati. E poiché l'ipotesi è che si tratta di pulsioni ognuna delle quali, sia pure in misura difforme, va soddisfatta, risulterebbe confermata la tesi della loro imprescindibilità.

Al di là della modellistica e degli aspetti teorici, vi è tuttavia un punto che può facilmente essere condiviso: quale che sia la nostra scelta, se ci venisse data la possibilità, cercheremmo di scambiare qualche "unità" del fattore massimizzato e sovrabbondante, sia esso retribuzione, sicurezza, apprendimento, rapporti umani, per rendere meno insoddisfacenti gli aspetti su cui la proposta che ci viene formulata risulta punitiva. In altre parole, se avessimo scelto la prima opzione saremmo disponibili a rinunciare a un po' di stipendio per un po' più di sicurezza, per un ambiente meno ostile, per un lavoro meno noioso; negli altri casi oggetto del ribilanciamento sarebbero altri fattori eccedentari che verrebbero scambiati con altri fattori deficitari.

Questo è il modello; riprendendo il filo del discorso interrotto poco fa quando si descriveva la situazione di chi lavorava nella banca di un tempo si può facilmente concludere che:

1. con riferimento al livello della retribuzione (pulsione ad acquisire), i bancari potevano considerarsi, anche in termini relativi, pienamente soddisfatti;
2. il profilo della qualità dei rapporti sociali (pulsione a legare) raggiungeva alti livelli sia per quanto riguarda le relazioni interne (tra colleghi e con le altre unità organizzative) sia per quanto atteneva i rapporti con l'esterno (i clienti e il mercato);
3. per quanto riguarda la sicurezza (pulsione a difendere) è difficile immaginare un posto di lavoro che assicurasse maggiori garanzie;
4. infine, sotto il profilo della evoluzione di carriera da un lato occorre riconoscere

LE FAMIGLIE

che chi avesse avuto una elevata propensione all'evoluzione delle mansioni e a un rapido apprendimento avrebbe probabilmente visto le proprie aspirazioni frustrate, dall'altro che in ogni caso il sistema, pur pachidermico, non mancava di equità in quanto non negava a nessuno la possibilità di accedere alle mansioni più diverse e di raggiungere i massimi gradi dell'organizzazione.

Questo il passato; prima di abbandonarne la descrizione per passare all'analisi della situazione odierna, va sottolineato un aspetto: quelle che potremmo chiamare le regole d'ingaggio del bancario potevano essere più o meno favorevoli, più o meno privilegiate rispetto a quelle di altri lavoratori. Una cosa è tuttavia indiscutibile: esse erano assolutamente chiare, totalmente affidabili e, in quanto tali, insindacabili sotto il profilo dell'equità. Quando entravi in banca sapevi perfettamente cosa ti potevi aspettare e cosa non ti sarebbe mai capitato; difficile immaginarsi Steve McQueen nei panni del bancario modello, ma poiché sorprese e soprusi erano molto improbabili la situazione era, tutto sommato, intonata a una condizione di serenità.

4. OGGI

Ma veniamo a noi. Se sviluppiamo l'analisi lungo le quattro dimensioni che abbiamo usato per valutare il passato rischiamo di giungere a condizioni piuttosto sconfortanti.

La retribuzione non ha più nulla di particolarmente premiante rispetto a quella di altri settori: ogni nuovo contratto collettivo nazionale rappresenta un colpo di pialla sull'antica condizione di privilegio del settore del credito. Vi sono ragioni che vanno oltre l'assottigliarsi dei margini, l'accentuarsi della concorrenza e la necessità di creare valore per gli azionisti (il che significa alterare le ragioni di remunerazione dei fattori a vantaggio del capitale e a discapito del lavoro): il bancario non è più così speciale come un tempo, nel senso che il suo livello culturale è equivalente a quello di altri lavoratori, la sua preparazione professionale ha un livello di idiosincronicità non differente da quello che caratterizza altri settori e ciò anche per effetto del sempre più ampio ricorso a modelli procedurali standardizzati e a tecnologie che hanno carattere di *commodity*; inoltre, i sistemi di controllo tecnico sono molto più efficaci che in passato e, va detto con qualche amarezza, ci vuole ben altro che lo status che potrebbe esibire un impiegato di sportello per rassicurare e attrarre i risparmiatori.

Passando al profilo della sicurezza, non vi è dubbio che le politiche di mobilità adottate dal settore sono state senz'altro molto più morbide di quelle che hanno caratterizzato altri comparti produttivi; tuttavia, se è vero che non risultano alle cronache blocchi di binari o autostrade messi in atto da bancari licenziati e inferociti, va anche detto che spesso i cosiddetti scivoli hanno un'inclinazione più da toboga che da attrezzo da parco giochi.

Per quel che attiene il desiderio di apprendere e l'evoluzione delle mansioni c'è da registrare, se non un miglioramento qualitativo assoluto, certamente un livello di

dinamicità ben superiore al passato. Saranno stati i mantra consulenziali in materia di *empowerment* e *job enrichment*, ma non si può negare che (forse con l'eccezione dei forzati dei call center) il lavoro dei bancari è decisamente più vario che in passato, il che, peraltro, non significa necessariamente migliore. Quanto alla progressione di carriera v'è da fare un discorso distinto che svilupperò in seguito.

