

**Lavorare in un parco  
di divertimento:  
relazioni con gli ospiti,  
legami sociali e  
standardizzazione**

di

**Stefania Negri**

**ADAPT**

**LABOUR STUDIES**

e-Book series

**n. 81**

**ADAPT**  
www.adapt.it  
**UNIVERSITY PRESS**

## ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

**ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro**

### DIREZIONE

**Michele Tiraboschi** (*direttore responsabile*)

**Lilli Casano**

**Pietro Manzella** (*revisore linguistico*)

**Emmanuele Massagli**

**Francesco Nespoli**

**Flavia Pasquini**

**Pierluigi Rausei**

**Francesco Seghezzi** (*direttore ADAPT University Press*)

**Silvia Spattini**

**Paolo Tomassetti**

### SEGRETERIA DI REDAZIONE

**Laura Magni** (*coordinatore di redazione*)

**Maddalena Magni**

**Lavinia Serrani**



@ADAPT\_Press @adaptland @bollettinoADAPT

**Lavorare in un parco  
di divertimento:  
relazioni con gli ospiti,  
legami sociali e  
standardizzazione**

di

**Stefania Negri**

ISBN 978-88-31940-14-6

Pubblicato il 26 marzo 2019

© 2019 ADAPT University Press – Pubblicazione on-line della Collana ADAPT

---

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

*Non avrete mai ottimi rapporti con i clienti  
finché non avrete buoni rapporti con i dipendenti*

Walter Elias Disney

# INDICE

<b>Introduzione .....</b>	<b>XI</b>
---------------------------	-----------

<b>Capitolo I. Il lavoro nei servizi al consumo: emotional labour e altre implicazioni .....</b>	<b>1</b>
--	----------

1. Da una società industriale a una società dei servizi.....	1
2. I servizi: una breve puntualizzazione.....	3
3. I servizi al consumo o alla persona .....	6
4. Chi sono i lavoratori impiegati nei servizi al consumo? .....	9
5. Le caratteristiche che contraddistinguono i servizi al consumo.....	11
5.1. Intangibilità .....	12
5.2. L'inseparabilità.....	13
5.3. La flessibilità della domanda e i differenti tempi di lavoro e non lavoro .....	14
5.4. La presenza del cliente .....	19
6. L'importanza del contatto con il cliente e le sue implicazioni.....	20
7. Arlie Russell Hochschild e la scoperta delle emozioni al lavoro.....	22
7.1. La nascita di una sociologia delle emozioni.....	23
7.2. The managed heart. Commercialization of human feeling.....	29
7.2.1. Il disegno della ricerca e le domande che hanno guidato lo studio .....	29
7.2.2. Emotional labour ed emotion work.....	30

8. Il dopo Hochschild.....	36
8.1. Bolton e Boyd e il superamento del concetto di emotional labour .....	37
8.2. Korczynski e il tentativo di ricondurre all'unità le argomentazioni sui lavori a contatto con il cliente.....	41
8.2.1 Il modello della burocrazia orientata al cliente.....	42
8.2.2. Il cliente rappresenta una fonte di alienazione per i lavoratori? .....	45
8.2.3. Gli abusi da parte dei clienti: una dinamica da non trascurare nello studio del lavoro nei servizi.....	48
8.2.4. Communities of coping e altre forme di sostegno tra colleghi .....	50

## **Capitolo II. I parchi di divertimento: passato, presente e futuro....53**

1. Storia, nascita e sviluppo dei primi parchi di divertimento.....	53
2. I parchi tematici: l'influenza del modello Disney .....	56
3. Diffusione dei parchi di divertimento in Italia.....	58
4. I parchi di divertimento: un settore trainante dell'economia italiana...64	
5. Le caratteristiche della forza lavoro impiegata nei parchi di divertimento.....	67

## **Capitolo III. La metodologia della ricerca .....73**

1. La domanda di ricerca .....	73
2. La scelta del contesto: perché proprio il Greenpark? .....	75
3. L'approccio etnografico.....	77
4. Le interviste.....	78
4.1. La scelta delle persone da intervistare .....	78
4.2. L'elaborazione della traccia d'intervista.....	82
4.3. La conduzione delle interviste .....	83

5. L'osservazione partecipante .....	85
6. L'analisi dei documenti.....	87
<b>Capitolo IV. Il contesto di lavoro .....</b>	<b>89</b>
1. Greenpark: una storia che ebbe inizio 47 anni fa .....	89
2. Com'è il Greenpark oggi? Da parco d'attrazione a parco tematico .....	93
2.1. La struttura organizzativa del parco.....	99
2.2. Caratteristiche della forza lavoro impiegata nel parco.....	103
3. Le <i>operation</i> : composizione socio-demografica dei lavoratori .....	108
3.1. Organizzazione interna al settore <i>operation</i> .....	112
<b>Capitolo V. Le condizioni di lavoro: tra dinamismo e ripetitività..</b>	<b>115</b>
1. La routine di lavoro .....	115
1.1. La routine di lavoro degli operatori giostre .....	115
1.2. La routine di lavoro dei character .....	121
2. L'ambiente in cui operano .....	123
3. Indossare il costume .....	125
4. Gli orari di lavoro: l'influenza di diversi fattori intervenienti.....	130
5. I contratti di lavoro .....	137
<b>Capitolo VI. La formazione professionale dei dipendenti: come bisogna comportarsi con l'ospite .....</b>	<b>144</b>
1. Il reclutamento dei dipendenti del settore <i>operation</i> .....	144
2. Il percorso di formazione .....	148
2.1. I corsi e i contenuti.....	150
2.1.1. Le competenze tecniche.....	153
2.1.2. Feeling rules, regole di comportamento e altre raccomandazioni.....	157

**Capitolo VII. L'interazione con gli ospiti: tra regole e autonomia 169**

1. Chi sono gli ospiti del Greenpark?.....	169
2. Come avviene il contatto con l'ospite?.....	171
3. La centralità dell'interazione con l'ospite nella quotidianità lavorativa .....	176
4. Gli ospiti: una fonte di emozioni contrastanti .....	179
4.1. Il contesto di lavoro.....	183
4.2. Riconoscimento del lavoro svolto.....	185
4.3. Riconoscimento del lavoratore come persona .....	187
4.4. Giochi di potere .....	192
4.5. Orientamento emotivo all'ospite.....	195
4.6. Coinvolgimento emotivo.....	197
4.7. Invasione del self.....	200
5. La relazione con gli ospiti: una differente gestione delle emozioni....	209
6. Alcune riflessioni conclusive.....	215

**Capitolo VIII. Le relazioni con i colleghi e i superiori..... 218**

1. Breve premessa.....	218
2. Programmi ed eventi organizzati per i dipendenti .....	219
3. Il rapporto con i colleghi .....	222
3.1. Differenti tipi di rapporti con i colleghi.....	226
4. I colleghi: una valida risorsa nella routine di lavoro.....	235
4.1. L'importanza dello scambio sociale con i colleghi nel retroscena .....	240
5. Il rapporto con i superiori .....	242

**Conclusioni..... 251****Bibliografia ..... 258**

**Sitografia..... 266**

**Appendice metodologica..... 268**

## Introduzione

In Italia, come è accaduto in tutti i paesi sviluppati, in seguito alla transizione avvenuta dalla metà degli anni Settanta del Novecento, che ha determinato il passaggio da una società industriale a una terziaria, si osserva che i posti di lavoro nei servizi rappresentano circa i tre quarti di tutti i posti di lavoro esistenti. L'economia risulta essere dominata dalle industrie dei servizi e il processo di transizione dall'industria manifatturiera a quella dei servizi non si è arrestato nemmeno con l'avvento della crisi economica mondiale e risulta tutt'ora in atto.

Data questa grande diffusione degli occupati nei servizi e la progressiva riduzione dell'occupazione nell'industria anche la sociologia del lavoro ha iniziato ad allentare gli studi nel contesto dell'industria fordista per dedicarsi allo studio dell'organizzazione e delle caratteristiche del lavoro nelle grandi industrie dei servizi. È così che le figure professionali e il processo lavorativo implicato in servizi come i call center, i ristoranti, gli ospedali, gli hotel, i supermercati e in molti altri settori inizia a riscuotere un'importante attenzione da parte dei sociologi che incominciano a studiarne le caratteristiche e le dinamiche interne. Tali studi si sono fortemente sviluppati nel contesto accademico di lingua inglese, mentre sono scarsamente diffusi in Italia dove tali ricerche sono ancora residuali e circoscritte a pochi ambiti di lavoro.

In Italia infatti, ad eccezione di Cerruti (2010), non sono state condotte ricerche nei supermercati, nei grandi centri commerciali, nei parchi di divertimento, nelle navi da crociera, nei casinò e in altri luoghi che rappresentano oggi giorno le principali “cattedrali del consumo [Ritzer, 2000]” e richiamano la grande maggioranza dei lavoratori.

Tra tutti i servizi, il settore dei parchi di divertimento ha attirato l'attenzione di chi scrive per diversi motivi. Innanzitutto è un contesto di lavoro relativamente recente, poiché è soltanto a partire dagli anni sessanta e settanta del Novecento che sul territorio nazionale hanno iniziato a sorgere i primi parchi di divertimento. Sono un contesto di lavoro che richiede una forza lavoro molto eterogenea al suo interno. In un parco di divertimento sono infatti occupate figure professionali che detengono differenti livelli di istruzione, responsabilità e competenze tecniche e sociali. In Italia sono presenti centottantasette parchi di divertimento di piccole, medie e grandi dimensioni (localizzati in tutte le regioni ad eccezione del Molise) che offrono numerosi posti di lavoro, soprattutto durante la stagione estiva. Lo studio di questo settore risulta essere particolarmente interessante poiché prevede la presenza del cliente all'interno del processo di lavoro. A differenza dei lavori nella grande industria fordista, l'occupazione nei parchi di divertimento implica un'interazione costante e diretta tra lavoratori e clienti che genera delle particolari dinamiche e conseguenze.

Infine, il settore dei parchi di divertimento è sembrato essere un buon terreno di ricerca poiché, nonostante la capillare presenza di parchi sul territorio nazionale, è un ambito nel quale gli studi sociologici non sono particolarmente diffusi e, soprattutto nel contesto accademico italiano non sono mai state analizzate le condizioni di lavoro e le caratteristiche dei dipendenti che operano in tale settore.

Nello specifico questo lavoro di ricerca si propone di studiare la realtà sociale nella quale operano quotidianamente i lavoratori a contatto con i clienti di un parco di divertimento del nord Italia. Con questa tesi si vuole fornire una prima ricerca esplorativa nel settore dei parchi di divertimento al fine di comprendere quelle che sono le condizioni generali di lavoro di questi operatori, analizzare il modo in cui vivono e percepiscono le continue interazioni con gli ospiti e capire che ruolo hanno i colleghi in un contesto di lavoro standardizzato, scandito dai tempi e dalle interazioni con gli ospiti.

Per indagare gli aspetti sopracitati verrà utilizzato un approccio etnografico al tema ricorrendo all'utilizzo di tre differenti tecniche di analisi tipiche della ricerca qualitativa: l'osservazione partecipante, le interviste in profondità e l'analisi documentaria.



Capitolo I.

**Il lavoro nei servizi al consumo:  
emotional labour e altre implicazioni**

**1. Da una società industriale a una società dei servizi**

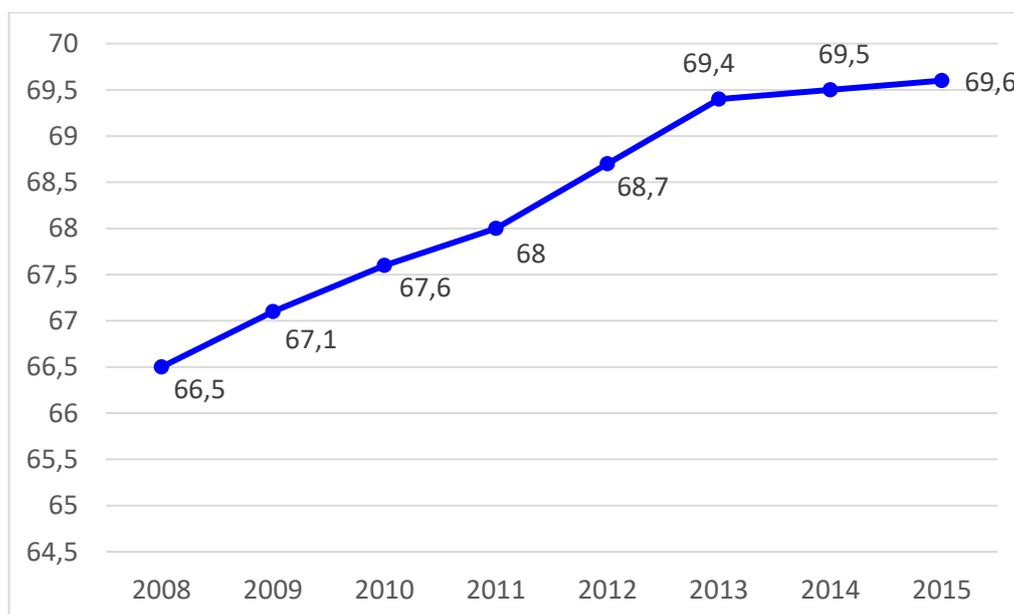
A partire dagli anni settanta del Novecento si è assistito ad una transizione terziaria che ha coinvolto tutti i paesi europei, tra cui l'Italia. Se nella metà degli anni Settanta, nella maggior parte dei paesi europei, la maggioranza degli occupati era impiegata nell'industria e nell'agricoltura, a partire dagli anni ottanta del Novecento la domanda di lavoro si concentra principalmente nel settore terziario [Reyneri, 2011]. Sebbene con modalità e tempi differenti, in tutti i paesi occidentali la società industriale è tramontata, segnando l'avvento della società dei servizi.

Il processo di terziarizzazione è avvenuto in Italia alcuni anni dopo, rispetto agli altri paesi europei [Fellini, 2017]. La transizione terziaria, in Italia, come hanno messo in luce numerosi studi, ha anche un'altra importante particolarità che la rende differente da quella avvenuta negli altri stati. Infatti, la transizione terziaria nazionale si caratterizza per la sua disomogeneità territoriale, “con il paradosso delle regioni meridionali in cui la quota di occupazione nei servizi ha presto superato quella che caratterizzava le regioni centro-settentrionali, non per una maggiore precocità del fenomeno delle regioni del sud rispetto a quelle del centro-

nord come si potrebbe pensare, quanto per la debolezza dell'occupazione industriale in quell'area del paese [Chiesi, 1998, cit. in Fellini, 2017: 19]”.

La crisi finanziaria iniziata nel 2007 non ha arrestato lo sviluppo dell'occupazione nel settore dei servizi, ma al contrario ha favorito un'accelerazione del processo di terziarizzazione. Guardando infatti i dati *Eurostat Labour Force Survey database* risulta evidente come in Italia sia cresciuta la quota di lavoratori impiegati nel settore terziario rispetto all'occupazione totale, la percentuale di lavoratori del terziario è passata infatti da poco più del 65% nel 2008 a quasi il 70% nel 2015.

**Grafico 1.1.** Serie storica della quota di occupati nei servizi in Italia dal 2008 al 2015



Fonte: elaborazioni su EUROSTAT Labour Force Survey database

La crescita dei posti di lavoro nel terziario è stata studiata e spiegata dagli economisti in due differenti modalità.

“Alcuni rilevano che al crescere dei livelli di reddito familiare la domanda di servizi aumenta più rapidamente di quella di beni industriali, perché oltre una certa soglia il consumo di manufatti, come quello di beni alimentari, si avvicina alla saturazione, mentre non vi è quasi limite al consumo di servizi sanitari, assistenziali e culturali. Altri attribuiscono la maggiore crescita dell’occupazione terziaria rispetto a quella industriale alla più lenta dinamica della produttività nei servizi a causa dell’impermeabilità al progresso tecnico. La produttività del lavoro (data dal rapporto tra volume di beni o servizi prodotti e volume di ore o numero di lavoratori che sono stati necessari per produrli) può crescere enormemente nell’industria manifatturiera grazie all’uso delle macchine, mentre è molto difficile automatizzare gran parte dei servizi [Reyneri, 2011: 10]”.

Dopo aver presentato brevemente quello che è stato il processo di terziarizzazione avvenuto in Italia è ora necessario capire nel dettaglio che cosa sono i servizi, quali sono le loro suddivisioni interne, le loro particolarità e gli aspetti che li differenziano dal lavoro nella grande industria fordista.

## **2. I servizi: una breve puntualizzazione**

Non esiste una definizione univoca di che cosa siano i servizi, anche perché ogni disciplina elabora una sua differente e specifica spiegazione.

In generale si può dire che “una prima e semplice definizione dei servizi è quella che li considera come l’insieme delle attività diverse (residuali) da quelle del settore primario (l’agricoltura) e secondario (l’industria). Perciò i servizi rappresentano il settore terziario dell’economia [Fellini, 2017: 21]”. Se ci pensiamo questa prima definizione è quella che da sempre è riportata nei sussidiari

delle scuole primarie, nei quali lo sviluppo economico delle venti regioni italiane viene spiegato ai giovani alunni come tripartito nei settori sopra elencati.

Anche Gershuny (1978), noto sociologo economico, elabora una propria definizione ed afferma che “ciò che distingue il settore dei servizi dagli altri è la possibilità di imprese e famiglie di scegliere se rivolgersi al mercato o invece soddisfare da sole i bisogni relativi [Esping-Andersen, 2000: 178]”.

Secondo questo autore il mondo dei servizi rappresenta tutte quelle attività che vengono svolte da persone esterne al nucleo familiare al fine di soddisfare differenti bisogni che possono sorgere all'interno di una famiglia, per esempio la fame, il bisogno di cura, la sicurezza, ecc.

Esping-Andersen (2000), è l'autore che ha proposto una suddivisione del settore dei servizi in quattro ampie categorie spiegandole nel dettaglio.

Secondo l'autore il settore terziario può essere articolato in quattro categorie: servizi alle imprese, di distribuzione, alle persone e sociali [Esping-Andersen, 2000].

La prima categoria, relativa ai “servizi alle imprese”, fa riferimento a tutti quei servizi professionali come la consulenza assicurativa, finanziaria, immobiliare, la contabilità, il marketing e la progettazione degli impianti e dei prodotti. In questo tipo di servizi sono occupati i lavoratori altamente specializzati, come i tecnici, i professionisti e i manager.

La seconda categoria, proposta dal sociologo danese, è quella dei “servizi di distribuzione”, cioè tutti quei servizi che afferiscono alla vendita all'ingrosso e al minuto, al trasporto e alla comunicazione. Lo sviluppo di tale settore è esploso a partire dal secondo dopoguerra e coincide con il fenomeno del consumo di massa e del trasporto di massa [Esping-Andersen, 2000: 180].

Nella terza categoria, chiamata “servizi alla persona o di consumo”, rientrano tutte quelle occupazioni che tendono a sostituire “il lavoro di servitori, maggiordomi, domestiche, cameriere, giardinieri e molti altri lavoratori impegnati un tempo nelle faccende di casa. Ma riflettono anche la nostra sempre più intensa ricerca di piacere e di divertimento. In entrambi i casi, devono competere, in genere, con le famiglie e la loro capacità di soddisfare molti dei propri bisogni [Esping-Andersen, 2000: 180]”.

Infine, la quarta categoria, definita “servizi sociali”, afferisce ai servizi sanitari, di istruzione e di cura (accudire bambini, assistere anziani e malati a domicilio). Generalmente gli occupati in questo ambito sono dei professionisti altamente specializzati come i medici, gli infermieri e gli insegnanti, ma, negli ultimi anni, lo sviluppo dei servizi di cura ha registrato anche un aumento del numero di lavoratori non specializzati (per esempio si pensi alle badanti). Questa categoria di servizi ha avuto “uno straordinario sviluppo, inizialmente grazie all’espansione dei sistemi di istruzione di massa, e successivamente in conseguenza dell’invecchiamento della popolazione e della crescente domanda di cure sanitarie. A utilizzare tali servizi sono le famiglie ma è comunque al settore pubblico che si deve il loro sviluppo [Esping-Andersen, 2000: 181]”.

Il contesto di lavoro che si andrà ad analizzare in questo lavoro di ricerca è un settore interno alla categoria, definita da Esping-Andersen, “dei servizi alla persona o di consumo”. Infatti, i parchi di divertimento rappresentano un esempio di servizio che viene acquistato dalle famiglie per rispondere ad una esigenza di svago e di divertimento.

Seppur sarebbe interessante approfondire tutte le quattro categorie proposte da Esping-Andersen, in ragione dell’oggetto della ricerca, in questa sede verranno approfondite soltanto le caratteristiche relative alla categoria dei servizi al consumo.

### 3. I servizi al consumo o alla persona

Sassatelli (2007) definisce “l’area occupazionale dei servizi al consumo considerando quelle attività che le famiglie acquistano per il soddisfacimento dei propri bisogni individuali e privati – quindi non collettivi – e che contemplano un contatto diretto con chi eroga il servizio, nei contesti delle istituzioni commerciali, siano esse propriamente di consumo, come ad esempio i ristoranti, siano esse istituzioni della distribuzione, come ad esempio i supermercati [Sassatelli, 2007, cit. in Fellini, 2017: 71]”. Secondo Fellini (2017) nella categoria dei servizi al consumo sono da inserire tutte quelle attività che riguardano i servizi personali, come la ristorazione e i pubblici esercizi, la ricettività turistica, le attività legate al divertimento, alla cura e al benessere, ma anche il commercio al dettaglio, il trasporto passeggeri, il lavoro domestico e in generale tutti quei servizi che costituiscono consumi finali da parte delle famiglie [Fellini, 2017: 65].

Partendo da queste due definizioni si può ben comprendere che “l’area occupazionale dei servizi al consumo interessa una vasta platea di lavoratori: chi è impiegato nei piccoli esercizi commerciali, nella distribuzione organizzata, nei pubblici esercizi come i bar, i caffè, i ristoranti, le mense, ma anche gli addetti nelle attività per il divertimento, per il tempo libero e per il benessere della persona – dalle palestre ai cinema e ai teatri, dai parrucchieri ai centri benessere –, nei servizi turistici – dalle agenzie viaggi agli stabilimenti termali, dai trasporti aerei a quelli marittimi – e in tutte le attività di servizio legate all’organizzazione e al funzionamento della quotidianità domestica, dalle tintorie alla riparazione dei *personal* computer, fino al lavoro domestico in senso proprio, tanto per citare qualche esempio [Fellini, 2017: 71]”.

Questa categoria di servizi, secondo Esping-Andersen, si è sviluppata a causa di due principali fenomeni. Da un lato, dal già citato processo di sostituzione del lavoro domestico svolto precedentemente da alcune figure professionali interne alle famiglie e dall'altro lato dall'aumento dei livelli di benessere nelle società occidentali che ha promosso la crescita della domanda di attività ricreative e dei servizi legati al divertimento e al tempo libero [Esping-Andersen, 2000]. La crescita dei posti di lavoro in questo settore è in parte direttamente collegata con le scelte di consumo delle famiglie. In particolare si è osservato che le coppie formate da due lavoratori (*dual earner*) e le famiglie unipersonali sono quelle che più possono sostenere la domanda di questi servizi poiché, per questioni legate alla mancanza di tempo e alla maggiore disponibilità di risorse, più facilmente fanno ricorso a tali servizi, non essendo in grado di provvedere da soli al loro soddisfacimento [Fellini, 2017: 33-34].

Se si considerano i dati provenienti dall'indagine ISTAT sulle forze lavoro si nota che in Italia nel 2015, su un totale di circa 22,5 milioni di occupati, circa 6 milioni (26,8%) lavorano nell'ampio settore dei servizi al consumo [Fellini, 2017]. Si può inoltre osservare che i servizi al consumo costituiscono un'area occupazionale che pesa quanto quella dell'occupazione industriale e che assorbe più lavoratori del comparto dei servizi non destinabili alla vendita (pubblica amministrazione, istruzione, sanità, servizi sociali) e di quello dei servizi intermedi (22%) [Fellini, 2017: 75-76].

**Tabella 3.1.** Occupati nei servizi al consumo: valori assoluti, % sull'occupazione totale e terziaria, composizione interna, Italia, 2015

	<b>Valore assoluto (in migliaia)</b>	<b>% su occupazione totale</b>	<b>% su occupazione terziaria</b>	<b>% su occupazione nei servizi al consumo</b>
<b>Agricoltura</b>	857	3,8	-	-
<b>Industria e costruzioni</b>	5.956	26,5	-	-
<b>Servizi</b>	15.651	69,7	100,0	-
<b>Totale</b>	22.465	100,0	-	-
<b>Servizi al consumo</b>	6.018	26,8	38,5	100,0
<b>Servizi finali non destinati alla vendita (PA, istruzione, sanità e servizi sociali)</b>	4.720	21,0	30,2	-
<b>Servizi intermedi (incluso commercio all'ingrosso)</b>	4913	21,9	31,4	-

Fonte: FELLINI I., *Il terziario di consumo. Occupazione e professioni*, Carocci, 2017, 75.

#### 4. Chi sono i lavoratori impiegati nei servizi al consumo?

Per comprendere al meglio un ambito di lavoro è assolutamente necessario conoscere le caratteristiche della forza lavoro impiegata nello stesso. Questo approfondimento risulta essere estremamente necessario specialmente in un contesto di lavoro come quello dei servizi al consumo poiché, è ormai risaputo, che il processo di terziarizzazione ha promosso l'inserimento nel mondo del lavoro delle componenti tradizionalmente più deboli della forza lavoro, in particolare delle donne e degli immigrati, pur non senza contraddizioni, e con l'affermazione di nuove diseguaglianze di genere, generazionali ed etniche [Reyneri, 2011].

I servizi al consumo si caratterizzano per la presenza di una forza lavoro eterogenea al loro interno. Tale settore è infatti costituito da un'elevata femminilizzazione, da una forte presenza di lavoratori immigrati e da una forza lavoro anagraficamente giovane. Come ha ben messo in luce Fellini (2017), "i servizi al consumo sono il settore che più segna le distanze dalle caratteristiche della forza lavoro industriale, in cui la figura del maschio adulto capofamiglia (nativo), il *male breadwinner*, era quella prevalente. Questo non significa che, nella società industriale, le donne, i giovani e i lavoratori immigrati non lavorassero o non partecipassero al mercato del lavoro. Tuttavia, il loro ruolo era più marginale [Fellini, 2017: 149-150]".

Il settore dei servizi al consumo attrae in Italia una parte molto consistente dell'occupazione femminile. All'incirca il 35% delle donne risulta impiegata nel settore dei servizi al consumo e tale settore rappresenta in questo modo il più importante polo di assorbimento del lavoro femminile [Fellini, 2017: 153].

Come anticipato poco sopra, il lavoro nei servizi al consumo rappresenta un importante bacino occupazionale anche per la popolazione immigrata, che proprio in alcuni contesti di lavoro

che compongono il settore (come la ristorazione, il lavoro a domicilio, la ricettività turistica) trovano un contesto favorevole al loro inserimento nel mercato del lavoro italiano.

In Italia l'incidenza degli immigrati nel settore dei servizi al consumo è superiore a quella che si registra nei servizi alle imprese e nei servizi pubblici e sociali [Fellini, 2017: 159]. È stato ipotizzato che a favorire questa massiccia presenza di lavoratori immigrati può essere il fatto che i servizi al consumo “sono la componente dei servizi che esprime la domanda di lavoro a minore qualificazione poiché si tratta per lo più di attività a scarso valore aggiunto, a elevata intensità di lavoro e caratterizzate da una dinamica della produttività particolarmente bassa. Tra i servizi alla persona si concentrano i cosiddetti *bad jobs*, i cattivi impieghi per scarsi contenuti professionali, cattive condizioni di lavoro, scarse remunerazioni, limitate tutele e garanzie [Fellini, 2017: 30]”.

Infine, i servizi al consumo rappresentano una possibilità di lavoro anche per i giovani, anche se in Italia tale settore attrae maggiormente le donne e gli immigrati [Fellini, 2017: 164].

Come si è potuto notare da questa breve presentazione del profilo dei lavoratori che sono impiegati in tale settore emerge che la forza lavoro impegnata è molto eterogenea dal punto di vista delle caratteristiche socio-anagrafiche e che per tali peculiarità differisce da altri settori. Considerando i dati riportati nella tabella (cfr. tabella 4.1), si può notare che gli uomini nativi adulti (oltre i 35 anni) rappresentano solo poco più di un quarto dell'occupazione del settore mentre assorbono oltre il 40% dell'occupazione complessiva [Fellini, 2017: 165-166].

**Tabella 4.1.** Composizione degli occupati nei servizi al consumo per genere, età e origine etnica (% di cella), Italia, 2015

Età	Immigrati	Immigrate	Nativi	Native	Totale
15-24	0,4	0,6	3,4	3,0	7,4
25-34	2,2	3,2	8,5	8,8	22,7
35-44	2,0	4,1	10,7	10,9	27,7
45-54	1,7	3,7	10,4	10,4	26,2
Over 55	0,6	2,3	7,7	5,4	16,0
<b>Totale</b>	6,9	13,9	40,7	38,5	100,0

Fonte: FELLINI I., *Il terziario di consumo. Occupazione e professioni*, Carocci, 2017, 166

## 5. Le caratteristiche che contraddistinguono i servizi al consumo

Come ben messo in luce da Fellini (2017) esistono delle dimensioni che caratterizzano il mondo dei servizi e che sono state studiate dal marketing dei servizi. Questo ambito disciplinare riconosce che i servizi sono caratterizzati da intangibilità, deperibilità, inseparabilità tra il momento della produzione e quello del consumo e dalla centralità della relazione tra chi eroga il servizio e il cliente. Fellini (2017) riconosce che tali dimensioni sono individuabili in tutti i settori dei servizi, ma in particolare nei servizi al consumo.

Andremo ora ad analizzare queste e altre caratteristiche che contrassegnano il settore dei servizi al consumo al fine di comprendere le particolarità di questo ambito lavorativo.

## 5.1. Intangibilità

La prima dimensione che contraddistingue i servizi al consumo è l'intangibilità poiché, differentemente dai beni prodotti nella grande industria fordista, i servizi al pubblico non possono essere in un certo senso percepibili dai cinque sensi. I servizi, infatti, non possono essere osservati, gustati, toccati, sentiti o annusati. Se si pensa ad esempio ai servizi di assistenza svolti negli impianti balneari dai bagnini e altro personale addetto e rivolte a tutti i turisti è ovvio pensare che questi servizi non possono essere visti o toccati materialmente dai clienti, anche se, questi ultimi possono comunque toccare e vedere certe componenti tangibili del servizio (come ad esempio le attrezzature utilizzate per pulire la spiaggia o per assistere i bagnanti in acqua, le sdraio e gli ombrelloni o i cestini della spazzatura sempre in ordine).

I servizi privati al consumo si caratterizzano per una tendenziale intangibilità anche perché, “a differenza delle merci, non possono essere “visti” o provati prima dell’acquisto, non possono essere accumulati come scorte e non possono essere trasferiti in un luogo diverso da quello della produzione. I servizi commerciali, ad esempio, anche se distribuiscono beni e merci materiali, creano valore economico dal soddisfacimento dei bisogni dei consumatori, approvvigionandoli con quei beni e quei prodotti, ma non è possibile provare l’attività di vendita o fare scorte di questo tipo di intermediazione. Allo stesso modo, una rappresentazione teatrale è unica ogni volta, come lo è il pasto al ristorante, sebbene in questo secondo caso l’oggetto del servizio sia la fornitura di un bene molto concreto. Infatti, l’intangibilità dei servizi spesso si accompagna alla loro immaterialità, ma l’associazione tra queste due dimensioni, per quanto frequente, non è necessaria [Fellini, 2017: 79]”.

Questa particolare caratteristica, intrinseca al settore dei servizi al consumo, comporta inevitabilmente la deperibilità del servizio qualora non venga fruito da alcun cliente, poiché, come specificato pocanzi non è possibile fare scorte di un servizio invenduto [Fellini, 2017].

## 5.2. L'inseparabilità

Un'altra caratteristica fondamentale dei servizi al consumo è la loro inseparabilità poiché nel processo che va dall'erogazione di un servizio da parte di un lavoratore al suo consumo da parte del fruitore non è possibile scindere esattamente il momento della produzione, della vendita e del consumo del servizio [Fellini, 2017].

“L'inseparabilità tra il momento della produzione e quello del consumo rende centrale la prestazione di chi eroga il servizio dal quale molto spesso dipende la qualità, reale o percepita, e l'apprezzamento da parte dei clienti. Se da un lato è vero che la qualità dei servizi non è facilmente misurabile perché le valutazioni dei clienti sono soggettive e legate a fattori non sempre controllabili come le aspettative, le loro precedenti esperienze e le motivazioni di un determinato consumo, dall'altro lato è vero che è quasi impossibile rimediare a un cattivo servizio, a differenza di quanto accade con una merce che, se presenta un difetto di fabbricazione può essere sostituita. Un pasto mal servito, la cattiva accoglienza, una brutta lezione, la scarsa assistenza in cabina, un capo rovinato in tintoria, una brutta performance musicale per quanto incomparabili nella loro essenza sono accomunati dal fatto di non avere rimedio, salvo le scuse e la cortesia verso la delusione del cliente da parte di chi eroga il servizio [Fellini, 2017: 81]”.

L'inseparabilità che caratterizza il processo di lavoro in quest'area occupazionale, tra il momento dell'erogazione del servizio e quello del consumo da parte del fruitore, fa in modo che le attività connesse siano a forte intensità di lavoro. Sempre in virtù dell'inseparabilità vigente le occupazioni in tale settore dipendono direttamente dalla domanda di questi servizi che, in alcuni periodi dell'anno è maggiore, mentre in altri può essere quasi nulla.

### **5.3. La flessibilità della domanda e i differenti tempi di lavoro e non lavoro**

Altra dimensione che contraddistingue il settore dei servizi al consumo è la flessibilità della domanda di alcuni di questi servizi. Infatti, la ciclicità della domanda determina variazioni nelle richieste di questi servizi in base ai diversi periodi dell'anno, ai giorni della settimana e ai differenti momenti della giornata.

La variazione della domanda più nota in questo settore è quella “che si manifesta lungo l'arco dell'anno, come la stagionalità della domanda dei servizi turistici, (ma anche) quella che quotidianamente detta i ritmi di lavoro e il maggiore fabbisogno di personale in determinate ore della giornata nei bar e nei ristoranti [Fellini, 2017: 80]”.

Tale “irregolarità temporale che caratterizza la domanda di questo tipo di servizi per quanto non completamente imprevedibile, ha inoltre fortissime implicazioni sull'organizzazione del lavoro e dei lavoratori: dai picchi di assunzione nei primi mesi dell'estate e di cessazioni di rapporti di lavoro nei primi mesi autunnali nelle attività stagionali del turismo, alle problematiche di organizzazione dei turni nelle aperture domenicali dei supermercati [Fellini, 2017: 80]”.

I differenti picchi di lavoro generati dalle maggiori richieste dell'utenza che variano nel corso dell'anno, del mese, della settimana e all'interno di una stessa giornata lavorativa “richiedono (necessariamente) un'organizzazione della forza lavoro a geometria variabile [Fellini, 2017: 110]”.

Per superare il problema della flessibilità della domanda le aziende attive nel settore dei servizi al consumo ricorrono all'utilizzo di forme contrattuali diverse dai contratti standard che permettono di disporre di una forza lavoro variabile e presente soltanto qualora se ne ha davvero bisogno.

Molte aziende fanno ricorso al lavoro temporaneo, soprattutto quelle che dipendono dalla stagionalità della domanda turistica che in alcuni periodi dell'anno crea una forte necessità di incrementare il numero di lavoratori impiegati.

Dalla tabella (cfr. tabella 5.3.1), elaborata su microdati Eurostat [Fellini, 2017], si può notare che nel settore turistico, nelle attività legate al tempo libero e al divertimento il lavoro temporaneo è molto più diffuso che in altri settori dei servizi al consumo.

**Tabella 5.3.1.** Occupati temporanei sugli occupati dipendenti per settore (%), in Italia, 2014

<b>SETTORE</b>	<b>% OCCUPATI</b>
<b>Agricoltura</b>	59,0
<b>Industria e costruzioni</b>	10,7
<b>Servizi al consumo</b>	17,5
<b>Commercio</b>	14,5
<b>Turismo</b>	32,7
<b>Tempo libero e divertimento</b>	28,3

<b>Lavoro domestico</b>	6,0
<b>Benessere e cura della persona</b>	16,9
<b>Servizi alle imprese</b>	11,1
<b>Servizi sociali</b>	10,4

Fonte: FELLINI I., *Il terziario di consumo. Occupazione e professioni*, Carocci, 2017, 112

Anche il lavoro a chiamata o intermittente è un tipo di contratto molto utilizzato nei servizi al consumo, specialmente nel turismo, negli alberghi, nella ristorazione, nei servizi culturali e ricreativi e nei pubblici esercizi [Fellini, 2017].

“Il contratto di lavoro intermittente (o “lavoro a chiamata”) è stato introdotto in Italia nel 2003, con il D.Lgs. 10 settembre 2003 n. 276, attuativi della legge Biagi (legge 14 febbraio 2003, n. 30), poco dopo parzialmente abrogato, per poi essere reintrodotta e riformato, fino al più recente intervento di riordino contenuto nel D.Lgs. 81/2015, attuativo del Jobs Act. Si tratta di un contratto mediante il quale un lavoratore si pone a disposizione di un datore di lavoro, che ne può utilizzare la prestazione per lavori di carattere discontinuo, anche per pochi giorni o ore al mese [Fellini, 2017: 118]”.

Grazie al ricorso a questi tipi di contratti e la possibilità di stipulare un contratto a tempo pieno o part-time le aziende possono riorganizzare i tempi interni di lavoro e hanno l’opportunità “di aumentare il numero di lavoratori in specifici momenti della giornata, della settimana o anche dell’anno, esigenza tipica di molti servizi al consumo. Nel settore dei servizi al consumo “si è affermato un sistema di orari di lavoro più flessibile e destandardizzato che combina la maggiore variabilità della durata dell’orario di lavoro giornaliero (ad esempio i contratti part time),

con la maggior variabilità della sua collocazione temporale (il lavoro serale, notturno, nel fine settimana; cfr. Cerruti, 2010). All'interno della stessa organizzazione, vi possono essere lavori e lavoratori a tempo pieno, sia giornalieri sia a turni, a tempo parziale, sia verticali sia orizzontali e misti, diversi sistemi di turnazione, alcuni stabiliti secondo sequenze fisse e altri ritarati in modo spesso imprevisto [Fellini, 2017: 134]”.

Se dal punto di vista delle aziende il ricorso a forme di lavoro flessibile è sicuramente un vantaggio, dal punto di vista dei lavoratori possono sorgere differenti problematiche. Innanzitutto l'estensione dell'orario di lavoro “in tempi tradizionalmente non dedicati al lavoro retribuito determina quel processo di crescente colonizzazione del tempo, attuato attraverso la diffusione degli orari di lavoro a turni [Cerruti, 2010: 22]”. Questa “colonizzazione del tempo”, di cui parla Cerruti, è riscontrabile nel settore dei servizi al consumo nel quale ai lavoratori è richiesto di lavorare alla sera, nei giorni festivi, nei fine settimana e nel mese di agosto. Questa estensione dei giorni di lavoro comporta l'impossibilità da parte dei lavoratori di svolgere attività con parenti, amici e conoscenti che svolgono un lavoro con i tradizionali orari della fabbrica fordista.