Per completare il quadro bisogna parlare del modo in cui viene vissuta la dimensione sociale del lavoro. Anche qui il tema richiede un'analisi a più livelli e in cui è necessario introdurre una serie di distinguo molto marcati. Con riferimento al rapporto con il mondo esterno, la qualità delle relazioni ha subito un disastroso tracollo. È vero che questo investe la banca e il bancario più come categorie concettuali che nella loro reificazione quotidiana e nella specifica individualità delle persone; tuttavia, al di là della sostenibilità nel tempo di una situazione che, più che distinguere, dissocia l'individuo dalla sua categoria di appartenenza creando quello che potrebbe essere definito un sillogismo paradossale (i bancari sono ladri, tu sei un bancario, quindi tu non sei un ladro), è chiaro che un giudizio così aspro non può non riverberarsi, anche se in modo attenuato, sulla persona e ne rende più difficile la vita. L'onda d'urto del giudizio negativo, dell'ostilità, dell'opinione pubblica non può non avere influenza sui rapporti interni; normalmente quando un'entità, sia esso un gruppo di individui, un'organizzazione, subisce un attacco esterno si ha come conseguenza il ricompattamento dei suoi membri. Di fronte al nemico esterno non ci si possono permettere nemici interni. In questo caso però la situazione non è così ben definita: in primo luogo quanto appena detto sulla tendenza di chi condanna il sistema a far grazia ai singoli ha come effetto quello di frantumare la solidarietà interna, che è l'unico aspetto positivo che potrebbe scaturire dall'accerchiamento. Se non vuoi finire anche tu sul banco degli imputati – sembrerebbe di sentir dire –, se non vuoi che le fiamme della Geenna abbiano ragione di te, pentiti e condanna con forza ancor maggiore di noi le malefatte delle banche (è tipico dei convertiti un estremismo comportamentale, assai più che ideologico o di fede, molto più accentuato di quello dei vecchi fedeli).

Ma vi è un ulteriore aspetto che rende ancor più friabile la struttura organica della banca e critiche le relazioni tra gli individui: mentre una volta le persone, almeno nelle fasi iniziali della loro carriera, avevano accesso a mansioni molto diverse, con la conseguenza che tutti godevano di possibilità simili di avanzamento professionale, oggi è ben chiaro che alcuni entrano in banca per essere opliti, altri cavalieri, altri arcieri, altri peltasti. Specializzazione, si dirà, adeguamento ai tempi e tributo che va necessariamente pagato alla crescente complessità del lavoro in banca; senz'altro, ma le conseguenze sul piano della coesione interna sono, sia pur in prospettiva, enormi.

Combiniamo questo aspetto con quello che avevamo accennato della progressione di carriera. Quello che sta realizzandosi è una stratificazione e una cristallizzazione delle professioni bancarie, alcune delle quali, in prevalenza quelle commerciali e, in parte, quelle tecniche (specialisti di finanza e del credito), danno accesso ai livelli gerarchici superiori, altre (cassieri, addetti al *back office*, ma anche non pochi

LE FAMIGLIE

ruoli tecnici) sono irrimediabilmente plafonate nelle prospettive di carriera. Su tutto, inoltre, pesa l'inattingibilità della posizione di vertice; come accade per i Carabinieri, il Comandante Generale deve provenire da un'altra Forza Armata. Anche qui, dopo averlo appena sbizzato, accantonerei questo argomento, che ci rimanda alla triste storia dei Bancari, per svilupparlo con più profondità in seguito.

E quindi, riassumendo: una retribuzione che in termini relativi non è più premiante, livelli di sicurezza che non vanno di molto oltre la media, un quadro di relazioni sociali molto compromesso, miglioramenti solo per quanto riguarda i contenuti del lavoro svolto. Tirando lo somme, non si può negare che la condizione del bancario di oggi sia assai meno gratificante di quella di cui godeva sino a poco più di un decennio fa. Ad accentuare la sensazione di disagio contribuisce la sensazione che tutto ciò sia la conseguenza di un cambiamento profondo del ruolo e dell'assetto della banca.

Riprendendo ancora una volta temi toccati nel saggio dell'anno passato, se la rapidità del mutamento ha impedito ai clienti delle banche di coglierne la profondità, questo non è invece certo sfuggito ai loro dipendenti. Come in superficie giunge solo il boato sordo, l'onda lunga di un terremoto il cui epicentro sia collocato molto al di sotto della crosta terrestre, così il cambiamento delle banche ha toccato non poco i clienti, ma le sue conseguenze sono state nulle rispetto all'effetto devastante che ha avuto su coloro i quali erano prossimi alla sua origine. E usare il termine devastante potrà forse sembrare esagerato, ma l'evidenza dei dati di ricerca⁵ mi permette di usare questo aggettivo senza considerarlo eccessivamente enfatico e senza costringermi a temperarne l'intensità. Appena si scalfisce lo strato sottile della versione ufficiale dei fatti, della velina ministeriale, emerge in tutta la sua evidenza lo sconcerto, il disorientamento, l'ansia della grande maggioranza dei bancari di fronte a quanto sta accadendo al loro lavoro. Un esempio: richiesti di rappresentare la banca di ieri e la banca di oggi con l'aiuto di immagini tratte da riviste e quotidiani, i direttori di filiale di quattro banche italiane hanno invariabilmente utilizzato per il passato figure che esprimevano ordine e serenità, situazioni tranquille, al limite statiche e noiose, ma comunque mai angoscianti. Per l'oggi, invece, le immagini scelte davano certo conto del grande dinamismo e forse anche delle sfide da cogliere, ma si trattava quasi sempre di rappresentazioni che esprimevano disordine, incertezza, complessità, confusione⁶.