Le variazioni settimanali degli orari di lavoro e lo scarso preavviso dei cambi turno generano una difficile conciliazione tra i tempi di lavoro e i tempi di vita. Cerruti (2010) per esprimere al meglio questa particolarità fa riferimento al concetto di «variabilità eterodiretta [Cerruti, 2010: 26] cioè alla variabilità degli orari di lavoro decisa dalla direzione aziendale. In alcuni contesti di lavoro dei servizi al consumo è ricorrente la variabilità eterodiretta non programmata che “è la situazione più sfavorevole per il lavoratore, il quale può vedere mutato repentinamente e unilateralmente dal datore di lavoro qualche aspetto del suo orario di lavoro (ad esempio, una richiesta di lavoro straordinario che il lavora-

tore non può rifiutare, un cambiamento di turno improvviso, la durata annua dell'orario di lavoro di un lavoratore con contratto a tempo determinato) [Cerruti, 2010: 26]". Tutte queste repentine variazioni determinano una difficile conciliazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro. Infatti, l'organizzazione della vita di tutti i giorni risulta molto complicata e la variazione settimanale dell'orario di lavoro e lo scarso preavviso nei cambi di turno non consentono di programmare a lungo termine i vari impegni personali.

La questione della conciliazione tra la vita lavorativa e la vita privata è un tema molto importante poiché "l'aumento della popolazione lavoratrice coinvolta in orari atipici alimenta, a sua volta, la domanda di servizi erogati in nuove fasce orarie (si pensi, ad esempio, al bisogno dei genitori, impegnati in attività lavorative al sabato e durante i mesi di luglio o agosto, di disporre di servizi scolastici e di svago per i propri figli durante questi periodi) [Cerruti, 2010: 23]".

Il maggior ricorso a forme contrattuali non standard determina inevitabilmente anche situazioni di instabilità, precarietà e insicurezza.

"Con instabilità possiamo riferirci all'aspetto giuridico dell'occupazione, per cui sono instabili i lavori a termine, sia quelli pienamente dipendenti sia quelli soltanto economicamente dipendenti [Reyneri, 2012: 8]".

Per precarietà si intende invece la situazione di una persona che alterna rapporti di lavoro di breve durata a frequenti periodi di disoccupazione [Reyneri, 2012]. Infine "Il sentimento di insicurezza dell'occupazione quale è percepito dal lavoratore può non essere strettamente connesso né all'instabilità, né alla precarietà [Reyneri, 2012: 9]". "Grazie a un'indagine più approfondita, Anderson e Pontusson (2007) hanno disaggregato il sentimento di insicurezza del lavoro distinguendo tre componenti, quella cogni-

tiva (percezione della probabilità di perdere il lavoro) e quella del mercato del lavoro (percezione della probabilità di ritrovare lavoro), che influiscono sulla terza, quella affettiva (la valutazione della gravità delle conseguenze della perdita del lavoro) [Reyneri, 2012: 10]”.

Reyneri (2012) ipotizza che a livello individuale il sentimento di insicurezza del lavoro è più diffuso tra alcune categorie di lavoratori piuttosto che altre. Secondo questo sociologo l’insicurezza colpisce maggiormente: chi ha un rapporto a termine, chi ha vissuto periodi di disoccupazione, giovani e donne, lavoratori meno istruiti, gli addetti a mansioni manuali e quelli con basse qualifiche, i lavoratori dell’edilizia e delle piccole imprese. I lavoratori dei servizi al consumo rientrano in queste categorie sopra citate e spesso possono essere coloro che sono attraversati da sentimenti di insicurezza. Sulla base delle definizioni fornite da Reyneri (2012) è possibile ipotizzare che i lavoratori impiegati nel settore dei servizi al consumo si trovino, in differenti periodi dell’anno in una di queste situazioni sopraelencate con maggior facilità rispetto a coloro che sono impiegati nell’industria postfordista e hanno un contratto di lavoro standard.

#### **5.4. La presenza del cliente**

Infine, i servizi al consumo sono caratterizzati da un’ultima dimensione che genera un cambiamento fondamentale rispetto al tradizionale lavoro in fabbrica: la relazione che si instaura tra lavoratore e cliente.

Tutte le mansioni incluse in questo settore prevedono un contatto diretto con i destinatari finali dei servizi che inevitabilmente influenzano “i tempi, i ritmi e le modalità di lavoro nonché le competenze utilizzate dai lavoratori [Fellini, 2017: 65]”.

Anche se non tutti coloro che sono impiegati nel settore dei servizi al consumo operano a stretto contatto con i clienti (poiché svolgono dei processi produttivi dietro le quinte) il lavoro risulta comunque influenzato dalla presenza del cliente che detta i ritmi di lavoro (basti pensare per esempio al lavoro di un cuoco che non incontra direttamente coloro che assaporano le sue preparazioni ma il suo ritmo di lavoro è scandito dal flusso e dalle richieste dei clienti stessi).

In questo settore la maggior parte degli addetti è comunque costituita dai cosiddetti *front-line service workers*, cioè da coloro che hanno a che fare con i clienti e il loro operato rappresenta “un fattore cruciale per la qualità dei servizi offerti [Fellini, 2017: 83-84]”. Per questi lavoratori il processo produttivo coincide inevitabilmente con l’interazione con i clienti.

“La presenza del cliente è rilevante e distintiva del lavoro dei servizi perché costringe i lavoratori a gestire un’interazione interpersonale. La relazione con il cliente è parte integrante dunque del lavoro degli addetti ai servizi [Fellini, 2017: 86]”.

## **6. L’importanza del contatto con il cliente e le sue implicazioni**

La presenza del cliente nel processo di lavoro è considerata da molti sociologici come l’aspetto che differenzia il lavoro nei servizi dal lavoro nella grande industria fordista.

Per questo motivo l’incontro che avviene tra lavoratore e cliente durante il processo lavorativo è la dinamica del lavoro nei servizi che è stata maggiormente studiata, approfondita, analizzata e discussa.

Tra gli studiosi è condivisa l’idea secondo la quale il rapporto di lavoro nei servizi debba essere concepito come triangolare o co-

me “triangolo di servizio”, invece che come il tradizionale rapporto bilaterale tra datore di lavoro e lavoratore che caratterizzava i rapporti di lavoro nella fabbrica fordista. “La dinamica di potere nel luogo di lavoro si trasforma da un tiro alla fune tra lavoratori e datori di lavoro a una gara triangolare tra lavoratore, destinatario dei servizi e datore di lavoro [Leidner, 1999: 91 cit. in Bélanger, Edwards, 2013]”. In tale relazione il lavoratore è colui che detiene il minor potere tra le parti.

Secondo Bélanger e Edwards (2013) questo modello euristico è utile per cogliere le peculiarità di questo settore ma, a loro parere, è opportuno superare questa concettualizzazione per spiegare profondamente la natura del processo lavorativo dei *front-line service work*. I due autori evidenziano come i clienti influenzino il processo lavorativo sia nel settore manifatturiero sia nei servizi, sottolineando però che differisce la modalità in cui il dipendente contribuisce al processo lavorativo e il modo in cui interpreta il valore d’uso e il valore di scambio prodotti.

Nel settore manifatturiero il lavoro viene vissuto come un processo di produzione di oggetti e quindi viene interpretato con un valore d’uso piuttosto che con un valore di scambio. Invece nel processo di lavoro dei *front-line service work* il valore d’uso e il valore di scambio sono più evidenti ai lavoratori. Il valore d’uso si palesa chiaramente nell’incontro con il destinatario del servizio. “L’attività dei lavoratori è, per definizione, finalizzata a fornire un servizio ad una persona con la quale essi interagiscono direttamente. Il fatto di fare qualcosa di utile per questo singolo cliente o destinatario del servizio, sia come parte di un breve incontro o di una relazione più estesa, è chiaro e il valore d’uso è rivelato [Bélanger, Edwards, 2013: 440-441]”. Partendo da questi dati di fatto, verranno ora analizzate i maggiori approcci teorici che hanno tentato di interpretare le caratteristiche, le conseguenze e

le implicazioni generate dalla costante presenza del cliente nel processo di lavoro e nel rapporto di lavoro.

## **7. Arlie Russell Hochschild e la scoperta delle emozioni al lavoro**

Arlie Russell Hochschild è una sociologa americana alla quale si deve la nascita della branca della sociologia che ha come oggetto lo studio delle emozioni e dei sentimenti sul luogo di lavoro [Iagulli, 2009], è stata infatti la prima sociologa che ha definito le emozioni come prodotti sociali e oggetti di analisi sociologica.

La sociologa, nella prefazione della sua opera più celebre: *“The managed heart. Commercialization of human feeling”* (1983) ha dichiarato di essersi interessata sin da bambina (quando partecipava alle feste dei diplomatici provenienti da tutto il mondo) a capire perché le persone si comportano in modo pre-impostato in pubblico. A tal proposito nella prefazione della sua opera più famosa (1983) scrive:

“Penso che il mio interesse per il modo in cui le persone gestiscono le emozioni è iniziato quando i miei genitori hanno aderito al servizio estero degli Stati Uniti. All’età di dodici anni, mi sono ritrovata a passare un piatto di arachidi agli ospiti e mentre lo facevo, cercavo di guardare i loro sorrisi; i sorrisi dei diplomatici possono sembrare diversi se visti dal basso rispetto a quando si guardano dalla stessa altezza. In seguito, ascoltavo mia madre e mio padre interpretare i gesti e le azioni degli ospiti. Il sorriso angusto dell’emissario bulgaro, lo sguardo fuggitivo della controparte cinese e la prolungata stretta di mano dell’ufficiale economico francese, ho imparato a farlo anche io, trasmettendo messaggi da Sofia a Washington, da Pechino a Parigi e da Parigi a Washington. Mi chiedevo: offro le arachidi a persone o ad atto-

ri? Dove finisce la persona e dove inizia l'attore? Come si fa a mettere in scena un'azione? [Hochschild, 1983: IX]”.

Terminata questa breve, ma necessaria premessa utile a presentare la sociologa americana, verranno ora ripercorse le fasi che hanno portato la Hochschild ad elaborare quei concetti che vengono tutt'oggi utilizzati e discussi nello studio e nell'analisi delle emozioni nel contesto di lavoro dei servizi al consumo.

### **7.1. La nascita di una sociologia delle emozioni**

Con la pubblicazione nel 1979 del saggio “*Emotion work, feeling rules and social structure*” sull’ *American Journal of Sociology* nasce formalmente la sociologia delle emozioni, poiché con questo saggio “tale branca scientifica viene articolata nei suoi obiettivi, ne vengono definiti il campo di indagine e, soprattutto, le parole chiave che andranno a sviluppare le ricerche nel corso degli anni [Cerulo, 2013: 21]”.

All'inizio del saggio la Hochschild dichiara che il suo obiettivo è quello di rilevare i “legami significativi che emergono tra struttura sociale, regole del sentire, lavoro emozionale ed esperienza emotiva [Hochschild, 2013: 37]” al fine di offrire un valida area d'indagine nel campo della sociologia delle emozioni. La stesura del saggio risulta guidata da tre domande che l'autrice si pone: “per quale motivo l'esperienza emotiva nella vita quotidiana di un adulto normale è così ordinata? Perché, in termini generali, le persone si sentono allegre alle feste, tristi ai funerali, contente ai matrimoni? [Hochschild, 2013: 37]”, “Come i fattori sociali influenzano quello che le persone pensano e fanno di quello che sentono (atti di gestione delle emozioni)? [Cerulo, 2013: 22]”.

La risposta a questi interrogativi è secondo l'autrice l'esistenza di "regole dei modi di sentire [Hochschild, 2013: 37]" che guidano l'azione degli individui nei vari contesti della vita quotidiana.

Per rispondere alle sue domande l'autrice cerca di scardinare le concettualizzazioni precedenti elaborate da Erving Goffman e Sigmund Freud tentando di offrire un'elaborazione personale e maggiormente approfondita.

In questo saggio la Hochschild riprende brevemente il pensiero di Goffman, mettendone in luce i pregi, i punti di forza, ma anche i limiti e i difetti per presentare quegli aspetti che le sono stati utili ad elaborare la sua teoria sociale. Innanzitutto riconosce una certa importanza e rilevanza all'approccio di Goffman poiché rappresenta, a suo parere, una teorizzazione affinata dei pensieri che circolavano nell'ambito della psicologia sociale nella prima metà del Novecento e che nessuno prima di lui era riuscito a concettualizzare in modo così esaustivo [Hochschild, 2013]. Riconosce all'autore il merito di aver colto un particolare aspetto dell'agire umano e cioè il fatto che: "in ogni momento l'individuo negozia attivamente una modalità d'azione, ma a lungo termine tutte le azioni sembrano una passiva acquiescenza a convenzioni sociali [Hochschild, 2003: 46]". L'individuo infatti, secondo Goffman, si impegna ad utilizzare delle adeguate modalità di comportamento in modo da conformarsi alle norme sociali vigenti. Tuttavia Hochschild sottolinea come tale elaborazione si soffermi ad analizzare delle situazioni circoscritte delle quali si conosce "il lavoro di soppressione di alcuni comportamenti come risultato finale, ma non si sa niente del processo o delle tecniche attraverso i quali viene ottenuto [Hochschild, 2003: 49]". Secondo l'autrice occorre andare oltre la concettualizzazione di Goffman per comprendere i "legami tra situazioni sociali immediate e le macrostrutture da una parte, e le personalità individuali dall'altra [Hochschild, 2003: 46]" e analizzare la capacità degli uomini "di

riflettere su e dare forma a sentimenti interni [Hochschild, 2003: 50]”.

Hochschild, riproponendo la teoria goffmaniana sottolinea quanto sia necessario sapere che gli uomini provano dei sentimenti e riflettono sugli stessi prima della loro soppressione in pubblico.

Si può concludere che la sociologa americana “riconosce al teorico dell’approccio drammaturgico in sociologia il merito di avere spiegato molto bene il controllo del comportamento da parte degli attori (nella vita come nel palcoscenico), ma gli rimprovera [...] di essere rimasto in superficie: «i personaggi dei libri di Goffman controllano le impressioni esterne, ma non i sentimenti interni [Hochschild, 2006: 100]. Il situazionismo di Goffman si ferma, secondo l’autrice, a un livello che la sociologia, soprattutto se intende comprendere le emozioni, è chiamata a superare: «il soggetto proposto da Goffman non sembra sentire granché, non presta attenzione, non ispeziona, ne valuta [...] in una parola non elabora i sentimenti nel modo richiesto dall’effettiva dinamica degli incontri descritta dallo stesso Goffman [Iagulli, 2009: 197-198]”.

In questo saggio la Hochschild prende le distanze anche da Sigmund Freud poiché dichiara sin da subito che solo alcuni aspetti del modello freudiano sono utili alla sua teoria emozional-gestionale. Hochschild a proposito di Freud scrive: “ha avuto a che fare certamente con le emozioni, ma per lui erano sempre secondarie rispetto all’impulso. Egli propose una teoria generale degli impulsi sessuali e aggressivi. L’ansia, come derivata degli impulsi aggressivi e sessuali, era di primaria importanza, mentre a un ampio spettro di altre emozioni, inclusa la gioia, la gelosia, la depressione, veniva data relativamente poca attenzione. Egli sviluppò, e molti altri da allora hanno continuato nell’elaborazione, il concetto delle difese dell’io come mezzi generalmente inconsci,

involontari, per evitare affezioni dolorose o spiacevoli [Hochschild, 2013: 52]”.

Hochschild (2013) dichiara che la sua teoria deve a Freud “un’idea generale di come individui differenti mettano in gioco risorse diverse per elaborare i sentimenti, nonché la nozione di elaborazione inconscia e involontaria. Ma lo studio del controllo dei sentimenti prende le distanze dal modello freudiano perché si concentra sull’intera gamma delle emozioni e dei sentimenti, e sulle azioni cosce e volontarie del soggetto su di essi, non soltanto sul livello inconscio [Hochschild, 2006: 102]”.

In conclusione la Hochschild (2006) afferma però che la sua teoria differisce da quella di Freud poiché vuole analizzare i sentimenti consapevoli e non solo quelli inconsci e sottolinea anche che si distacca dal pensiero goffmaniano poiché pone l’attenzione sia sul modo in cui un individuo cerca di mostrare un certo sentimento sia su come cerca di sentirsi [Hochschild, 2006: 105].

Ciò a cui fa riferimento la Hochschild “non è, quindi, solo un controllo della manifestazione emotiva, dell’espressione comportamentale, ma il controllo (consapevole) dell’emozione, cioè di quello che proviamo o non proviamo: si tratta di un controllo di livello e ordine diverso, attraverso il quale, ad esempio, ci sforziamo di provare in un’occasione di festa un sentimento di gioia che non avvertiamo oppure ci sforziamo di provare in occasione di una commemorazione una rispettosa deferenza che in partenza non sentiamo; e gli esempi, com’è evidente, potrebbero essere molti [Iagulli, 2009: 198]”.

Dopo aver presentato e superato le posizioni degli autori precedenti la Hochschild (2013) presenta la sua teoria emozional-gestionale.

Hochschild sostiene che i fattori sociali influenzano direttamente gli stati emotivi e la loro manifestazione, costringendo il sé a una

gestione necessaria dei propri stati emozionali-sentimentali attraverso un lavoro emozionale [Cerulo, 2013: 25].

Hochschild scrive: “per lavoro emozionale si intende l’atto di provare a cambiare in grado o qualità un’emozione o un sentimento. “Lavorare su” un’emozione o un sentimento è, per i nostri scopi, la stessa cosa che gestire un’emozione o agire in profondità. Si noti che lavoro emozionale si riferisce alla sforzo, l’atto del provare, e non al risultato, che può essere positivo o meno. Atti falliti di gestione indicano comunque quali formulazioni ideali guidano lo sforzo e da questo versante non sono meno interessanti della riuscita gestione emozionale [Hochschild, 2013: 56]”.

L’autrice spiega anche che il lavoro emozionale può essere svolto dal sé sul sé, dal sé sugli altri, e dagli altri su di sé [Hochschild, 2013: 58-59]. Aggiunge inoltre che in tutti i casi l’individuo è consapevole di provare una discrepanza tra ciò che sente e ciò che vorrebbe sentire [Hochschild, 2013: 58-59].

Hochschild (2013) presenta varie tecniche di lavoro emozionale. Quella cognitiva che consiste nel tentativo di modificare le immagini, le idee o i pensieri in modo da cambiare le emozioni ad essi associati cioè variazione di immagini, idee o pensieri. Poi c’è anche quella corporea, cioè il tentativo di cambiare i sintomi somatici o fisici delle emozioni (ad esempio, cercare di respirare più o meno profondamente, cercare di non tremare). Il terzo è il lavoro emozionale espressivo: cercare di cambiare i gesti espressivi in modo da cambiare il sentimento interiore (ad esempio, cercare di sorridere o di piangere) [Hochschild, 2013: 59-60]. Hochschild presenta le tre tecniche in modo distinto ma dichiara che in situazioni concrete coesistono.

Secondo la Hochschild le persone compiono un lavoro emotivo per adeguare i propri sentimenti e le proprie emozioni a un insieme di regole socialmente condivise (*feeling rules*) che vigono in

un dato contesto sociale. Le *feeling rules* sono un insieme di regole, spesso implicite, che stabiliscono quali sentimenti è giusto provare in una circostanza o in un contesto sociale.

Nella parte finale di questo saggio l'autrice pone già le basi di quella che sarà la sua maggiore scoperta sociologica: la mercificazione delle emozioni nel mercato del lavoro. Scrive infatti: "L'emozione convenzionalizzata può arrivare ad assumere le proprietà di una merce. Quando i gesti profondi di scambio entrano nel settore commerciale e vengono comprati e venduti come un aspetto di potere del lavoro, le emozioni vengono mercificate. Quando il dirigente trasmette la sua entusiastica fiducia alla compagnia, quando la hostess di linea trasmette il suo controllato e quasi genuino, rassicurante calore, ciò che viene venduto come un aspetto di potere del lavoro è la recitazione profonda<sup>1</sup> [Hochschild, 2013: 74]". Ci sono lavori come quello della segretaria o della hostess di linea, con ricompense economiche relativamente basse e poca autorità, che nondimeno richiedono un altro grado di gestione emozionale ed esibita. Questi lavori sono spesso svolti da donne, molte delle quali provengono dalla classe media. Queste lavoratrici sono particolarmente importanti come fonte di comprensione della gestione emozionale [Hochschild, 2013: 75-76]". Ed è qui che la Hochschild inizia già ad esprimere le sue idee riguardo ad una forma di alienazione esperita da queste lavoratrici.

Al termine della presentazione di questo saggio si può affermare che l'autrice ha gettato le basi per la nascita di una nuova branca della sociologia: la sociologia delle emozioni.

---

<sup>1</sup> Ricorso a strategie di ampia portata, come la modificazione di stati fisici o mentali, al fine di evocare l'emozione più conforme alle norme sociali (processo di modificazione del sentire dall'interno verso l'esterno) [Hochschild, 2013].

## 7.2. The managed heart. Commercialization of human feeling

*The managed heart. Commercialization of human feeling* (traducibile in italiano con “Il cuore amministrato”) è l’opera di Arlie Russell Hochschild che è stata pubblicata per la prima volta nel 1983 e che può essere ritenuta la sua opera più importante poiché in essa sono contenute le sue principali scoperte sociologiche.

In questo testo approfondisce le sue intuizioni già abbozzate nel saggio “*Emotion work, feeling rules and social structure*” e presenta altre scoperte emerse dalla sua analisi sociologica.

Il libro si propone di indagare la sfera emotiva degli individui, sia nella vita privata sia sul posto di lavoro, per comprendere le differenti gestioni delle emozioni e le conseguenti implicazioni che ricadono sugli individui in conseguenza ad un accurato lavoro sulle emozioni. Nella prima parte del libro l’autrice descrive il processo di lavoro emotivo condotto nella sfera privata delle persone, mentre nella seconda parte si concentra ad analizzare la trasmutazione delle emozioni dalla sfera privata alla sfera pubblica.

### 7.2.1. Il disegno della ricerca e le domande che hanno guidato lo studio

Prima di intraprendere lo studio sul campo la Hochschild, guidata dalla tipica curiosità del sociologo, si era posta delle domande a cui voleva rispondere analizzando il contesto di lavoro degli assistenti di volo:

“Quali sono i costi e i benefici della gestione delle emozioni, nella vita privata e sul lavoro? Cosa succede quando la gestione delle emozioni viene venduta come lavoro? Cosa succede quando le

regole, come le regole di comportamento, sono stabilite non mediante accordi privati, ma da manuali aziendali? Che cosa succede quando gli scambi sociali non sono soggetti, come nella vita privata, a cambiamenti o a cessazioni, ma sono ritualmente suggellati e quasi inevitabili? Cosa succede quando la manifestazione emotiva che una persona deve all'altra riflette una certa disuguaglianza intrinseca? [Hochschild, 1983: 19]”.

Per giungere alle sue concettualizzazioni e rispondere alle domande prefissate la Hochschild ricorre alla commistione di alcune tecniche tipiche dell'analisi qualitativa: interviste, osservazione partecipante, analisi documentaria e focus group. L'autrice indaga due ambiti di lavoro dei servizi al consumo: gli assistenti di volo e gli addetti al recupero crediti (o sollecitatori dei pagamenti), accomunati dall'aver un contatto diretto con la clientela, dall'esigenza di svolgere un lavoro emozionale e dall'esistenza di mansioni svolte con le stesse modalità sia da uomini sia da donne.

### **7.2.2. Emotional labour ed emotion work**

La Hochschild nella parte iniziale del suo testo (1983) esprime la sua idea secondo la quale le emozioni e i sentimenti sono socialmente condizionati e mutevoli nel tempo. Afferma che le emozioni non sono innate e incontrollabili, ma al contrario possono essere educate, modificate e amministrare: “Feelings, I suggest, are not stored “inside” us, and they are not independent of acts of management. Both the act of “getting in touch with” feeling and the act of “trying to” feel may become part of the process that makes the thing we get in touch with, or the thing we manage, into a feeling or emotion. In managing feeling, we contribute to the creation of it [Hochschild, 1983: 17-18]”.

La sociologa americana, osservando la routine di lavoro degli assistenti di volo e degli addetti al recupero crediti, ma anche analizzando come gli uomini e le donne gestiscono le proprie emozioni nella vita di tutti i giorni, distingue due diversi tipi di lavoro emotivo.

Secondo una sua prima definizione, elaborata nel saggio ripercorso precedentemente, con lavoro emotivo l'autrice ha inteso "il tentativo consapevole di modificare quantitativamente o qualitativamente un'emozione o un sentimento [Hochschild, 2006: 105] questo processo "equivale a controllare un'emozione [Hochschild, 2006: 105]".

Anche se in italiano la traduzione è sempre la stessa, la Hochschild presenta due differenti tipi di lavoro emotivo: l'*emotion work* e l'*emotional labour*.

Con il termine *emotion work* o *emotion management* [Hochschild, 1983: 7] si riferisce al lavoro di controllo delle emozioni che tutte le persone svolgono nella propria vita privata per allineare i propri stati d'animo e le proprie emozioni alle aspettative e alle regole sociali vigenti in un dato contesto. Tale lavoro emotivo è "volontario e con questo le persone cercano di controllare e camuffare il loro sentire autentico, affinché il loro comportamento e ciò che il loro corpo comunica tramite le espressioni, le disposizioni e il linguaggio non verbale sia appropriato alle situazioni sociali in cui si trovano. Per fare qualche esempio, evitare di ridere ai funerali, sforzarsi di essere sorridenti a una festa o più in generale quelle situazioni in cui "mi sono sforzato di non ridere", "ho cercato di non piangere", "ho fatto finta di non essere arrabbiato". Si tratta di un'azione consapevole, volta a produrre il comportamento adeguato e i sentimenti attesi, secondo le regole sociali condivise, che va oltre il controllo delle emozioni per altri tipi di ragioni. Si tratta di un'azione che può essere fatta a malin-

cuore, ma che difficilmente può essere evitata, ignorando e disdegnando completamente le regole sociali [Fellini, 2017: 178]”.

Con l'espressione *emotional labour* si riferisce invece a quel processo di controllo emotivo che avviene nei contesti di lavoro [Hochschild, 1983] e al quale aveva soltanto accennato nel suo saggio del 1979. Per *emotional labour* “l'autrice intende quel lavoro sulle proprie emozioni imposto all'individuo dalla sua professione; concettualmente, si tratta, per così dire, di un controllo delle emozioni applicato al lavoro. E ipotizza che alcune professioni comportino più lavoro emotivo di altre, cioè un maggiore impegno diretto a provare le sensazioni più adeguate [Iagulli, 2009: 199]”. L'*emotional labour* è “venduto per un salario e quindi ha un valore di scambio [Hochschild, 1983: 7]”.

Hochschild è proprio nella sua opera più importante, *The Managed Heart. The commercialization of human feeling*, che adottando una prospettiva marxista mette in luce la mercificazione delle emozioni nel sistema capitalistico.

La Hochschild racconta come gli assistenti di volo, mentre sono in servizio, manifestino una serie di emozioni stabilite e richieste dall'azienda. Esprime come questi dipendenti compiano quotidianamente un *emotional labour* (lavoro emozionale), uno sforzo emotivo che si svolge in un rapporto disuguale con il cliente. Nel luogo di lavoro, secondo l'autrice “il sorriso delle assistenti di volo non è più il sorriso autentico delle assistenti di volo, ma il “sorriso” della compagnia aerea che si esprime attraverso la mercificazione della cortesia delle hostess, prodotta attraverso il loro corpo e la manifestazione artefatta delle emozioni [Fellini, 2017: 179]”.

Su un aereo i passeggeri possono scegliere di sorridere oppure no, ma le assistenti di volo devono necessariamente farlo, mostrando soprattutto un certo calore, una certa autenticità e una particolare enfasi nel loro sorriso anche se il passeggero che si

trovano di fronte è maleducato e sgradevole. Secondo la Hochschild questo costante lavoro emozionale richiesto sul luogo di lavoro comporta dei costi per i lavoratori che devono attuare due differenti modelli di recitazione: *surface acting* (recitazione/azione di superficie) e *deep acting* (recitazione/azione profonda).

Con la recitazione di superficie, “si modifica il proprio sentire «dall'esterno verso l'interno», cioè si altera in modo consapevole la manifestazione esterna dell'emozione allo scopo di modificare anche le sensazioni interne; concentrandosi ad esempio sulla, e modificando la, posizione della testa o delle spalle o rendendo crucciata l'espressione della bocca, si prova a modificare anche ciò che internamente si sente: più semplicemente, fingere di essere di buon umore può aiutare a sentirsi realmente tali [Hochschild 1995, cit. in Iagulli, 2009: 198]”. Con la recitazione profonda “si modifica, invece, il proprio modo di sentire «dall'interno verso l'esterno». Esiste, anzitutto, una simulazione profonda a livello fisico: si modifica il proprio stato fisico, ad esempio rilassando i muscoli del collo, e si riesce in conseguenza a modificare anche il sentire (e quindi il reagire a) una determinata situazione. C'è, poi, una forma di simulazione profonda di ordine cognitivo, consistente, ad esempio, nel concentrarsi su una particolare immagine o un particolare aspetto di una situazione oppure nel concentrarsi a dare una particolare interpretazione a una situazione, al fine di modificare la propria emozione rispetto (e quindi anche in questo caso la reazione) a quella situazione [Hochschild 1995, cit. in Iagulli, 2009: 198-199]”.

Secondo la Hochschild la compagnia area studiata richiedeva ai propri dipendenti un'azione in profondità poiché una recitazione di superficie non è sufficiente e il cliente può capire che i sorrisi e le buone maniere non sono sentimenti reali ma dimostrazioni di circostanza. Quello che, secondo la Hochschild richiedono le grandi organizzazioni è una profonda adesione da parte dei lavo-

ratori alle *feeling rules* aziendali. Ciò che è richiesto alle assistenti di volto della *Delta airlines* è “di andare oltre i sorrisi e le parole di circostanza, dimostrando reale sollecitudine e premurosità, interpretando i sentimenti e le esigenze dei passeggeri, in modo da farli sentire a loro totale agio, come se fossero a casa o in un circolo familiare. Quanto più si “amministra il cuore”, tanto più si tende a celebrare i valori della spontaneità e dell’autenticità [Bonazzi, 2008: 326]”.

Quando si lavora secondo la Hochschild avviene un *transmuted feelings* perché il proprio “sistema emozionale [Hochschild, 1983: 19]” viene modificato, influenzato e manipolato per rispondere alle esigenze dell’azienda per la quale si lavora. A causa di questo processo, a detta dell’autrice, ogni sentimento positivo espresso dai dipendenti tende ad appartenere più all’organizzazione e meno al sé del lavoratore. L’idea centrale del lavoro della Hochschild è che “la gestione delle emozioni, tanto quanto il lavoro fisico, possa essere vissuta come uno sforzo e un duro lavoro [Bolton, Boyd, 2003: 291]” e produca un senso di alienazione profonda:

“A nineteenth-century child working in a brutalizing English wallpaper factory and a well-paid twentieth-century American flight attendant have something in common: in order to survive in their jobs, they must mentally detach themselves- the factory worker from his own body and physical labor, and the flight attendant from her own feelings and emotional labor [Hochschild, 1983: 17]”.

Secondo la Hochschild le assistenti di volo e gli addetti al recupero crediti durante il processo produttivo compiono costantemente un *emotional labour*, mostrando sentimenti ed emozioni richiesti dalla direzione aziendale. I lavoratori, mettendo in atto un *deep acting* e interiorizzando completamente le *feeling rules* aziendali risultano estraniati dal loro *real self*, dal loro vero senso di sé.

Alle assistenti di volo viene richiesto di offrire un servizio personalizzato, mostrare empatia e cortesia nei confronti dei clienti e reprimere emozioni negative e comportamenti scorretti al fine di offrire un servizio di qualità e convincere gli ospiti a scegliere la medesima compagnia per i successivi voli. Anche agli addetti di recupero crediti dell'azienda viene chiesto di modificare le proprie emozioni per rispondere alle esigenze dell'azienda. Se le assistenti di volo vengono socializzate a mostrare sentimenti positivi, la compagnia aerea insegna a questi addetti ad essere rudi per convincere i clienti a pagare i debiti e a diventare indifferenti di fronte alle difficoltà economiche dei passeggeri morosi. La continua repressione da parte dei lavoratori degli autentici sentimenti provati nell'interazione con il cliente può portare i lavoratori a soffrire di stress e di esaurimento nervoso, che a lungo andare può far perdere contatto con i propri sentimenti e generare un senso di alienazione profondo dal proprio sé. Il processo di lavoro, per come è caratterizzato nelle mansioni che prevedono un contatto con i clienti secondo l'autrice ha l'effetto di allontanare i lavoratori dal loro prodotto emotivo:

“Those who perform emotional labor in the course of giving service are like those who perform physical labor in the course of making things: both are subject to the rules of mass production. But when the product - the thing to be engineered, massproduced, and subjected to speed-up and slowdown - is a smile, a mood, a feeling, or a relationship, it comes to belong more to the organization and less to the self. And so in the country that most publicly celebrates the individual, more people privately wonder, without tracing the question to its deepest social root: What do I really feel? [Hochschild, 1983: 198]”.

Questa intuizione è stata poi sostenuta, sviluppata e ampliata da diversi autori che hanno tentato di studiare il lavoro nel contesto dei servizi al consumo.

## 8. Il dopo Hochschild

Molti studi accademici di lingua inglese, a partire dal seminale lavoro di Arlie Russell Hochschild, si sono dedicati all'approfondimento e all'analisi delle attività lavorative che richiedono un'interazione con il cliente e necessitano di un lavoro emozionale.

Molti autori hanno appoggiato completamente le idee della studiosa americana, entrando a far parte del gruppo di prosecutori del suo approccio, mentre altri hanno cercato di andare oltre le sue concettualizzazioni e talvolta criticandole. Quest'ultimo gruppo di autori sostiene che le emozioni espresse nel luogo di lavoro siano gestite e controllate sia dai lavoratori stessi sia dalla direzione aziendale, supponendo che nella gestione delle emozioni vi siano degli spazi di autonomia sotto il pieno controllo dei lavoratori. Autori come Bolton e Boyd e Korczynski per esempio hanno costruito dei modelli teorici per mostrare come la relazione con i clienti non generi soltanto alienazione.

Attualmente, ci sono ancora dei dibattiti in corso e non c'è accordo tra gli studiosi su quella che sia la posizione più appropriata per cogliere la complessità del lavoro nei servizi dettata proprio dall'incontro diretto con i fruitori finali del servizio.

Tutte queste elaborazioni teoriche e questi studi sono stati condotti nel contesto accademico anglofono, mentre in Italia gli studi in questo ambito sono ancora pressoché assenti e residuali: alcuni hanno esplorato l'ambito delle professioni sanitarie in contesti pubblici [Bellé, Bruni, Poggio, 2014] altri hanno analizzato il lavoro di cura e assistenza a domicilio soffermandosi sulle relazioni che si creano tra il *caregiver* e i componenti della famiglia presso la quale presta il suo servizio [Fellini, 2017:177]. Sono in-

vece totalmente assenti le ricerche nell'ambito dei servizi al consumo e rimangono così inesplorate tutte le relazioni che si vengono a creare in quei contesti di lavoro che oggi giorno risultano tra i più diffusi.

Verranno qui di seguito presentate le posizioni di alcuni autorevoli sociologi che successivamente alla pubblicazione di *The managed heart. Commercialization of human feeling* hanno analizzato la gestione delle emozioni che viene richiesta ai lavoratori in tutte quelle attività lavorative che prevedono il contatto con i clienti.

### **8.1. Bolton e Boyd e il superamento del concetto di emotional labour**

Bolton e Boyd (2003) si collocano nel gruppo di autori che hanno criticato l'approccio della Hochschild. Le autrici, hanno pubblicato (2003) sulla nota rivista *Work, Employment and Society* un articolo intitolato *Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart*, nel quale hanno evidenziato i pregi e i punti deboli dell'elaborazione teorica della Hochschild.

All'inizio dell'articolo riconoscono alla Hochschild il merito di aver cercato di comprendere a fondo la gestione delle emozioni nei contesti di lavoro analizzando nel dettaglio il controllo aziendale che viene attuato nei confronti delle emozioni e dei sentimenti di ciascun dipendente.

Dopo averne sottolineato i meriti presentano però quelle che secondo loro sono le principali debolezze nel ragionamento della sociologa americana, convinte del fatto che la vita di un individuo all'interno di un contesto lavorativo non possa essere semplicemente ricondotta ad un'entità omogenea. Le due autrici riconoscono un errore nella concettualizzazione della definizione di *emotional labour*, poiché a loro parere, seppur la Hochschild ab-

bia identificato l'esistenza di due tipi di recitazione (la recitazione superficiale e la recitazione profonda) ha poi elaborato il concetto di *emotional labour* che pecca di un determinismo "assolutista" nella sua attuazione e nelle sue conseguenze.

Secondo le due autrici l'uso dei termini *emotional labour* e *emotion work* ha riscosso un enorme successo tra gli studiosi che, dopo la Hochschild, si sono apprestati a studiare le emozioni nelle organizzazioni perché la sociologa americana ha utilizzato delle semplici frasi descrittive e ad impatto per spiegare dei processi complicati.

Le due autrici avanzano poi due critiche ben articolate. Innanzitutto denunciano lo scarso valore euristico della divisione proposta dall'autrice tra la gestione delle emozioni nella dimensione pubblica e in quella privata poiché secondo la Hochschild nella vita organizzativa non c'è alcuno spazi di resistenza e di responsabilità per i lavoratori, tutte le emozioni sono trasmutate e non appartengono ai lavoratori.

In secondo luogo, non condividono l'equiparazione tra lavoro fisico e lavoro emotivo, poiché, nel lavoro fisico gli operai non possiedono i mezzi di produzione mentre coloro che svolgono un lavoro emotivo detengono i mezzi di produzione e di conseguenza la possibilità di regolare e controllare i sentimenti coinvolti in un incontro dipende dai lavoratori stessi.

Dopo aver analizzato quelli che, a parere delle due autrici, sono i punti deboli dell'argomentazione della Hochschild, propongono una loro interpretazione al processo di gestione delle emozioni nel luogo di lavoro, dopo aver condotto uno studio sulle assistenti di volo.

Le autrici dopo aver condotto delle ricerche nel 1996/1998 e 1999 sulle assistenti di volo vanno oltre l'argomentazione della Hochschild e dimostrano che le emozioni dei lavoratori sono gestite e controllate sia dai dipendenti stessi sia dal management.

Propongono una tipologia quadripartita, costituita da quattro differenti tipi di gestione delle emozioni sul posto di lavoro che, secondo Bolton e Boyd, potrebbe contribuire alla decostruzione del complesso tema delle emozioni nelle organizzazioni. Utilizzando una tipologia in alternativa al termine *emotional labour*, le autrici dimostrano che molti fenomeni che comunemente si fanno ricadere sotto tale concetto, esulano in realtà dal fenomeno presentato dalla Hochschild perché solo una parte delle emozioni ricadono sotto il dominio delle organizzazioni.

Bolton e Boyd (2003) suddividono il processo di gestione delle emozioni in quattro distinti tipi di autogestione emotiva nel luogo di lavoro: *pecuniary emotion management*, *prescriptive emotion management*, *presentational emotion management* e *philantropic emotion management*. Il primo tipo di gestione emotiva coincide con il concetto di Hochschild di *emotional labour*, mentre il terzo con quello di *emotion work*. A ciascun segmento di questa tipologia corrisponde un preciso set di *feeling rules*: commerciale, professionale e sociale, come riportato nella tabella (cfr. Tab 8.1.1), che di volta in volta i lavoratori possono utilizzare. L'idea delle due autrici è che in una stessa giornata lavorativa un lavoratore gestisca le sue emozioni attingendo a tutti i quattro i modelli individuati, passando da *pecuniary emotion management*, *prescriptive emotion management*, *presentational emotion management* e *philantropic emotion management* in uno stesso scambio sociale.

La tipologia di gestione delle emozioni elaborata da Bolton e Boyd (2003) mostra come gli attori, pur vincolati dalle strutture organizzative, siano ancora in grado di possedere “sé multipli [Goffman, 1967 cit. in Bolton e Boyd, 2003]”.