Lo stato d'animo, per riprendere questa espressione atecnica ma molto assorbente, appare dunque assai turbato; questo non riguarda solo la categoria, i direttori, per i quali ho menzionato qualche aspetto della ricerca empirica, ma più in generale tutto il personale su cui si è avuto modo di investigare.

⁵ Ancora una volta mi riferisco ai dati raccolti nell'ambito del lavoro di Filotto (2005). In particolare si vedano i capp. 5, 6, 7, 8, 9.

⁶ Si veda Appendice sub 3 di Filotto (2005).

5. E DOMANI

Prima di proseguire, credo di dover dare conto di una questione su cui non si può sorvolare. Dire che i bancari sono preoccupati per il loro futuro è certamente vero, bisogna però domandarsi se non sia anche una tautologia. Il punto è la relazione che ognuno di noi ha con il futuro; per quanto si possa essere convinti delle sorti meravigliose e progressive dell'umanità o del suo cammino verso la salvezza, quando si scende nel *particolare* ognuno di noi, confrontandosi con il futuro, prova, in forma più o meno marcata, un brivido d'ansia. E ne abbiamo ben donde: il passato, per quanto possa essere stato poco esaltante, ci è certamente noto e non può avere in serbo per noi sorprese sgradevoli, ma rispetto al futuro chi può darci garanzie? Il vecchio adagio: "Chi lascia la strada vecchia per la nuova sa quel che lascia ma non sa quel che trova" riassume il disorientamento a cui dobbiamo far fronte ogni qual volta ci si prospetta una novità: ma se questo è vero, come mai non respingiamo a priori ogni ipotesi di cambiamento e perché il concetto di futuro conserva, in generale, una valenza positiva?

Occorre fare, su questo tema, una piccola deviazione rispetto all'argomento principale del saggio; si tratta però di una riflessione strettamente funzionale al ragionamento che stiamo sviluppando. In realtà l'esperienza di cambiamento, di progressione è connaturata al nostro essere; lo scorrere del tempo, lo sviluppo del nostro corpo, l'avvicinarsi delle stagioni sono la prova che non è possibile opporsi all'evoluzione, che non ci è dato di fermare l'attimo e congelare il presente. Certo, in qualche modo cerchiamo di dominare l'ansia dell'incertezza che ci deriva dal non saper guardare oltre la realtà dell'oggi. Così ci immaginiamo un futuro circolare, fatto di corsi e ricorsi, in qualche modo modellato sul susseguirsi (più o meno) regolare delle stagioni; ci inventiamo riti magici e divinatori che ci permettano di scrutare in ciò che ci attende; vogliamo credere che ciò che accadrà sia già contenuto in un libro che non siamo capaci di leggere solo perché non conosciamo la lingua in cui è scritto e speriamo che la traduzione possa ritrovarsi nell'astrologia, nella Khabbala, nella cartomanzia, nella lettura dei fondi di caffè. Di queste pratiche esoteriche si fanno beffe quelli che si proclamano freddi razionalisti; e mentre irridono l'astrologia seguono con maniacale attenzione le previsioni del tempo.

Abbiamo quindi un rapporto ambivalente con il futuro; nessuno può scacciarlo, ma in modo più o meno accentuato cerchiamo di esorcizzarlo. Il rapporto che le persone hanno con il futuro non è infatti per nulla omogeneo: l'intensità con cui cerchiamo di metterci al riparo da eventi imprevedibili dipende essenzialmente dalle nostre caratteristiche individuali, ovvero dal nostro profilo psicologico, e dal sentire collettivo, ossia dalla cultura che caratterizza la società a cui apparteniamo.

Alcuni di noi hanno molto più di altri un atteggiamento di attesa positiva nei confronti di ciò che li attende: dall'esploratore all'imprenditore, al *trader* che opera sul mercato dei capitali, via via sino alla patologia del giocatore d'azzardo, vi sono individui che si proiettano volentieri e talvolta con spavalderia nel domani e nell'ignoto. A essi fanno da contraltare quelli le cui scelte di vita sono tutte intonate al tentativo

LE FAMIGLIE

di scongiurare il più possibile ogni forma di incertezza; la tentazione di ricorrere, a titolo d'esempio, all'abusata immagine dell'impiegato pubblico è assai forte, ma forse non è indispensabile visto che certamente tutti noi abbiamo vicino persone molto ansiose, che cercano di programmare ogni cosa, che controllano tre volte di aver chiuso la porta di casa (normalmente si tratta di individui che rappresentano la pacchia per ogni assicuratore che sappia fare quello che con una buona dose di ipocrisia chiamiamo *cross selling*). Le ragioni di questa diversità sono molteplici; vi sono le esperienze educative e di vita che ci hanno formati, la nostra storia familiare che ha contribuito a renderci più coraggiosi o al contrario più timorosi. Questi aspetti che acquisiamo nel corso della nostra maturazione concorrono con le nostre inclinazioni naturali a determinare il nostro atteggiamento.

Riprendendo lo schema che si è proposto in precedenza, è chiaro che una prevalenza della pulsione ad acquisire e ad apprendere rispetto a quella a difendere tenderà a caratterizzare un individuo più aperto al futuro; al contrario, quando l'ultima sia soverchiante vi sarà una propensione naturale a evitare ogni tipo di incertezza anche quando essa sia accompagnata da promesse potenzialmente allettanti. Come è ovvio, dunque, è il nostro carattere, che è la risultante della materia di cui siamo composti e della forma che prendiamo nel corso dell'esistenza, a determinare il nostro atteggiamento verso le cose.

Tuttavia il contesto nel quale viviamo contribuisce non poco a far sì che il futuro rappresenti una sfida da raccogliere o una minaccia da evitare. Alcune società, in aree o periodi differenti, hanno avuto e hanno un atteggiamento ben diverso rispetto a ciò che le attende. Non sono in grado di fare riferimento alle popolazioni della foresta amazzonica o alle società boscimane che gli antropologi normalmente prendono come caso e modello per i loro studi; in primo luogo ammetto di avere scarsa consuetudine con i !kung, secondariamente ho l'impressione che l'isolamento che rende queste popolazioni preziose in ragione della mancata contaminazione delle loro culture le immunizzi dal tema del cambiamento e del futuro che è invece quello che qui si rileva.

Con qualche brutale semplificazione farò quindi riferimento a realtà che ci sono assai più familiari. I luoghi comuni vogliono l'Occidente aperto al cambiamento e dunque incline al futuro, molte società orientali e anche africane più inclini alla conservazione, alla ripetizione *ad libitum* delle tradizioni. Sarebbe fin troppo facile, ma inevitabilmente rozzo ricercare la cause in tradizioni culturali o religiose, più o meno innovatrici, più o meno suscettibili di interpretazione e di evoluzione o cristallizzate nella loro pretesa perfezione. È tuttavia assai probabile che fossero assai diversi l'atteggiamento rispetto al futuro che doveva caratterizzare il Rinascimento o l'*etad de los descubrimientos* rispetto a quello che, possiamo presumere, contraddistingueva il XIX secolo ottomano o gli ultimi giorni del Celeste Impero. Nel primo caso si trattava di società proiettate sul domani, sulla ricerca, più che sull'attesa, dell'ignoto che si voleva penetrare per averne ragione e per trasformarlo in qualcosa di conosciuto e di controllabile; negli altri casi il sistema respingeva, bollandolo di empietà, trattandolo alla stregua di una pestilenza, tutto ciò che avesse il potenziale di mettere in crisi

le tradizioni, l'esistente, lo stato delle cose e delle conoscenze. Bene, non vi è dubbio che vivere nell'una o nell'altra situazione non poteva non influenzare l'atteggiamento che l'individuo aveva rispetto al futuro. Nella maggioranza dei casi (fermo restando che vi sono sempre le eccezioni, anche numericamente cospicue, che si orientano in modo speculare rispetto alla corrente prevalente) ci si può attendere che in un contesto in cui prevale un atteggiamento di attesa fiduciosa nei confronti dell'avvenire i comportamenti degli individui siano intonati ad accogliere positivamente il domani per incerto che sia; nel caso opposto non può che accadere il contrario.

Benché mi sia sin qui saviamente sottratto alla tentazione di spiegare in modo necessariamente sommario e approssimativo le cause del diverso orientamento delle società rispetto al futuro, credo che si possa constatare, senza bisogno di strumenti né cognizioni di ricerca sofisticati, come sistemi che ritengano, a torto o ragione, di aver raggiunto lo zenit del proprio benessere e della propria potenza, e magari si confrontano con minacce esterne, tentano di arrestare il futuro e di perpetuare il presente che diviene metro non migliorabile di perfezione; società giovani (spesso anche demograficamente) e aggressive, specie se gratificate da qualche successo iniziale nelle loro proiezioni ed esplorazioni, tendono ad avere un atteggiamento aperto e disponibile rispetto a qualsiasi prospettiva di sviluppo e cambiamento. Questo è particolarmente vero se la condizione di partenza è relativamente disagiata, mentre ha maggiori remore chi già goda di condizioni più favorevoli e quindi meno facili da migliorare. La desolazione e l'aridità della Castiglia interna rappresentano un'eccellente spiegazione del perché, al di là della prossimità all'oceano Atlantico, siano stati contadini spagnoli e non gli abitanti delle dolci colline toscane a imbarcarsi per andare a colonizzare un nuovo mondo, pur con tutti gli altissimi rischi che ciò comportava.

Riassumendo, così da riprendere il filo del discorso interrotto per questa digressione: l'atteggiamento rispetto al futuro che ha ognuno di noi dipende sia dal profilo psicologico individuale sia dalla cultura, dall'ambiente e dalla società dove si è collocati; inoltre, e ciò riguarda tanto l'individuo quanto le collettività, la propensione ad accettare cambiamenti dipende anche dalle aspettative riguardo alla probabilità che essi vadano a migliorare la propria situazione di partenza.