**Tabella 8.1.1.** A typology of emotion management

	<b>Pecuniary</b>	<b>Prescriptive</b>	<b>Presentational</b>	<b>Philanthropic</b>
<b>Feeling rules</b>	Commercial	Professional Organisational	Social	Social
<b>Associated motivations</b>	Instrumental	Altruism Status Instrumental	Ontological Security Conformity	Gift

Fonte: BOLTON S. C., BOYD C. (2003), *Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart*, in *Work, Employment and Society*, vol. 17, n. 2, 295

Dall'analisi effettuata dalle due autrici emerge come non tutte le emozioni e i sentimenti che emergono sul posto di lavoro sono incanalati nel rapporto economico con la clientela e solo una parte delle interazioni sul posto di lavoro cade sotto il concetto di *emotional labour*, quella del *pecuniary emotion management*.

Lo studio sulle assistenti di volo condotto dalle due autrici ha fatto emergere che al di là di *presentational e philanthropic emotion management* esistono degli spazi non gestiti (*unmaged space*) di azione, di libertà e resistenza all'interno dei quali i lavoratori sono liberi di muoversi.

Gli *unmaged space* non sono necessariamente delle aree fisicamente delimitate alle quali i clienti non possono accedere ma possono essere realizzati anche “momenti di estasi, un sorriso scambiato o una piccola gomitata, che indicano quanto gli attori siano in grado di essere presenti e non presenti in certe occasioni [Goffman, 1967]. Né vuol dire che questi spazi siano sempre luoghi di resistenza o di cattivo comportamento; l'attività non gestita può

spesso lavorare a favore dell'organizzazione. Ciò vale in particolare per l'equipaggio di cabina degli aerei, dove il lavoro di squadra e il sostegno dei colleghi sono considerati “*lifelines*” per far fronte alle diverse esigenze del lavoro [Bolton e Boyd, 2003: 297-298]”.

L'assenza di questi stessi spazi favorisce la creazione di *emotional labour* e quindi di spazi di natura alienante.

Con l'utilizzo di questa tipologia le autrici hanno evidenziato come soltanto una piccola parte della gestione delle emozioni ricada sotto il dominio delle grandi organizzazioni. Tale argomentazione consente di avere un'idea concreta della vita nelle organizzazioni, mostra come la richiesta organizzativa di una gestione “pecuniaria” delle emozioni non nega le soggettività individuali dei dipendenti, ed infine ha dimostrato che i lavoratori eseguono una gestione delle emozioni “presentazionale” o “filantropica” secondo le regole sociali con cui hanno familiarità [Bolton, Boyd, 2003: 296].

## **8.2. Korczynski e il tentativo di ricondurre all'unità le argomentazioni sui lavori a contatto con il cliente**

Korczynski (2002; 2003; 2005; 2009a; 2009b; 2013) è un professore di Sociologia del lavoro e *Human Resource Management* (HRM) dell'Università di Nottingham che da anni si è dedicato allo studio dei lavori a contatto con i clienti. Sicuramente uno dei suoi maggiori meriti è stato quello di non aver studiato un solo ambito di lavoro dei servizi a contatto con il cliente (i call center ad esempio) ma ha espanso le sue analisi in altri settori (ristorazione, settore alberghiero, ospedali) avvalendosi anche delle ricerche condotte da altri studiosi. Con questa modalità di studio ha cercato di costruire dei modelli che fossero in grado di spiegare le

caratteristiche di tutti i lavori che prevedono un contatto diretto con il destinatario del servizio.

Anche le sue argomentazioni, come quelle di Bolton e Boyd (2003) vanno oltre il pensiero elaborato dalla Hochschild e cercano di cogliere la multiformità che caratterizza il processo di lavoro nei servizi. Nei sotto paragrafi successivi verranno presentate le principali e più importanti teorizzazioni elaborate dall'autore.

### **8.2.1 Il modello della burocrazia orientata al cliente**

Considerando molti studi realizzati da altri autori (Benson, 1986; Bolton e Houlian, 2007; Leidner, 1993; Stein, 2007; Tolich, 1993) Korczynski (2009a) documenta l'esistenza di molte ricerche, condotte nell'ambito dei servizi a contatto con il cliente, che dimostrano l'esistenza di una forte ambivalenza maturata da parte dei lavoratori nei confronti dei clienti. I lavoratori infatti descrivono di avere un rapporto contraddittorio con i clienti poiché da un lato rappresentano una fonte di soddisfazione e dall'altro lato sono fonte di insoddisfazione e dispiaceri. Riportando una frase espressa da un dipendente di un grande magazzino intervistato da Benson (1986): "I clienti sono il nostro amico, il nemico [Korczynski, 2009a: 74]", l'autore mette subito in luce tale contraddizione. Per cogliere le contraddizioni che sperimentano i lavoratori a contatto con i clienti Korczynski propone l'idealtipo della burocrazia orientata al cliente, a detta dell'autore, in grado di capire e concettualizzare le esperienze contraddittorie vissute dai *front-line service workers*.

Secondo Korczynski le esperienze contraddittorie vissute dai lavoratori nell'interazione con i clienti sono causate dalla presenza di logiche duali e potenzialmente discordi alla base

dell'organizzazione e della gestione del lavoro. “Da un lato infatti i servizi sono in concorrenza tra loro sulla base del prezzo e sull'efficienza nella fornitura del servizio. C'è quindi una logica importante che spinge i servizi verso la burocrazia - un termine usato qui nella tradizione weberiana per descrivere un'organizzazione puramente razionale, focalizzata sull'efficienza. Dall'altro lato, i servizi sono in competizione sulla base della qualità del servizio offerto ai clienti [Korczynski, 2009a: 78]”. L'autore sottolinea anche come il lavoro sia organizzato in modo tale che il cliente abbia la sensazione di provare un senso di superiorità relazionale nei confronti lavoratore e in generale di sentirsi a capo.

Korczynski elabora un modello di burocrazia orientata al cliente ispirandosi al concetto di burocrazia proposto da Weber e individua due logiche, spesso contraddittorie che stanno alla base dell'organizzazione del lavoro nei servizi: la burocratizzazione e l'orientamento al cliente. Individua poi delle dimensioni del lavoro che devono necessariamente rispondere a queste logiche insite nel processo di lavoro (cfr. Tabella 8.2.1.1). Le dimensioni individuate dall'autore sono: *dominant organizing principles, labor process, basis of division of labor, basis of authority, means/ends status and emotions* e *key management role*.

Ciascuna dimensione è caratterizzata al suo interno da una tensione che spinge l'organizzazione del lavoro a perseguire la logica della burocratizzazione piuttosto che quella dell'orientamento al cliente.

Per esempio considerando la seconda dimensione riportata in tabella e definita “*labor process*” si nota come ai lavoratori, per rispondere alle due logiche insite nel modello della burocrazia orientata al cliente, venga richiesto di svolgere il proprio lavoro mantenendo un elevato standard di qualità per rispondere al mito della sovranità del cliente, ma anche di svolgere il proprio lavoro

in modo efficiente e nel minor tempo possibile. Questa tensione tra l'esigenza di svolgere un lavoro accurato e personalizzato e la necessità di svolgerlo nel minor tempo è pregnante in molti lavori a contatto con il cliente.

**Tabella 8.2.1.1.** Mapping the customer-oriented bureaucracy against key dimensions of work organization

Dimension of work Organization	Customer-oriented bureaucracy	
	Dual focus on Customer-orientation Logic	Bureaucratic logic
Dominant organizing principles	Orientation to formally irrational aspect of customers	Rationalization
Labor process	Qualitative focus	Quantitative focus
Basis of division of labor	Customer relationship	Efficient task completion
Basis of authority	Customer-related norms	Rational-legal rules
Means/ends status and emotions	Focus on customers as ends of actions	Focus on efficient means
Key management role	Creating and maintaining fragile social order that allows creation of profit	

Fonte: KORCZYNSKI M., *Understanding the Contradictory Lived Experience of Service Work. The Customer-Oriented Bureaucracy*, 2009, 79

Con tale modello euristico Korczynski cerca di spiegare il perché i lavoratori vivono uno stato di ambivalenza emozionale nella relazione di servizio ed espone come tale modello possa essere utilizzato in ogni contesto di lavoro che prevede un contatto con i clienti. L'autore ci tiene a specificare che il suo modello è un idealtipo e come tale nella realtà non si presenterà mai nella stessa forma e con le medesime modalità. Precisa infine che tale modello debba essere affiancato da una specifica analisi sociologica (per esempio un'analisi di genere o un'analisi politico-economica) per cogliere le complessità insite nel processo di lavoro.

### 8.2.2. Il cliente rappresenta una fonte di alienazione per i lavoratori?

In un articolo intitolato *The Mystery Customer: Continuing Absences in the Sociology of ServiceWork* pubblicato sulla rivista *Sociology* nel 2009 si pone l'obiettivo di comprendere se il cliente rappresenta una fonte di alienazione per i *front-line service workers* ed inoltre vuole capire quali sono i fattori che generano differenti livelli di alienazione. L'autore si pone questi interrogativi di ricerca sostenendo fermamente che sia fondamentale capire a fondo le caratteristiche dei lavori a contatto con il cliente poiché sempre più persone risultano occupate in mansioni di questo tipo.

Korczynski in questo articolo elabora un modello euristico basato su tre dimensioni per riuscire ad analizzare tutti i lavori a contatto con i clienti e comprendere come differenti lavori possano generare maggiori o minori livelli di alienazione nei lavoratori.

I tre fattori che secondo l'autore possono influenzare il livello di soddisfazione vissuto dai lavoratori sono: l'orientamento emotivo al cliente, la relazione di potere tra cliente e lavoratore e il grado di interazione.

In base a come si esplicano tali dimensioni possono generare differenti livelli di alienazione [cfr. tabella 8.2.2.2].

Secondo l'autore è molto probabile che i lavoratori sperimentino alti livelli di alienazione nei confronti del cliente quando instaurano un orientamento emotivo nei confronti del cliente di tipo strumentale, quando nell'interazione il cliente detiene maggiore potere rispetto al lavoratore e quando gli incontri tra lavoratore e cliente sono sporadici [Korczynski, 2009: 956].

Al contrario secondo l'autore si verificano bassi livelli di alienazione quando l'orientamento emotivo al cliente è di tipo affetti-

vo, quando il lavoratore e il cliente hanno lo stesso potere e quando l'incontro tra lavoratore e cliente è ripetuto nel tempo e si crea una relazione sociale che esula dai semplici ruoli economici [Korczynski, 2009: 957].

Il livello di alienazione nei confronti del cliente è influenzato dalla modalità in cui il lavoratore considera il cliente. Infatti se un lavoratore considera il cliente come una mera fonte di guadagno il livello di alienazione provato, secondo lo schema di Korczynski, sarà sicuramente alto. Se, al contrario, il lavoratore opera in un contesto di lavoro che promuove un approccio attento al cliente e un servizio personalizzato, l'operatore sarà portato a considerare il cliente più come una persona, dotata di propri bisogni, piuttosto che un introito economico.

Un rapporto paritario tra cliente e lavoratore, piuttosto che un rapporto sbilanciato verso il primo, rende il lavoratore, oltre che un attore all'interno dei rapporti di produzione, anche un soggetto capace di promuovere mutamenti del sistema stesso; ciò riduce il senso di alienazione del lavoratore.

In un contesto di lavoro nel quale le interazioni tra clienti e lavoratori sono occasionali, questi ultimi proveranno alti livelli di alienazione. Mentre quando le relazioni sono reiterate nel tempo l'incontro diviene una relazione sociale nella quale le parti assumono un riconoscimento al di là dei ruoli di lavoratore e cliente.

**Tabella 8.2.2.2.** Livelli di alienazione nei lavori a contatto con i clienti

	<b>Alta alienazione</b>	<b>Bassa alienazione</b>
<b>Orientamento emotivo al cliente</b>	Strumentale	Affettivo

<b>Relazioni di potere tra cliente e lavoratore</b>	Elevato potere del cliente	Rapporto di potere paritario
<b>Grado di interazione</b>	Occasionale (Incontro)	Ripetuto (Relazione)

Fonte: rielaborazione personale di Korczynski, 2009: 957

Con questo modello di analisi l'autore si propone di riuscire a classificare e collocare i differenti ambiti di lavoro nel settore dei servizi rispetto a queste dimensioni, anche se è consapevole che, per ciascuna dimensione, vi sono ricerche che suggeriscono conclusioni divergenti. Considerando gli studi condotti da altri sociologi Korczynski classifica alcuni lavori a seconda delle dimensioni individuate.

Per esempio rifacendosi allo studio di Oakes (1990) sul lavoro dei venditori porta a porta nota come in tale mansione i lavoratori sperimentino alti livelli di alienazione poiché sono formati ad avere un orientamento emotivo al cliente di tipo strumentale. Questi lavoratori hanno infatti raccontato di vedere i clienti come una fonte di guadagno piuttosto che come delle persone dotate di propri gusti, sentimenti e interessi. Al contrario in molti servizi di cura e assistenza i lavoratori e le lavoratrici sviluppano delle emozioni e dei sentimenti nei confronti dei propri pazienti e il senso di alienazione risulta attenuato.

### 8.2.3. **Gli abusi da parte dei clienti: una dinamica da non trascurare nello studio del lavoro nei servizi**

Korczynski e Evans (2013) in un articolo pubblicato nella nota rivista *work, employment and society* si sono occupati dello studio delle forme di abuso attuate dai clienti nei confronti dei *front-line service workers*. I due autori con l'espressione "forme di abuso" intendono tutti quei comportamenti messi in atto dai clienti che i lavoratori considerano aggressivi, offensivi, minacciosi e svilenti nei loro confronti.

Queste situazioni di abuso da parte dei clienti risultano particolarmente diffuse in molte professioni operanti nei servizi al consumo in quanto emergono da numerosi casi studio. L'abuso da parte dei clienti causa delle conseguenze spiacevoli nei lavoratori che sentendosi spesso offesi e oltraggiati talvolta piangono, provano un senso di rammarico, rimuginano su quanto accaduto e mostrano delle difficoltà a prendere le distanze dall'abuso.

Seppur esistano approcci psicologici che hanno cercato di spiegare perché avvengono episodi di abuso, gli autori propongono un approccio sociologico al tema poiché, a loro dire, gli approcci precedentemente elaborati offrono un'analisi particolaristica su casi circoscritti e non riescono a spiegare le cause che stanno alla base di questi comportamenti.

L'idea centrale di tale approccio è che comportamenti scorretti si sviluppino quando il mito della sovranità del cliente viene meno, cioè quando tale illusione diviene una disillusione agli occhi dei consumatori. Nelle organizzazioni di servizio infatti, il lavoro è organizzato in modo che il cliente abbia la sensazione di essere il sovrano della relazione, anche se tale sovranità è nel complesso mitica. Korczynski offre un esempio di tale mito facendo l'esempio di un cameriere che si avvicina a dei clienti e si rivolge cortesemente a loro chiamandoli "signori" e gli offre la possibili-

tà di seguirli. L'autore sottolinea come in tale circostanza il cliente ha la sensazione di essere superiore e di avere la possibilità di compiere delle scelte (seguire o meno il cameriere), anche se in realtà tale trattamento risponde soltanto all'esigenza di razionalizzare il processo di lavoro.

Analizzando i dati provenienti da trenta etnografie elaborate in diversi contesti lavorativi gli autori colgono tre situazioni endogene al contesto di lavoro che possono favorire situazioni di abuso da parte dei clienti: *Weak power of labour*, *Weak status shield for service workers* e *Disembedded interactions between service workers and customer*.

Secondo l'autore è maggiormente probabile che si verificano casi di abusi da parte dei clienti quando i lavoratori detengono scarse competenze tecniche e non sono ben rappresentati a livello sindacale. In queste situazioni infatti i lavoratori possiedono poco potere. L'autore, in seguito alle analisi condotte è inoltre convinto che i clienti siano più propensi a mettere in atto comportamenti scorretti quando lo status sociale degli impiegati nel settore dei servizi al consumo, per genere, etnia e classe sociale è inferiore al loro. Infine teorizza che gli abusi da parte dei clienti avranno meno possibilità di verificarsi quando gli incontri sono ripetuti nel tempo e assumono la forma di una vera e propria relazione sociale.

Korczynski e Evans (2013) hanno inoltre teorizzato che episodi di abuso da parte dei clienti si sperimentano maggiormente nelle nazioni in cui vige un'economia politica neoliberista piuttosto che in quegli stati in cui esiste una *social market political economy*.

#### 8.2.4. Communities of coping e altre forme di sostegno tra colleghi

Un altro merito da riconoscere a Korczynski è l'aver approfondito quanto la Hochschild aveva soltanto accennato in merito al *collective emotional labour*.

Infatti l'autrice dedica poche pagine del suo testo più famoso, *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*, al concetto di “*collective emotional labour* [Hochschild, 1983: 115]” facendo intuire che nel lavoro delle assistenti di volo sia implicata anche una gestione collettiva delle emozioni.

Elabora il concetto di “*collective emotional labour*” spiegando che gli assistenti di volo si affidano gli uni agli altri per trarne un sostegno emotivo reciproco. Hochschild spiega anche come questa gestione collettiva delle emozioni venga scoraggiata dalla direzione aziendale per evitare che i lavoratori si scambino pareri negativi sui passeggeri e creino dei sentimenti di avversione e cinismo nei confronti dei clienti. L'autrice scrive nel suo testo che durante i corsi di formazione un insegnante ha vietato ai nuovi dipendenti di adottare dei comportamenti che possono minare la qualità del servizio, creare uno spirito di gruppo troppo ostile al servizio e diffondere un sentimento di rabbia nei confronti dei passeggeri [Hochschild, 1983: 116]. L'autrice dopo aver coniato il concetto di “*collective emotional labour*” e averlo brevemente spiegato, come sottolinea anche Korczynski (2003), passa alla descrizione di un altro argomento, lasciando inconcluso il ragionamento.

È Korczynski (2003) che, vent'anni dopo, approfondisce il tema del “*collective emotional labour*” e conia il concetto di “*communities of coping* [Korczynski, 2003: 56]”, indicando con questo termine tutte quelle relazioni che si instaurano tra i colleghi di lavoro al fine di affrontare alcune situazioni che si generano nel contesto di lavoro, tra cui l'incontro con alcuni clienti particolarmente maledu-

cati e invadenti. Queste *communities of coping* possono essere formate *on-stage*, in presenza dei clienti, o nelle aree di *off-stage*.

L'autore studia quattro differenti call center: tre in Australia e uno negli Stati Uniti per comprendere in che modo nascono queste *communities of coping* e capire le loro implicazioni in un contesto di lavoro altamente individualizzato come quello dei call center.

L'autore ha notato che le *communities of coping* nascono in moltissimi contesti di lavoro nell'ambito dei servizi al consumo e forniscono ai lavoratori un importante supporto per sopravvivere alle tensioni alle quali sono costantemente sottoposti durante le ore di lavoro. Svolgendo questo ruolo di sostegno le *communities of coping* possono, secondo l'autore, contribuire a preservare l'ordine sociale fragile del luogo di lavoro [Korczynski, 2003: 58].

Queste comunità possono giocare a favore dell'organizzazione aziendale poiché possono ridurre i costi di gestione implicati nell'organizzazione dei turni di lavoro. Tuttavia, tali comunità, possono anche costituire delle forti culture informali di gruppo che, se da una parte rafforzano le relazioni interne al gruppo, dall'altra parte possono rendere più difficile il controllo delle relazioni sul posto di lavoro da parte del *management*. Queste *communities of coping* possono anche essere coinvolte in atti di resistenza e opposizione diretta alle direttive di gestione. La formazione di queste comunità viene scoraggiata dalla direzione aziendale anche perché interazioni e confidenze di questo tipo possono anche costituire delle forme di aggregazione che potrebbero favorire la formazione di organizzazioni sindacali.

Korczynski ipotizza che la creazione di *communities of coping* possono verificarsi più facilmente in zone di *off-stage* in tutti quei lavori nei servizi che prevedono un contatto *face to face* con i clienti. Infine, secondo l'autore le *communities of coping* che sorgono durante il processo lavorativo possono creare relazioni più forti rispet-

to a quando le relazioni si creano al di fuori del processo produttivo.

## Capitolo II.

# I parchi di divertimento: passato, presente e futuro

### 1. Storia, nascita e sviluppo dei primi parchi di divertimento

I parchi di divertimento, per come li vediamo oggi, non sono sempre esistiti, ma rappresentano lo sviluppo di un percorso iniziato più di due secoli fa.

Numerosi studiosi ed esperti dei parchi di divertimento, tra cui Vanni Codeluppi<sup>1</sup> e Stefano Calabrese<sup>2</sup>, si sono occupati di ricostruire e ripercorrere il lungo cammino che ha portato i parchi di divertimento ad assumere la conformazione e le caratteristiche attuali.

In questo paragrafo, riprendendo le analisi condotte da Codeluppi, Calabrese e Tauber<sup>3</sup>, si cercherà di presentare la storia che ha

---

<sup>1</sup> Sociologo italiano, insegna Sociologia dei consumi nella Facoltà di Scienze della comunicazione e dell'economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

<sup>2</sup> Insegna Semiotica del testo nella Facoltà di Scienze della comunicazione e dell'economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

<sup>3</sup> È un manager e consulente dei parchi di divertimento. È stato Direttore generale di Gardaland dal 1974 al 1966.

portato i parchi di divertimento ad essere ciò che sono oggi.

I parchi di divertimento prendono infatti origine da differenti manifestazioni, spettacoli e feste che venivano realizzati nell'Ottocento e nel Novecento [Codeluppi, 2009].

Innanzitutto i parchi traggono origine da quelle che sono le fiere e le sagre di paese presenti in tutte le comunità dell'ottocento e ancora diffuse tutt'oggi. In queste occasioni si svolgevano spettacoli di varia entità e natura, intrattenimenti che possono essere considerati i precursori dei parchi moderni [Tauber, 1992]. “Il divertimento offerto consisteva per lo più in prove di forza tra uomini e animali, incontri di pugilato o vere e proprie gare, quali ad esempio il tiro alla fune e la corsa con i carri [Minardi e Luseti, 1998 cit. in Codeluppi, 2009: 11]”.

“Nel corso dell'Ottocento i singoli spettacoli si sono sempre più aggregati tra loro, per potersi aiutare reciprocamente, ma anche per avere una maggiore capacità di attrarre gli spettatori. Sono nati così i primi Luna Park o parchi d'attrazione, che si spostavano continuamente da una città all'altra. Sempre nell'ottocento, hanno fatto progressivamente la loro comparsa le prime rudimentali attrazioni meccaniche (come le giostre con cavalli di legno) [Codeluppi, 2009: 11-12]”.

Anche le prime esposizioni universali che si svolgevano in molte città del mondo a partire dalla seconda metà dell'ottocento “sono un altro importante modello che ha influenzato lo sviluppo dei parchi di attrazione. A partire dall'esposizione universale di Parigi del 1889, si sono progressivamente affermate tra le principali attrazioni le esibizioni etnologiche, con allestimenti complessi di villaggi indigeni dove si mettevano in scena rituali o scene di caccia direttamente tratti dalla vita quotidiana di africani subsahariani o di popoli dell'Oceania, considerati all'epoca i meno evoluti tra gli esseri umani. Nelle esposizioni c'erano anche numerose

giostre e altre attrazioni meccaniche, in alcuni casi simili a quelle operanti all'interno dei parchi d'attrazione. Le esposizioni universali sono nate principalmente per presentare al mondo la migliore produzione della civiltà occidentale, a cominciare dai prodotti creati dalle industrie dei vari paesi [Codeluppi, 2009: 13]”.

Altri fattori che hanno influenzato lo sviluppo dei parchi sono le invenzioni tecnico-scientifiche come la luce elettrica, i mezzi di trasporto e il cinema.

Infine, tra i modelli che hanno influenzato lo sviluppo dei parchi d'attrazione vanno ricordati i musei delle cere, come il museo Grévin a Parigi, fondato nel 1882 dall'omonimo caricaturista, e il Madame Tussauds, aperto a Londra nel 1884 [Codeluppi, 2009: 14].

I primi parchi di divertimento non itineranti sono nati negli Stati Uniti tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento.

Sulla costa di Coney Island (un'isola vicina a Manhattan e considerata la spiaggia di New York) in quegli anni ha preso vita un sistema di parchi d'attrazione di grandi dimensioni [Codeluppi, 2009] che conteneva numerose attrazioni meccaniche e venivano proposti al pubblico anche numerosi spettacoli. Le attrazioni di questi parchi erano ancora molto legate alle tradizioni delle sagre di paese e dei Luna Park itineranti, poiché per esempio in uno dei parchi della Coney Island sorgeva “una piccola città dove erano stati chiamati a vivere 300 nani che lavoravano in precedenza come attrazioni in diverse esposizioni mondiali. “La città dei nani” comprendeva addirittura un parlamento e una caserma dei vigili del fuoco e attirava molti visitatori anche perché in essa venivano fortemente incentivati dalla direzione del parco comportamenti di varia natura ritenuti all'epoca immorali: promiscuità sessuale, omosessualità, ninfomania ecc. [Codeluppi, 2009: 21]”.

A partire dall'inizio del Novecento i parchi d'attrazione si sono stabilizzati in un'area circoscritta e hanno assunto delle caratteri-

stiche proprie che li hanno portati a differenziarsi dalle forme di divertimento elencate sin ora. Secondo una ricostruzione di Ritzer (2000) nel 1919 in America c'erano dai 1.500 ai 2.000 parchi, che nel corso degli anni venti iniziarono a chiudere a causa del loro deterioramento ambientale, dell'espandersi delle aree urbane, dei conflitti razziali e della violenza delle bande di gangster.

I parchi che esistono attualmente e che si sono ispirati al modello dei primi parchi divertimenti sono dei luoghi in cui sono presenti numerose attrazioni meccaniche che non mostrano però un tema comune [Codeluppi, 2009].

Oggigiorno sono ancora numerosi i parchi d'attrazione presenti in tutto il mondo anche se, tale modello è stato in parte soppiantato dai parchi tematici che si sono direttamente ispirati al modello Disney.

## **2. I parchi tematici: l'influenza del modello Disney**

La diffusione dei parchi di divertimento come si presentano oggi in tutto il mondo, si deve a Walter Elias Disney che nel 1955 decise di aprire ad Anaheim, una piccola città vicino a Los Angeles il primo parco a tema dell'epoca moderna: *Disneyland*, con l'idea che “non dovesse assomigliare a nulla di esistente al mondo [Freddi, 2009: 32]”.

L'idea di costruire un parco di questo tipo sorse a Walter Elias Disney durante i pomeriggi trascorsi con le sue due figlie alle giostre. A quei tempi, i parchi di divertimento erano molto diversi da quelli attuali ed erano spesso sporchi e in cattive condizioni. Mentre aspettava che le sue figlie terminassero i giri in giostra lui leggeva il giornale (agli adulti non era permesso salire sulle attrazioni) e mentre osservava gli altri clienti gli balenò l'idea di costruire un luogo nel quale sia gli adulti che i bambini avrebbero

potuto divertirsi insieme [Disney Institute, Kinni 2011: 11-12; Freddi, 2009: 32]”.

Con l'apertura del parco Disneyland viene proposto un nuovo modello di parco di divertimento. Il parco Disney è infatti contraddistinto dalla presenza di numerose attrazioni contestualizzate in diverse aree tematiche ed è proprio il tema a rappresentare l'essenza del parco disneyano, segnando un netto confine tra i modelli antecedenti e quelli successivi [Freddi, 2009: 30].

Per pubblicizzare il nuovo parco, Disney, dopo aver presentato il progetto a decine di investitori, firmò un contratto con la *ABC Television* alla quale vendette i diritti di una serie di show tv chiamati *Disneyland* nei quali si raccontava la storia della realizzazione del nuovo parco e le sue caratteristiche principali. L'obiettivo era quello di finanziare i lavori di costruzione ma anche di favorire la diffusione di questa nuova concezione di parco.

A Disneyland, a sud di Los Angeles, il 17 luglio 1955, Walt inserisce i personaggi dei cartoni animati prodotti negli anni precedenti dalla sua società cinematografica ed inoltre “attraverso una rielaborazione di *topoi* nel cuore degli americani, come la conquista del West o la fiducia verso il futuro, l'esplorazione di terre esotiche o la nostalgia verso il passato degli Stati Uniti d'America [Freddi, 2009: 32]” costruisce diverse aree tematiche dedicate alle conquiste e ai successi degli americani. In ciascuna di queste aree vengono collocate attrazioni tematizzate che permettono all'ospite di interagire con una realtà inventata che però in parte richiama anche le storie e i racconti del passato.

Il paesaggio ricostruito all'interno dei parchi Disney “è comprensibile e abitabile da tutti coloro che hanno ascoltato delle favole, che hanno letto i racconti d'avventura o che li hanno conosciuti attraverso i nuovi mezzi di comunicazione. Questo parco tematico è un prodotto culturale destinato a un pubblico di consumatori i cui punti di riferimento non sono legati a uno spazio fisico, a

una realtà geografica, ma sono parte della cultura personale [Memo, 1997: 120]”.

Dopo l'enorme successo riscosso dal primo parco a tema la Disney ha costruito altri parchi in giro per il mondo a: Orlando, Tokio, Parigi, Hong Kong e prossimamente a Shanghai [Codeluppi, 2014]. A partire dalla diffusione di questi parchi, che hanno di fatto creato il modello del parco tematico, si sono sviluppati numerosi parchi che si sono direttamente ispirati a questo geniale modello impartito da Walter Elias Disney. Disneyland è dunque divenuto un modello che può essere ricostruito in altre zone, a testimonianza che non è una forma di divertimento tipica soltanto della metropoli americana ma anche di altre città in altre parti del mondo [Memo, 1997].

Il parco tematico è: “uno spazio che non appartiene al locale, che non vuole sedurre e servire soltanto il passante del luogo, un nuovissimo incrocio di mobilità materializzato in un paesaggio formato su testi, che ha svuotato di senso la città del moderno e che oltrepassa la tradizionale scena urbana. Disneyland ha introdotto il primo reale luogo agiografico, in cui il dissolvimento di tutti i legami stabiliti dalla fisicità dei luoghi consente al visitatore di essere proiettato fuori dal territorio e di essere completamente a suo agio [Memo 1997: 121]”.

### **3. Diffusione dei parchi di divertimento in Italia**

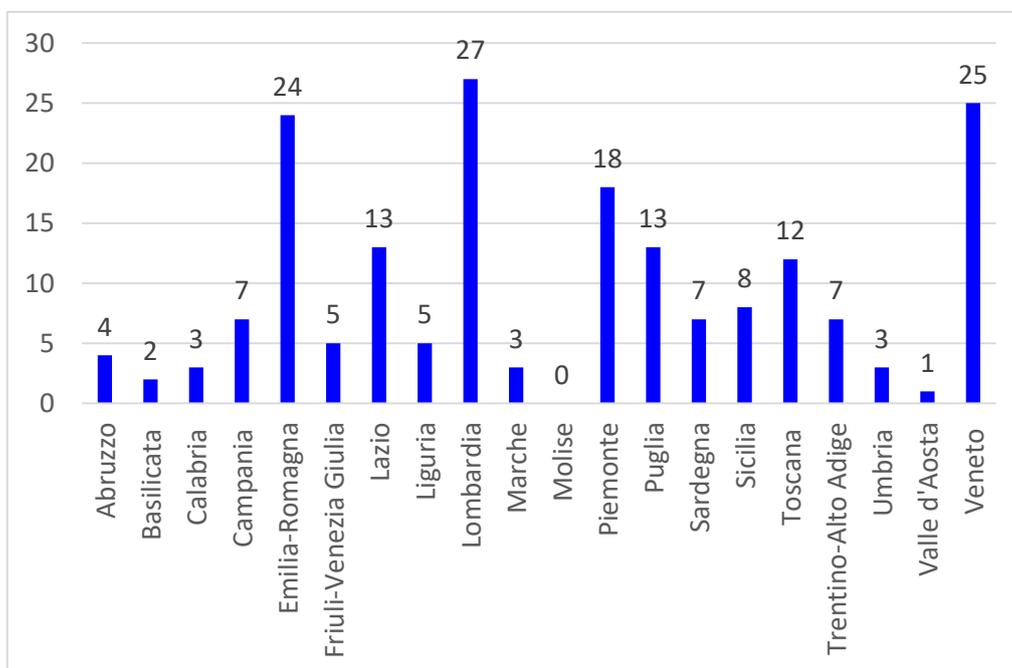
Nella nostra società i parchi di divertimento sono molto importanti sia sul piano economico che su quello sociale. Attualmente infatti, i parchi più importanti costituiscono dei poli attrattivi che ogni anno attirano alcune decine di milioni di visitatori [Calabrese e Codeluppi, 2009: 9].

Il mondo dei parchi di divertimento attualmente è in continua espansione e questo tipo di turismo, come testimoniato da Marc Augé nella sua etnografia a Disneyland “risulta essere turismo al quadrato, la quintessenza del turismo: quel che si visita non esiste. Si fa l’esperienza di una pura libertà, senza oggetto, senza ragione, senza posta in gioco [Augé, 1999: 24-25]”.

La costruzione di parchi di divertimento e di attrazioni meccaniche che si sono direttamente o indirettamente ispirate al modello Disney, a partire dagli anni sessanta e settanta del Novecento ha subito un’accelerazione in tutto il mondo e specialmente in Europa. In Italia sono attualmente presenti diverse aziende, famose in tutto il mondo, che si occupano della costruzione di attrazioni meccaniche. Una tra le più famose è l’azienda Zamperla S.p.A, azienda costruttrice di attrazioni di Altavilla Vicentina, in provincia di Vicenza [Fonte: <https://www.zamperla.com/>] che esporta i suoi prodotti in tutto il mondo.

In Italia sono oggi attivi centottantasette parchi di divertimento (cfr. grafico 3.1) presenti in tutte le regioni italiane ad eccezione del Molise nel quale non sorge alcun parco. La regione italiana con il maggior numero di parchi di divertimento è la Lombardia, immediatamente seguita dal Veneto e dall’Emilia Romagna.

Il concetto di parco di divertimento è molto ampio e racchiude in sé una moltitudine di realtà anche molto differenti tra loro. Per ovviare a questo problema Vanni Codeluppi e Stefano Calabrese nel libro *Nel paese delle meraviglie. Che cosa sono i parchi di divertimento* hanno individuato quattro differenti tipi di parco che sono contenuti nella macro-categoria dei parchi di divertimento. In questa macro-categoria troviamo infatti: i parchi d’attrazione, i parchi a tema, i parchi naturalistici e i musei d’impresa.

**Grafico 3.1:** Numero parchi di divertimento per regione nel 2018

Fonte: rielaborazione personale su dati Parksmania<sup>4</sup> marzo 2018

I parchi d'attrazione, le cui origini storiche sono state riprese nel primo paragrafo di questo capitolo sono il modello originario da cui tutti gli altri parchi di divertimento sono derivati [Codeluppi, 2009].

Il parco d'attrazione si caratterizza per l'aver al suo interno numerose attrazioni (giostre meccaniche e non solo) che sono scollegate tra loro e non condividono un tema comune [Codeluppi, 2009: 23].

Secondo Maria Luisa Luseti (1998) i parchi d'attrazione pur non avendo delle attrazioni che condividono un tema comune sono costituiti da tre diverse tipologie di attrazioni. “La prima è rap-

<sup>4</sup> È il primo sito italiano dedicato ai parchi di divertimento del mondo. È un sito web amatoriale fondato nel 1997 ed ha lo scopo di fornire informazioni relative ai parchi di divertimento [<https://www.parksmania.it/>].

presentata “dall’ebbrezza della velocità”, cioè da una situazione che fa provare all’individuo una sensazione particolarmente intensa di paura e di rischio. Ci sono poi le cosiddette “attività mimetiche”, le quali si basano su una riproduzione della realtà che avviene solitamente attraverso un processo di miniaturizzazione della realtà stessa (piccoli treni, piccole automobili, personaggi del mondo delle fiabe trasformati in giostra rotanti). La terza tipologia di attrazioni è costituita da quelle del terrore e del mistero, le quali generalmente sfruttano il gusto dell’orrore e del macabro (castelli, labirinti, treni fantasma) per fare sperimentare ai visitatori una sensazione di paura controllabile. A fianco di queste ci sono anche le attrazioni in grado di sorprendere e impaurire gli spettatori mettendo in scena spettacoli d’azione con *stuntment* e acrobati che spesso imitano scene provenienti da celebri film [Codeluppi 2009: 23-24]”.

Uno dei più famosi parchi d’attrazione italiani è *Gardaland*, un parco che sorge a Castelnuovo del Garda, in provincia di Verona, fondato nel 1975 da un imprenditore italiano e attualmente di proprietà del gigante internazionale dell’intrattenimento *Merlin Entertainment Group*.

Il secondo tipo di parco di divertimento individuato da Codeluppi e Calabrese sono i parchi tematici che si sono sviluppati in seguito all’ideazione del modello Disney da parte di Walter Elias Disney. Secondo Calabrese (2009) i parchi tematici sono spazi organizzati in ampia misura su elementi già noti al visitatore e tra loro omogenei.

I parchi a tema contengono, secondo Calabrese (2009), uno spazio ben delimitato e organizzato intorno a un tema unitario.

I parchi a tema sono considerati da molti studiosi anche come un nonluogo riprendendo la definizione di *non-lieu* elaborata da Marc Augé nel 1992, secondo il quale: “un luogo può definirsi come identitario, relazionale, storico, uno spazio che non può definirsi

né identitario né relazionale né storico, definirà un “non-luogo”. L’ipotesi che qui sosteniamo è che la surmodernità è produttrice di nonluoghi antropologici [...] le vie aeree, ferroviarie, autostradali e gli abitacoli mobili detti mezzi di trasporto (aerei, treni, auto), gli aeroporti, le stazioni ferroviarie e aerospaziali, le grandi catene alberghiere, le strutture per il tempo libero, i grandi spazi commerciali e, infine, la complessa matassa di reti cablate o senza fili che mobilitano lo spazio extraterrestre [Augé, 1993: 73-74]”. I parchi a tema oggi, come altri “nuovi luoghi del consumo [Codeluppi, 2000: 397]” hanno conosciuto negli ultimi anni una straordinaria fortuna e una costante espansione.

La terza categoria è poi rappresentata dai parchi naturalistici che includono al loro interno differenti tipi di parchi: i parchi naturali, le aree protette, i parchi zoologici, gli zoosafari, gli acquari e i delfinari. I parchi naturalistici sono costruiti con l’intento di riproporre ai visitatori l’*habitat* originario degli animali esotici in modo da far vivere ad ogni ospite la sensazione di trovarsi in un luogo che è, per molti aspetti, molto simile al reale [Morone, 2009].

La quarta e ultima categoria individuata da Calabrese e Codeluppi è quella dei musei d’impresa che non sono altro che luoghi creati dalle aziende per comunicare la loro storia, i loro sviluppi e le loro caratteristiche [Codeluppi, Calabrese: 2009]. Secondo l’associazione Museimpresa questi luoghi possono essere definiti come quelle “istituzioni o strutture che siano emanazione di un’attività economica di un’impresa, di un distretto, di una tradizione produttiva con significativi legami con il territorio e che siano espressione esemplare della politica culturale d’impresa [Pomodoro, 2009: 120]”.

Per comprendere la diffusione dei parchi di divertimento sul territorio nazionale sono stati considerati tutti i parchi esistenti in Italia, rigorosamente recensiti sul sito web Parksmania.it, e sono

stati suddivisi sulla base delle categorie elaborate da Calabrese e Codeluppi, ma anche aggiungendo altre categorie non individuate dagli autori, poiché necessarie al fine di comprendere la composizione italiana del mondo dei parchi.

In Italia ci sono infatti numerosissimi parchi acquatici che per alcuni aspetti assomigliano ai parchi d'attrazione ma se ne discostano per la presenza di sole attrazione d'acqua. In questa categoria, per l'elaborazione del grafico sottostante (cfr. 3.2), sono stati inclusi tutti i parchi definiti sul sito di *parksmania* come: acquatico, acquatico-*wellness*, acquatico-tematico, acquatico-meccanico, acquatico-Tematico-Meccanico e termali-*wellness*.

Vi è poi la categoria dei parchi avventura e sportivi che include al suo interno tutti i parchi che propongono attività sportive di ogni genere. Per la formazione di questa categoria sono stati inclusi: i parchi avventura, indoor-parco avventura, indoor- outdoor termale, minigolf, minigolf-tematico, centro sportivo fluviale. Questa categoria di parchi è presente soprattutto in Lombardia, in Emilia-Romagna e in Trentino Alto Adige.