Sulla scorta di queste considerazioni non stupisce più di tanto che i bancari tendano a vivere il futuro in modo sostanzialmente ansioso:

- essi sono pienamente coscienti di aver goduto di una situazione di privilegio e, anche in base alle esperienze recenti, sono portati a pensare che questo non possa essere mantenuto. Pertanto i cambiamenti sono ritenuti più probabilmente forieri di un deterioramento del proprio status complessivo piuttosto che di un miglioramento;
- se si guarda al profilo psicologico tipo del bancario (cercando di evitare di scivolare nel luogo comune e nella rappresentazione macchiettistica) bisogna ricordare come la connotazione forte della banca come luogo della stabilità conducesse ad attrarre e a selezionare, per coerenza, personale più incline alla conservazione che alla rivoluzione;

LE FAMIGLIE

- l'orientamento alla solidità, all'affidabilità come carattere fondante delle banche e la necessità di proiettare anche sull'esterno questa immagine ha portato a sviluppare una cultura che in tutto, dagli artefatti ai valori, tende a privilegiare ciò che è noto e a vedere con sospetto ciò che è nuovo e dunque ignoto;
- infine, anche a livello di organizzazione le banche non possono ignorare di operare in un business maturo in mercati per lo più maturi; ciò, ovviamente, non impedisce di realizzare performance altamente soddisfacenti, ma rende significative, pressanti e presenti le minacce competitive. Questo significa che, in termini generali, dal futuro possono provenire più problemi che opportunità (a meno che qualcuno non voglia insistere con la bugia consolatoria che in realtà si tratta della stessa cosa).

Tutto quindi gioca contro: il futuro, purtroppo, non contiene promesse ma solo minacce (o meglio le seconde prevalgono largamente sulle prime), contiene fatica, la necessità di adattarsi a cambiamenti che ben difficilmente potranno essere favorevoli e, qualora lo fossero, è altamente probabile che lo siano solo per pochi componenti dell'organizzazione. Da qui l'aspirazione a un *time out* senza fine che si scontra con una realtà che, nel suo evolvere, travolge il bancario tradizionale e, perché no, tradizionalista.

6. GIUSTIZIA E SOLIDARIETÀ

La frase precedente accenna un concetto che mi pare fondamentale e sul quale proseguono queste considerazioni; il cambiamento, come ogni cambiamento, non danneggia tutti: alcuni ne traggono vantaggi tutt'altro che invisibili.

A livello orizzontale vi sono alcuni ruoli, tra i quali quelli commerciali e alcune posizioni per le quali sono richieste competenze molto specialistiche, che guadagnano sia in termini di remunerazione sia per quanto riguarda le prospettive di carriera rispetto al personale esecutivo. Nell'accentuarsi dell'assetto a "fabbrica/rete" non meraviglia che vengano premiati coloro ai quali fa carico la produzione di servizi a valore aggiunto e quelli che generano fatturato; data la necessità di non far lievitare ma anzi di comprimere i costi questo implica una redistribuzione retributiva che va a discapito della "massa di manovra" e delle posizioni più esecutive. Non bisogna poi dimenticare che uno dei maggiori elementi di discontinuità rispetto al passato è che queste posizioni, che una volta erano fungibili, si sono cristallizzate; il ruolo quindi non corrisponde più a una mansione svolta temporaneamente, ma tende a marcare l'appartenenza a una famiglia professionale che nel tempo tende a farsi casta. Le ricadute anche sotto il profilo organizzativo non sono affatto banali. Guardando alla rete, ad esempio, si nota come la filiale, avamposto in un territorio spesso ostile, non sia più un monolite ma presenti stratificazioni che la rendono meno compatta e che sono suscettibili di dar luogo a fratture e conflitti.

Anche a livello verticale, però, il cambiamento è palese; è vero che una volta le banche avevano un'articolazione gerarchica molto sgranata e con significative diffe-

renziamenti in termini di rango, mentre oggi la struttura tende a essere molto più piatta e formalmente egualitaria. Tuttavia due aspetti sono da considerare: il primo è che le posizioni di vertice sono, di fatto, sempre meno raggiungibili per carriera interna ma sono riservate a chi abbia un *cursus honorum* diverso rispetto a quello del bancario tipico, il secondo è che al livellarsi dei gradi corrisponde invece un accentuarsi delle differenze retributive. Lo schiacciarsi della piramide gerarchica, in realtà, è comune a tutto il mondo dell'impresa e potrebbe anche essere interpretato in chiave di modernizzazione e democratizzazione delle strutture economiche. Si faccia piazza pulita di riti feudali e di simbologie che erano il correlato aziendale di una società fortemente stratificata; basta con un linguaggio e con una congerie di segnali materiali che servivano a sottolineare la distanza tra i membri dell'organizzazione; si abolisca il "lei" e ci si chiami per nome di battesimo, che si annaffi con diserbante il ficus del direttore, si mettano al bando le scrivanie di mogano e palissandro e ci si converta tutti al francescanesimo di rito Ikea. Però, al tempo stesso, basta con il socialismo retributivo: chi merita abbia, chi produce valore (o è in grado di convincere gli altri di averlo prodotto) sia debitamente ricompensato e gliene sia corrisposta una parte, per grande che sia. Questa è la modernità che, mondata dei retaggi del passato (cadendo lascia il quadro immacolato), finalmente si fa strada anche in quel baluardo di tradizioni sempre più desuete, ogni giorno più superate, che è stata sin qui la banca. O no?

Mi sento un poco a disagio, dopo aver sostenuto, l'anno passato, la necessità di ritornare a riflettere sul ruolo della banca pubblica, nel confessare che non sono del tutto certo che quello di cui stiamo parlando sia effettivamente un miglioramento. Non vorrei avere un problema personale di rapporto con il futuro, né mi farebbe piacere essere iscritto d'autorità al partito dei reduci delle patrie battaglie. Tuttavia quello di cui stiamo parlando non è solo un cambiamento nel modo di relazionarsi e nell'organizzazione del lavoro; è anche la rottura, non so quanto inevitabile, di un patto. È ben vero, infatti, che le banche sono state per lungo tempo una sorta di Amish County dove, mentre intorno tutto cambiava, si perpetuavano modelli di comportamento e riti apparentemente obsoleti; ma per superate che fossero, le regole che si applicavano avevano per lo meno il merito di essere esplicite e trasparenti e di risultare fondamentalmente eque nel senso che, in linea di massima, davano a tutti le medesime opportunità.

Abbiamo visto come il crollo della civiltà dei Bancari avesse tra le sue cause la disgregazione di una società che, pur non essendo affatto egualitaria, rimaneva coesa perché a tutti era data la possibilità di ambire alla posizione di vertice; quando questa opportunità venne definitivamente negata, le differenze di rango, indipendentemente dalla loro ampiezza, cessarono di essere riconoscimenti al merito per diventare abissi invalicabili e segnali di ingiustizia. È in definitiva il fatto che determinate posizioni diventino inaccessibili, non il fatto che a esse siano associati determinati vantaggi, che viene percepito come un'ingiustizia, ed è questo che innesca la conflittualità interna che rende fragili i regni dei Bancari e ne causerà la frantumazione. Poiché, in precedenza, si è già fatto riferimento alle armate di Napoleone può essere utile ricordare che una delle cause del conflitto fra classi (o meglio ordini) che portò alla Rivoluzione

LE FAMIGLIE

era l'impossibilità per chi non fosse aristocratico di accedere ai ruoli di comando dell'esercito dei re di Francia. Questo non implicava solo negare alla borghesia la possibilità di ambire a ruoli di comando e frustrarne le ambizioni di ricoprirsi di gloria sui campi di battaglia; più prosaicamente ciò significava impedire che essi si ricoprissero d'oro al momento della spartizione del bottino, il che costituiva un modo per bloccarne l'ascesa sociale ed economica. Non a caso la forza dell'esercito repubblicano prima e imperiale poi, era non solo nella carica ideale che lo animava ma anche nel fatto che esso costituiva un mezzo potentissimo di elevazione sociale ed economica e un acceleratore del ricambio delle classi dirigenti. I Marescialli di Napoleone erano spesso dei *quisque de populo* che, grazie al loro coraggio (e spesso al prezzo della vita o, nei casi più fortunati, di qualche arto), acquistarono squillanti titoli nobiliari, ma ancor più cospicui e concreti patrimoni.

Ora, avendo citato la Rivoluzione francese, il collegamento con il concetto di *ancien régime* è del tutto spontaneo e vale la pena di riflettere sul fatto che, concettualmente, questo non è definito dal suo precedere cronologicamente una situazione successiva, piuttosto dalla rigidità della struttura sociale e dall'impermeabilità delle differenti classi. Se questo è vero bisogna domandarsi se, per così dire, sia più *ancienne* la vecchia banca in cui tutti avevano la possibilità di diventare direttori generali, oppure quella di oggi che, per rispondere al fabbisogno crescente di specializzazione, non dà le medesime opportunità.

Ma se la specializzazione e l'efficienza comportano necessariamente minor mobilità delle persone si potrebbe anche concludere che esse determinano necessariamente uno scenario di relativa ingiustizia e un conseguente senso di frustrazione da parte di chi lavora in banca; la disaffezione e il senso di non ricevere più quanto di diritto potrebbe condurre a conseguenze meno drastiche rispetto a quelle sperimentate dai Bancari, ma comunque molto negative per la performance di medio termine delle banche. Pensarla in questo modo vorrebbe dire essere afflitti da pessimismo cosmico o, sotto sotto, coltivare una propensione alla conservazione dello status quo non esente da accenti reazionari. In realtà, la permeabilità delle classi non è la regola assoluta dell'equilibrio sociale, anche se è certo la più nota. Per citare un esempio estremo, la società indiana si fonda, da millenni, sul principio opposto e, sia pure con tensioni non irrilevanti, manifesta una stabilità non inferiore a quella di altri sistemi apparentemente più evoluti e meno iniqui. Ma il punto è quello delle contropartite, ossia del conseguimento di un equilibrio in cui a ogni privilegio si accompagna un obbligo, alla negazione di una prospettiva di ascesa corrispondono vincoli più laschi. È vero che i bramini costituiscono la casta più elevata e che chi non ne fa parte per nascita non potrà mai esserne membro; tuttavia ciò comporta libertà assai minori quanto alle attività che possono essere svolte (e questo spiega perché raramente i capitalisti indiani appartengono a questa casta), allo stile di vita, al regime alimentare e così via. Per contro, le caste basse e ancor di più i *dalit* hanno obblighi molto meno stringenti e, pur non beneficiando del rango che compete alle fasce alte della popolazione, hanno la loro contropartita in uno stile di vita molto meno soggetto a regole e vincoli.

Non si può, in poche righe, approfondire un tema così complesso che, peraltro, non è l'oggetto di questo lavoro, ma, se lo prendiamo a metafora per sviluppare il nostro ragionamento, possiamo brutalmente sintetizzare la situazione in queste poche parole:

- o tutti hanno i medesimi diritti, ma anche i medesimi doveri e le stesse garanzie (o mancanza di garanzie),
- o i diritti sono differenziati ma, corrispondentemente, sono diversi anche i doveri e le garanzie di cui si beneficia,
- *tertium non datur*, nel senso che laddove non vi sia allineamento tra diritti, doveri e garanzie si creano condizioni di squilibrio e di ingiustizia.