I parchi didattici includono invece i parchi didattici, i musei-tematici, i parchi di miniature, i parchi meccanici-miniature e i parchi didattico-miniature, cioè tutte quelle forme di divertimento che trasmettono anche dei contenuti valoriali e culturali ai suoi fruitori.

Infine la categoria nominata *children playground-family playground* include: *family park*, *family park*-parco avventura, *children playground*, *children playground-family playground*.

Come si evince dal grafico (cfr. 3.2) i parchi maggiormente presenti sul territorio nazionale sono la categoria dei parchi acquatici che sono diffusi in tutte le regioni italiane ad eccezione della Valle d'Aosta, del Trentino Alto Adige (forse per ragioni climatiche), l'Umbria e il Molise. La categoria di parchi poco diffusa è quella dei parchi meccanici/parchi d'attrazione poiché secondo i dati

*Parksmania* solo cinque parchi corrispondono a tale denominazione.

**Grafico 3.2.** Composizione per tipo di parco di divertimento in Italia nel 2018



Fonte: rielaborazione personale su dati *Parksmania* marzo 2018

#### **4. I parchi di divertimento: un settore trainante dell'economia italiana**

I parchi di divertimento rappresentano un polo attrattore e un settore fondamentale anche a livello economico. Basti pensare che nel mondo, “soltanto i parchi Disney che si trovano ad Orlando, in Florida (Magic Kingdom, EPCOT, Disney-MGM Studios, Disney Animal Kingdom e altri parchi minori), vengono visitati annualmente da più di 40 milioni di persone, mentre i par-

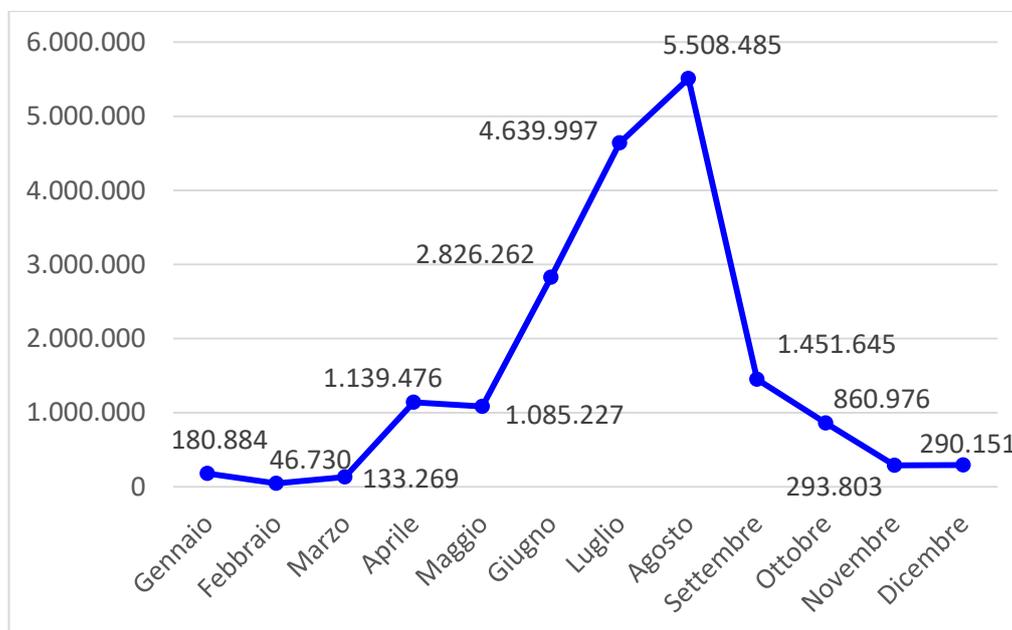
chi europei ricevono complessivamente ogni anno più di 170 milioni di visitatori [Calabrese e Codeluppi, 2009: 9]”. In Italia i dati disponibili sul settore sono reperibili consultando l’annuario dello spettacolo, pubblicato annualmente dalla SIAE<sup>5</sup> nel mese di giugno, nel quale è contenuta una specifica sezione dedicata ai parchi di divertimento. In tale annuario con la voce “parchi da divertimento” (che contiene al suo interno tutte le categorie di parchi sopra citate) vengono riportati numerosi dati riguardanti gli andamenti stagionali del settore parchi di divertimento. Considerando l’annuario dello spettacolo 2017, da poco pubblicato dalla SIAE, si nota che il settore “parchi da divertimento” ha registrato 18.456.905 ingressi<sup>6</sup> totali, un dato che rappresenta il raggiungimento di un traguardo importante per questo settore ma anche un trend in aumento rispetto al 2016, in cui il numero di ingressi si attestava attorno ai 16.826.202.

---

<sup>5</sup> Si può anche considerare la rassegna di Maurizio Crisanti: <https://maurziocrisanti.it/2017/06/dati-parchi-divertimento-stagione-2016/>.

<sup>6</sup> Con questo indicatore la SIAE intende il numero complessivo dei partecipanti alle manifestazioni per i quali è previsto il rilascio di un titolo d’accesso.

**Grafico 4.1.** Andamento ingressi mensili nei parchi di divertimento italiani nella stagione 2017



Fonte: rielaborazione personale su dati SIAE

Come si può notare dal grafico soprariportato il settore dei parchi di divertimento è un ambito caratterizzato da una forte stagionalità poiché è particolarmente legato alle condizioni climatiche (dal momento che la maggior parte dei parchi sono all'aria aperta) e alla disponibilità di tempo libero da parte dei suoi utenti.

In concomitanza con il periodo delle vacanze estive, la chiusura delle scuole e un clima più mite (da maggio ad agosto) si assiste ad un aumento del numero di ingressi nei parchi. Il numero di ingressi registra in particolare un picco nel mese di agosto nel quale molte persone sono in ferie e le condizioni climatiche sono le migliori su tutto il territorio nazionale.

Il settore dei parchi nell'anno 2017 ha registrato un volume d'affari<sup>7</sup> pari a 376.219.610,44 euro, anch'esso in aumento rispetto all'anno 2016 in cui ha raggiunto i 360.512.054 euro.

Considerando i dati del settore disponibili per le differenti macro-aree del paese si può evincere che la zona del nord-est composta dall'Emilia-Romagna, Friuli-Venezia-Giulia, Trentino- Alto Adige e Veneto registra il più alto volume d'affari pari a 216.266.111,61 euro, seguita dalle regioni del nord-ovest (Liguria, Lombardia, Piemonte e Valle d'Aosta) che registrano un volume d'affari di 66.663.820,82 euro. Le regioni centrali (Lazio, Marche, Toscana e Umbria) seguono con 49.306.553,82 euro. Infine le regioni del sud (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise e Puglia) registrano un volume d'affari di 23.379.949,83, mentre le Isole 20.633.174,36 euro.

Se per il numero di visitatori annuali e per il volume d'affari generato dal settore sono disponibili dati puntuali, precisi e chiari, non è lo stesso per quanto riguarda le caratteristiche della forza lavoro occupata nel settore dei parchi di divertimento.

## **5. Le caratteristiche della forza lavoro impiegata nei parchi di divertimento**

Per conoscere il numero di lavoratori occupati nel settore dei parchi di divertimento si è fatto inizialmente riferimento al VIII rapporto relativo all'anno 2015 elaborato dalla FIPE<sup>8</sup> sul mercato del lavoro nel turismo che offre dati disaggregati del settore turistico, articolando il settore in cinque differenti comparti: servizi

---

<sup>7</sup> Il volume d'affari è determinato dalla somma della spesa del pubblico con tutti quegli introiti provenienti da prestazioni pubblicitarie, sponsorizzazioni, contributi pubblici e privati, riprese televisive, ecc.

<sup>8</sup> Federazione Italiana Pubblici Esercizi.

ricettivi (alberghi e campeggi), pubblici esercizi (bar, ristoranti, mense, discoteche e stabilimenti balneari), intermediazione (agenzie di viaggi), stabilimenti termali e parchi di divertimento.

I dati sul comparto dei parchi di divertimento non sono però risultati attendibili per diverse ragioni.

Innanzitutto perché dal suddetto rapporto risultano occupati in Italia soltanto 1050 lavoratori nel settore dei parchi di divertimento e questo dato non corrisponde sicuramente alla realtà poiché soltanto nel parco oggetto di studio di questa ricerca (di medie dimensioni) sono occupati più di 500 lavoratori. Tale dato non è corretto anche perché, come mostrano le stesse statistiche, in Italia nel 2015 erano attive 161 aziende operanti nel settore dei parchi di divertimento.

Visti i limiti di tale elaborazione dei dati è stata considerata la classificazione ATECO2007 (Classificazione delle attività economiche) proposta nel sito dell'INPS<sup>9</sup>. In tale classificazione è possibile enucleare il settore "attività sportive, di intrattenimento e di divertimento" nel quale sono contenuti anche i dati relativi al settore dei parchi di divertimento. Al di là di questa categorizzazione non risultano disponibili all'utenza dati ulteriormente disaggregati che permettono di identificare le caratteristiche relative all'occupazione nella macro area dei parchi di divertimento.

Per ottenere dati per questo particolare settore è necessario effettuare una specifica elaborazione dai *database* statistici sottostanti all'Osservatorio INPS, operazione non effettuabile da parte dell'utenza, ma per la quale l'istituto richiede un pagamento a carico del richiedente.

Per ottenere dati statistici sul settore dei parchi di divertimento si è fatto dunque riferimento all'area "attività sportive, di intratte-

---

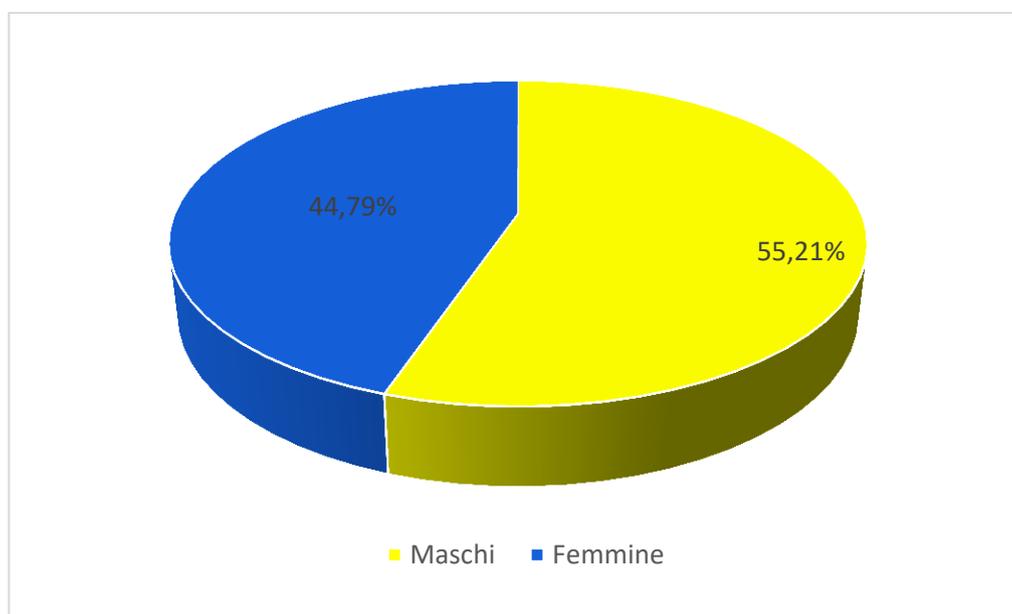
<sup>9</sup> Istituto Nazionale Previdenza Sociale.

nimento e di divertimento” anche se non è stato possibile ottenere dati precisi sul settore dei parchi di divertimento.

Dopodiché sulla base dei dati disponibili sono stati elaborati i grafici che verranno successivamente presentati e che forniscono un’idea sulle caratteristiche dei lavoratori occupati nel settore delle “attività sportive, di intrattenimento e di divertimento”.

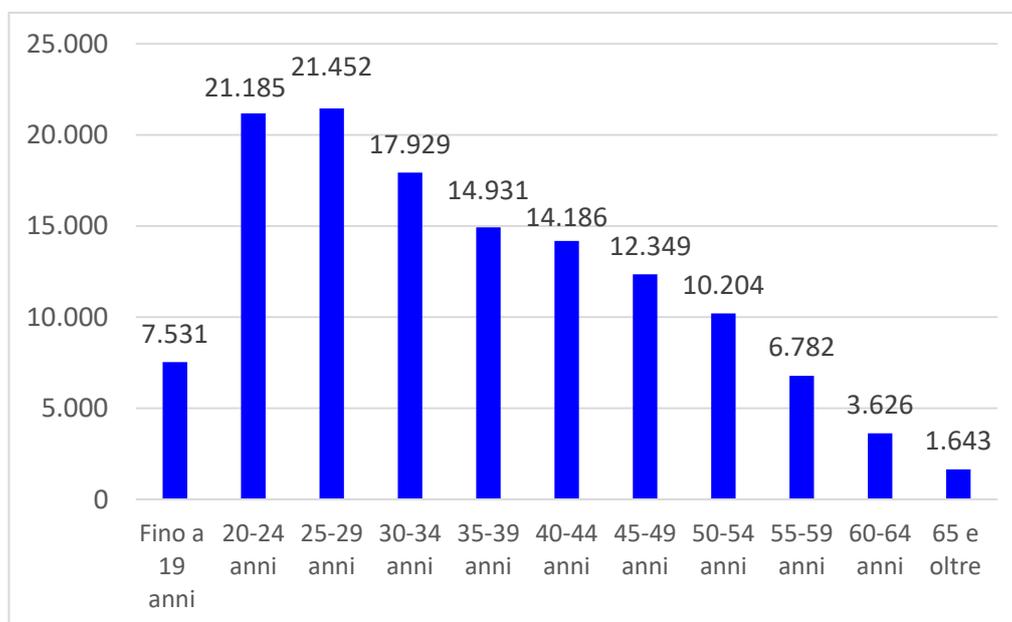
Secondo i dati forniti dall’INPS in Italia i lavoratori impiegati nel suddetto settore, nel 2016, erano 131.818, il 44,79% dei quali sono femmine e il restante uomini. Da questi dati emerge dunque che questo settore è caratterizzato da una forza lavoro a maggioranza maschile, diversamente da quanto risulta considerando gli occupati totali nel settore dei servizi al consumo [Fellini, 2017].

**Grafico 5.1.** Composizione della forza lavoro del settore “attività sportive, di intrattenimento e divertimento nell’anno 2016



Fonte: elaborazione personale su dati INPS

**Grafico 5.2.** Numero di lavoratori in v.a. per fascia d'età impiegati nella categoria ATECO “attività sportive, di intrattenimento e di divertimento” nell'anno 2016

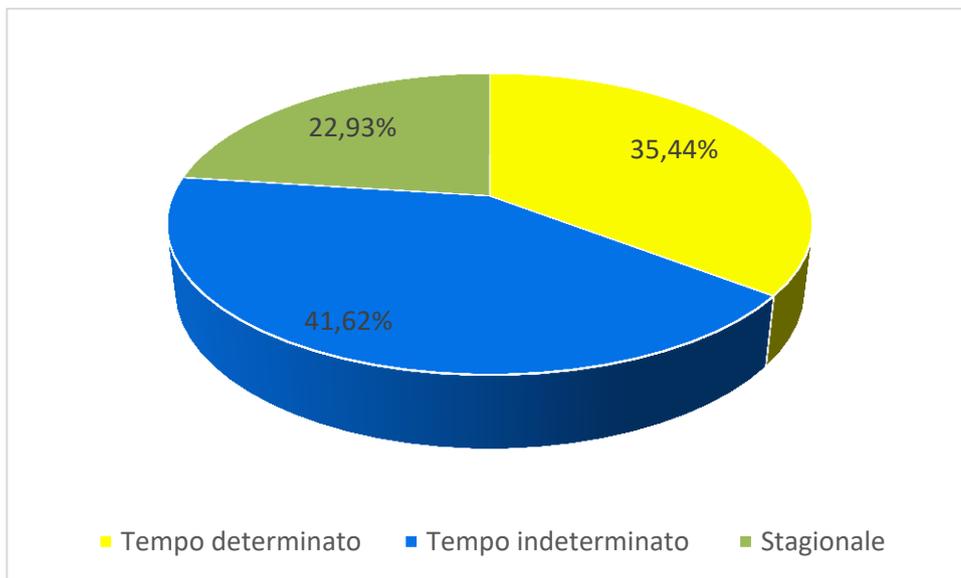


Fonte: elaborazione personale su dati INPS

Considerando l'età dei lavoratori impiegati in questa macro-area emerge che è un settore che offre un'importante possibilità di lavoro per i giovani. Infatti risulta essere un settore nel quale la presenza di giovani dai 20 ai 34 anni è particolarmente marcata. Questa caratteristica risulta in linea con quanto registrato in generale nel settore dei servizi al consumo in Italia ma anche in altri paesi europei, nei quali l'incidenza degli *under 30* è maggiore rispetto agli altri settori (industria e costruzioni, agricoltura, servizi alle imprese e servizi sociali) [Fellini, 2017].

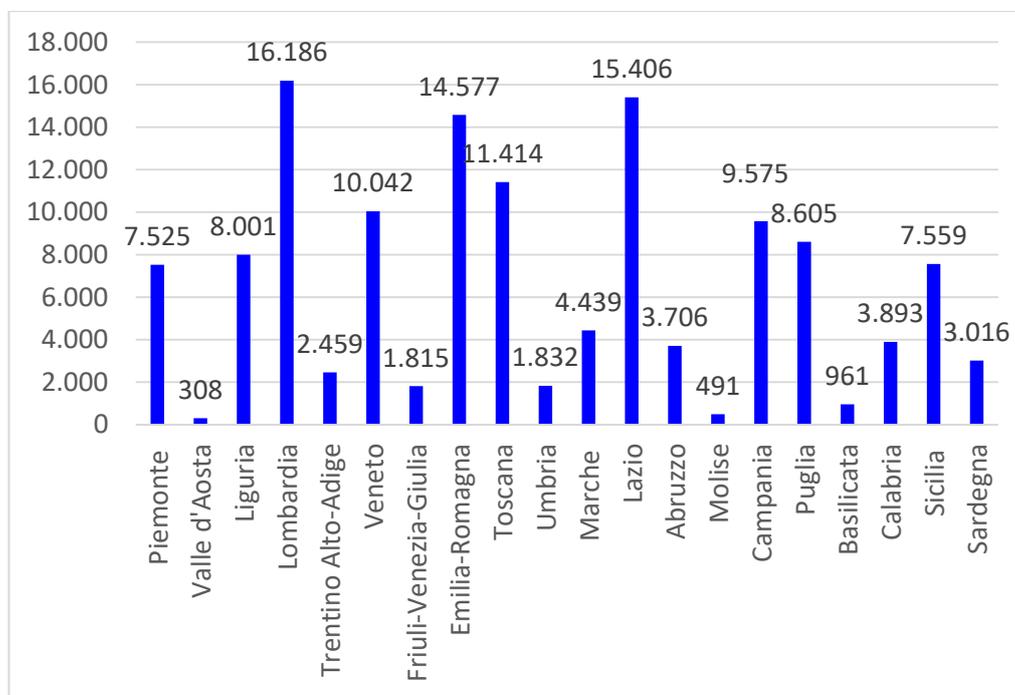
I dati relativi al tipo di contratto con il quale sono assunti i dipendenti di questo settore mostrano una maggior presenza di contratti a tempo indeterminato, dato che stupisce in quanto il settore dei parchi, ma anche quello dell'intrattenimento sono settori nei quali si fa ampio ricorso ad una forza lavoro stagionale.

**Grafico 5.3.** Composizione per tipo di contratto nel settore “attività sportive, di intrattenimento e di divertimento” (anno 2016)



Fonte: elaborazione personale su dati INPS

**Grafico 5.4:** Lavoratori in v.a. impiegati nel settore “attività sportive, di intrattenimento e di divertimento” per regione (anno 2016)



Fonte: elaborazione personale su dati INPS

La regione che registra il maggior numero di occupati nel settore analizzato è la Lombardia, seguita dal Lazio e dall’Emilia-Romagna. La Valle d’Aosta è invece la regione che ha il minor numero di occupati nel settore, seguita dal Molise e dalla Basilicata. Essendo il settore considerato una macro-categoria che contiene al suo interno differenti aree trasversali non è possibile avanzare ipotesi sul panorama fornito da questi dati su una differenza così forte sul numero di lavoratori impiegati nelle diverse regioni italiane.

## Capitolo III. La metodologia della ricerca

### 1. La domanda di ricerca

Questo lavoro prende le mosse dall'idea di studiare la realtà sociale nella quale operano quotidianamente i lavoratori a servizio del cliente (*front-line service work*) di un parco di divertimento italiano. Nello specifico si cercherà di comprendere come vivono il rapporto con gli ospiti e si analizzeranno le condizioni generali di lavoro di questi operatori.

In Italia, in seguito alla transizione avvenuta dalla metà degli anni Settanta del Novecento, che ha determinato il passaggio da una società industriale a una terziaria, si osserva che i posti di lavoro nei servizi rappresentano circa i tre quarti di tutti i posti di lavoro esistenti.

Questa situazione che si sta verificando nel contesto italiano è avvenuta nella maggior parte delle economie avanzate. Lo sviluppo del lavoro nei servizi ha comportato l'introduzione di nuove dimensioni del lavoro, tra cui l'aggiunta nel rapporto di lavoro dell'interazione con un terzo attore: il consumatore o cliente. Su questo aspetto a partire dalla fine degli anni '80 nel contesto accademico anglofono si sono sviluppate molte ricerche che si sono concentrate su specifici lavori nell'economia dei servizi.

Come ampiamente illustrato nel primo capitolo, pionieristica da questo punto di vista è stata l'analisi di Arlie Russell Hochschild sulle assistenti di volo di una nota compagnia aerea in America, studio raccolto nel famoso libro del 1983 *The Managed Heart. Commercialization of human feeling*. Hochschild individua una profonda alienazione degli assistenti di volo dal loro sé e dai loro reali sentimenti e sottolinea quanto la gestione delle emozioni nel luogo di lavoro sia un'attività ardua e complicata, tanto quanto il lavoro prettamente fisico e considera l'alienazione dei sentimenti come la forma più estrema di alienazione.

In seguito alla pubblicazione e alla diffusione dello studio della Hochschild tutti i lavori che si sono occupati dello studio della gestione delle emozioni sul posto di lavoro e del rapporto con i clienti hanno fatto riferimento alle analisi portate avanti dalla sociologa americana, mentre altri autori rifacendosi ai suoi studi hanno cercato di andare oltre la sua visione pessimistica proponendo altre interpretazioni e rielaborazioni dell'*emotional labour* [Bolton e Boyd, 2003; Bolton, 2009; Korczynski, 2003; 2009a; 2009b; (elenco da aggiornare con successiva lettura di altri testi)] sottolineando l'esistenza di *unmanaged spaces*, ovvero di spazi di autonomia che i lavoratori creano nella gestione delle emozioni, così come gli elementi di soddisfazione derivanti dalla relazione con gli ospiti.

Attualmente esistono molte ricerche che dimostrano l'esistenza di profonde contraddizioni nell'esperienza vissuta dai *front-line service workers* nella relazione con i clienti [Korczynski, 2009], e gli autori che si sono occupati di questi temi non giungono a delle conclusioni chiare e nette su come l'interazione con i clienti sia realmente vissuta dai lavoratori.

Se nel contesto accademico di lingua inglese questi studi hanno conosciuto una notevole proliferazione è importante sottolineare sin da subito che questo filone di studi è invece residuale nel con-

testo italiano. Data questa breve premessa questo lavoro si prefigge di analizzare il complesso rapporto tra ospite e lavoratore e vuole studiare come questa interazione viene vissuta dai lavoratori.

Le domande che hanno guidato la ricerca sono le seguenti:

**Nella relazione con l'ospite i lavoratori seguono alla lettera le indicazioni date dall'azienda o mettono in gioco i propri sentimenti aggiungendo qualcosa di personale allo scambio sociale?**

**L'interazione con gli ospiti è fonte di alienazione o dà soddisfazione?**

- Quali sono i fattori che determinano l'alienazione e la soddisfazione dei lavoratori nei confronti degli ospiti?

**Che ruolo rivestono i colleghi in questo contesto lavorativo scandito dal costante contatto con gli ospiti? E quanto il rapporto con i colleghi incide sull'idea che i lavoratori hanno del loro lavoro?**

## **2. La scelta del contesto: perché proprio il Greenpark?**

Pensando a tutte le aree di lavoro che compongono il settore dei servizi al consumo l'attenzione si è posata sulla realtà dei parchi di divertimento italiani.

I parchi di divertimento rappresentano un settore particolarmente diffuso nel nostro paese, dove da nord a sud si contano oggi 187 parchi attivi e funzionanti.

Nonostante la loro capillare presenza sul territorio nazionale e la creazione di numerosi posti di lavoro<sup>1</sup>, soprattutto durante la stagione estiva, sono un ambito nel quale gli studi sociologici non sono particolarmente diffusi e, soprattutto nel contesto accademico italiano non sono state analizzate le condizioni di lavoro e le caratteristiche dei dipendenti che compongono questo settore. Questa tesi vuole quindi contribuire con una prima ricerca esplorativa sul tema.

Lavorare in un parco di divertimento richiede un particolare coinvolgimento emotivo e una grande dedizione da parte di tutto il personale operativo che intesse quotidianamente innumerevoli interazioni con gli ospiti. L'interazione con l'ospite, come in tutti gli altri settori dei servizi al consumo, è costante e pregnante e richiede una gestione e una manipolazione delle proprie emozioni. Tra tutti i parchi di divertimento italiani l'attenzione si è posata sul Greenpark poiché è una realtà aziendale che nell'ultimo decennio ha vissuto una rinascita e uno sviluppo senza pari, ha investito molto sulla propria forza lavoro e stagionalmente offre innumerevoli opportunità di lavoro a tutto il territorio circostante (il parco dà infatti lavoro a più di cinquecento dipendenti). Molti giovani all'interno del parco fanno la loro prima esperienza lavorativa e molti adulti grazie al parco hanno avuto la possibilità di reinserirsi nel mondo del lavoro in seguito ad un periodo di disoccupazione.

Il Greenpark è stato scelto anche perché da anni ai *Parksmania Awards*<sup>2</sup> riceve il premio per il "Migliore Personale" dell'anno. Essere insigniti di questo premio significa che una commissione

---

<sup>1</sup> Non ci sono statistiche disponibili sul numero di addetti occupati in questo settore.

<sup>2</sup> Sono gli "Oscar dei parchi di divertimento", nei quali vengono premiati i parchi di divertimento che si sono distinti nell'offerta di vari servizi [fonte: <https://www.parksmania.it/>].

di esperti dei parchi di divertimento riconosce allo staff una notevole capacità di accoglienza degli ospiti, una professionalità nella relazione con il cliente e una spiccata gentilezza e attenzione. Infine, il parco è stato selezionato anche perché è un luogo facilmente raggiungibile dalla ricercatrice.

Per tutte le ragioni elencate si è dimostrato il contesto ideale nel quale analizzare la relazione che si instaura tra clienti e lavoratori, ma anche per studiare il percorso di formazione che prepara i dipendenti alla gestione di questa particolare relazione.

### **3. L'approccio etnografico**

All'inizio di gennaio 2018, grazie all'aiuto di un mediatore, è stato contattato il direttore generale del Greenpark ed è stato fissato un appuntamento per discutere della ricerca, dei suoi scopi e del livello di intrusività.

Dopo questo primo incontro, nel quale si è ottenuto il consenso di sviluppare la ricerca all'interno del parco, si è iniziato a pensare a quale dovesse essere il tipo di analisi da utilizzare per rispondere adeguatamente alle domande di ricerca elaborate.

La scelta è ricaduta sull'opzione metodologica qualitativa proprio per la sua capacità di fare “ricorso a una forma di osservazione ravvicinata del proprio oggetto di studio [Clifford, 1997 cit. in Cardano, 2011: 16]. In particolare si è deciso di utilizzare un approccio etnografico al tema poiché è stato ritenuto maggiormente efficace per analizzare il Greenpark come contesto sociale e lavorativo.

Si è fatto ricorso all'approccio etnografico utilizzando congiuntamente tre differenti tecniche di analisi tipiche della ricerca qualitativa: osservazione partecipante, interviste in profondità e analisi documentaria.

Andremo ora a presentare come ognuna di queste tecniche è stata utilizzata e impiegata nel corso della ricerca sul campo.

## 4. Le interviste

Per indagare i temi di interesse è stata utilizzata la tecnica dell'intervista. Si è fatto ricorso a questa modalità d'indagine con l'obiettivo di accedere alla prospettiva personale delle diverse persone interrogate per riuscire ad interpretare le loro azioni, le loro percezioni e le loro emozioni.

In particolare sono state condotte delle interviste semi-strutturate. La scelta, tra tutte le tecniche esistenti nella ricerca qualitativa, è ricaduta sull'intervista semi-strutturata perché i gradi di libertà e flessibilità nell'incontro con le persone oggetto d'indagine sono maggiori.

### 4.1. La scelta delle persone da intervistare

La scelta dei partecipanti allo studio è stata guidata dalle domande di ricerca da cui ha preso le mosse lo studio.

Tra tutti i settori<sup>3</sup> presenti nel parco si è deciso di studiare il settore *operation* poiché è quello che al suo interno contiene delle peculiarità tipiche dei lavori nei servizi al consumo ma anche delle caratteristiche proprie del contesto di lavoro. Innanzitutto il settore è *operation* è l'ambito del parco che gestisce tutto ciò che riguarda il funzionamento delle attrazioni e i dipendenti di questo settore operano costantemente a contatto con il pubblico. Infatti,

---

<sup>3</sup> Ristorazione, *operation*, manutenzione, scenografia, pulizie, fattoria/rettilario, artisti e animazioni ed infine amministrazione.

il processo di lavoro di questi dipendenti consiste nella fornitura di un servizio agli ospiti che implica necessariamente un incontro e un confronto con loro. Questo settore contiene al suo interno due ruoli professionali (operatori giostre e *character*) che sono tipici dei parchi di divertimento sia per il tipo di mansione svolta sia per la modalità in cui si esplica il contatto con l'ospite.

Valutando tutti questi aspetti si è deciso di studiare le condizioni di lavoro degli operatori giostre<sup>4</sup> e dei *character*<sup>5</sup>. Per entrare in contatto con queste figure che avrebbero dovuto partecipare alla ricerca si è fatto ricorso alla figura di una “mediatrice [Cardano, 2011: 176]”, la responsabile del settore *operation*, che ha chiesto ad alcuni lavoratori se volevano partecipare all'indagine ottenendo in cambio un biglietto gratuito di ingresso al parco.

Il ricorso alla figura della mediatrice, come ricordato dallo stesso Cardano (2011), espone l'andamento della ricerca ad alcuni rischi poiché “al mediatore – di fatto – è stata delegata la scelta delle persone cui proporre la partecipazione allo studio e nulla garantisce che i criteri che la responsabile ha impiegato per individuarli coincidano con quelli che, al suo posto, avrebbe utilizzato la ricercatrice. Inoltre, nel decidere se aderire o meno alla proposta avanzata dalla mediatrice, le persone avvicinate possono essere state influenzate più dalla reputazione di quest'ultima che da quella della ricercatrice [Cardano, 2011: 178]”.

Alla mediatrice sono comunque state fornite delle direttive da parte della ricercatrice per selezionare gli intervistati.

Nello specifico gli è stato chiesto di selezionare più donne che uomini, sia giovani che adulti, sia *character* che operatori giostre, sia studenti-lavoratori che lavoratori in modo che il campione ri-

---

<sup>4</sup> Sono coloro che gestiscono un'attrazione meccanica.

<sup>5</sup> Sono i lavoratori che interpretano un personaggio di fantasia (spesso un personaggio dei cartoni animati).

sultasse rappresentativo di tutti i centosette dipendenti del settore.

Inoltre, in alcuni casi, dopo l'inizio delle osservazioni sul campo è stata la stessa ricercatrice a chiedere alla responsabile di poter intervistare alcuni lavoratori individuati.

Dunque il contatto con i candidati che hanno partecipato allo studio è avvenuto con una modalità ibrida poiché in alcuni casi il contatto è avvenuto direttamente da parte della ricercatrice.

Sono state intervistate 23 persone tra cui: un dipendente storico, due responsabili del settore *operation* e 20 operatori giostre e *character*.

Il campione prescelto è eterogeneo al suo interno e la sua differenziazione non è casuale ma è stata voluta e ricercata in quanto si ritiene opportuno comprendere se alcune dinamiche cambiano con il variare delle caratteristiche socio-anagrafiche degli intervistati.

Sono state intervistate più donne che uomini in modo tale che il campione risultasse rappresentativo dei lavoratori del settore, poiché, come si vedrà nel quarto capitolo è un contesto di lavoro caratterizzato da un'elevata femminilizzazione.

Gli intervistati hanno un'età compresa tra i 21 e i 64 anni ed è stata considerata una fascia d'età così estesa poiché rappresenta tutte le differenti generazioni che caratterizzano la forza lavoro del Greenpark. Sono state volutamente intervistate persone appartenenti a diverse generazioni al fine di cogliere eventuali differenze dettate dall'età. L'età media degli uomini intervistati è 30 anni (range 21-50), l'età media delle donne intervistate è 35 anni (range 21-64). Un'altra variabile considerata è l'anzianità di servizio: tutti gli intervistati lavorano al parco da un minimo di due stagioni. Si è deciso di intervistare dipendenti già esperti del contesto lavorativo perché la ricerca è stata avviata in coincidenza

con l'inizio della nuova stagione e i neo-assunti avrebbero avuto ben poco da raccontare vista la limitata esperienza sul campo.

Infine, un'altra variabile alla quale si è prestata attenzione è l'essere o meno uno studente lavoratore, ipotizzando che coloro che studiano abbiano una considerazione differente del lavoro al parco poiché lo vivo come una fase transitoria, un lavoretto da svolgere in concomitanza con gli studi universitari.

Nella tabella seguente sono state raccolte le principali informazioni sociodemografiche degli intervistati.

**Tabella 4.1.** Il profilo degli intervistati

<b>Sesso</b>	13 femmine 10 maschi
<b>Età</b>	<30 anni (14) >30 anni (9)
<b>Ruolo</b>	Dipendente storico (1) Responsabile (2) Operatore giostra (18 <sup>6</sup> ) <i>Character</i> (2)
<b>Ultimo titolo di studio</b>	Licenza media (4) Diploma (15) Laurea triennale (3) Laurea magistrale (1)
<b>Stato civile</b>	Nubili/celibi (17) Coniugati (3) Conviventi (2) Divorziati (1)

---

<sup>6</sup> Una lavoratrice durante la stagione 2017 aveva ricoperto il ruolo di *character*.

<b>Figli</b>	Nessuno (20) Uno (2) Due (1)
<b>Studente-lavoratore</b>	Sì (3) No (20)
<b>Numero anni al parco</b>	<5 (13) 5<x>10 (4) >10 (5)

Fonte: elaborazione propria

## 4.2. L'elaborazione della traccia d'intervista

Sono state realizzate tre tracce d'intervista sulla base del diverso ruolo riconosciuto a ciascun soggetto interpellato.

Nello specifico è stata preparata una traccia d'intervista<sup>7</sup> per il dipendente storico<sup>8</sup> del parco al quale è stato riconosciuto un ruolo di testimone chiave del processo di ristrutturazione aziendale avvenuto negli ultimi anni al Greenpark. A questo intervistato è stato chiesto di raccontare i mutamenti organizzativi avvenuti nell'azienda e di descrivere la struttura attuale assunta dal parco.

In seguito ad una preliminare conoscenza della realtà aziendale<sup>9</sup> e alla lettura di parte delle ricerche condotte nell'ambito dei servizi al consumo è stata progettata una traccia d'intervista per gli operatori giostre e i *character*. Infine, è stata elaborata una traccia

---

<sup>7</sup> Appendice metodologica.

<sup>8</sup> Dipendente che lavora da molti anni all'interno del parco e ha assistito a tutti i passaggi di proprietà che si sono susseguiti nel tempo.

<sup>9</sup> Partecipazione ai corsi di formazione e incontri con la responsabile delle risorse umane e la responsabile del settore *operation*.

d'intervista che si discosta in alcune parti dalla precedente poiché destinata all'interlocuzione con i due responsabili del settore *operation*.

Sia ai lavoratori sia ai responsabili è stato riconosciuto, differenzialmente dal dipendente storico, un “ruolo di protagonisti [Cardano, 2011: 167]” poiché gli è stato chiesto di raccontare le sensazioni, le emozioni e gli avvenimenti relativi a una parte importante della loro vita: il loro lavoro. Tutte le tracce di intervista sono consultabili nell'appendice metodologica.

### **4.3. La conduzione delle interviste**

Tutte le interviste sono state condotte all'interno del parco nei mesi di aprile e maggio 2018 o prima dell'inizio del turno di lavoro degli intervistati o durante alcuni giorni di chiusura del parco al pubblico.

Ogni intervista è stata registrata. È stato utilizzato uno stile di conduzione non direttivo, nella maggior parte dei casi la ricercatrice ha avviato la conversazione chiedendo all'intervistato di descrivere la propria giornata lavorativa e di specificarne le azioni intraprese, dopodiché la maggior parte degli intervistati, a ruota libera, ha narrato la sua personale esperienza.

Molti di loro sono riusciti a toccare i principali punti previsti nella traccia d'intervista in modo autonomo, e solo in pochi e circoscritti casi l'intervistatrice ha dovuto guidare la conversazione sollecitando l'intervistato a raccontare alcuni aspetti ritenuti importanti. È stato adottato questo metodo di conduzione libero, in quanto l'intento era quello di mettere a proprio agio l'intervistato, al fine di ottenere riflessioni più sincere e spontanee possibili, frutto di una conversazione alla pari, nella quale l'intervistato riu-

scisse a sentirsi libero e non giudicato nell'esprimere le proprie sensazioni, le proprie esperienze e le proprie opinioni.

Tutti gli intervistati si sono dimostrati molto disponibili a raccontare la loro esperienza lavorativa al Greenpark e questo è forse dipeso anche dal clima di totale distensione, libertà, e fiducia che si è venuto a creare tra intervistati e intervistatrice, tant'è che molti, come in una conversazione di tutti i giorni, si sono sentiti anche liberi di raccontare alcuni episodi e alcune problematicità, utilizzando espressioni dialettali o attraverso l'uso di parolacce.

In media le interviste hanno avuto una durata di circa cinquanta minuti.

All'inizio di ogni trascrizione sono state riportate le osservazione dell'intervistatrice "sulla dinamica dell'intervista, sulle sue impressioni in merito all'intervistato e su tutto quanto ha ritenuto necessario precisare a beneficio dell'interpretazione dell'intervista (ad esempio quanto viene detto dall'intervistato a registratore spento) [Cardano, 2011: 306]".

Nella trascrizione sono state inserite anche tutte le notazione paralinguistiche ed extralinguistiche necessarie, utilizzando la notazione Atb per la trascrizione delle interviste discorsive proposta da Cardano (2011).

Quando gli intervistati, raccontando alcuni episodi accaduti hanno utilizzato il discorso diretto, è stato riportato con i due punti seguiti da virgolette che racchiudono il discorso diretto. I nomi dei lavoratori e i luoghi sono stati occultati per tutelare la privacy degli interlocutori e sono stati sostituiti con tre asterischi.

Come proposto da Cardano (2011), nell'appendice dedicata alla notazione Atb, nelle trascrizioni sono stati utilizzati anche dei simboli per dar conto degli aspetti paralinguistici. Nel dettaglio sono state scritte in maiuscolo le parti del discorso pronunciate con un tono di voce elevato, si è fatto ricorso ai puntini di sospensione per indicare le pause brevi effettuate dagli intervistati

durante l'elaborazione di un pensiero. Infine nelle trascrizioni sono stati riportati anche tutti quegli aspetti extralinguistici come il riso, i sospiri o dei particolari gesti.