E questa è, a mio modo di vedere, la situazione che si è creata nelle banche oggi. Se, prendendo la filiale come esempio, valutiamo la posizione dei cassieri, degli addetti al back office, di quella che abbiamo chiamato la “massa di manovra”, e la compariamo con quella dei commerciali e degli specialisti di prodotto, ci rendiamo conto che i primi sono sfavoriti sul piano delle prospettive di crescita, sfavoriti a livello retributivo e non godono di alcun vantaggio quando si tratti di garanzie di stabilità. Riprendendo quindi il modello delle 4D appare evidente che, comparativamente, la situazione è di evidente squilibrio, e quindi di ingiustizia e di instabilità, in quanto, a fronte di una probabile omogeneità dello stato delle relazioni sociali e di un identico livello di soddisfazione delle esigenze di sicurezza, sotto due aspetti, retribuzione e crescita / apprendimento, un gruppo si trova sfavorito rispetto a un altro. Al di là del caso specifico preso in esame, temo che siano molte le situazioni all'interno della banca che si confrontano con livelli di squilibrio analoghi o simili. Su tutte un problema addizionale: l'esistenza di questa situazione non è mai stata esplicitamente dichiarata e la consuetudine e l'esperienza del passato erano assolutamente opposte; non ha quindi tutti i torti chi lamenta una modifica inattesa e, sotto certi profili, proditoria delle regole del gioco.

Il quadro è quindi completo; il cambiamento non ha soltanto azzerato prassi e regole consolidate, ma ha anche rimescolato le carte in modo tale da far sì che alcuni ne ricevessero molte di più, e molto migliori, rispetto ad altri. Ciò viene da molti percepito come un'ingiustizia, come la rottura di quel patto di fedeltà reciproca che, certo in tempi più facili e meno tormentati, legava il bancario alla banca. E sottolineare questo aspetto non ha solo un significato romantico, di veemente e anche un poco moralistico richiamo ai principi di correttezza; il problema è che, specie quando il contributo dell'individuo è essenziale nel determinare l'efficienza dell'azienda e la qualità dell'*output* (e questo è sicuramente il caso nella banca), la *fairness* (in inglese suona più tecnico e quindi più adatto a un sedicente saggio economico) rappresenta la regola di riferimento nel rapporto tra persone e azienda⁷. Se non mi sento trattato con giustizia perderò di motivazione, mi atterrerò formalisticamente ai compiti che mi spettano e, come se ce ne fosse bisogno specie in un momento come questo di diffusa diffidenza dei clienti nei confronti della banca, proietterò sull'esterno

⁷ Si veda Greenberg (1996).

LE FAMIGLIE

la mia insoddisfazione e la mia convinzione che chi rappresento adotta un comportamento né onesto né trasparente.

7. E QUINDI...

Le alternative non sono molte; la prima è quella di lasciare che il processo abbia la sua evoluzione naturale, che il ricambio generazionale spurghi il sistema espellendo coloro i quali erano portatori della vecchia cultura per sostituirli con persone per le quali le combinazioni offerte non sono forse le migliori del mondo, ma sono comunque accettabili o, in ogni modo, le uniche disponibili. Al di là del suo cinismo, bisogna domandarsi se questa sia una risposta sostenibile; certo si può accorciare quello che appare un lungo guado attivando scivoli e prepensionamenti, ma sarà sufficiente? E comunque, anche se più malleabili e più poveri di aspettative (e in parte di prospettive), i nuovi bancari giudicheranno la loro condizione equilibrata o solo, più semplicemente, priva di alternative disponibili ma ancora profondamente ingiusta? La seconda prospettiva è invece quella di mettere mano alla situazione facendo un esercizio che comincia in modo molto semplice per poi dipanarsi in una serie di azioni certo non prive di complessità.

La prima cosa da fare è, udite, udite, dire la verità. Dire la verità significa ammettere che le persone, a seconda del ruolo che ricoprono, hanno prospettive ben diverse e che queste prendono forma, se non subito perché bisogna comunque lasciare il tempo affinché ognuno possa dimostrare quello che vale, comunque assai presto. Questo vuole dire che si spezzerà la tradizionale unitarietà del corpo dei bancari la cui compattezza era seconda solo a quella dei *marines*? Sicuramente sì, ma al di là di proclami e dichiarazioni, in realtà il sistema è già in crisi e afflitto da forze centripete; conviene quindi prenderne atto. Ciò deve avvenire con il coinvolgimento di tutte le parti e cioè sia l'azienda sia le rappresentanze sindacali; si tratta certamente di toccare un tabù, ma non farlo condurrebbe a una negoziazione ipocrita e, per questo, necessariamente distorta. Avendo reso esplicito il fatto che esistono diversi tipi di bancario cui corrispondono profili professionali differenti, diventa invece possibile modulare il quadro compensativo in modo tale da renderlo più coerente con le esigenze di ogni gruppo e di ogni individuo.

E qui, nuovamente, il riferimento è il modello 4D: per le posizioni più "in carriera" è possibile immaginare, in prima battuta, che siano accentuati i profili di remunerazione e di apprendimento e vi sia minore attenzione agli aspetti di socializzazione e ancor meno a quelli della stabilità del posto di lavoro. Sul fronte opposto, le funzioni di carattere esecutivo devono vedersi offrire un sistema di compensi che ponga l'accento, il più possibile, sulle garanzie occupazionali venendo invece a compromessi sulla ricchezza dei contenuti del lavoro, sulle prospettive di carriera e sulla remunerazione. Dati gli estremi, le varianti sono potenzialmente illimitate e permettono di corrispondere sia a funzioni diverse sia alle attese di persone che, per quanto simili, non sono comunque mai identiche; queste differenze indivi-

duali, possono trovare in un sistema che si sviluppa su una pluralità di dimensioni, anziché sul solo vettore della retribuzione, maggiori e migliori possibilità di trovare soddisfazione.

Nel dire questo sono ben cosciente di almeno due osservazioni che potrebbero essere formulate: la prima è che, in realtà, già oggi non è il solo stipendio l'aspetto su cui si costruiscono i contratti di lavoro sia collettivi sia individuali, la seconda (per certi aspetti conseguente) è che l'esplicitazione di modelli compensativi così diversi sottolinea ed evidenzia una serie di linee di frattura tra i diversi ruoli che devono necessariamente ritrovare una composizione. Quanto al primo aspetto, è senza dubbio vero che non si scopre qui che nei pacchetti retributivi vanno compresi anche, per dire, programmi di aggiornamento professionale o si negozia anche, peraltro in modo scontatamente polarizzato, sulle garanzie occupazionali; tuttavia il rendere palese che si tratta di aspetti che hanno pari rilievo permette di realizzare combinazioni più variegata e, insisto, più consone alle aspettative delle persone.

La seconda considerazione scaturisce proprio da questa accentuazione delle differenze che potrebbe innescare un'evoluzione caotica e difficilmente governabile degli organici. Per questo motivo, posto che il rischio è tutt'altro che irrilevante, occorre sviluppare ruoli di mediazione che creino e mantengano in efficienza meccanismi capaci di creare coesione tra gli individui; si tratta, in sostanza, di lavorare sulla dimensione che abbiamo lasciato sin qui un po' sullo sfondo, che è quella del fabbisogno di socializzazione. Fermo restando che si presenta comunque con gradi di intensità differenti, anch'esso, come gli altri, è comunque presente; per questo occorre che ruoli specifici (e questa, per esempio, potrebbe essere in filiale la missione del direttore) vengano creati con il compito di cucire una tela che altrimenti rischierebbe ben presto di sfilacciarsi. Al di là della metafora, è evidente che non è facile far coesistere in spazi fisici spesso circoscritti individui ai quali arridono radiose prospettive di crescita professionale e retributiva con altri che sono invece stabilmente parcheggiati sul binario morto di un lavoro senza evoluzioni. Per questo è cruciale che si definiscano meccanismi, ma ancor di più ruoli, il cui compito sia quello di far lavorare bene squadre dove ognuno ha compiti, caratteristiche e aspettative differenti e perciò lavori e compensi diversi.

Nel menzionare questa necessità vedo profilarsi sullo sfondo lo spettro di cartapesta di atroci convention aziendali in splendide località fuori stagione con rituale, e normalmente mediocre, cena di gala, o ancor più deprimenti barbecue o cene tra colleghi presente il capo che si improvvisa cabarettista (e tutti sono tenuti a fingere di sbellicarsi dalle risate); non si tratta ovviamente di queste iniziative di socializzazione forzata tanto più inefficaci in un contesto culturale e sociale come il nostro in cui il luogo di lavoro è per l'appunto un luogo di lavoro e a cui non si chiede di supplire alla povertà di relazioni sociali. Per far lavorare bene la squadra non ci si può attendere che servano a qualcosa iniziative dal netto sapore paternalistico e in fondo manipolatorie; occorre invece incidere sui processi, sulle relazioni quotidiane sul luogo di lavoro, creare una cultura della collaborazione tra diversi che sia accettabile e quindi sostituibile alla antica solidarietà tra uguali. Solo così potrà riformarsi la

LE FAMIGLIE

percezione di un rapporto con la banca in cui non vi è più il dono reciproco e la promessa di fedeltà sempiterna, ma uno scambio equo e inequivocabile, e perciò forse meno caldo dell'antica relazione tra banca e bancario; ma non per questo meno solido e in definitiva funzionale.

Ben conscio del rischio che questa affermazione venga presa come una forma di autopromozione (che avrebbe comunque il pregio di essere esplicita e non suggerita o sottintesa), voglio sottolineare come il lavoro condotto nell'ambito della ricerca Newfin già più volte menzionata fornisca indicazioni su cui si sta lavorando per sviluppare suggerimenti e proposte operative sulle quali, a breve, confrontarsi.

BIBLIOGRAFIA

FILOTTO U. (2004), "Ricche, potenti, egoiste: le banche e i loro clienti", in BRACCHI G., MASCIANDARO D. (a cura di), *La competitività dell'industria bancaria. Intermediari e regole nel mercato bancario ed europeo*, Nono Rapporto sul Sistema Finanziario Italiano della Fondazione Rosselli, Edibank, Milano.

– (a cura di) (2005), *Una vita da bancario: un viaggio nelle relazioni filiali/direzione centrale*, Newfin Università Bocconi, in corso di pubblicazione, Bancaria Editrice, Roma.

GREENBERG J. (1996), *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*, Sage, Thousand Oaks (CA).

LAWRENCE P.R., NOHRIA N. (2002), *Driven. How Human Nature Shapes Our Choices*, Jossey-Bass, San Francisco.