Tutte le trascrizioni sono state salvate in una cartella compressa e in totale sono state raccolte circa 270 pagine di interviste.

## 5. L'osservazione partecipante

Si è fatto ricorso alla tecnica dell'osservazione partecipante poiché si è pensato che, grazie all'inserimento della ricercatrice nel gruppo sociale oggetto di studio, sarebbe stato possibile cogliere le diverse pratiche di lavoro messe in atto dai lavoratori, respirare il clima esistente e studiare le interazioni che si sviluppano durante le giornate di lavoro.

È stata innanzitutto prescelta questa tecnica pensando alla “vicinanza nelle dimensioni strutturali, cioè alla vicinanza data dalle possibili affinità che si generano dalla condivisione di alcune dimensioni strutturali tra il ricercatore e le persone che incontra [Semi, 2010: 21]” poiché le caratteristiche anagrafiche della ricercatrice sono molto simili a quelle della maggior parte dei lavoratori del parco e si è pensato che si sarebbero potuti creare degli spazi di vicinanza e dei punti di contatto tra ricercatrice e lavoratori (spazi che si sono poi realmente creati).

Le osservazioni condotte sono avvenute in due periodi differenti: nei mesi di febbraio e marzo nei quali la ricercatrice ha partecipato ai corsi di formazione per i neo-assunti e da aprile a maggio 2018 nei quali la ricercatrice si è recata al parco nei giorni di lavoro.

Durante i due periodi di osservazione sono stati assunti differenti gradi di copertura. Inizialmente solo la responsabile del settore *operation*, il responsabile della sicurezza del parco e la responsabile

delle risorse umane erano a conoscenza della presenza della ricercatrice e l'osservazione era di fatto coperta poiché “la ricercatrice interagiva con le persone coinvolte nello studio tenendo celata la propria identità di ricercatrice [Cardano, 2011: 105-106]”. In un secondo momento invece, durante le osservazioni nel campo, l'osservazione si è svolta in modalità scoperta. Si è resa necessaria la presentazione della ricercatrice ai lavoratori in seguito a periodi di affiancamento durante il turno di lavoro e parallelamente alla conduzione delle interviste che di fatto svelava la vera identità della ricercatrice.

Per entrambi i periodi di osservazione sono state elaborate delle griglie di osservazione<sup>10</sup> in modo da orientare lo sguardo della ricercatrice verso determinate questioni, anche se si è cercato di cogliere tutto quanto potesse essere osservabile nel contesto oggetto di studio.

L'ingresso nella vita del parco da parte della ricercatrice non ha seguito nessun particolare schema ma al contrario la ricercatrice si è lasciata trasportare dagli eventi e ha cercato di assumere la prospettiva dei lavoratori nella maniera più significativa possibile [Semi, 2010: 55] al fine di “capire in prima persona in cosa consiste l'esperienza pratica che le persone svolgono quotidianamente e attorno alla quale riflettono [Semi, 2010: 52]”.

Per questo nelle osservazioni avvenute durante i corsi di formazione la ricercatrice è sempre stata tra i neo-assunti, cercando sempre di analizzare le interazioni sociali.

Anche nelle osservazioni avvenute nei mesi di aprile e maggio 2018 all'interno del parco la ricercatrice ha, a rotazione, affiancato molti lavoratori durante il loro turno di lavoro per comprendere da vicino le caratteristiche, le complessità e le emozioni suscitate dal lavoro. In particolare il focus sono sempre state le in-

---

<sup>10</sup> Appendice metodologica.

terazioni sociali che vedevano come protagonisti i lavoratori del Greenpark.

Nel corso di tutte le osservazioni sono state redatte delle note di campo che non rappresentano altro che la traduzione scritta dell'esperienza di ricerca sul campo [Semi, 2010: 76]. In totale sono state raccolte circa ottantacinque pagine di note etnografiche.

## 6. L'analisi dei documenti

Durante il corso di questa ricerca si è fatto ricorso anche all'analisi documentaria [Arosio, 2013]. È “un approccio di studio della realtà sociale che si pone l'obiettivo di cogliere il potenziale informativo racchiuso nel mondo del reale ed entra quotidianamente nell'esperienza di individui e gruppi, che ne sono ideatori, creatori, utilizzatori [Arosio, 2013: 15]”. È stata utilizzata anche l'analisi documentaria poiché è una tecnica che: “non si pone in alternativa ad altri modi di fare ricerca, ma suggerisce il ricorso a pratiche di integrazione [Arosio, 2013: 12]”. In particolare in questo progetto di ricerca si è dimostrata una valida tecnica per analizzare tutti quei materiali già esistenti, prodotti e realizzati spontaneamente all'interno del parco.

I principali documenti analizzati sono: il sito web del parco, il bilancio di sostenibilità dell'azienda dell'anno 2016, le comunicazioni, le informazioni e gli avvisi affissi sulle bacheche (presenti negli spazi dedicati allo staff) e il Green-manuale<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Manuale consegnato ad ogni dipendente all'inizio della nuova stagione. Contiene le regole, le norme e i corretti comportamenti che ospiti e lavoratori devono adottare all'interno del *Greenpark*.

Ciascuno di questi materiali “contiene una storia: narra di pratiche, abitudini, gusti, idee, valori e immagini del mondo di coloro che lo hanno ideato, prodotto e utilizzato [Arosio, 2013: 10]”.

Si è ritenuto necessario analizzare anche tutti questi documenti al fine di comprendere quelli che sono i valori diffusi all'interno del parco, i modi di pensare di coloro che producono questi materiali e il linguaggio che viene utilizzato.

Con la congiunzione di queste tre differenti modalità di ricerca si è avuta la possibilità di analizzare sia i materiali prodotti in seguito a specifici stimoli avanzati dalla ricercatrice (trascrizioni delle interviste, note di campo) sia tutti quei documenti che non sono stati creati per scopi di ricerca ma al contrario vengono periodicamente prodotti all'interno del parco per i più svariati scopi.

## Capitolo IV. Il contesto di lavoro

### 1. Greenpark<sup>1</sup>: una storia che ebbe inizio 47 anni fa

Il parco è stato ideato e realizzato nel 1971, con il nome di Minitalia, dai Pendezzini, una famiglia di imprenditori tessili di Capriate San Gervasio. Il parco venne eretto dal nulla su un ampio terreno di proprietà della famiglia collocato a Capriate San Gervasio, in provincia di Bergamo, vicino all'attuale casello dell'autostrada. Realizzarono un parco di miniature che riproduceva i più bei monumenti italiani in miniatura e, quando aprì i battenti al pubblico per la prima volta, conteneva “200 riproduzioni dei più importanti monumenti italiani in scala 1:50 e 13 gruppi montuosi in scala 1:1000 [Codeluppi, 2009: 28]” e un ampio giardino botanico organizzato in zone contenenti coltivazioni di specifici fiori e piante. Negli anni successivi all'apertura del parco, l'offerta di servizi rivolti al pubblico è stata ampliata ed è stata costruita un'area gioco con scivoli e altalene, sono stati collocati dei Gokart e un laghetto con i gommoni ed è stata edificata un'arena, una struttura all'aperto che ricorda gli antichi anfiteatri greco-romani, dove vengono ancora tutt'oggi proposti gli spettacoli e le manifestazioni.

---

<sup>1</sup> Nome di fantasia.

Minitalia inizialmente conobbe un grande successo ma poi tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, quando in Italia iniziarono a svilupparsi i primi parchi divertimento con attrazioni meccaniche, tra cui Gardaland, il numero di visitatori diminuì drasticamente e il parco di miniature perse il suo *appeal*. Per questo e per altri motivi di cui non si è a conoscenza, nel 1993 il parco venne venduto alla famiglia Triberti, con una decennale esperienza circense, e alla famiglia Fabbri, che lavorava nel campo della costruzione di attrazioni per i parchi di divertimento. In seguito a questo passaggio di proprietà per la prima volta dalla sua nascita al parco venne cambiato il nome in: *Fantasy World* Minitalia. Con questa nuova proprietà vennero inserite alcune giostre meccaniche e il parco assunse le sembianze di un Lunapark, ma probabilmente queste modifiche vennero apportate in ritardo di alcuni anni rispetto al resto dei parchi italiani e soprattutto in ritardo nei confronti di quelli che erano le esigenze e i gusti dei visitatori dei parchi di divertimento che, nel frattempo si erano ulteriormente modificati e innovati. Per questo, dopo alcuni anni il parco entrò nuovamente in crisi poiché il numero di visitatori dopo piccoli cenni di ripresa tornò nuovamente a diminuire.

Nel maggio 2007, quando il parco era totalmente in crisi e sull'orlo del fallimento, forse anche a causa dei primi effetti della crisi economica mondiale, venne acquistato dalla Thorus, una società finanziaria composta da alcuni imprenditori bergamaschi, insieme a Zamperla SPA, azienda vicentina tra i maggiori produttori mondiali di attrazioni per parchi di divertimento. Quando il parco venne venduto a questa nuova proprietà la famiglia Triberti smantellò la maggior parte delle sue attrazioni e, a parte l'Italia in Miniatura e poche altre giostre, il parco risultava completamente vuoto.

Tra il 2007 e il 2008 venne avviata un'opera di riqualifica dell'intero parco perché molte strutture e impianti erano ormai

obsoleti e per attrarre i visitatori vennero inserite nove nuove attrazioni: alcune di queste sono andate a comporre l'area Expo 1906, pensata con l'atmosfera dei primi Luna park di inizio novecento e con attrazioni adatte ai bambini dai sette ai 12 anni, poi venne introdotta anche la prima attrazione ispirata a Leonardo da Vinci.

In seguito a questo nuovo passaggio di proprietà il parco assunse un nuovo aspetto e cambiò il nome in Minitalia Greenpark.

Come è ben spiegato nel bilancio di sostenibilità dell'azienda, questo nome venne scelto per descrivere chiaramente le due realtà differenti che convivevano nel parco: la Minitalia che rappresentava la parte didattica, istruttiva e formativa del parco e che rievocava chiaramente la vecchia vocazione del parco e comprendeva la mostra di Leonardo da Vinci, l'acquario, il terrario, la fattoria e la storica Minitalia; e la nuova realtà del Greenpark che rappresentava l'area dedicata completamente al gioco e al divertimento e composta dalle nuove attrazioni e dagli spettacoli dal vivo. Successivamente a questo cambio di prospettiva e a questa nuova conformazione del parco nel 2009 venne completata l'area tematizzata "Le terre di Leonardo" con l'introduzione di due nuove attrazioni ispirate ai bozzetti e agli studi di Leonardo Da Vinci.

A partire dal 2009 si assistette alla rinascita del parco che iniziò a veder crescere il numero dei suoi visitatori. Nel 2010 uscì dalla proprietà del parco Zamperla SPA e tutta la proprietà passò nelle mani della società Thorus.

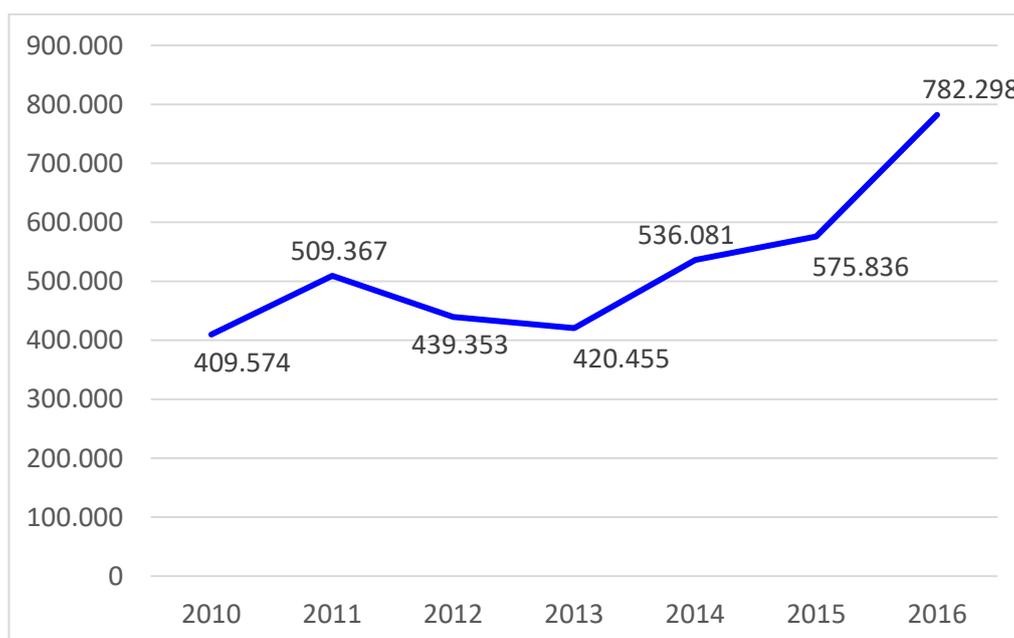
A partire da questo momento la proprietà ha continuato a investire in progetti e idee per realizzare un parco di divertimento a misura di bambini e ad ogni stagione vennero apportate delle novità e delle migliorie.

Oltre all'implementazione delle attrazioni esistenti, in questi anni sono state costruite nuove strutture, sono stati potenziati i servizi

offerti agli ospiti, sono state attuate numerose azioni di marketing e pubblicità e sono stati proposti sempre nuovi spettacoli.

Il lungo percorso di sviluppo avviato nel 2009 e tutt'ora in atto ha portato il Greenpark ad essere il parco che è attualmente, apprezzato da un gran numero di visitatori provenienti da tutte le zone d'Italia, ma anche da molti paesi d'Europa. Il parco, in questi ultimi anni ha conosciuto infatti un aumento nel numero di visitatori annuali passando dai 409.574 del 2010 ai 782.298 della stagione 2016.

**Grafico 1.1.** Serie storica dei visitatori annuali del Greenpark dal 2010 al 2016



Fonte: rielaborazione personale su dati forniti dall'azienda

## 2. Com'è il Greenpark oggi? Da parco d'attrazione a parco tematico

Il Greenpark oggi, in seguito a tutti i processi di ristrutturazione, sviluppo e riqualificazione avvenuti, si presenta al pubblico in modo completamente diverso da quella che era la vecchia Minitalia, anche se attualmente il parco è sempre collocato sugli stessi terreni su cui è nata Minitalia, estendendosi su una superficie di 250.000 mq.

Il Greenpark oggi si contraddistingue per essere un parco interamente dedicato a famiglie con bambini fino a dieci anni. A partire dal 2009, anno della sua rinascita, il parco ha già ottenuto numerosi riconoscimenti sia a livello nazionale sia a livello internazionale essendo stato insignito di alcuni premi ai *Parksamania Awards*, a Orlando in Florida, e per due anni consecutivi (nel 2017 e nel 2018) ha ricevuto il titolo di parco più amato dagli italiani su *TripAdvisor*.

Il parco è solitamente aperto da marzo a novembre ma quest'anno per la prima volta dalla sua nascita sarà aperto anche nei *weekend* di dicembre e durante tutte le vacanze natalizie. Per dare un'idea di come è il Greenpark oggi e comprendere il contesto di lavoro nel quale operano quotidianamente i lavoratori oggetto di studio si cercherà di ripercorrere brevemente la struttura morfologica del parco partendo dal punto di ingresso.

L'entrata del parco è costituita dal grande “arco del Greenpark<sup>2</sup>” che con i suoi colori sgargianti è ben visibile dall'autostrada e dal cavalcavia che conduce al parco. L'arco dà ai visitatori l'idea di essere catapultati in un mondo di divertimento, gioia e spensieratezza, sensazioni che nascono proprio dalla semplice vista dei co-

---

<sup>2</sup> Così definito dagli insegnanti durante i corsi di formazione e dai lavoratori nelle interviste.

lori dell'arco e di qualche attrazione più alta che svetta sopra gli alberi. Spesso, recandosi al parco, ancor prima di entrare nel parcheggio, si possono sentire bambini che, dalle loro auto, usando tutta la voce che hanno urlano: "Siamo al Greenpark, siamo arrivati" con un tono stupefatto ed entusiasta che in qualche modo è come se evidenziasse come un semplice arco segni un confine, un riconoscimento chiaro e marcato tra la vita di tutti i giorni e un mondo diverso, a sé, con tutte le peculiarità che gli sono proprie. Posteggiata l'auto si varca a piedi l'arco del Greenpark e ci si ritrova all'interno di un ampio cortile nel quale sono presenti: la biglietteria del parco, la reception, i tabacchi, uno sportello bancomat, i servizi igienici, la *nursery*, lo spazio in cui è possibile noleggiare i passeggini e le sedie a rotelle, un palco sul quale viene fatto il primo spettacolo al momento dell'apertura: "Benvenuti al Greenpark!" e degli spiazzi verdi, dei giardinetti e delle aiuole fiorite, che danno all'ospite una sensazione di ordine, decoro e pulizia che contraddistingue il luogo. Alla fine di questo ampio cortile si trovano i cancelli che rappresentano il reale punto di ingresso al parco, dove gli ospiti sono ricevuti dai ragazzi dell'accoglienza che, oltre a intrattenere e dialogare con gli ospiti, controllano la regolarità dei biglietti. Una volta oltrepassati i cancelli si ha di fronte una grande fontana davanti alla quale, al momento dell'apertura gli ospiti possono incontrare Leo e Mia<sup>3</sup> e i ragazzi del cast artistico vestiti da principi, principesse e maghi. Dietro alla fontana si sviluppa tutta l'area dell'Italia in miniatura, circondata da un laghetto nel quale si muovono le zattere che trasportano gli ospiti alla scoperta delle meraviglie del bel paese. Questa zona, costituita dalla Minitalia e dalla grande fontana,

---

<sup>3</sup> Leo e Mia sono le mascotte del parco, due personaggi di fantasia. Le mascotte sono personificate da alcuni lavoratori che durante il loro turno di lavoro indossano un grosso costume e interagiscono con gli ospiti.

rappresenta un po' il centro, il cuore del parco poiché da questo punto si snodano numerosi vicoletti che portano gli ospiti nelle varie aree tematiche. Il parco è infatti suddiviso in sette aree tematiche, chiamate "I mondi del Greenpark" che, per come sono disposte, richiamano in qualche modo la tipica struttura dei parchi disneyani "dove le diverse *land* tematiche sono disposte intorno a una piazza centrale che conferisce al parco la tipica struttura a fiore, in cui ogni petalo costituisce un tema autonomo e il centro un punto di riferimento per l'orientamento del visitatore [Lusetti, 1996: 94]". Procedendo con ordine, incamminandosi lungo la prima strada a destra si arriva nell'area "Expo 1906" che è una zona ambientata a stile "vecchio Luna park" e rappresenta praticamente la parte di giostre che Zamperla SPA ha posizionato nel periodo in cui era direttore del parco. Qui troviamo sette attrazioni che sono accessibili ai bambini a partire da un'altezza minima consentita.

Proseguendo oltre quest'area ci si immerge nell'area tematica dedicata al Mondo di Peppa Pig, che riproduce esattamente gli ambienti presenti nel cartone animato. Questa zona è caratteristica del parco, poiché fino a quest'anno il Greenpark era l'unico parco al mondo, dopo quello ufficiale inglese, ad avere un'intera area dedicata al cartone animato di Peppa Pig. In quest'area c'è un *playground* con alcuni scivoli e i "salta-salta", le pozzanghere nelle quali i bambini possono saltare e divertirsi proprio come fanno Peppa e George nel cartone animato, la macchina di papà Pig parcheggiata in collina sulla quale i bambini possono salire, il cantiere del signor Toro e la casa di Peppa Pig con sei stanze visitabili e vivibili dagli ospiti.

Entrando nella casa ci si ritrova nel salotto di Peppa Pig, riprodotto fedelmente dal cartone animato, dove si possono trovare anche alcuni oggetti come: la televisione, il divano e l'attaccapanni con appesi gli impermeabili. Poi si può proseguire

il giro salendo dalle scale che portano al bagno della casa dove ci sono gli specchi che cambiano la forma del corpo, la vasca da bagno, il wc e degli armadietti. Da questa zona è poi possibile, attraverso la fessura della porta, sbirciare nella camera dei genitori di Peppa. Qui si trova anche un computer con cui i bambini possono giocare e sullo stesso piano è collocata la cameretta di Peppa e George al cui interno è stato realizzato un *playground* che consiste nell'alternarsi del giorno e della notte e nella possibilità di svolgere differenti attività. Se è giorno i bambini possono schiacciare i pulsanti e attivare dei giochi che sono all'interno della cameretta, mentre se è notte i giochi non funzionano. Infine, scendendo le scale si incontra la mascotte di Peppa Pig con la quale i bambini possono giocare e fare delle fotografie e prima dell'uscita si accede nell'ultima stanza della casa nella quale è stata realizzata la cucina. È possibile visitare la casa anche utilizzando l'ascensore che è stato realizzato proprio in virtù della forte sensibilità che il parco ha sviluppato nei confronti degli "ospiti speciali", cioè le persone diversamente abili. Usciti dall'abitazione si prosegue poi verso una discesa che conduce al "cantiere del signor Toro" dove i bambini possono incontrare la mascotte di George.

Andando oltre questa zona si incontra l'area tematica "La foresta di Masha e Orso", una novità della stagione 2018 e che, al momento della ricerca sul campo non era ancora stata inaugurata poiché in costruzione. Di questa zona, in orari prestabiliti, è attivo soltanto il tendone "Canta e balla insieme a Masha e Orso" nel quale le mascotte dei due personaggi fanno uno spettacolo. Passando da un'area tematica all'altra si è catapultati in mondi differenti poiché si ha proprio la sensazione che tutto cambia: a partire dalle strutture, dalla vegetazione presente, dai colori e anche dalla musica, poiché ogni area tematica è contraddistinta da uno specifico motivo musicale.

Vi è poi la zona della fattoria dove in appositi recinti si trovano animali da cortile, ma anche asini, capre, mucche, suini e pappagalli. In questa zona, proprio durante il periodo della ricerca è stata creata una zona relax con sedie, tavoli e *chaiselongue* completamente realizzati in legno e colorati con tinte sgargiate. Andando oltre si incontra la zona “Riva dei Pirati” che è l’area interamente tematizzata in stile piratesco ed è lo spazio con il maggior numero di attrazioni, ve ne sono infatti 11.

Poi, lasciandosi alle spalle l’ultima attrazione della zona “Riva dei Pirati” si entra nell’area tematica chiamata “Le terre di Leonardo”, un’area interamente dedicata al genio di Leonardo in cui ci sono tre attrazioni a lui completamente ispirate e poi vi è la Giostra cavalli, la tipica giostra con cavallini e carrozze che è presente in ogni parco di divertimento che si rispetti. Infine proseguendo si trova la zona “Cowboy Town” nella quale sono state riprodotte le ambientazioni tipiche del Far West con delle case costruite completamente in legno e con delle attrazioni interamente tematizzate. In quest’area vi è poi un palco sul quale vengono fatti spettacoli a tema western. C’è poi il Trenino Thomas, un grande trenino che percorre parte del perimetro del parco in circa dieci minuti. Uscendo dal parco è poi possibile visitare la zona del rettilario e dell’acquario dove sono presenti numerose specie di rettili, anfibi, aracnidi e pesci.

**Tabella 2.1.** Mappatura delle attrazioni del Greenpark

Area tematica	Attrazione	N. operatori	Sesso operatori
Cowboy Town	Carovana western	1	F
	Tren8 West	1	F

	Ruota dei pionieri	1	M
	Mine Train	1	F
	Wild Avvoltoi	1	M
	Gold River	2	M M
<b>Riva dei Pirati</b>	Raganelle Sentinelle	1	F
	Bucanieri all'arrembaggio	1	F
	Mediterranea	2	M M
	BottiBoom	2	F
	Torcibudella	1	F
	Pirati alla Deriva	2	M M
	Gommoni	4	M M M F
	Trinchetto	1	F
	Galeone	1	F
	Scilla e Cariddi	1	F
<b>Terre di Leonardo</b>	Giostra Cavalli	1	F
	Sgulavià	1	M
	Bici da Vinci	1	F
	Rapide di Leonardo	3	M M F
<b>Expo 1906</b>	LeoCoaster	1	F
	Spegnilfuoco	1	F
	Strabilia Kong	1	M
	Twister Mountain	2	M F

	Sedie Ballerine	1	F
	Electro Spin	1	M
	Donna Cannone	1	M

Fonte: elaborazione personale dalle osservazioni sul campo

In tutte le aree descritte sono presenti delle panchine in legno, degli ombrelloni e degli altoparlanti dai quali vengono fatti quotidianamente gli annunci degli spettacoli o annunci di bambini che si sono smarriti, allontanandosi dai propri genitori.

Come si può notare dalla struttura morfologica del parco la principale trasformazione avvenuta negli anni è stata il passaggio da parco d'attrazione a parco tematico [Calabrese 2009].

Il Greenpark nel tempo oltre ad aver modificato la sua conformazione ha anche intensificato e irrobustito i servizi rivolti agli ospiti, cercando di sviluppare dei servizi ad hoc per la fascia di popolazione alla quale si rivolge principalmente: famiglie con bambini piccoli.

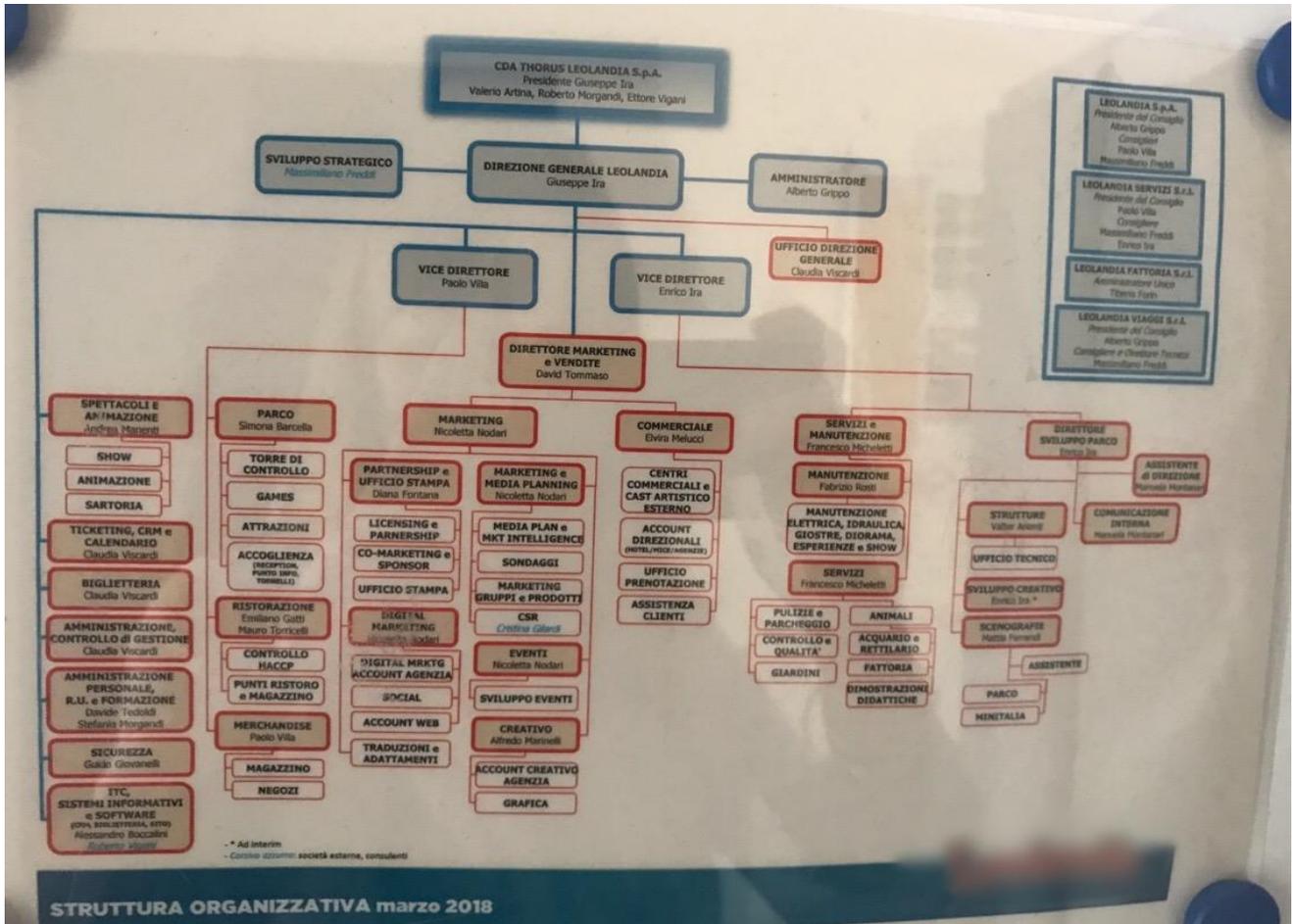
## 2.1. La struttura organizzativa del parco

Avendo intervistato lavoratori che nel corso della loro carriera lavorativa hanno assistito a quasi tutti i passaggi di proprietà avvenuti nel parco è emerso che per parecchi anni il parco ha avuto le caratteristiche tipiche di una impresa a conduzione familiare poiché il capo-famiglia svolgeva anche la funzione di direttore e proprietario dell'azienda stessa e i componenti della sua famiglia svolgevano altri ruoli di gestione e amministrazione del parco. Attualmente invece il Greenpark ha assunto le caratteristiche tipiche di una organizzazione imprenditoriale.

La struttura organizzativa del parco è ben strutturata e complessa ed è di tipo gerarchico poiché al vertice della struttura organizzativa troviamo il consiglio di amministrazione composto dal presidente, che è anche il direttore generale del parco, e altri tre soci e azionisti. Poi troviamo altre tre figure: il direttore generale del parco, l'amministratore e il responsabile dello sviluppo strategico. Direttamente sotto il direttore generale ci sono due vice-direttori che gestiscono i settori in cui il parco è strutturato, a capo dei quali vi sono altri responsabili che si occupano del coordinamento della specifica area alla quale sono stati assegnati.

Snellendo quello che è il complesso organigramma dell'azienda si possono individuare otto settori principali, ciascuno con a capo i propri responsabili e a cui fanno capo lavoratori con differenti specializzazioni e competenze. I settori presenti sono: ristorazione, *operation*, manutenzione, scenografia, pulizie, fattoria/rettilario, artisti e animazioni e amministrazione.

Figura 2.1.1. Organigramma Greenpark marzo 2018



Fonte: foto scattata a una bacheca aziendale presente in una zona riservata ai dipendenti

La ristorazione si occupa di tutto ciò che riguarda la gestione dei punti di ristoro, del controllo dell' HACCP<sup>4</sup> e dei magazzini. Il settore *operation* (operazioni) gestisce invece tutto ciò che riguarda l'operatività del parco, cioè tutto quanto concerne la conduzione e l'uso dei *games*, delle attrazioni e dell'accoglienza. La manutenzione opera invece puntuali controlli e ispezioni a tutta la parte meccanica del parco, quindi si occupa nello specifico della ge-

<sup>4</sup> Acronimo dall'inglese *Hazard Analysis and Critical Control Points*.

stione e del mantenimento delle attrazioni. Poi c'è la scenografia che segue tutta la parte di tematizzazione ed estetica del parco, ma anche della costruzione di parte delle strutture presenti. Le pulizie che mantengono il parco in ordine e si occupano di tutto ciò che riguarda il giardinaggio, la pulizia del parco, l'igienizzazione delle toilette e la gestione del parcheggio. L'amministrazione che controlla e coordina la parte di gestione amministrativa del parco: dalla biglietteria alla parte di fatturazione e controllo. Poi gli artisti e l'animazione che si occupano della parte degli spettacoli e infine il settore fattoria/rettilario che gestisce la cura, la pulizia e l'adattabilità degli animali.

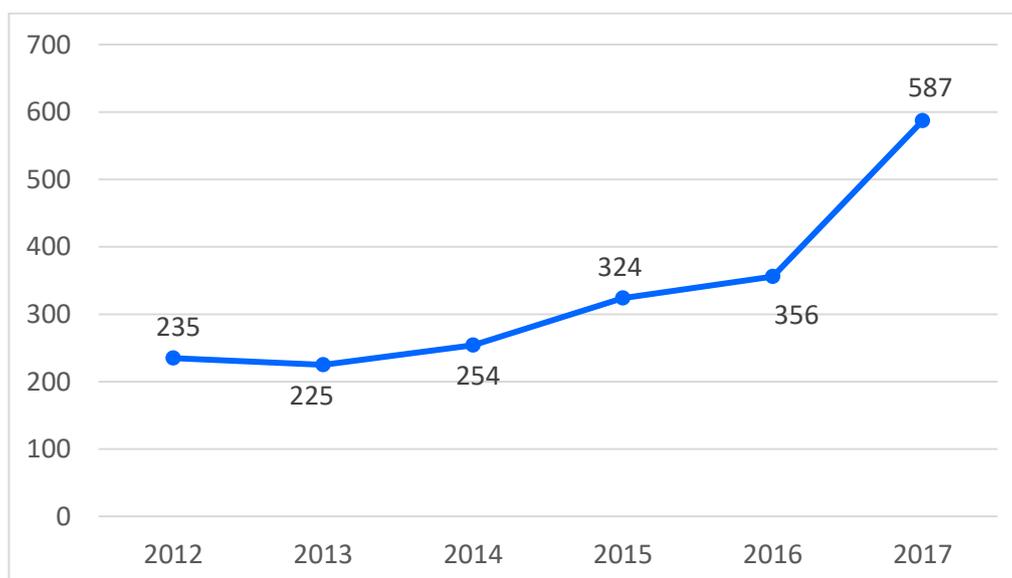
Alcuni settori possono essere definiti di *back office*, mentre altri di *front-office* perché prevedono il diretto contatto con gli ospiti. Molti lavoratori, anche se sono una minoranza rispetto al totale degli occupati, operano infatti dietro le quinte ed entrano in contatto con gli ospiti soltanto sporadicamente. Sono coloro che lungo tutto il corso dell'anno progettano, realizzano e costruiscono le strutture e i servizi rivolti agli ospiti e si occupano anche di tutte quelle mansioni d'ufficio. Questi dipendenti sono quelli che operano nell'ufficio tecnico, nella scenografia, nel *marketing*, nel *merchandise*, nell'amministrazione, nell'IT, nella sicurezza, nella manutenzione e in generale gli amministratori e consiglieri. Ci sono invece lavoratori che operano direttamente a contatto con il pubblico e la maggior parte di essi lavora soltanto nei giorni in cui il parco è aperto e sono gli operatori dell'accoglienza, gli impiegati alla cassa biglietti e al parcheggio, gli addetti alla gestione e cura degli animali, e i dipendenti delle operazioni (*operation*) e della ristorazione, i ragazzi che si occupano degli spettacoli e dell'animazione e infine gli addetti alle pulizie e alla gestione del parco.

## 2.2. Caratteristiche della forza lavoro impiegata nel parco

Nel tempo, oltre ad essersi ampliata e modificata la struttura organizzativa del parco è cresciuto anche il numero di lavoratori impiegato annualmente. A tal proposito in questo paragrafo ci si soffermerà ad analizzare quella che è la composizione della forza lavoro, le sue caratteristiche socio-demografiche e il suo andamento nel tempo, analizzando e rielaborando i dati forniti dall'azienda a partire dal 2012.

Come risulta evidente dai dati, a partire dal 2012, si è assistito a una costante crescita dei lavoratori impiegati annualmente con un picco notevole tra il 2016 e il 2017, quando il parco ha deciso di potenziare ulteriormente il suo organico a fronte dei continui ampliamenti e del costante rinnovamento delle strutture e dei servizi rivolti agli ospiti.

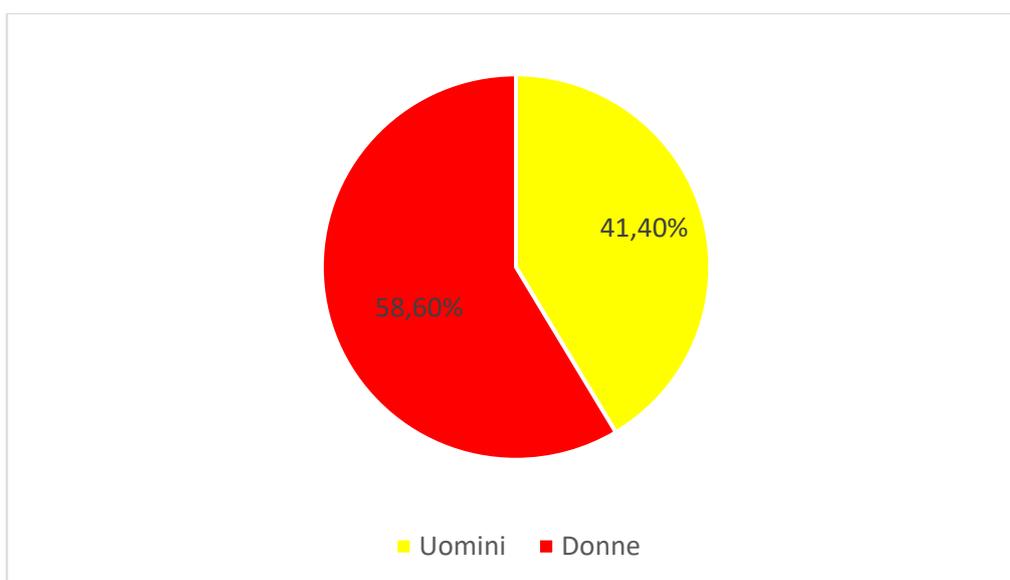
**Grafico 2.2.1.** Andamento del numero dei dipendenti impiegati annualmente dal 2012 al 2017



Fonte: rielaborazione personale su dati forniti dall'azienda

Considerando ora la sola stagione 2017, ultimo anno di cui sono disponibili dati completi, si nota che durante quella stagione hanno lavorato al parco 587 addetti, di cui 344 donne e 243 uomini.

**Grafico 2.2.2.** Composizione per genere dei lavoratori nel 2017



Fonte: rielaborazione personale su dati forniti dall'azienda

Da questo grafico emerge chiaramente una delle principali caratteristiche della forza lavoro attiva nel parco e cioè la maggior presenza di donne sul totale degli occupati. Le donne costituiscono infatti il 58,60% degli occupati nel parco. Questa caratteristica non è tipica soltanto di questo contesto di lavoro ma di tutte le occupazioni nel terziario, nello specifico nei servizi al consumo. In Italia infatti “il settore dei servizi al consumo assorbe [...] una quota estremamente rilevante dell'occupazione femminile [Fellini, 2017: 153]”. Questa maggiore partecipazione delle donne ai servizi al consumo può essere data dal fatto che questi settori non rappresentano altro che la professionalizzazione di attività

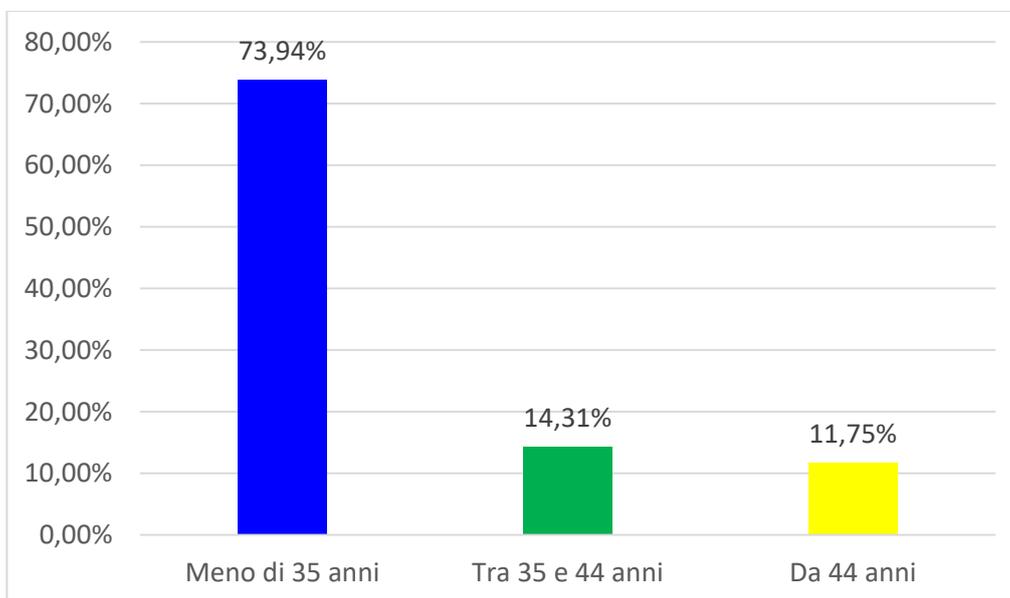
da sempre svolte dalle donne all'interno del nucleo familiare, come la cura dei bambini, l'assistenza agli anziani e i lavori domestici come la cucina, o la pulizia. Infatti, "la costruzione sociale di genere delle occupazioni si basa sull'idea che le donne siano più portate per lavori che implicano qualità riferite alle relazioni interpersonali e alla cura come la pazienza, l'adattabilità, la cortesia, la gentilezza, la capacità di ascolto e di accudimento, e gli uomini più adatti a svolgere lavori che comportano forza fisica, aggressività, competitività, individualismo, competenze e razionalità scientifica. Il lavoro di servire (i clienti) è, da questa prospettiva, un lavoro prettamente femminile poiché richiede di prendersi cura, di rilevare e comprendere i bisogni, di utilizzare empatia e competenze relazionali e sociali, abilità attribuite tipicamente alle donne [Fellini, 2017: 156]".

Disaggregando inoltre il dato relativo alle occupazioni per genere è evidente che nelle mansioni di *back-office*, che presuppongono una minore interazione con gli ospiti, come la scenografia, la manutenzione, la pulizia e la cura e l'allevamento degli animali, il numero di uomini impiegati è superiore rispetto a quello delle donne. Sarebbe interessante valutare la composizione di genere anche nelle occupazioni d'ufficio e ai vertici della società per vedere se è presente una segregazione di genere o se il rapporto uomini-donne è bilanciato, ma non sono disponibili dati a riguardo.

Osservando invece la composizione per età della forza lavoro dello scorso anno emerge che la maggior parte dei lavoratori ha un'età inferiore ai 35 anni<sup>5</sup> e una minoranza ha un'età superiore ai 44 anni.

---

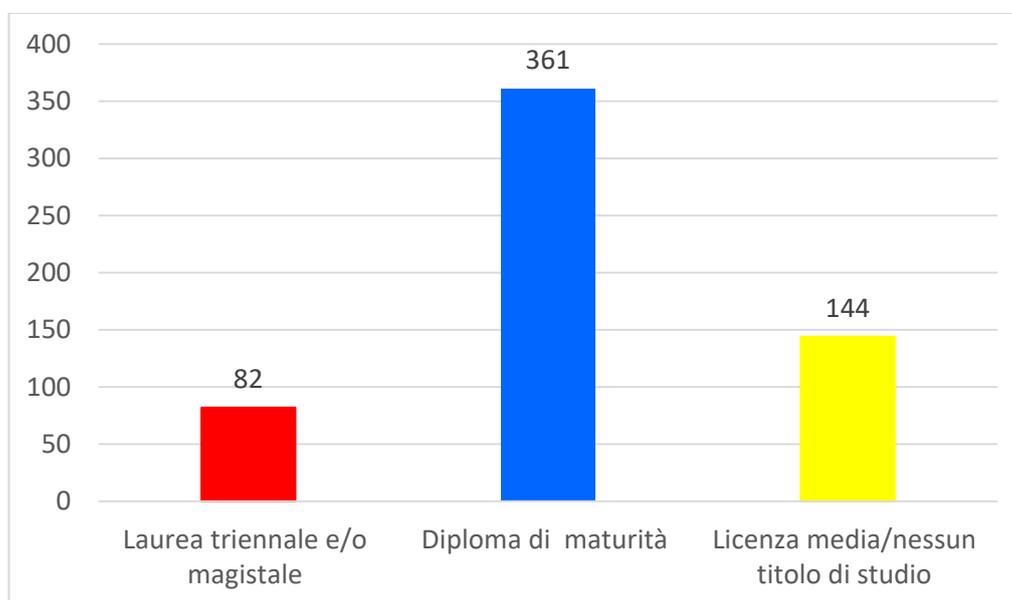
<sup>5</sup> Le classi d'età raffigurate anche nel grafico 2.2.3 sono state così fornite dall'azienda. Probabilmente sarebbe stata più ottimale una differente classificazione per età, per esempio considerando come primo gruppo gli *under 30*, più facilmente classificabili come giovani.

**Grafico 2.2.3.** Composizione per età della forza lavoro nel 2017

Fonte: rielaborazione personale su dati forniti dall'azienda

Osservando il grafico risulta dunque evidente che il parco è un'importante attrattore di forza lavoro giovanile poiché più il 73,94% degli occupati ha un'età inferiore ai 35 anni. Anche questo dato, considerando le caratteristiche dei lavoratori nei servizi al consumo in Italia, risulta in linea con le tendenze generali poiché quest'area occupazionale rappresenta un'area di inserimento lavorativo anche per i giovani, oltre che per le donne e gli immigrati [Fellini, 2017: 164].

**Grafico 2.2.4.** Distribuzione per titolo di studio dei dipendenti nel 2017 (v.a.)



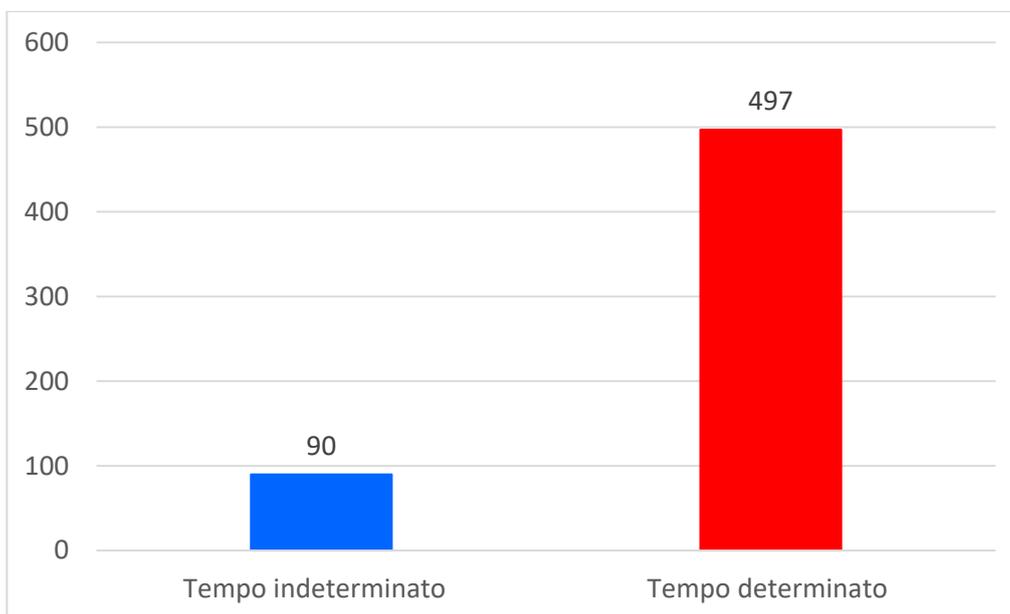
Fonte: rielaborazione personale su dati forniti dall'azienda

Esaminando invece il grafico relativo al titolo di studio<sup>6</sup> dei dipendenti della stagione 2017 è evidente notare come la stragrande maggioranza dei lavoratori sia diplomato mentre pochi sono i laureati, ma si può presupporre che molti diplomati siano in realtà degli studenti universitari. Si può avanzare questa ipotesi poiché è risaputo che i parchi di divertimento, come altri contesti di lavoro nei servizi al consumo, attraggono molti studenti universitari [Aragon e Kleiner, 2003].

Considerando infine i contratti a tempo determinato e a tempo indeterminato del 2017 emerge che su 587 lavoratori: 497 avevano un rapporto di lavoro a tempo determinato e 90 a tempo indeterminato.

---

<sup>6</sup> Divisione per titolo di studio dei lavoratori così fornita dall'azienda.

**Grafico 2.2.5.** Forme di rapporto di lavoro nel 2017 (v.a.)

Fonte: rielaborazione personale su dati forniti dall'azienda

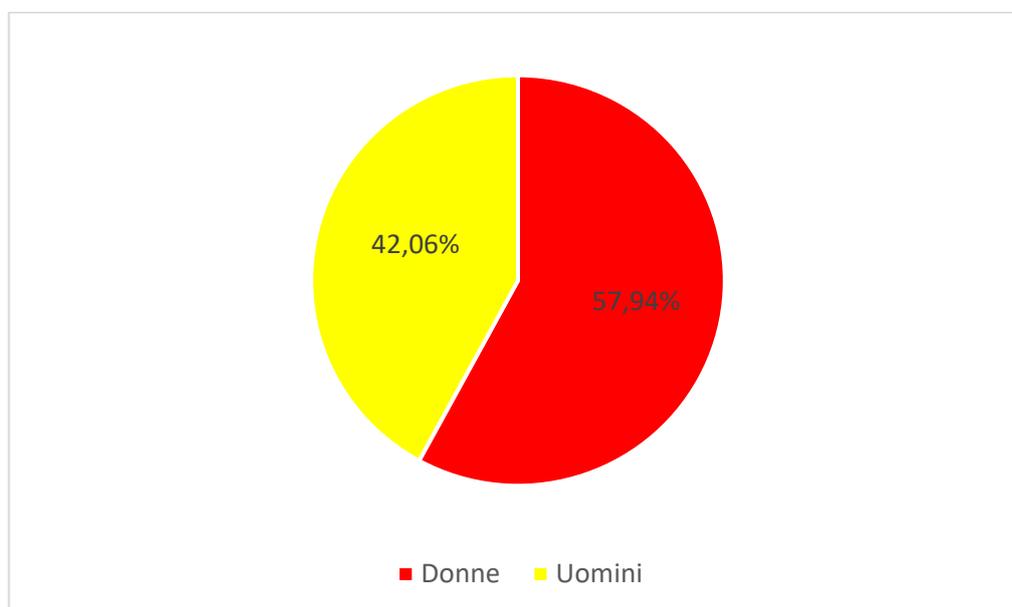
Questo dato non stupisce poiché è direttamente collegato alla natura stagionale dell'occupazione in questo settore. Infatti a marzo, quando il parco riapre, si assiste ad un sostanziale incremento della forza lavoro che talvolta cresce ulteriormente durante i mesi estivi per poter gestire al meglio tutti i servizi presenti; mentre da novembre a marzo, quando il parco è chiuso, il numero di lavoratori attivo cala e rimangono solo coloro che in diversi modi operano per preparare il parco alla stagione successiva.

### **3. Le *operation*: composizione socio-demografica dei lavoratori**

In questo studio, per le ragioni esplicitate nel terzo capitolo, sono stati presi in considerazione soltanto i lavoratori facenti parte del settore *operation*, cioè tutti coloro che si occupano dell'operatività

del parco, gestendo le varie giostre presenti, le attrazioni e tutta la parte dell'accoglienza degli ospiti dal loro ingresso nel parco alla loro uscita. È stato scelto questo settore poiché, considerando le domande di ricerca elaborate, era l'ambito che per eccellenza si occupava del *front-office* e dunque della gestione degli ospiti e inoltre è una macro-area molto numerosa poiché, soltanto all'inizio di questa stagione contava di 107 operatori, ai quali, durante il picco della stagione tra giugno e settembre, quando il parco sarà aperto tutti i giorni e con un orario prolungato, se ne sommeranno altri 60 circa. Di questi 107 lavoratori: 94 sono degli ex stagionali, che hanno un'anzianità di servizio che va da un minimo di un anno a un massimo di trentatré anni e 13 neo-assunti. Considerando la composizione per genere della forza lavoro del settore operation si nota che il 57,94% dei dipendenti sono donne.

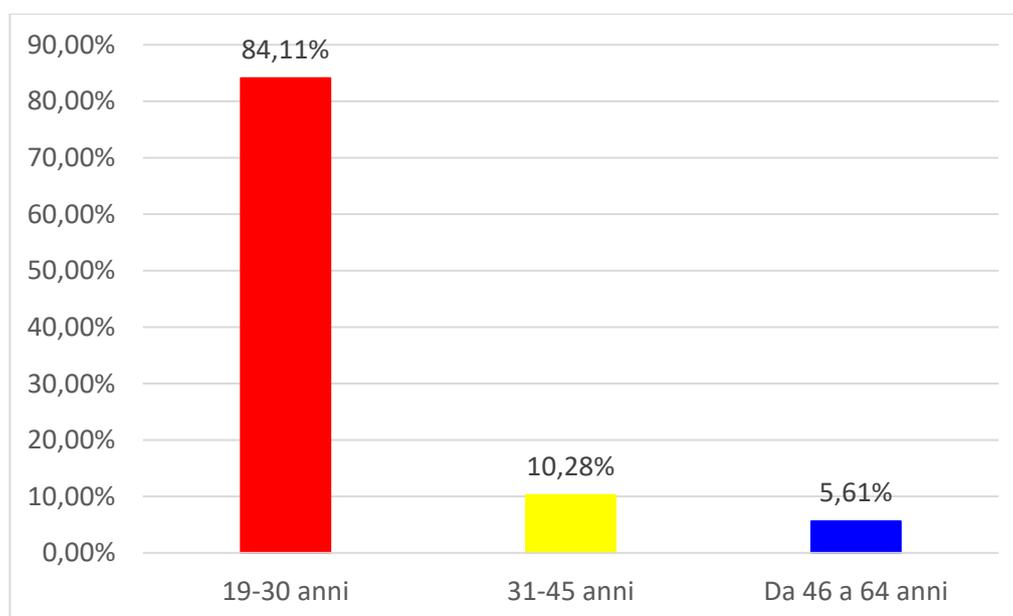
**Grafico 3.1:** Composizione per genere dei dipendenti operation all'inizio della stagione 2018



Fonte: rielaborazione personale su dati forniti dall'azienda

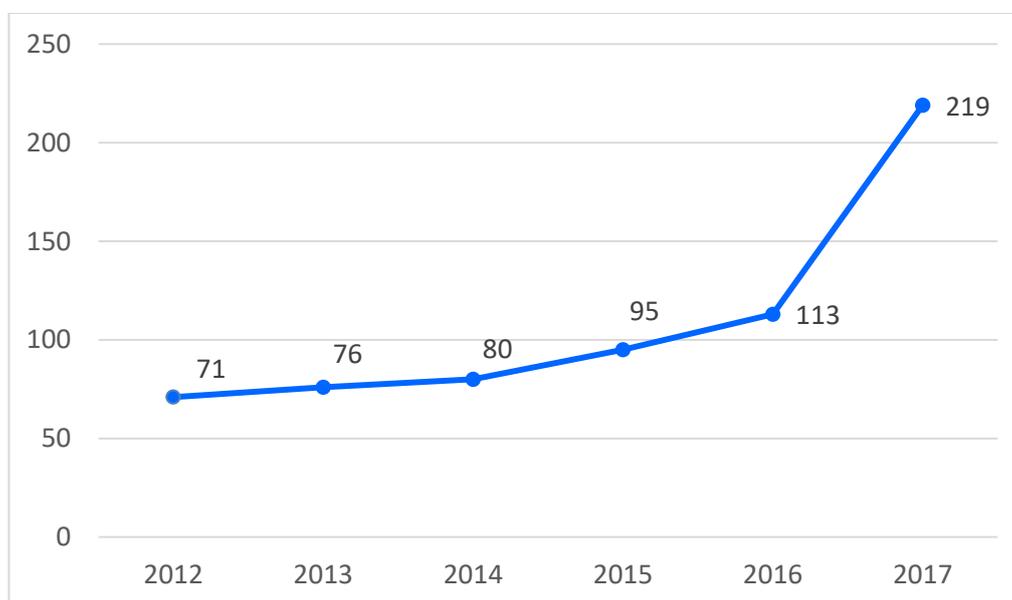
Dal grafico (cfr. grafico 3.2) che rappresenta la composizione per età dei dipendenti del settore operation emerge che l'84,11% della forza lavoro è costituita da lavoratori che hanno un'età compresa tra i 19 e i 30 anni. Tale settore risulta essere particolarmente giovane, forse proprio a causa della stagionalità della domanda che risulta essere particolarmente favorevole per molti studenti che, in questo modo, riescono a conciliare un'attività lavorativa con lo studio.

**Grafico 3.2.** Composizione per età dei dipendenti del settore operation all'inizio della stagione 2018



Fonte: rielaborazione personale su dati forniti dall'azienda.

**Grafico 3.3.** Serie storica dei lavoratori del settore operation dal 2012 al 2017 (v.a.)



Fonte: rielaborazione personale su dati forniti dall'azienda

Negli anni il numero di lavoratori nel settore, come il totale dei lavoratori nel parco è cresciuto notevolmente poiché si è passati da 71 lavoratori impiegati a 219 della scorsa stagione e, da quanto dichiarato dalla responsabile del settore anche quest'anno il numero di dipendenti assunti si aggirerà attorno a questa cifra.

Questo settore si caratterizza inoltre per la presenza di una forza lavoro studentesca, poiché, seppur non è evidente dai dati forniti a inizio stagione in cui ci sono 62 operatori non studenti e 45 studenti universitari è un ambito in cui confluiscono moltissimi studenti universitari che, alla fine della sessione estiva, terminati gli esami e le lezioni universitarie, durante i mesi più caldi, danno la loro disponibilità a lavorare al fine di guadagnare qualcosa per potersi pagare gli studi, andare in vacanza o semplicemente per mettere da parte qualche soldo. Da questo gruppo di lavoratori l'impiego al Greenpark non è ritenuto altro che un "lavoretto",

un'esperienza lavorativa che spesso si concluderà una volta terminati gli studi e questa peculiarità determina un mercato *turn-over* all'interno del settore. Infatti a causa di questi “lavoratori in transito [Fellini, 2017: 166]” ogni tre o cinque anni, come hanno raccontato la responsabile del settore, il vice-responsabile e il dipendente storico intervistati, ci si ritrova a lavorare con un gruppo di lavoratori che per la maggior parte sono nuovi poiché una buona parte degli ex-stagionali si è laureata e ha cercato lavoro altrove, anche se, come è emerso dalle interviste ci sono comunque ragazzi laureati e non più studenti che attualmente operano ancora nel settore. Quest'ultima situazione emersa dalle interviste ma soprattutto riscontrata nelle osservazioni sul campo potrebbe far pensare ad un rischio di intrappolamento in queste occupazioni anche per coloro che hanno conseguito una laurea.

### **3.1. Organizzazione interna al settore operation**

Come per ogni macro-settore esistente nel parco al vertice dell'organizzazione interna vi è la responsabile d'area che, in questo specifico caso, è anche la referente del parco aperto<sup>7</sup>. La responsabile si occupa di tutto ciò che riguarda la gestione del personale: dall'organizzazione dei turni di lavoro, all'ascolto, all'aiuto dei dipendenti, alla collocazione dei lavoratori in specifiche aree tematiche e postazioni, alla risoluzione di problemi pratici, alla selezione dei nuovi lavoratori e alla formazione sul campo degli stessi. La responsabile di quest'area è una donna che prima di ricoprire questo ruolo è stata operatrice giostre e più volte, durante

---

<sup>7</sup> Il referente del parco aperto è la figura che si occupa della gestione di tutte le situazioni che si possono creare durante una giornata di apertura del parco al pubblico. È una figura professionale *super partes* e trasversale ad ogni area funzionale del parco.

il periodo della ricerca e nel corso dell'intervista, ha ripetuto che la sua precedente esperienza sul campo è stata fondamentale per ricoprire il suo ruolo attuale.

Direttamente sotto la responsabile c'è un vice-responsabile che svolge questa funzione quando sostituisce la responsabile durante i giorni di riposo e di ferie, mentre negli altri giorni ricopre il ruolo di preposto d'area (coordinatore). Infatti, ad aiutare quotidianamente la responsabile c'è un *team* costituito da 8 preposti d'area, 4 uomini e 4 donne, che hanno una pluriennale esperienza al parco come operatori del settore *operation* e che, dopo alcuni anni di servizio, sono stati selezionati dalla responsabile per ricoprire questo incarico. I preposti si occupano della gestione, del controllo e della cura di una specifica area e sono le prime persone alle quali gli operatori e le operatrici si rivolgono qualora dovessero sorgere problemi con gli ospiti o con l'attrazione. A ogni preposto è stata assegnata una di queste specifiche aree: accoglienza (che comprende la reception, il Punto Info e i tornelli), la torre di controllo, i *games*, le attrazioni (giostre)<sup>8</sup>, il Mondo di Peppa Pig, e l'area dedicata al "Canta e balla insieme a Masha e Orso". Come ha spiegato la responsabile, ognuno dei preposti è stato assegnato a una di queste aree ma:

“Seppur ognuno di loro abbia delle qualità e delle competenze specifiche per le quali è stato assegnato ad una delle aree, ognuno di loro deve essere anche in grado di saper sostituire gli altri, dobbiamo diventare polifunzionali [...] ognuno di loro ha delle qualità ma con il tempo ha imparato ad averne altre [...] ognuno di noi deve compensarsi con gli altri”.

---

<sup>8</sup> Quest'area comprendendo quattro differenti aree tematiche: Expo 1906, Cowboy Town, Riva dei Pirati e Terre di Leonardo è stata assegnata a tre operatori.

Sotto i preposti ci sono gli operatori, cioè tutti gli addetti alle attrazioni, all'accoglienza, i *character* e gli operatori<sup>9</sup> dei games e dei trucca-bimbi.

Ad ogni operatore all'inizio della stagione la responsabile, in collaborazione con il vice-responsabile assegna uno specifico ruolo o un'attrazione. Tale ruolo può rimanere invariato durante tutta la stagione o può essere modificato per i più svariati motivi (esigenze di ristrutturazione interna, apertura di una nuova attrazione, richieste da parte dei ragazzi). Tra gli operatori vi è un'ulteriore suddivisione interna poiché la maggior parte di loro sono assegnati ad una postazione fissa mentre una minoranza di loro, circa sei, chiamati "Jolly pause" si spostano da attrazione in attrazione per dare il cambio ai colleghi che devono fare la pausa pranzo o la pausa pomeridiana. I Jolly sono operatori che lavorano al parco da diverse stagioni e conoscono tutte le giostre del parco, le sanno azionare e ne conoscono le eventuali criticità e problematicità.

---

<sup>9</sup> Sono dei servizi a pagamento oltre il costo del biglietto d'ingresso.

## Capitolo V.

# Le condizioni di lavoro: tra dinamismo e ripetitività

### 1. La routine di lavoro

I ventidue lavoratori intervistati svolgono quotidianamente procedure differenti dettate dalla specifica mansione svolta, poiché alcuni di loro sono degli operatori e delle operatrici giostre, mentre altri sono dei *character*.

La principale distinzione tra le due mansioni è che i primi gestiscono una giostra meccanica e i secondi lavorano indossando un grosso costume che li trasforma durante le ore lavorative in uno dei personaggi dei cartoni animati presenti nel parco. Al fine di comprendere la routine lavorativa di queste due differenti figure che operano nelle *operation* sono stati creati due distinti sottoparagrafi.

#### 1.1. La routine di lavoro degli operatori giostre

La giornata lavorativa di questi operatori inizia dal momento in cui arrivati al parco, timbrano e passano dalla torre di controllo, un ufficio collocato all'entrata del parco, dove incontrano la responsabile, i preposti e tutti i colleghi. Qui vengono informati sul

numero di ospiti previsti in quella giornata, poiché, già dal mattino, la responsabile è in grado di stimare se quella sarà una giornata di grande o bassa affluenza. Nelle mattine in cui è prevista una grande affluenza, gli operatori che solitamente lavorano singolarmente vengono anche informati sul possibile affiancamento da parte di altri colleghi per alcune ore della giornata o per tutta la durata del turno. Alla torre di controllo i lavoratori recuperano poi anche gli strumenti necessari per svolgere il loro lavoro come: le chiavi della giostra, la radiolina, il ghiaccio pronto uso, i lecca lecca e la scheda in cui segnare il numero di persone che sale sulla giostra. La radiolina, che non è altro che un *walkie talkie*, è uno strumento fondamentale e di massima efficacia per la trasmissione rapida di informazioni tra la torre di controllo e gli operatori ed è utilizzata per segnalare eventuali guasti all'attrazione, per avvertire quando si entra in contatto con ospiti particolarmente maleducati e aggressivi, oppure per avvisare quando i bambini si perdono all'interno del parco, in modo che, in seguito alla diffusione del messaggio, vengano individuati con maggiore velocità; il ghiaccio pronto uso (o secco) è un dispositivo di primo soccorso fondamentale, che è necessario in qualsiasi giostra qualora qualcuno dovesse farsi male; alcune giostre prevedono poi il dono di lecca lecca ai bambini che piangono ininterrottamente poiché vogliono salire su una giostra sulla quale non raggiungono l'altezza minima consentita; infine nella torre di controllo gli operatori recuperano anche un foglio<sup>1</sup> nel quale scrivono il nome della loro dell'attrazione, la data, l'orario di apertura della giostra al pubblico e poi nella tabella, già divisa in fasce orarie di un'ora ciascuna, registrano il numero di passeggeri saliti a bordo della loro attrazione.

---

<sup>1</sup> Consultabile nell'appendice metodologica.

Una volta recuperati tutti i materiali gli operatori, spesso in gruppi creati sulla base dell'area tematica di appartenenza, si dirigono alla propria attrazione e una volta giunti in loco avviano tutte le procedure necessarie alla preparazione dell'attrazione e alla sua accensione. Come prima cosa controllano che tutte le staccionate, le ringhiere e i cancelli che delimitano il perimetro della giostra siano chiusi, in buono stato e senza pericoli e, qualora riscontrassero delle anomalie, contattano immediatamente la manutenzione o la scenografia. Poi iniziano a pulire la giostra stessa, le sedute e le protezioni, ma anche le zone di salita e discesa da eventuali rifiuti o foglie e lucidano i cartelli di accesso all'attrazione sui quali sono spiegate le regole del gioco, l'altezza minima e altre indicazioni ed eventuali divieti. Poi dispongono correttamente la loro sedia, i cestini e gli estintori e aprono gli ombrelloni, se presenti. Gli operatori poi visionano il rapportino<sup>2</sup> lasciato dalla manutenzione che, ogni mattina, svolge degli specifici controlli dell'attrazione prima che venga avviata dagli operatori e aperta al pubblico.

Se dalla manutenzione non sono state riscontrate anomalie gli operatori possono procedere all'accensione della giostra per constatare personalmente che non vi siano problemi, mentre nel caso contrario o nel caso in cui non trovassero il rapportino gli operatori devono comunicarlo alla torre di controllo che poi avviserà la manutenzione. Dopo aver visionato il rapportino gli operatori lo compilano e annotano i risultati delle ispezioni e dei controlli eseguiti.

Al termine di questa fase di compilazione la giostra viene avviata e si iniziano a fare quelli che sono chiamati "i giri di prova", con i quali gli operatori si assicurano che il funzionamento dell'attrazione sia regolare. Nelle attrazioni che lo prevedono vie-

---

<sup>2</sup> Consultabile nell'appendice metodologica.

ne poi accesa tutta la parte scenografica come la musica o eventuali effetti speciali come spruzzi d'acqua, parti meccaniche o illuminazioni. Una volta avviate alcune attrazioni sono a ciclo continuo e rimangono accese fino all'orario di chiusura (salvo eventuali guasti o emergenze), mentre altre vengono azionate manualmente dagli operatori ad ogni giro. Tutte queste procedure descritte occupano agli operatori la prima mezz'ora di lavoro in cui operano senza avere alcun contatto con il pubblico, poiché il parco è ancora chiuso.

Nel parco sono collocate ventisette<sup>3</sup> giostre: in ventuno di esse gli operatori lavorano singolarmente, in quattro giostre operano invece in coppia, in una sola sono in tre ed infine su un'unica giostra operano in quattro. Nelle giostre singole gli operatori svolgono autonomamente tutte le attività descritte, mentre nelle postazioni in cui sono presenti più operatori, organizzandosi e accordandosi tra di loro, a rotazione svolgono le varie procedure. Quando il parco apre alcune di queste giostre sono già operative mentre altre entrano in funzione mezz'ora dopo l'orario di apertura.

Dal momento dell'ingresso nel parco da parte dei primi ospiti, come ha esplicitato un'intervistata:

“Incomincia la giornata lavorativa vera e propria a contatto con gli ospiti [cod. 11, donna]”.

Appena il parco apre, come dichiarato da molti intervistati e come notato durante i giorni di osservazione, gli ospiti iniziano ad arrivare lentamente e singolarmente alle varie attrazioni e poi sempre più velocemente e in piccoli gruppi fino a quando non formano la linea di coda.

---

<sup>3</sup> Ventinove contando quella che nel periodo della ricerca sul campo era in costruzione e quella non meccanica in cui non c'è nessun operatore.

Da quando i primi ospiti si mettono in fila, gli operatori che sono stati assegnati alle giostre in cui è prevista un'altezza minima per potervi accedere, iniziano a misurare i bambini che visibilmente risultano essere inferiori alla soglia consentita.

Una volta stabilito, dopo un'accurata misurazione, che il bambino può salire sulla giostra, tutti i passeggeri vengono distribuiti nei vari posti a sedere secondo determinate procedure di bilanciamento e di sicurezza. Gli operatori spesso aiutano le persone a salire e scendere dall'attrazione porgendogli una mano, e lo fanno soprattutto nelle giostre a ciclo continuo (che non prevedono un'interruzione del giro durante le fasi di salita e discesa dei passeggeri) e quando i bambini non sono accompagnati da un adulto. Una volta che la giostra è carica gli operatori contano anche il numero di passeggeri che ci sono a bordo e lo segnano sul foglio recuperato al mattino in torre di controllo.

Infine, prima di azionare la giostra si assicurano che tutte le protezioni di sicurezza come le cinture o i maniglioni in ferro siano ben chiuse.

Durante il giro della giostra gli operatori controllano costantemente i passeggeri a bordo per assicurarsi che non siano in pericolo e che tutto stia procedendo nella norma. In alcune giostre è presente un microfono attraverso il quale gli operatori spiegano agli ospiti le regole del gioco, fanno particolari annunci o li richiamano qualora adottassero dei comportamenti scorretti e pericolosi. Questa sequenza di azioni si ripete poi durante l'arco di tutta la giornata, ed è brevemente interrotta da due pause: una pausa pranzo e una pausa pomeridiana, durante le quali gli operatori vengono sostituiti dai jolly<sup>4</sup> o dai preposti.

---

<sup>4</sup> I Jolly sono ragazzi e ragazze che in virtù della loro pluriennale esperienza al parco sanno azionare e far funzionare tutte le giostre presenti.

Nell'arco di una normale giornata di lavoro gli operatori giostre ricevono poi una o due visite da parte del loro coordinatore d'area (preposto), che si reca in giostra per assicurarsi che tutto proceda correttamente e che non ci siano problematiche. Quando il preposto si reca alla giostra, segna sul rapportino della manutenzione l'orario in cui è arrivato, appone la sua firma e solitamente si trattiene per circa cinque/dieci minuti durante i quali aiuta gli operatori, chiede loro se si sono verificati episodi particolari e in generale cerca di capire se tutto procede regolarmente. A questa regolare routine possono poi aggiungersi eventuali imprevisti come la giostra che improvvisamente si ferma, un *black-out* generale, un ospite che si fa male o che non si sente bene e, in seguito a questi eventi, se necessario, gli operatori attivano le procedure di emergenza e di evacuazione della giostra e in ogni caso, contattano la torre di controllo chiedendo, a seconda dei casi, un intervento immediato da parte della manutenzione o del primo soccorso. Al termine di ognuno di questi eventi particolari gli operatori, sul rapportino lasciato dalla manutenzione, devono scrivere dettagliatamente cosa è accaduto. Nel rapportino devono inoltre scrivere se si sono create situazioni che avrebbero potuto causare qualche pericolo, se consegnano il ghiaccio o i lecca lecca oppure se hanno indirizzato qualche ospite in infermeria.

Alla fine della giornata lavorativa vengono poi attivate delle procedure specifiche per lo spegnimento dell'attrazione e la definitiva chiusura della stessa. Inizialmente all'orario di chiusura del parco gli operatori sbarrano l'accesso all'attrazione con una corda, facendo così in modo che non possano più accedere nuovi ospiti e soltanto dopo aver smaltito tutta la coda avviano le procedure di chiusura della giostra che, a seconda della grandezza e della complessità dell'attrazione durano dai 10 ai 20 minuti circa.

Infine si recano in torre di controllo dove riconsegnano i materiali presi al mattino e il rapportino della manutenzione, correttamente compilato.

Al di là della descrizione dettagliata di tutte le azioni intraprese dagli operatori nell'arco di una ordinaria giornata lavorativa, che sono importanti da conoscere al fine di comprendere le reali condizioni di lavoro in cui operano, è anche interessante sottolineare che quando è stato chiesto ai lavoratori di descrivere il proprio lavoro nessuno di loro ha mai accennato alle procedure di azionamento, avviamento e funzionamento della giostra, cioè mai nessuno ha spiegato di dover ripetutamente premere dei tasti durante tutto l'arco della giornata, anche se effettivamente è un'azione che occupa una buona parte del loro tempo. Al contrario hanno elencato tutti gli aspetti più dinamici e variabili del loro lavoro, primo fra tutti l'incontro con gli ospiti o la gestione della linea di coda o ancora tutte quelle azioni che gli conferiscono maggiori responsabilità, qualificazioni e abilità. Spiegando il loro lavoro hanno posto particolare enfasi sui rischi e sulle problematiche che possono sorgere gestendo un'attrazione meccanica.

Viste le descrizioni degli intervistati si potrebbe ipotizzare che pensando al loro lavoro, seppur riconoscendone a volte la sequenzialità e la ripetitività, dimentichino di lavorare a diretto contatto con una macchina.

## **1.2. La routine di lavoro dei character**

I *character* sono invece ragazzi o ragazze che durante il proprio orario di lavoro indossano un costume che rappresenta un personaggio dei cartoni animati. Anche questi lavoratori all'inizio della loro giornata lavorativa si recano alla torre di controllo per timbrare, per recepire informazioni particolari sulla giornata che

sta per incominciare e per recuperare il materiale necessario per affrontare il turno. Poi si recano alla loro postazione che può essere il Tendone “canta e balla con Masha e Orso”, la casa di Peppa Pig, il palco dei pirati, il palco Minitalia, il teatro Expo o il palco cowboy Town. Durante il tragitto tra la torre di controllo e la loro postazione indossano una divisa generica e soltanto in spazi adibiti a spogliatoi mettono il costume del loro personaggio. Poi, una volta indossato il costume, quando i primi ospiti iniziano ad arrivare, entrano in scena e incontrano i bambini, li intrattengono, giocano e scherzano con loro e scattano delle foto oppure realizzano anche degli spettacoli interattivi. L'uscita in pubblico del *character* dura al massimo dai 15 ai 20 minuti dopodiché si alternano con un altro lavoratore che indossa lo stesso costume e fanno una pausa. Questa procedura è estremamente necessaria poiché, come spiegato dagli intervistati, non riuscirebbero a resistere all'interno del costume per più di venti minuti a causa della mancanza d'aria che si viene a creare all'interno del costume, ma anche in relazione alla pesantezza del costume e alle alte temperature, soprattutto durante la stagione estiva.

Dunque la giornata lavorativa di questi lavoratori si alterna tra momenti di entrata in scena a stretto contatto con il pubblico e momenti di pausa e riposo quando il collega si esibisce. Ogni *character* è affiancato da un operatore che ha il ruolo di sostenerlo, di aiutarlo nell'interazione con il pubblico e intervenire qualora mostrasse segnali di malessere. Il lavoro dei *character*, come quello degli operatori giostre, termina con la chiusura del parco e l'uscita di tutti gli ospiti.

## 2. L'ambiente in cui operano

Come è stato ampiamente descritto nel quarto capitolo il parco si sviluppa su una vasta superficie e tranne per alcune limitate zone, è completamente all'aperto. Dunque i lavoratori presi in considerazione svolgono le loro attività all'aria aperta e sono quotidianamente influenzati dalle condizioni atmosferiche: operano con il caldo durante l'estate e il freddo durante gli ultimi mesi della stagione. Nonostante ciò molti intervistati hanno menzionato il lavorare all'aria aperta come uno degli aspetti più positivi del proprio lavoro, elencando spesso i benefici che ne derivano:

“Dopo aver provato a lavorare qua all'aria aperta con il bel periodo, perché comunque fortunatamente abbiamo avuto stagioni anche molto belle, ho capito che mi trovavo proprio bene a lavorare all'aria aperta, in mezzo alla natura perché era una cosa completamente diversa e vedevo che proprio sia mentalmente sia fisicamente ne risentivo in modo positivo [cod. 22, uomo]”.

“Mi è sempre piaciuto lavorare al parco perché è un polmone verde, e avendo lavorato in fabbrica e poi venire qui per me è stata una rinascita: qui sei sempre all'aria aperta [cod. 02, donna]”.

L'ambiente di lavoro, in questo caso, incide sul livello di benessere percepito dai lavoratori poiché lavorare all'aria aperta conferisce un senso di libertà e naturalezza che non veniva sperimentato dagli intervistati quando lavoravano per esempio in fabbrica, in un negozio, in una casa di cura per anziani o in un ristorante.

I lavoratori non operano completamente in una postazione scoperta poiché ogni attrazione è dotata di una struttura in legno o in ferro che copre il pulpito<sup>5</sup> e offre a ciascun operatore un po' d'ombra nelle giornate più afose, una copertura, seppur parziale,

---

<sup>5</sup> Quadro elettrico dei comandi dell'attrazione.

in caso di pioggia e un riparo dal vento. Ci sono attrazioni che hanno soltanto una piccola struttura coperta dove gli operatori azionano la giostra e altre che hanno invece un'ampia copertura che protegge sia la zona del pulpito ma anche la zona di ingresso alla giostra e di salita e discesa dalla stessa. Risultano dunque esercizi postazioni maggiormente protette di altre, sia dalla pioggia che dal sole.

Anche la maggior parte dei *character* lavorano all'aria aperta sui vari palchi scenici presenti nel parco, mentre una minoranza di loro lavora all'interno della casa di Peppa Pig e nel tendone "Canta e balla con Masha e Orso".

Tutti gli intervistati operano in postazioni che prevedono la possibilità di sedersi anche se, soltanto pochi di loro si siedono poiché la maggior parte del tempo stanno in piedi e si muovono molto:

"Sì, ho la sedia ma praticamente non mi siedo mai perché il giro della giostra dura talmente poco che non mi conviene sedermi. Un giorno ho tenuto in tasca il contapassi e ho visto che a fine giornata avevo fatto 8 chilometri [Greenpark, sabato 28 aprile 2018]".

"La maggior parte del tempo sto in piedi...cammino un bel po' devo dire quest'anno, sto seduta giusto i due minuti in cui l'attrazione è in movimento salvo quando devo alzare io i soggetti perché magari i bambini non riescono a salire e allora gli diamo una mano a sollevarsi [cod. 10, donna]".

Quando è stato chiesto ai lavoratori se ci fossero degli aspetti faticosi del loro lavoro dal punto di vista fisico nessuno di loro ha sottolineato quanto potesse essere stancante e impegnativo lavorare per otto ore in piedi, ma al contrario hanno ribadito che fosse soltanto una:

“questione di allenamento e abitudine, è una questione di riuscire a potenziarsi [cod. 18, donna]”.

Sia gli operatori giostre che i *character* operano in luoghi rumorosi e frenetici poiché da ogni postazione si sente la musica che risuona in ogni area tematica del parco, ma anche gli effetti sonori prodotti da ciascuna attrazione. Questa costante esposizione ai suoni non è però stata considerata dai lavoratori come un aspetto fastidioso, giustificando tale considerazione con il fatto che:

“Beh, si è in un parco di divertimento e i rumori e i suoni fanno parte della scena [cod. 02, donna]”.

Dalle interviste e dalle osservazioni sul campo è emerso che tutti i lavoratori reputano gli aspetti oggettivi legati all'ambiente lavorativo come delle caratteristiche inevitabilmente presenti nel proprio lavoro e intrinseche allo stesso. Dunque sembra che i lavoratori non si lamentino di questi aspetti poiché consapevoli del fatto che non potranno mai essere modificati in quanto direttamente e indissolubilmente connessi al tipo di lavoro.

### **3. Indossare il costume**

Tutti i lavoratori intervistati indossano una divisa che si differenzia sulla base dell'area tematica di appartenenza, del ruolo ricoperto all'interno della scala gerarchica, ma anche in base al sesso. Su ciascun costume<sup>6</sup> è poi applicata una spilla sulla quale è riportato il proprio nome in modo che gli ospiti si possano rivolgere personalmente ad ogni dipendente. Tutti gli operatori giostre

---

<sup>6</sup> La divisa è così definita secondo il linguaggio utilizzato nel parco.

portano le scarpe antinfortunistiche, ad eccezione di quelli che operano all'interno del mondo di Peppa Pig.

Come riporta Erickson (2004) in un articolo dedicato al suo interessante studio etnografico condotto in un ristorante americano, nel quale studia il lavoro dei camerieri paragonandolo ad una danza, "la figura del lavoratore e il suo corpo si contraddistinguono dai non addetti al lavoro per una divisa che ne indica il suo status e che è pensata per lo svolgimento di attività diverse da quelle effettuate dei clienti. [...] La divisa identifica i lavoratori come qualcuno che si trova in quel luogo per lavorare e che per questo deve svolgere determinate mansioni e può essere interpellato da chiunque non indossa un uniforme [Erickson, 2004: 83]".

Un'ulteriore differenziazione è dettata dal fatto che all'interno di ciascuna area tematica del parco i maschi e le femmine indossano una divisa differente, in quanto la divisa femminile prevede la gonna. La gonna è la regola, ma nel caso in cui un'operatrice non volesse indossarla per i più svariati motivi, ha la possibilità di richiedere i pantaloni. La gonna è comunque l'indumento standard per le donne anche se, come notato durante il periodo di osservazione sul campo, risulta spesso scomoda e attira l'attenzione di alcuni ospiti che non si limitano soltanto ad osservare con insistenza le ragazze ma spesso esternano anche particolari ed espliciti apprezzamenti.

Seppur poche lavoratrici si siano lamentate della scomodità delle gonne, dall'osservazione sul campo, è emerso che questo indumento sia più spettacolare che comodo e risulta poco pratico per lo svolgimento di tutte le mansioni richieste.

Le divise, in un luogo di lavoro dovrebbero appiattire le differenze tra i corpi [Erickson, 2004], ma il ricorso alla gonna sembra marcare tali differenze.

Infine, adottando il punto di vista di una sociologia di genere, si potrebbe ipotizzare che il ricorso alla gonna possa favorire la

presentazione delle lavoratrici al pubblico come oggetti da osservare che creano un'atmosfera visibilmente piacevole per i clienti. Data la particolarità di queste divise, che richiamano in qualche modo gli abiti indossati a carnevale, molti intervistati hanno dichiarato di non essersi sentiti a proprio agio all'inizio della propria esperienza lavorativa, ma poi hanno affermato di essersi abituati anche a fronte del fatto che all'interno del parco risultano appropriate:

“Ora mi sento bene, però il primo anno avevo un po' di vergogna, vabbè poi sono una ragazza che non ha troppa vergogna e vedendo che tutti al parco la indossavano mi sono tranquillizzata [cod. 17, donna]”.

“Mi sento a mio agio a indossarla finché sono qua al parco perché siamo tutti insieme... quindi fa parte del gioco, poi ovviamente quando esco mi metto la maglietta normale [cod. 07, uomo]”

I Jolly, dovendosi spostare tra le varie attrazioni, non indossano un costume tematizzato ma indossano una divisa generica: pantaloni blu, polo azzurra, felpa, giacca a vento e scarpe antinfortunistiche e per questo ruolo non sono previste delle differenze tra la divisa dei maschi e quella delle femmine.

I preposti indossano invece un completo elegante: pantalone blu, camicia bianca, cravatta e gilet. Questa particolare divisa, che li contraddistingue chiaramente dagli altri operatori, è stata scelta perché:

“la divisa elegante ci aiuta parecchio e abbiamo notato proprio il cambio di atteggiamento da parte degli ospiti da quando abbiamo cambiato la divisa e da allora mi sono sempre battuto, nonostante la scomodità, per mantenere la divisa elegante a noi preposti perché ci aiuta proprio in modo più facile a risolvere i problemi con gli

ospiti perché veniamo proprio riconosciuti con un'altra autorità [Greenpark, 22 aprile 2018]”.

Dunque, le divise al Greenpark, così come nei parchi Disney “forniscono una comunicazione immediata sui meriti sociali o le richieste di chi le indossa all'interno del parco [Van Maanen, 1999: 13]”.

Per i *character* il rapporto con il costume è molto diverso e particolare, poiché il costume è proprio lo strumento con il quale operano quotidianamente e la socializzazione a questo strumento fa parte di un percorso guidato a più tappe che è intrapreso durante i corsi di formazione ma anche nei primi giorni di lavoro in cui si impara a indossare il costume e a comportarsi proprio come farebbe il personaggio che si rappresenta. I costumi dei *character* sono interamente cuciti dal reparto sartoria presente nel parco e ogni anno ai costumi vengono apportate delle mirate modifiche al fine di alleggerirli e allargarne il campo visuale. All'interno del costume infatti i lavoratori non hanno una completa visuale di ciò che accade attorno a loro e per questo sono sempre affiancati da un operatore che li informa su ciò che sta accadendo attorno a loro ma anche sui minuti che mancano all'uscita di scena. Essendo i costumi di un tessuto abbastanza pesante è inevitabile che all'interno di essi si sudi parecchio e per questo sotto il costume i lavoratori indossano una t-shirt e dei pantaloncini o alcuni portano anche una tuta da ginnastica in modo che il sudore non entri in contatto con il costume e risulti fastidiosamente umido ad ogni uscita.

Tutti i lavoratori hanno descritto la divisa come quell'oggetto che li fa sentire parte del gruppo di lavoro e persone che, come altre, lavorano alla realizzazione di un obiettivo comune:

“A me piace indossare la divisa perché ti senti parte di qualcosa di più grande di te, sai che fai parte di qualcosa e che non sei solo ma

che ci sono altre persone che vanno nella stessa direzione [cod. 06, uomo]”.

**Figura 3.1.** Alcuni dei character del parco



Fonte: immagini selezionate dal profilo Instagram del parco.

#### 4. Gli orari di lavoro: l'influenza di diversi fattori intervenienti

Durante la stagione i lavoratori intervistati<sup>7</sup> operano soltanto nei giorni in cui il parco è aperto agli ospiti: la stagione 2018 prevede 184 giornate lavorative da marzo a novembre e per coloro ai quali verrà prolungato il contratto anche per il mese di dicembre e inizio gennaio, 24 giorni aggiuntivi. Poi dal 7 gennaio fino a metà marzo del 2019 non sono previste giornate lavorative perché il parco è chiuso al pubblico.

I giorni di lavoro variano a seconda dei periodi infatti nei mesi di marzo, aprile e maggio è aperto soltanto alcuni giorni mentre da inizio giugno al dieci settembre il parco è sempre aperto, dopodiché le aperture al pubblico inizieranno a ridursi nei soli *weekend* per poi aumentare in prossimità di alcune feste come *Halloween*, il Natale e il capodanno.

Quando il parco è sempre aperto agli operatori e ai *character* vengono fissati due giorni di riposo consecutivi e questo risulta essere un vantaggio per i lavoratori:

“La cosa bella è che abbiamo due giorni attaccati e quindi ti facilitano, così almeno se devi andare da qualche parte puoi farlo, ma anche se stai a casa è bello staccare due giorni completamente per riprenderti e per ricaricarti [cod. 12 uomo]”.

Questi due giorni di pausa, come dichiarato dagli intervistati, vengono loro comunicati all'inizio della stagione quando gli viene consegnato un foglio contenente tutto il prospetto degli orari, anche se è molto probabile che quei turni vengano poi modificati durante il corso della stagione per conciliare gli impegni di tutti. In realtà i giorni di riposo definitivi vengono stabiliti e comunica-

---

<sup>7</sup> Ad eccezione della responsabile e del vice-responsabile del settore.

ti ai lavoratori un mese o quaranta giorni prima, facendo in modo comunque che ognuno riesca ad organizzarsi in base ai propri impegni:

“Riusciamo a organizzarci bene perché gli orari ci vengono comunicati con largo anticipo [cod. 11, donna]”.

Questi giorni di riposo possono poi variare qualora qualcuno si ammalasse o avesse particolari impegni, in quanto viene chiesto ai lavoratori di sostituire i colleghi:

“I giorni di riposo ci vengono dati quaranta giorni prima, così uno riesce a organizzarsi, ma poi se c'è qualcuno di malato, o se c'è bisogno io ci sono perché ci mancherebbe quando c'è da lavorare c'è da lavorare e quindi è capitato anche di fare solo un giorno di riposo [cod. 06, uomo]”.

La maggior parte degli intervistati ha comunque affermato di essere disponibile a sostituire dei colleghi in modo da guadagnare di più:

“è meglio alla fine perché faccio più ore [ride] [cod. 09, donna]”.

ma anche perché abitando quasi tutti vicini al parco (tant'è che spesso raggiungono il posto di lavoro in bici o a piedi) riescono a recarsi al luogo di lavoro in breve tempo dopo la chiamata.

Tendenzialmente gli intervistati hanno comunque dichiarato di riuscire a organizzare i propri impegni extra-lavorativi in quanto gli orari vengono comunicati con un largo anticipo e sono generalmente rispettati.

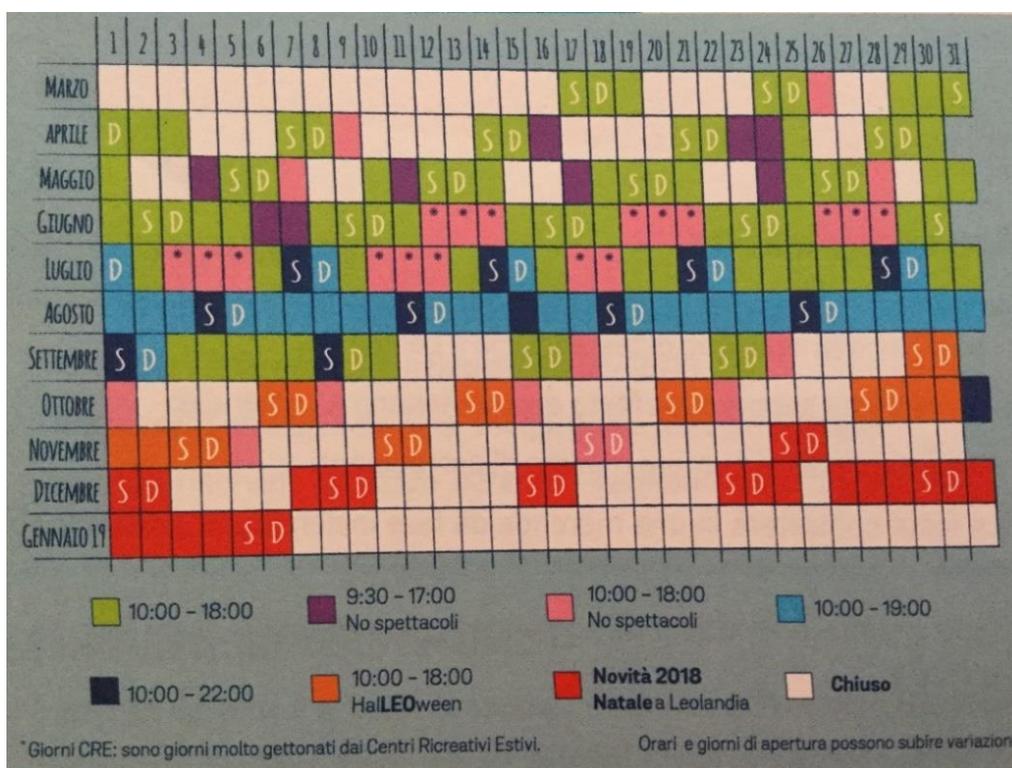
Questa organizzazione permette al gruppetto di studenti-lavoratori di comunicare anticipatamente alla responsabile le date

in cui si dovranno assentare per gli esami, riuscendo in questo modo a conciliare la carriera universitaria e il lavoro.

Questa solida pianificazione è una peculiarità di questo settore del parco che al suo interno risulta ben strutturato e organizzato, poiché da quanto è emerso dalle interviste, in altri settori (ad esempio nella ristorazione) i turni sono organizzati anche settimanalmente per questioni legate all'imprevedibilità e alla variabilità dei picchi di lavoro.

A seconda dell'organizzazione delle giornate gli intervistati lavorano per circa sette, otto o nove ore al massimo e al fine di non superare il tetto massimo di ore consentite, durante i sabati del periodo estivo (giorni blu notte) sono invece previsti due turni di lavoro su una stessa postazione.

**Figura 4.1.** Calendario Greenpark 2018



Fonte: Scansione del calendario dal GreenManuale 2018

L'orario di lavoro può inoltre essere modificato il giorno stesso in base al numero di ospiti presenti nel parco e alle condizioni atmosferiche. Nei giorni in cui nel parco ci sono molti ospiti (più di novemila circa) ai lavoratori, come previsto dal contratto, tra le 12.00 e le 12.30 gli viene comunicato che l'orario di lavoro verrà prolungato di un'ora o un'ora e mezza. Invece, in caso di pioggia e bassa affluenza viene chiesto ai lavoratori di concludere il proprio turno prima dell'orario prefissato. Dalle interviste non è emerso quanto queste variazioni orarie comportino delle differenze in termini di salario percepito mensilmente. Non è chiaro se le ore aggiuntive vengono pagate con maggiorazione da straordinario e se la chiusura anticipata determini un mancato pagamento delle ore stabile.

La giornata lavorativa anche nei giorni ordinari generalmente termina qualche minuto dopo l'ora prestabilita perché come raccontato da questa intervistata si fa fare il giro in giostra a tutti coloro che sono in coda:

“Allora solitamente io come orario adesso ho dalle 9.30 alle 18.00 però dipende dall'afflusso di gente, nel senso se abbiamo ancora tante persone in coda ancora alle sei, quando chiudiamo la coda noi abbiamo la possibilità di chiudere alle sei e mezza o magari alle sei e venti e così terminiamo le persone rimaste dentro la linea di coda, facciamo una chiusura morbida insomma [cod. 17, donna]”.

Durante la giornata lavorativa sono previste due pause: una pausa pranzo e una pausa pomeridiana. La pausa pranzo dura mezz'ora e non ha un orario fisso ma può avvenire nel lasso di tempo che va dalle 11.30 alle 14.30, a seconda di un sistema di turnazione prestabilito dall'operatore jolly che arriva alla giostra per sostituire i lavoratori. Nelle giostre in cui c'è più di un operatore sono gli operatori ad accordarsi tra di loro e decidere chi sarà il primo ad

andare in pausa. La maggior parte degli intervistati trascorre la propria pausa pranzo nella terrazza privata al primo piano dell'edificio del Caffè Minitalia o nella saletta Riva dei pirati, scegliendo tra le due quella più vicina alla propria postazione di lavoro. Entrambe le sale sono spazi dedicati soltanto allo staff e non accessibili al pubblico. Gli intervistati poi a volte acquistano e consumano il loro pranzo in uno dei punti ristoro o dei chioschi presenti nel parco nei quali hanno la priorità sulla coda.

In molti hanno sollevato il problema della breve durata della pausa pranzo, poiché quel tempo, in alcuni giorni, non è nemmeno sufficiente per recarsi nel luogo in cui mangiare, consumare il proprio pranzo e andare ai servizi:

“Mezz’ora è davvero poca, tra l’altro, anche perché da dove sono ad andare al primo punto dove possiamo mangiare passano anche solo tre minuti, però tre minuti ad andare e tre minuti a tornare sono già ventiquattro minuti, bagno sono venti e uno che deve mangiare tanto venti minuti sono proprio pochi, si ingozza. Dovrebbe essere un momento di serenità e invece per me non lo è, almeno per me che mangio tanto e quindi non ho tempo di fare niente, anzi a volte non riesco nemmeno a finire il pranzo [cod. 19, uomo]”.

“Trenta minuti che proprio ti volano, a volte ti devi proprio ingozzare [cod. 12, uomo]”.

“Diciamo che la mezz’ora è abbastanza nei giorni in cui magari piove o comunque c’è poca gente e invece non basta nelle giornate in cui... nei sabati o nelle domeniche in cui c’è tanta gente o in tutto il periodo estivo non basta perché comunque calcola: 5 minuti di tragitto per andare nel posto in cui mangi che sia in terrazza o in casetta e tornare indietro, in più ti devi fare la coda con gli ospiti per andare in bagno e quello è un po’ un disagio dove perdiamo abbastanza tempo perché poi noi operatori non chiediamo di passare davanti [cod. 17, donna]”.

A questo si aggiunge spesso la paura di arrivare in ritardo e far ritardare tutti i turni anche ai jolly e per evitare questo rischio in molti si avviano alla loro postazione anche prima del previsto, sottraendo altro tempo alla pausa:

“Io ho la fobia di arrivare in ritardo e quindi gli ultimi cinque minuti li passo un po’ in ansia e velocemente perché ho paura di arrivare in ritardo [cod. 08, donna]”.

Sarebbe opportuno allungare la pausa pranzo anche solo di cinque o dieci minuti poiché, nonostante i costi aggiuntivi che l’azienda dovrebbe sostenere, da questo piccolo prolungamento della pausa ne trarrebbero beneficio i lavoratori stessi, ma anche il parco in generale poiché le prestazioni dei lavoratori sarebbero sicuramente migliori e superiori, essendosi sufficientemente riposati e avendo mangiato in totale tranquillità. Basterebbe davvero un prolungamento di pochi minuti poiché, come dichiarato da questa intervistata, forse un’ora di pausa pranzo sarebbe eccessiva:

“Ovvio andrebbe bene anche un’ora però forse meglio trentacinque/quaranta minuti perché dopo ti rilassi troppo e ti abbiocchi un po’, giusto il tempo per fare un attimo le cose con più calma [Greenpark, 5 maggio 2018]”.

È prevista poi una pausa pomeridiana della durata di dieci minuti nelle giornate ordinarie di lavoro e di quindici minuti nei giorni in cui l’orario di lavoro viene prolungato di un’ora o un’ora e mezza. In questa pausa solitamente i lavoratori si recano ai servizi, si siedono e alcuni si concedono anche un piccolo *snack*. Oltre a queste due pause, gli intervistati hanno dichiarato che qualora avessero bisogno di una ulteriore pausa per andare ai

servizi o per altri motivi gli viene concessa e vengono sostituiti momentaneamente.

Come risulta evidente dalla struttura degli orari di lavoro appena delineata gli intervistati sono sempre occupati nei fine settimana e durante le festività e come ha dichiarato questa intervistata:

“Ho dovuto un po’ cambiare la visione dell’estate e dei fine settimana [cod. 21, donna]”

Dunque, i lavoratori hanno dovuto riorganizzare le loro vacanze, le loro uscite con gli amici e la famiglia, cercando di far coincidere la vita lavorativa con gli impegni extra-lavorativi.

Gli intervistati che precedentemente non hanno avuto alcuna esperienza lavorativa o nessuna esperienza in un settore che li occupava anche nei giorni festivi e nei *weekend* hanno dichiarato di essersi sentiti un po’ spaesati inizialmente e di essersi dovuti abituare ad organizzare i propri impegni e la propria vita sociale in altro modo. Soprattutto i più giovani hanno sottolineato come, avendo questi orari di lavoro, non possano godersi le vacanze al mare d’estate o tornare a casa tardi nei fine settimana, ma hanno poi aggiunto che dopo anni di esperienza al parco hanno imparato ad apprezzare questi orari:

“Per mia esperienza personale magari il primo anno era un po’ strano tutte le domeniche svegliarmi la mattina e andare a lavorare perché comunque dicevo: “Sono a casa tutti...”, ormai che sono al terzo diciamo che è una cosa rodada, so che è così e non mi pesa per nulla, anzi è una cosa che a me piace molto anche perché così magari frequento i centri commerciali, frequento le cose nei giorni feriali e nei giorni feriali sono vuoti, cosa che a me piace tantissimo [ride], ed è una cosa che non avevo mai valutato ai tempi... [cod. 18, donna]”.

In particolare tutti hanno fatto notare che avendo i giorni di riposo fissi durante la settimana possono comunque svolgere tutte le regolari commissioni poiché gli uffici pubblici sono aperti e possono in questo modo organizzare i propri impegni anche a lungo termine.

Certo è che, come emerso dai racconti di alcuni intervistati, risulta difficile continuare a svolgere attività sportive o incontrare o fare vacanze con gli amici o i parenti che svolgono un lavoro con i canonici orari, dal lunedì al venerdì (o al massimo fino al sabato mattina) tipici delle imprese fordiste, con le ferie durante i periodi estivi:

“Mentre gli altri sono al mare tu pensi “Cavolo sarebbe bello andare al mare”, e il problema è che noi possiamo andare solo quando il parco è chiuso e però se non è con qualcuno del Greenpark tu non trovi qualcuno con cui andare perché nessun altro ha le ferie quindi solitamente non si va [cod. 10, donna]”.

“Quando finisco se riesco mi unisco a loro però se sono stanca alla sera non esco, cioè ovvio. Poi certo quando ci sono le feste grosse ovvio loro si divertono e io un po’ meno perché arrivo sempre dopo...No però tutto sommato chi mi gira intorno sa i miei orari e ci si adegua. [cod. 02, donna]”.

## 5. I contratti di lavoro

Com'è noto da anni, sia l'industria postfordista sia il lavoro nei servizi, richiedono una maggiore flessibilizzazione del lavoro rispetto al tradizionale impiego nella grande industria fordista e sono stati creati contratti di lavoro non standard (cioè dei contratti diversi da quelli a tempo indeterminato e a tempo pieno) al fine di adattarli alle esigenze delle aziende che sono sempre più

legate all'oscillazione temporale delle richieste di servizi [Bertolini, 2014; Fellini, 2017].

Anche al Greenpark si ricorre all'utilizzo di diversi contratti di lavoro al fine di rispondere alla natura stagionale dell'attività e ai picchi di lavoro che si registrano durante i mesi estivi. Sedici intervistati su ventidue sono assunti con un contratto stagionale, due con un contratto a chiamata, due con un contratto a tempo indeterminato 9/12<sup>8</sup>, e la responsabile e il vice-responsabile sono assunti invece con un contratto a tempo indeterminato.

I due responsabili sono assunti con un contratto a tempo indeterminato e durante i mesi in cui il parco è chiuso si occupano della selezione e formazione del nuovo personale e dell'organizzazione della nuova stagione. Due dipendenti hanno poi un contratto di lavoro a tempo indeterminato 9/12 (nove dodicesimi), cioè lavorano al parco nove mesi su dodici e quando non sono attive non percepiscono né lo stipendio né la disoccupazione, eccetto la tredicesima nel mese di dicembre.

È interessante riflettere su questo tipo di contratto ragionando in un'ottica di stabilità economica poiché non percependo alcuna forma di remunerazione per tre mesi coloro che hanno dei mutui da pagare o non hanno da parte dei risparmi potrebbero incorrere in non indifferenti difficoltà economiche non riuscendo a rispettare alcuni pagamenti; questo non è comunque il caso delle due dipendenti intervistate. Quindi, anche se con questo contratto c'è la certezza di essere sul posto di lavoro nella stagione successiva, differentemente da altri contratti, permane comunque uno spettro di instabilità economica per alcuni mesi dell'anno.

---

<sup>8</sup> È un rapporto di lavoro part-time verticale di nove mesi su dodici. L'assunzione è a tempo indeterminato e la prestazione lavorativa viene svolta dal primo marzo al 30 novembre di ogni anno. Nei restanti tre mesi il lavoratore è in aspettativa non retribuita.

Ci sono poi due lavoratori assunti con un contratto a chiamata a tempo determinato (lavoro intermittente o contratto a intermittenza) e uno di questi è uno studente che ha richiesto esplicitamente di poter lavorare tre o quattro giorni alla settimana per un totale di ventiquattro o trentadue ore settimanali, per poter conciliare gli studi universitari e il lavoro, essendo iscritto all'ultimo anno di Università. Per quanto riguarda l'altra lavoratrice non risulta chiaro perché sia stata assunta con un contratto a chiamata poiché sostanzialmente lavora nel parco per un numero di ore superiore a quelle dello studente intervistato. Questo tipo di contratto non fornisce ai lavoratori nessuna garanzia perché non si ha la sicurezza di essere chiamati costantemente. È l'azienda stessa che sceglie i tempi in cui il lavoratore deve essere chiamato a prestare il suo aiuto e in questo modo c'è il rischio di essere chiamati soltanto all'occorrenza, quando si registrano picchi di attività. Dunque per la natura stessa del contratto non si ha alcuna garanzia e vi è l'impossibilità di fare progetti a lungo termine non avendo la sicurezza di essere sempre al lavoro. Inoltre, dal momento che al lavoratore può essere comunicato anche con il preavviso di un giorno di recarsi al lavoro, risulta difficile organizzare la propria vita extra-lavorativa. Infine, con questo contratto è possibile percepire la disoccupazione solo in determinati casi: se si ha lavorato per più di trenta giorni in un anno, se si hanno tredici settimane di contributi nei quattro anni precedenti. Anche questa possibilità non è comunque certa con un contratto a intermittenza nel quale non si può prevedere quante volte si sarà effettivamente chiamati nell'arco di un anno.

Infine, la maggior parte degli intervistati è assunta con un contratto stagionale (a tempo determinato) da marzo 2018 a novembre 2018, come previsto nel testo ufficiale del 9 luglio 2010 del contratto collettivo nazionale di lavoro dell'industria turistica e come ribadito nella contrattazione di secondo livello. "Il lavoro a

tempo determinato è una forma di occupazione che offre flessibilità alle imprese per far fronte alla maggiore volatilità della domanda, scaricando sui lavoratori i rischi dell'incertezza. L'occupazione a termine è uno strumento della cosiddetta flessibilità esterna o numerica, cioè quella forma di flessibilità che attiene alla libertà delle imprese di assumere e di licenziare i lavoratori, in base alle esigenze produttive [...] si tratta per lo più di una flessibilità di tipo difensivo, perché ha l'obiettivo prioritario di ridurre i costi dell'impresa, agendo sul contenimento del costo del lavoro [Fellini, 2017: 110]”.

Tale contratto prevede un periodo di fermo-attività legato alla ciclicità del lavoro nel settore parchi che prevede un periodo di chiusura invernale. Durante questo periodo i lavoratori hanno diritto di percepire un'indennità di disoccupazione, però soltanto dopo aver fatto tutte le procedure per richiederla.

Quest'anno, dal momento che, come spiegato poco sopra, la stagione sarà prolungata anche durante le vacanze natalizie tutti i lavoratori intervistati sperano in una proroga del contratto fino alla chiusura ufficiale del parco che sarà il 7 gennaio 2019:

“Da quest'anno c'è anche la possibilità che saremo chiamati anche a dicembre e lì però adesso ci devono far sapere perché devono un po' valutare bene le giostre, cosa aprire, cosa non aprire... però per il momento è fino a novembre, poi speriamo [cod. 13, donna]”.

Durante il periodo di non lavoro alcuni intervistati hanno dichiarato di aver cercato un altro lavoro, alcuni l'hanno trovato, mentre altri no:

“Allora io nel frattempo sono andato all'agenzia interinale che avevo prima per dire: “Se avete qualcosa guardate che io sono a casa”. Ho aspettato un po' di mesi: è passato tutto dicembre, gennaio poi mi avevano trovato qualcosa e ho fatto tre settimane prima di veni-

re qua ma era interinale ed era con un artigiano che non ti dico [si mette le mani nei capelli [cod. 04, uomo]”.

“Gli anni scorsi bene o male verso settembre-ottobre iniziavo già a mandare curricula, sai non si sa mai che gli serva una mano sotto le feste natalizie o roba del genere, però sfortunatamente non mi ha mai chiamata ancora nessuno. Mi chiamano solo per degli stage di tre mesi non retribuiti quindi io declino gentilmente l’offerta perché non mi viene in tasca niente [cod. 10, donna]”.

In questo periodo di non-lavoro molti degli intervistati svolgono dei lavoretti in nero che, nella maggior parte dei casi consistono nell’aiuto di amici o parenti che hanno un’attività in proprio:

“Non faccio un altro vero lavoro durante l’inverno, mi è capitato di dare una mano, lavorare con mio padre con dei lavori [cod. 14, uomo]”.

“Sì, durante il periodo invernale prendo la disoccupazione, ma non è tanta, quindi bisogna farsela bastare e si fa qualche lavoretto così, con amici e conoscenti che ti chiedono una mano [Greenpark, 22 aprile 2018]”.

Gli studenti lavoratori invece durante l’inverno si dedicano completamente allo studio e alle attività universitarie, mentre gli intervistati più adulti, sia donne sia uomini, si occupano della cura della propria casa, dei propri genitori anziani e dei figli:

“Soprattutto sto con i miei suoceri perché sono anziani, oppure ai miei genitori e poi preferisco correre io piuttosto che far stare a casa gli altri quando io in quel periodo sono libero. Poi do una mano in casa a mia moglie, a mia madre [cod. 06, uomo]”.

“Quando siamo a casa riesco a star dietro alla bimba che va a scuola, i compiti, lo studio, quindi riesco a gestire bene la cosa [cod. 13, donna]”.

Queste abitudini degli intervistati sono ricorrenti e praticate anche da altri lavoratori stagionali che operano in altri contesti e settori lavorativi, come sottolineato dall’agenzia per l’impiego del Veneto [Fellini, 2017: 114].

Tutti gli stagionali intervistati ripetono la stagione al Greenpark da diversi anni e tutti hanno espresso la speranza di continuare ad essere richiamati anche per le successive stagioni, soprattutto gli intervistati più adulti e i non studenti. Non è chiara però la loro preoccupazione di non essere richiamati per la stagione successiva dal momento che nel contratto nazionale è prevista una clausola (art. 53) secondo la quale i lavoratori stagionali hanno diritto di precedenza sui nuovi lavoratori stagionali assunti poiché: “I lavoratori che abbiano prestato attività lavorativa con contratto a tempo determinato nelle aziende o nelle unità produttive di cui all’articolo 50 (numero di lavoratori assumibili) a carattere stagionale hanno diritto di precedenza nell’assunzione, con la medesima qualifica, presso la stessa azienda, a condizione che manifestino, all’azienda stessa, tale volontà a mezzo comunicazione scritta entro 3 mesi dalla cessazione del rapporto di lavoro. In assenza di tale comunicazione, e comunque trascorso un anno dalla data di cessazione del rapporto di lavoro, il diritto si estingue. Il diritto di precedenza di cui al presente articolo non si applica ai lavoratori in possesso dei requisiti pensionistici di vecchiaia ed ai lavoratori che siano stati licenziati dalla stessa azienda per giusta causa [Contratto collettivo nazionale di lavoro dell’industria turistica, 9 luglio 2010: 73]”

Pare comunque, dalle osservazioni sul campo e dall’incontro di numerosi lavoratori, che non sempre questo diritto venga rispet-

tato perché alcuni lavoratori della stagione precedente non sono stati richiamati e riconfermati per la stagione 2018, anche se si aspettavano di esserlo.

Capitolo VI.

**La formazione professionale dei dipendenti:  
come bisogna comportarsi con l'ospite**

**1. Il reclutamento dei dipendenti del settore *operation***

Tutti i dipendenti che operano effettivamente nel settore sono coloro che sono stati scelti in seguito ad un lungo e accurato percorso di selezione. Nonostante la natura stagionale di questo lavoro determini, come si è visto, un elevato *turnover* vi è un impegno costante da parte dell'azienda nella fase di selezione al fine di assumere persone disposte a lavorare nel parco durante le vacanze, la stagione estiva e soprattutto predisposte alla relazione con il cliente. Il percorso di selezione prevede infatti tre fasi, al termine delle quali vengono scelti i candidati più adatti per la nuova stagione.

La responsabile del settore *operation*, il vice responsabile e un ragazzo, che talvolta collabora con la responsabile delle risorse umane, hanno fornito informazioni dettagliate sul processo di selezione che determina la scelta di alcuni candidati e l'esclusione di molti altri.

Come hanno spiegato le persone sopraccitate, la prima fase del percorso di selezione prevede lo *screening* dei curricula ricevuti per mail o depositati dai candidati nella voce "lavora con noi" del sito del parco. Questa prima scrematura avviene soprattutto se-

guendo due principali criteri: l'età dei candidati e la distanza tra il luogo di residenza e il posto di lavoro. Per quanto riguarda l'età vengono cercati ragazzi e ragazze fino ai trentacinque anni circa e per la distanza si cercano persone che abitano al massimo in un raggio di 30 chilometri di distanza dal parco. Viene fatta una selezione mirata secondo il parametro della distanza perché, nel caso in cui si verificassero delle emergenze o delle esigenze improvvise, i dipendenti disponibili riuscirebbero a raggiungere il luogo di lavoro in poco tempo. Si può inoltre ipotizzare che la scelta di persone che vivono vicine al parco è anche un modo di ridurre il rischio che trovino un lavoro più comodo e abbandonino il parco nel bel mezzo della stagione. Dopo la fase di scrematura dei curricula vengono organizzati dei colloqui di gruppo ai quali partecipano circa trenta/quaranta candidati alla volta. Questa procedura è tipica del mondo dei parchi perché: “La Disney ha introdotto già dal 1980 il *peer interview concept*, prendendo spunto dal settore aereo [Jerome, Kleiner, 1995: 22]” e oggi numerosi parchi di divertimento in America e in Europa utilizzano questo metodo di selezione [Jerome, Kleiner, 1995]. Questi colloqui di gruppo sono condotti da alcuni selezionatori, affiancati dai responsabili dei vari settori, e ciò che osservano è l'interazione tra i componenti del gruppo, l'interazione con i selezionatori, le abilità espositive e comunicative, ma soprattutto il modo di porsi dei partecipanti, “la capacità di fare squadra e l'inclinazione al sorriso [Bilancio di sostenibilità Greenpark, 2017: 82]”. Nello specifico, per valutare tutti questi aspetti i selezionatori richiedono ai candidati di eseguire delle attività creative per testare la presenza di alcune *soft skills*. Il ricorso a queste pratiche è stato descritto anche da Williams e Connell (2010) che, studiando i lavoratori dei negozi al dettaglio, hanno rilevato che alcuni negozi, in fase di selezione, richiedono ai candidati di eseguire attività creative al fine di rilevare la personalità,

lo stile e la capacità di immaginazione di ciascun candidato [Williams e Connell, 2010: 357]. Ai lavoratori intervistati dai due sociologici è stato per esempio chiesto di progettare una campagna di marketing per il marchio del negozio. I lavoratori del Greenpark hanno invece raccontato:

“Mi ricordo che ai colloqui di gruppo bisognava fingere di far smettere di piangere un bambino e avevi due strumenti: un naso rosso e un lecca lecca e io mi ricordo che avevo detto: “Dai bimbo adesso tieni il Leccalecca, non piangere che adesso in quattro e quattr’otto troviamo la tua mamma e il tuo papà [Greenpark, 5 maggio 2018]”.

Williams e Connell (2010) considerando il loro caso studio si sono chiesti che senso avesse selezionare i candidati sulla base della loro creatività e delle loro abilità progettuali se poi nella routine di lavoro sono abilità che non vengono richieste in quanto quotidianamente i lavoratori devono soltanto obbedire e seguire i rigidi ordini impartiti dalla direzione. Secondo i due autori tale modalità di selezione è utile ai responsabili delle risorse umane per capire “se i lavoratori detengono già la disposizione, lo stile e la sensibilità estetica che corrispondono a quelli del marchio [Williams e Connell, 2010: 358]. Considerando invece il test che viene sottoposto ai lavoratori del Greenpark si può ipotizzare che questo tipo di prova sia utile agli esaminatori per comprendere la predisposizione dei candidati a lavorare con i bambini e, più in generale, con le persone. Inoltre, differentemente dal test proposto ai lavoratori intervistati da Williams e Connell (2010), l’esercizio proposto al parco corrisponde ad una situazione reale poiché coloro che verranno assunti potranno incappare in una situazione di questo tipo durante una giornata di lavoro. Il test, oltre ad essere un momento fondamentale per testare le competenze dei candidati è anche un esercizio attraverso il quale i candidati

possono testare la loro creatività ma anche imparare dalle idee degli altri.

Durante questi colloqui vengono poi approfonditi altri aspetti come la disponibilità a lavorare durante le festività, nei *weekend* e durante i serali del sabato. La responsabile del settore *operation* ha dichiarato di osservare, durante i colloqui di gruppo, il modo di porsi e la postura dei giovani candidati:

“Alle giostre per i ragazzi è importante la postura, è importante anche la loro figura perché alle giostre comunicano anche con il loro corpo e i loro gesti. Io non assumo mai una persona che ai colloqui di gruppo mi sta seduto così [si mette poco composta sulla sedia con le gambe divaricate] perché poi so che alla giostra mi starai così. [...] se io ti guardo ai colloqui e stai lì tutto il tempo stravaccato o ti tieni la testa sul tavolo o che quando ti colloquio stai sdraiato quello fa proprio la differenza perché altrimenti otto ore tu non riesci a stare [cod. 23, donna]”.

Al termine dei colloqui di gruppo alcune persone sono selezionate come possibili candidati da collocare all'interno del settore *operation* e la responsabile, dopo aver visualizzato le schede candidato elaborate durante i colloqui di gruppo, decide di richiedere un colloquio individuale con alcune di queste persone. In seguito ai colloqui individuali, alcuni candidati risultano effettivamente scelti per operare nel settore e vengono invitati a partecipare ai corsi di formazione (di cui ci si occuperà più avanti).

Come è evidente, in fase di selezione ci sono delle caratteristiche, delle *skills* che i candidati devono già possedere per essere scelti, come l'empatia, la predisposizione al sorriso, l'educazione, il saper parlare e ascoltare, la pazienza, l'aver del senso critico, e dunque più che possedere competenze tecniche per essere scelti e lavorare in questo settore bisogna disporre di competenze sociali, considerate spesso trasversali e influenzate dal proprio percorso di vita, dall'educazione ricevuta e dalle precedenti experien-

ze di studio, lavorative o all'estero. La richiesta esplicita di queste caratteristiche è evidente sin dagli annunci di lavoro presenti sulla pagina *web* dell'azienda nei quali è scritto esplicitamente che, per far parte della realtà del Greenpark, bisogna per esempio: “essere una persona allegra e sempre con il sorriso sulle labbra e che bisogna saper indossare con spirito ludico, oltre alla divisa, anche un costume tematizzato”. Nello specifico le competenze richieste per gli operatori e le operatrici giostre, esplicitate nella sezione “lavora con noi” dell'azienda, sono: “lo spirito di adattamento e la resistenza fisica, tanta energia ed entusiasmo, pazienza e tanta voglia di regalare magia e disponibilità al lavoro nel week end, nei giorni festivi e nel periodo estivo”. Mentre per i personaggi *character* è richiesto: “spirito di adattamento, resistenza fisica, tanta energia ed entusiasmo, pazienza e tanta voglia di regalare magia”. Dunque, come già sottolineato da studi precedenti svolti anche in altri settori [Aragon, Kleiner, 2003; Bolton e Boyd, 2003; Callaghan e Thompson, 2002; Korczynsky, 2003; Seymour e Sandiford, 2005; Van Maanen, 1999; Warhurst e Nickson, 2007], emerge che il Greenpark, come altre aziende facenti parte dell'area dei servizi al consumo, recluta persone dotate di un carattere socievole, empatico, mite e positivo, poiché più facilmente adattabile ai valori dell'azienda. Tali caratteristiche e qualità personali vengono poi ulteriormente sviluppate e coltivate attraverso mirati percorsi di formazione organizzati dall'azienda.

## 2. Il percorso di formazione

“In the past few decades, organizations everywhere have begun to understand that their employees are their most important asset. This is particularly true in the delivery of Quality Service. Often, employees are on the front lines, face-to-face with customers. And even when they are not in direct contact with customers. And even

when they are not in direct contact with customers, they are controlling the operation of the processes by which service is delivered. For example, the Disney theme parks have been measuring the impact of cast on the guest experience for more than fifty years. What is one of the most-often stated reasons why guests return for another visit? The cast [Disney Institute, Kinni, 2011: 21]”.

Come ben descritto nel testo in cui il Disney Institute e Kinni spiegano la strategia che ha portato alla fortuna dei parchi e dei resort Disney, è ormai risaputo che tutte le organizzazioni per ottenere successo debbano investire sulla propria forza lavoro che per diventare *customer-friendly* deve essere correttamente formata, gestita e mantenuta [Disney Institute, Kinni, 2011].

Molte grandi organizzazioni e molti parchi di divertimento in giro per il mondo hanno adottato tale strategia [Jerome e Kleiner, 1995] e anche per il Greenpark investe molto sulla formazione dei propri dipendenti che rappresenta un momento cruciale per l’inserimento dei nuovi dipendenti nella realtà lavorativa. Infatti, anche se questo contesto è caratterizzato da un elevato *turnover*, nel parco viene effettuata ciclicamente una formazione formale e ben strutturata a tutti i nuovi assunti:

“Ci teniamo molto alla formazione dei nostri dipendenti perché come hai visto la formazione è organizzata in un percorso a più tappe per fare in modo che tutti i lavoratori risultino pronti ad affrontare poi la realtà, il lavoro [Greenpark, 20 febbraio 2018]”

Molti corsi organizzati sono dedicati ai lavoratori appena selezionati, ma sono previsti anche dei corsi pensati esclusivamente per gli ex-stagionali, in un’ottica di formazione permanente. In particolare però nella successiva discussione ci si soffermerà ad analizzare i corsi di formazione ideati per i neo-assunti per coglierne le caratteristiche e la struttura.

## 2.1. I corsi e i contenuti

La modalità di formazione dei nuovi operatori giostre e dei *character* si alterna tra ore di formazione in aula e ore di formazione sul campo. La formazione in aula prevede cinque diversi corsi che vengono svolti nel giro di due settimane nel mese di febbraio e hanno un carattere sia informativo che formativo. Questo tipo di formazione, differentemente da quanto accade in altri settori, come nel caso dei supermercati [Cerruti, 2010 ], non ha una funzione ausiliaria rispetto a quella *on the job*. La formazione in aula è considerata un momento importante del percorso di inserimento dei lavoratori nella realtà aziendale tanto che per tenere alcuni corsi sono chiamati anche degli specialisti esterni: esperti nel mondo dei parchi, ma anche professionisti in alcuni particolari metodi di formazione (ad esempio il metodo *lego serious play*).

Quest'anno i corsi in aula sono stati svolti all'esterno del parco, poiché avendo ampliato alcune aree non c'erano più aule disponibili. Tutti i corsi prevedevano una modalità di svolgimento molto interattiva in modo da attirare l'attenzione dei giovani partecipanti e si è fatto ricorso all'utilizzo di materiale multimediale come la proiezione di slide, la visione di video e l'ascolto di file audio.

I corsi di formazione in aula per la modalità in cui sono svolti al Greenpark possono essere considerati come una sorta di rito di iniziazione poiché i ragazzi dal primo corso iniziano ad entrare a far parte di una nuova comunità, ad apprenderne le norme, le caratteristiche, il linguaggio e i valori vigenti. Infatti, sin dal primo corso di formazione dedicato sostanzialmente alla conoscenza della realtà del parco ci si trova catapultati in un mondo sconosciuto con delle regole ben chiare e prestabilite. Nello specifico

nel corso generale del parco ne è stata presentata la sua struttura, la sua conformazione, la sua storia, le novità introdotte durante la stagione in corso, le offerte dedicate ai clienti e le convenzioni per lo staff e le regole che devono essere rispettate sia dai dipendenti sia dagli ospiti. Per iniziare poi a familiarizzare con la realtà aziendale vengono descritti ai nuovi lavoratori i cinque valori fondamentali del parco, chiamati anche “le 5 s”: Sicurezza, Squadra, Servizio, Simpatia e Sensibilità, con la loro rispettiva spiegazione che, è fondamentale riproporre per comprendere quella che è la filosofia aziendale che viene poi trasmessa ad ogni nuovo dipendente.

La sicurezza è infatti un valore fondamentale poiché nel parco è necessario applicare tutte le regole e procedure affinché nessuno si faccia male; un altro valore è lo spirito di squadra poiché, ai corsi di formazione, viene spiegato quanto sia importante aiutarsi tra colleghi nei momenti di difficoltà, sostenersi e non escludere nessuno; servizio per quanto riguarda l’efficienza e la velocità nel processo di lavoro ma anche la flessibilità degli orari richiesta; il quarto valore fondamentale del parco è la simpatia, atteggiamento che deve essere adottato da tutto lo staff poiché bisogna porsi in modo cordiale con gli ospiti ed è necessario sorridere per regalare esperienze uniche ed infine la sensibilità verso gli ospiti e verso i colleghi.

Per come sono presentate le “5 S” ricordano i quattro standard di qualità che vigono nei resort e nei parchi Disney: sicurezza, cortesia, spettacolo ed efficienza [Disney Institute, Kinni, 2011].

Il secondo incontro è invece tenuto da uno specialista della metodologia *Legoserious play*, uno specifico metodo di formazione sempre più utilizzato da numerose aziende all’avanguardia per discutere di problemi o affrontare tematiche in gruppi di colleghi. Lo specialista che ha gestito il corso ha chiesto più volte ai partecipanti di costruire dei modelli tridimensionali con i lego ragio-

nando attorno al tema dell'accoglienza e della non accoglienza. Tale metodologia, attraverso la costruzione di varie situazioni ha permesso ad ogni ragazzo e ragazza di presentarsi, parlare di sé agli altri ed esprimere liberamente le proprie idee confrontandosi con quelle degli altri. In particolare è stato chiesto ai ragazzi di realizzare attraverso i lego una situazione in cui non si erano sentiti accolti e al termine della costruzione di raccontarlo agli altri. Al termine di questa attività i ragazzi hanno costruito, sulla base delle idee di ciascun componente del gruppo, un modello condiviso di accoglienza che deve essere attuato al Greenpark.

Questo corso è dunque servito per capire quanto di quello che era stato spiegato dalla responsabile delle risorse umane e formazione del Greenpark fosse stato effettivamente interiorizzato dai nuovi dipendenti, ma ha anche aiutato i ragazzi a presentarsi ai futuri colleghi, a “rompere il ghiaccio”, a collaborare con loro e a creare uno spirito di gruppo.

Dopo questo corso, nel pomeriggio è stato condotto un *training* esperienziale incentrato sul tema dell'accoglienza e dell'interazione con l'ospite, tenuto da uno specialista che ha adottato delle modalità particolari per esprimere alcuni concetti e valori cardine<sup>1</sup> del Greenpark, ricorrendo all'uso di scenette, mimmi e giochi di gruppo.

La settimana successiva è stato svolto un corso sulla sicurezza sul luogo di lavoro tenuto dal responsabile della sicurezza del parco.

Al termine di questi primi corsi, che sono in comune con tutti gli altri settori del parco, sono stati organizzati dei corsi mirati alla specifica mansione che si ricopre all'interno del parco -operatore giostre o *character* - al fine di acquisire le competenze tecniche e relazionali necessarie per poter svolgere correttamente il proprio ruolo.

---

<sup>1</sup> Verranno presentati nel paragrafo 2.1.2.

Dopo questa formazione formale in aula i lavoratori affinano le loro capacità con una formazione mirata sul campo durante la quale sono affiancati dalla responsabile, dai colleghi esperti e dai preposti. È prevista poi anche una formazione *on the job* lungo il corso della stagione.

Tutti questi corsi sono stati considerati dai lavoratori intervistati come molto utili poiché hanno fornito loro dei consigli validi e li hanno aiutati ad entrare a far parte della realtà del parco. I più timidi li hanno definiti tali perché, grazie alle attività proposte, sono stati incoraggiati a mettere da parte la loro timidezza:

“I corsi sono stati molto utili e pratici anche se un po’ imbarazzanti per quanto riguarda il toglierti dalla timidezza e quello è stato un po’ imbarazzante perché era la prima volta [ride], non conoscevi nessuno e insomma era imbarazzante parlare di sé e fare i giochi, questa è proprio la definizione [cod. 08, donna]”.

La ricercatrice, avendo partecipato a tutti i corsi di formazione, ha potuto constatare quanto le lezioni apparissero mirate a formare i dipendenti in modo che fossero pronti ad affrontare l’incontro con l’ospite. In particolare, è emersa chiaramente l’attenzione maniacale che il parco rivolge ai propri ospiti e l’intenzione di riuscire sempre a superare le aspettative dei clienti mettendoli in contatto con uno staff altamente preparato, competente, disponibile, amichevole e cordiale.

### **2.1.1. Le competenze tecniche**

Durante i corsi di formazione, soprattutto quelli relativi alla mansione specifica, vengono fornite ai lavoratori una serie di competenze tecniche che alla fine del percorso formativo devono necessariamente essere padroneggiate da tutti i lavoratori, soprattutto

to per poter operare sulle attrazioni. L'acquisizione di tali competenze è verificata poi attraverso uno specifico test nel quale vengono sondate tutte le conoscenze in possesso dei dipendenti sulle caratteristiche della giostra alla quale sono stati assegnati:

“Per usare le giostre serve proprio un attestato, devi passare un test perché comunque sia devi essere proprio preparato su tutto quello che può succedere. Alla fine della formazione vai in torre e fai proprio un test su quelle che sono le funzioni della giostra [cod. 16, uomo]”.

“Ci viene fatta una formazione sulle attrazioni, ho seguito dei corsi e poi alla fine ho fatto anche il test relativo appunto a questa formazione per vedere se si ha capito [cod. 11, donna]”.

Nel corso giostre in aula, tenuto da un tecnico giostre esterno al parco, sono state fornite ai ragazzi delle precise raccomandazioni riguardo all'uso della giostra. Nello specifico è stato spiegato ai ragazzi il funzionamento delle attrazioni, ma anche le possibili criticità che possono sorgere e che spesso portano a situazioni di emergenza e al necessario intervento di figure specializzate che, con l'aiuto dell'operatore, fanno evacuare la giostra in seguito al suo blocco improvviso. È stato poi raccomandato ai ragazzi che per evitare situazioni di pericolo è bene adottare un “*what if method*”, facendo una giusta analisi dei rischi, ponendosi continuamente domande e non trascurando rumori o qualsiasi piccola anomalia che può sorgere all'improvviso durante un normale giro dell'attrazione. Il formatore ha poi illustrato dei casi in cui proprio grazie all'attenzione e alla tempestiva verifica di eventuali malfunzionamenti da parte degli operatori sono stati evitati degli incidenti o delle situazioni di potenziale pericolo.

Viene proposto inoltre ai ragazzi di salire sulla propria attrazione per capire quali sono i possibili disturbi o fastidi che può far sca-

turire al fine di saper spiegare agli ospiti, soprattutto agli accompagnatori di ospiti con delle disabilità, quali sono i rischi a cui si può andare incontro. Agli operatori è poi stato spiegato quali sono le specifiche aree di competenza di ciascuna figura che ha a che fare con le attrazioni meccaniche al fine di specificare le competenze e le responsabilità di ciascuno per porre anche un limite alle azioni e alle iniziative autonome. Ci sono i controllori che sono coloro che conoscono tutto delle attrazioni, i manutentori ordinari che sono dei tecnici esperti e autorizzati a compiere una serie di interventi meccanici ed elettrici sulle macchine e infine gli operatori giostre che sono le persone incaricate di eseguire materialmente le operazioni di funzionamento e azionamento della giostra, gli interventi di ispezione ordinaria e la pulizia.

Viene anche spiegato che le giostre maggiormente emozionanti, dopo più di due o tre giri consecutivi possono causare dei disturbi a livello fisico e per questo è stato raccomandato agli operatori di assicurarsi che le persone non facciano più giri consecutivi su una stessa attrazione e che tra un giro e l'altro passi un certo arco di tempo.

Infine, ad ogni operatore al quale era già stata assegnata una attrazione è stato consegnato un libretto contenente tutte le regole dell'attrazione, i comandi, e le procedure da eseguire da dover leggere e studiare in vista della formazione sul campo e del test finale.

Dopo circa un mese, le competenze tecniche fornite in aula sono state ulteriormente affinate e irrobustite durante i due giorni di corso giostre sul campo, durante i quali ogni lavoratore è stato affiancato da un operatore esperto e dall'operatore che nella stagione precedente era stato assegnato a quella attrazione al fine di conoscere tutti gli aspetti della propria attrazione prima di azionarla con dei passeggeri a bordo. Durante queste due giornate nelle quali sostanzialmente si prende dimestichezza con la pro-

pria attrazione vengono poi mostrate tutte le procedure di pulizia, controllo e ispezione della giostra già descritte nel quinto capitolo, come procedure quotidiane che vengono attuate dagli operatori giostre.

Anche i *character* durante i corsi di formazione specifici della mansione acquisiscono tutte quelle nozioni necessarie alla personificazione e alla rappresentazione di un determinato personaggio di fantasia:

“io ho fatto il corso di formazione in cui mi hanno fatto conoscere il costume, fare i gesti per far capire come sto al collega, per esempio se sto male faccio il gesto di toccarmi la pancia, ma anche per fargli capire che non riesco a reggere il costume perché ho qualcosa io e come interagire bene con gli ospiti, eccetera, e mi hanno fatto vedere poi la visuale, mi hanno fatto capire che io vedo fino a questa altezza qua [me la indica con la mano, circa altezza di un bambino, 1.20m] e mi hanno fatto imparare i primi gesti da fare [cod. 03, donna]”.

Durante i corsi vengono trasmesse ai lavoratori delle competenze tecniche e professionali, necessarie per poter svolgere la propria mansione, ma, come per tutti i lavori facenti parte della macrocategoria dei servizi al consumo, i contenuti tecnici e specialistici rappresentano una minoranza in confronto alle competenze sociali, relazionali e affettive trasmesse [Fellini, 2017]. Si vedrà infatti, nel prossimo sotto-paragrafo, quanto la direzione aziendale abbia cercato di impartire maggiormente delle competenze riguardanti il sapersi relazionare con le persone, il saper comunicare e ascoltare attivamente.

### 2.1.2. **Feeling rules<sup>2</sup>, regole di comportamento e altre raccomandazioni**

Da quanto è emerso dalle procedure di reclutamento adottate dall'azienda vengono scelti i candidati che dimostrano di possedere intrinsecamente parte delle competenze relazionali necessarie per poter operare in un contesto a stretto contatto con le persone. Dunque si fa inizialmente affidamento alle abilità emotive intrinseche di ciascuno per poi far ricorso, come si è visto, a corsi ben strutturati e mirati per potenziarle, plasmarle e migliorarle ulteriormente allo scopo di adattarle ai valori e alle richieste dell'azienda. Come i tre parchi di divertimento<sup>3</sup> californiani studiati da Jerome e Kleiner nel 1995, anche il Greenpark vuole formare i propri dipendenti affinché diventino “persone esperte nell'anticipare i bisogni degli ospiti e nel rispondere alle loro domande [Jerome, Kleiner: 22]”. I dipendenti vengono infatti formati per essere in grado di fornire una serie di risposte alle frequenti domande poste dagli ospiti che spesso esulano dal loro campo di competenze; per potenziare questa capacità oltre ai numerosi esempi di domande e risposte proposti durante i corsi, viene distribuito ai lavoratori un manuale (*GreenManuale*) nel quale sono contenuti altri esempi di domande e altrettante risposte già confezionate e pronte all'uso:

“È fondamentale che lo staff conosca le novità della stagione per rispondere alla frequente domanda da parte degli ospiti: “Cosa c'è di nuovo quest'anno?” [Greenpark, 12 febbraio 2018]”.

---

<sup>2</sup> Arlie Russell Hochschild 1979, 1983.

<sup>3</sup> Disneyland, Knott's Berry Farm e Universal Studios.

**Figura 2.1.2.1.** Esempio di domande e risposte proposte ai lavoratori nel GreenManuale



Fonte: scansione GreenManuale

Si può notare come ai lavoratori venga imposto di rispondere in un certo modo alle frequenti e ricorrenti domande degli ospiti. Ciò che stupisce non sono tanto le risposte preimpostate che riguardano il funzionamento del parco e le sue regole ma quelle risposte confezionate [cfr. 2.1.2.1] che esulano dal campo di competenze del lavoratore e possono maggiormente generare delle situazioni nelle quali i dipendenti subiscono le lamentele e i malcontenti degli ospiti riguardanti scelte intraprese dalla direzione. Sin dal primo corso di formazione viene subito spiegato ai nuovi arrivati che lavorare in un parco di divertimento non significa lavorare in un posto qualunque poiché al Greenpark si è costantemente sotto i riflettori e sotto gli occhi di tutti e per questo è giusto adottare determinati comportamenti ed evitarne altri:

“Lavorare in un parco è come lavorare su un palcoscenico, per questo non dovete fare facce, lo so ci sono molti clienti difficili, ma cercate di essere impassibili nel vostro ruolo perché se fate delle facce vi vedono e non è bello [Greenpark, 12 febbraio 2018]”.

“Noi (nel senso i lavoratori del Greenpark) siamo dei personaggi e da noi dipende la magia della giornata del nostro ospite. Non dob-

biamo fare come i giostrai dei Lunapark che alle feste di paese erano sempre incazzati [Greenpark, 14 febbraio 2018]”.

E in questo modo vengono introdotti a quella che sarà la loro realtà lavorativa costantemente a contatto con gli ospiti e persone nuove. In particolare si insiste molto sull'accoglienza degli ospiti da quando entrano nel parco fino alla loro uscita e viene ricordato che ogni lavoratore deve adottare dei comportamenti positivi per accogliere ogni persona presente nel parco come se fosse speciale e come se loro fossero lì ad aspettare proprio lei. Nel dettaglio viene chiesto di accogliere ogni nuovo ospite come se fosse l'ospite che attendono nelle loro case, come un fidanzato o una fidanzata, piuttosto che un caro amico o una cara amica:

“Come vi comportate a casa vostra quando aspettate l'arrivo di una persona speciale? La vostra mamma pulisce tutta la casa, cucina piatti speciali e voi accogliete quella persona, le andate proprio incontro con un sorriso di gioia e di felicità ed ecco, gli ospiti del Greenpark devono essere accolti con lo stesso sorriso [Greenpark, 14 febbraio 2018]”.

Questa metafora tra l'ospite del Greenpark e l'ospite della propria casa non è totalmente nuova, viene utilizzata in diversi ambiti e la prima ad individuare questa tendenza fu Arlie Russell Hochschild che partecipando ai corsi di formazione di *Delta Airlines* osservò che ai futuri lavoratori veniva chiesto “di comportarsi come se la cabina dell'aereo fosse la loro casa e di pensare al passeggero come se fosse un ospite personale della loro casa [Hochschild, 1983: 105]”. Facendo leva direttamente sulla sfera privata e ai sentimenti genuinamente e autenticamente provati da ciascuna persona nella propria vita è più facile che le raccomandazioni vengano interiorizzate e messe in pratica. In questo particolare contesto di lavoro il linguaggio utilizzato (il cliente del par-

co viene definito ospite) aiuta a sostenere questa metafora e a incoraggiare i lavoratori a trattare ogni persona come se fosse un proprio ospite. Gli insegnanti sottolineano che l'accoglienza corretta richiede una forte attivazione e uno sforzo sostanziale per essere creata e garantita. La capacità di accogliere correttamente gli ospiti viene anche individuata come uno degli obiettivi fondamentali dell'operatore giostre e del *character*, ma più in generale di ogni lavoratore che opera nel parco:

“Al cuore del vostro lavoro c'è l'accoglienza, le persone devono sentirsi le benvenute, devono essere coccolate, devono sentirsi le benvenute anche se sono le sei di sera e voi non dovete accoglierle pensando “oh un altro che arriva”. Dovete sempre pensare che anche se mancano cinque minuti alla chiusura e per voi è la fine del lavoro per l'ospite può essere l'ultima possibilità di divertimento e questo aspetto è molto importante [Greenpark, 14 febbraio 2018]”.

L'accoglienza è uno dei valori fondamentali del parco tant'è che da alcuni anni è stato realizzato il progetto “La magia del Greenpark siamo noi” in collaborazione con *Storyfactory* un'agenzia specializzata in comunicazione aziendale. Uno dei punti cardine di questo progetto sono i dieci “ingredienti” segreti dell'accoglienza del parco che non sono altro che tutte le indicazioni che vengono fornite ai lavoratori su come comportarsi ed essere all'interno del parco. Queste dieci regole<sup>4</sup> sono state presentate durante il primo corso di formazione ma sono anche riportate nel *LeoManuale*, così da essere consultabili in qualsiasi momento da parte dei lavoratori.

Durante i corsi di formazione per i nuovi assunti, ma anche durante il discorso di apertura della stagione tenuto dal presidente

---

<sup>4</sup> Alcune di queste regole verranno riprese nelle pagine successive con riferimento al *GreenManuale*.

in occasione dell'assunzione di tutti i lavoratori per la nuova stagione, viene posto l'accento sull'importanza di adottare un giusto stato d'animo e sui comportamenti che è necessario assumere essendo costantemente a contatto con delle persone. Si chiede infatti di mettere in gioco le proprie emozioni positive che devono essere trasmesse agli altri e devono costituire il clima che si respira nel parco. Viene rimarcato che:

“al lavoro come nella vita è tutta una questione di emozioni... se non provate emozioni vere come potete trasmetterle agli altri? Se siete tristi nella vita sarà difficile portare avanti un progetto in un parco tematico! [Greenpark, 14 febbraio 2018]”

Questa frase pronunciata da uno dei formatori richiama direttamente quanto descritto in “*The managed heart. Commercialization of human feeling?*” dalla Hochschild a proposito della richiesta da parte delle compagnie aeree di provare reali emozioni.

Hochschild constata che le assistenti di volo, come tutti i lavoratori che prevedono un contatto diretto con il cliente, devono modificare i propri sentimenti e le proprie emozioni sulla base delle politiche aziendali. Le organizzazioni esigono che i loro dipendenti mettano in atto una recitazione profonda (un *deep acting*) che, richiede uno sforzo maggiore rispetto ad una recitazione di superficie (*surface acting*), poiché in un atto di recitazione profonda al lavoratore è richiesto di interiorizzare completamente le *feeling rules* aziendali ed esternalarle nella relazione con l'ospite. In questo processo, secondo la Hochschild, è inevitabile che il lavoratore non perda il reale senso di sé, il proprio *real self*: “*When display is required by the job, it is usually feeling that has to change; and when conditions estrange us from our face, they sometimes estrange us from feeling as well* [Hochschild, 1983: 90]”.

Per assumere le giuste emozioni positive è chiesto ai lavoratori di scacciare tutti i pensieri negativi e di dimenticare tutti i problemi

e le seccature della propria vita una volta varcato l'Arco del Greenpark:

“Appena mettiamo il piede al Greenpark lì inizia il nostro show e non importa se ci hanno rubato la macchina o abbiamo trovato il nostro lui o la nostra lei a letto con un altro, la rabbia che avete accumulato fuori, a Leolandia dovete cercare di nasconderla molto onestamente, di non pensarci [Greenpark, 14 febbraio 2018]”.

“Varcata la soglia del Greenpark c'è solo magia. I pensieri restano fuori [GreenManuale, regola dell'accoglienza 2018: 12]”

È poi sottolineato che bisogna entrare al parco con uno stato psico-fisico davvero forte per poter affrontare l'intera giornata lavorativa, relazionarsi con gli ospiti e garantire un alto livello di sicurezza sia per la propria incolumità che per quella degli ospiti. Dai formatori è poi fatto un costante appello alla gentilezza, alla disponibilità, alla pazienza, alla proattività, al trattamento personalizzato che bisogna creare nei confronti di ciascun ospite, all'entusiasmo e alla spontaneità che bisogna dimostrare in ogni interazione, tutti elementi che devono necessariamente caratterizzare il lavoro quotidiano di un operatore giostre e di un *character*. Particolare attenzione deve essere poi mostrata nei confronti degli “ospiti speciali”, gli ospiti con delle disabilità cognitive e fisiche, che meritano un trattamento altamente personalizzato:

“Con le persone con esigenze speciali sorridete, siate gentili e disponibili, vedrete che sarete più soddisfatti voi e per loro sarà un momento davvero magico [Greenpark, 27 febbraio 2018]”

Tutti questi atteggiamenti devono essere adottati perché viene spiegato ai lavoratori che qualsiasi comportamento negativo andrà a costituire un'esperienza negativa per l'ospite, esperienza che seppur circoscritta tenderanno maggiormente a far prevalere sulle

interazioni positive e a ricordare più a lungo. Il formatore spiega ai ragazzi che quando gli ospiti vivono un'esperienza negativa al parco o ricevono un trattamento che non ritengono corretto da parte di qualche lavoratore, raccontano sui *social network* e su *TripAdvisor* l'accaduto, esprimendo un'idea poco positiva dell'azienda poiché:

“Ricordatevi che in ogni caso l'uomo è per natura portato a ricordare gli aspetti negativi piuttosto che quelli positivi, pensate ad una coppia che sta divorziando, non pensa ai momenti belli che ha trascorso insieme, lo stesso capita agli ospiti che vengono al Greenpark, ma è normale [Greenpark, 14 febbraio 2018]”.

Come è evidente il ricorso alle emozioni provate nella vita quotidiana è costante e ricorrente nei riferimenti e nelle situazioni messe in risalto dai formatori proprio per sollecitare maggiormente la messa in atto dei comportamenti ritenuti corretti. Nei corsi viene dunque ricordato che non c'è mai una seconda occasione per recuperare una situazione con gli ospiti, ma la prima impressione che si crea rimarrà impressa nella mente e nei ricordi degli ospiti.

Una particolare enfasi è poi posta soprattutto sul sorriso:

“Fate un sorriso indirizzato ad un ospite in particolare, l'ospite si sentirà speciale ed è ciò che fa la differenza, dovete creare ricordi speciali [Greenpark, 12 febbraio 2018]”.

Questa direttiva è talmente pervasiva e ricorrente che tutti i lavoratori intervistati, quando gli è stato chiesto quali indicazioni gli fossero state date per relazionarsi con gli ospiti, hanno ricordato la particolare attenzione pronunciata dalla direzione sull'espressione costante di sorrisi:

“Il sorriso quella è la prima cosa che richiedono [cod. 12, uomo]”.

“Diciamo che ho notato che viene posto molto l’accento sul fatto di essere comunque persone sempre molto molto solari, aperte, allegre e con il sorriso [cod. 11, donna]”.

“Ti chiedono di fare sempre i sorrisi [cod. 16, uomo]”.

La particolare insistenza espressa dall’azienda sull’espressione di sorrisi richiama quanto osservato dalla Hochschild nel suo studio sulle assistenti di volo nel quale ha ben messo in luce come questi lavoratori siano pagati per sorridere agli ospiti e come “*her have-a-nice day smile is not really her smile buti s an indirect extension of the company smile* [Hochschild, 1989: 440 cit. in Bolton e Boyd, 2003]”.

Al *Greenpark* i lavoratori vengono sollecitati a sorridere sempre anche se è risaputo, riconosciuto e gli viene espressamente detto che, in alcune circostanze e dopo molte ore di lavoro, è una richiesta che può risultare pesante e faticosa:

“Dico sempre ai ragazzi: “Fai un sorriso in più!”, “Sciogliti”, “Quando misuri i bambini e non possono salire gli consigli un’altra giostra, ma con il sorriso”... anche a me fa male la mascella non lo nascondo però con il sorriso cambia tutto [cod. 23, donna]”.

È consigliato inoltre un sorriso autentico e vero, poiché viene spiegato che gli ospiti si accorgono di un sorriso di circostanza e della sua falsità e vengono inoltre incoraggiati a mantenere il sorriso anche quando l’interazione con alcuni ospiti degenera:

“In questo corso mi hanno detto: “Tenete sempre il sorriso anche se comunque la situazione cambia e degenera voi cercate sempre di mantenere la calma, di tenere il sorriso e nel caso chiamate qualcuno [cod. 08, donna]”.

Durante i corsi sono state presentate delle situazioni che possono verificarsi nel corso dell'interazione con gli ospiti e viene spiegato ai lavoratori quali comportamenti adottare. I lavoratori vengono poi rassicurati dicendo che in qualsiasi situazione non saranno mai soli perché possono contattare immediatamente la torre di controllo ed essere affiancati entro poco tempo da uno dei preposti d'area o dalla responsabile.

Sono state delineate alcune situazioni che concernono tipi di diversi di clienti che, in virtù della loro diversità e delle loro peculiari caratteristiche richiedono trattamenti differenziati.

“Bisogna saper gestire un bambino che piange da solo nel parco perché si è perso, se non si può lasciare la propria postazione di lavoro si chiama il proprio coordinatore che si occuperà personalmente della gestione del bambino [Greenpark, 12 febbraio 2018]”.

“I ragazzi del CRE sono un particolare ospite del parco, vedrete sono scalmanati, liberi, sono spesso monelli, anche in questo caso se ci sono problemi chiamate il vostro responsabile bambino [Greenpark, 14 febbraio 2018]”.

“Il cliente abbonato è un cliente speciale per il Greenpark e deve essere trattato con gentilezza ma, anche se si raggiungeranno maggiori livelli di confidenza con questo ospite non bisogna fare eccezioni con lui, bisogna attenersi alle norme del parco [Greenpark, 14 febbraio 2018]”

“O ancora può succedere che abbiamo un ospite arrabbiato di suo, perché non facciamo salire il suo bambino o cosa e ragazzi state tranquilli c'è il preposto, noi cerchiamo di tutelarvi al massimo ragazzi, cerchiamo noi di togliervi dall'imbarazzo di ogni situazione, però ecco sappiate che in linea di coda queste cose succedono. Per esempio stanno litigando, si stanno picchiando, anche se fuori dalla vostra giostra e li vedete, siete voi che chiamate e ci aiutate a notare

queste situazioni spiacevoli e poi interviene la vigilanza [Greenpark, 15 marzo 2018]”.

“quando qualcuno si sente male, sono capitati casi di epilessia o legati alla paura, cercate di stare calmi, anche se, ci sono passata prima io, a volte viene da piangere, chiamate sempre la torre e chiedete l'intervento del primo soccorso urgente [Greenpark, 15 marzo 2018]”

Sono insomma presentati dei tipi di clienti e i problemi che possono scaturire in virtù delle loro caratteristiche.

Durante i corsi di formazione gli insegnanti consigliano ai lavoratori di “prendere le distanze dalla situazione”. È stato raccomandato ai ragazzi di non prendere sul personale i commenti cattivi degli ospiti, non reagire alle provocazioni, non arrabbiarsi, non far trapelare sentimenti negativi ma di chiamare un preposto o la responsabile nel caso in cui non si riuscisse a gestire la situazione. Anche questo consiglio non è tipico soltanto di questo contesto poiché anche Callaghan e Thompson nel loro studio sui *call center*, effettuato all'inizio degli anni duemila, hanno individuato questa stessa raccomandazione e in particolare si chiedeva ai lavoratori “di prendere le distanze da qualsiasi rabbia e utilizzare procedure specifiche per calmare la situazione e riprendere il controllo [Callaghan, Thompson, 2002: 245]”. Anche al Greenpark durante il training è stato proposto ai ragazzi e alle ragazze presenti di ripetere dentro di sé la formula “Molto bene, molto bene, yeee” per mantenere il controllo e allontanare la rabbia di fronte a delle situazioni emozionalmente complicate.

Ai dipendenti vengono anche spiegati quelli che sono i comportamenti da non adottare, come evitare il contatto fisico con i bambini, non stare con le mani conserte, non rivolgere le spalle alle persone, non rispondere in modo scortese e non importuna-

re gli ospiti Vip che si recano nel parco richiedendo loro delle fotografie o degli autografi.

Inoltre viene ricordato ai lavoratori di prestare particolare attenzione ai propri comportamenti verbali evitando di dire tutto ciò che può andare contro l'immagine del parco, ma che può anche farli apparire come poco attenti e disinteressati. Nel *GreenManuale* c'è una parte dedicata alle cose da non dire e vi è un elenco di frasi da evitare:

“ “Non dipende da me/da noi...”

“...è la politica dell'azienda...”

“Non lo so, lo chieda al mio collega...”

“Dentro Leo fa proprio caldo!...”

“...ho fretta...”

“Sono in pausa/ho finito il turno...” [GreenManuale 2018: 14]”

Leggendo queste frasi emerge chiaramente quanto l'azienda sia particolarmente attenta alla sua immagine che viene veicolata dai propri lavoratori ai clienti. Anche se tale preoccupazione è diffusa in tutte le realtà lavorative nelle quali avviene un contatto diretto tra clienti e lavoratori in questa realtà appare particolarmente marcata, forse perché tra i vari parchi di divertimento c'è una forte competizione ed è più difficile fidelizzare il cliente. Stupisce il fatto che i lavoratori non possano affermare che alcune scelte prese dalla direzione aziendale non dipendano da loro e non facciano parte della propria area di competenze. Particolare è poi il fatto che i dipendenti debbano essere sempre informati su tutto ciò che accade nel parco, sulle scelte intraprese dalla direzione in modo da saper sempre fornire una risposta certa ai clienti e non dover ricorrere all'aiuto di un collega più aggiornato riguardo ad alcuni particolari contenuti. La forte enfasi riposta anche su questi aspetti non fa altro che aumentare il carico di lavoro emozionale che i lavoratori devono quotidianamente svolgere.

Una particolare attenzione è focalizzata sui bambini ed è richiesto ai dipendenti di rivolgersi a loro in modo altamente personalizzato: chiedendogli il loro nome, intrattenendoli durante la linea di coda, abbassandosi alla loro altezza mentre gli parlano, e facendogli gli auguri quando indossano la spilletta del compleanno. Da quanto è emerso dai corsi di formazione, dalla lettura del *GreenManuale* e da quanto raccontato dai lavoratori stessi è evidente lo sforzo emotivo richiesto ai lavoratori del parco da parte della direzione poiché è come se nella relazione con l'ospite, così come su un palcoscenico, ci fosse un rigido copione da seguire e al quale attenersi. Nel dettaglio, come si è visto, viene esplicitamente chiesto ai dipendenti di reprimere tutti i loro sentimenti negativi ed esprimere e manifestare soltanto quelli conformi al codice aziendale. Il Greenpark è dunque un luogo nel quale vige una forte “cultura emozionale [Hochschild, 1995 cit. in Iagulli, 2009: 201]” poiché sono elaborate delle specifiche norme emozionali e viene anche stabilito in che modo le emozioni devono essere espresse. Partendo da questo presupposto ora si analizzerà come i lavoratori quotidianamente riescono a districarsi in mezzo a questa miriade di norme.

Capitolo VII.  
**L'interazione con gli ospiti:  
tra regole e autonomia**

**1. Chi sono gli ospiti del Greenpark?**

Riflettendo sul tema della relazione con i clienti è importante non trascurare entrambi i componenti dell'interazione. Sin ora si è parlato soltanto dei lavoratori e delle loro caratteristiche ed ora è necessario fare una breve parentesi sulle persone che si recano al Greenpark come visitatori al fine di comprendere a fondo le dinamiche relazionali che si sviluppano quotidianamente e la conseguente espressione di emozioni e stati d'animo da parte di tutti gli attori coinvolti. Innanzitutto le persone che si recano al Greenpark non sono definite né dall'azienda né dai dipendenti come clienti ma, in virtù del linguaggio vigente nel contesto di lavoro, ogni persona che entra nel parco è soprannominata “ospite”, proprio come accade nei parchi Disney [Van Maanen, 1999; Disney Institute, Kinni, 2011]. L'interiorizzazione di questo linguaggio è riscontrabile in tutte le interviste e nelle conversazioni tenute con i dipendenti che riferendosi ai clienti li hanno sempre citati come ospiti del parco o come persone. L'incontro tra gli ospiti e i lavoratori, diversamente da quanto avviene nella maggior parte dei lavori nel settore dei servizi al consumo, non prevede uno scambio diretto di denaro poiché gli ospiti hanno

già pagato il servizio acquistando il biglietto di ingresso al parco. L'assenza di uno scambio di denaro alimenta la dialettica secondo la quale le persone che si recano al Greenpark sono degli ospiti piuttosto che dei clienti e dei consumatori.

Al Greenpark si recano per lo più famiglie. Per questo possono essere individuate due principali categorie di ospiti suddivise sulla base di caratteristiche anagrafiche: bambini/ragazzi e adulti. Questa suddivisione seppur scontata e banale è in realtà cruciale per come le relazioni vengono vissute dai lavoratori perché le emozioni che sviluppano nei confronti di ciascuna categoria, come si vedrà, sono differenti. I bambini e i ragazzi sono coloro che sulla base della loro statura non possono accedere indistintamente a tutte le attrazioni del parco, ma sono soggetti a determinate norme di sicurezza dettate dai costruttori delle giostre. I bambini piccoli sono anche generalmente i più timidi, curiosi e dolci. I ragazzi, in età adolescenziale, sono invece un po' più ribelli e spesso mettono in atto comportamenti pericolosi sulle attrazioni (come alzarsi in piedi o liberarsi dalle protezioni) come prova di forza e coraggio all'intero del gruppo dei pari. Gli adulti hanno divieto di accesso ad alcune attrazioni limitatamente allo stato di gravidanza o alla presenza di problemi cardiaci o scheletrico-muscolari, ma in generale sono liberi di accedere ad ogni giostra presente nel parco. Tra le persone che frequentano il parco c'è un gruppo di ospiti abituali, gli abbonati, che recandosi al parco da diversi anni ne conoscono ogni angolo, hanno assistito alla sua evoluzione e ricordano il nome e il volto di ciascun lavoratore.

Una categoria trasversale a tutte è poi quella degli ospiti cosiddetti "speciali", cioè le persone con disabilità cognitive, fisiche e motorie alle quali ad ogni attrazione è riservato un ingresso prioritario e alle quali i lavoratori rivolgono un servizio attento e personalizzato. In virtù di questa particolare attenzione nei confronti

degli ospiti speciali al parco si recano anche molti gruppi e associazioni di ragazzi con disabilità.

Ognuna di queste categorie appena descritte è portatrice di esigenze specifiche, genera differenti problematicità e sviluppa interazioni di tipo parzialmente diverso con gli operatori del parco.

È infine utile ricordare che, come è evidente dalle osservazioni sul campo, tutte le persone che decidono di trascorrere una giornata al Greenpark sono inizialmente sopraffatte da sentimenti positivi, gioia e spirito ludico ed entrano nel parco con determinate aspettative create dalla lettura delle recensioni su TripAdvisor e sulla pagina Facebook dell'azienda lasciate da altri ospiti, ma anche dalla visione di manifesti pubblicitari del parco, dalla consultazione del sito o da considerazioni fatte da amici o parenti sul parco. Tutte le persone sperano che queste aspettative non vengano deluse, ma confermate o addirittura superate.

## **2. Come avviene il contatto con l'ospite?**

In una ricerca che si prefigge di analizzare le relazioni che si instaurano tra lavoratore e ospite è necessario prendere in considerazione come avviene questo scambio sociale poiché in ogni contesto di lavoro si verifica con modalità e in circostanze differenti.

Nello specifico qui verranno considerate le relazioni di servizio che si sviluppano all'interno del parco, mettendone in luce tutte le dimensioni: "temporale, istituzionale e (inter)soggettiva. Dimensione temporale perché il rapporto di servizio richiede più tempo rispetto alla stretta interazione delimitata dai rituali di apertura e chiusura. Il rapporto di servizio ha una storia, si dispiega man mano che avviene l'apprendimento reciproco, ha una sua durata e una forte connessione con l'imprevedibilità e la singolarità (l'imprevedibilità, la sorpresa del nuovo cliente) e, vice-

versa, con la ripetizione, il confronto e la continuità (la routine). Dimensione istituzionale e collettiva perché è un'attività organizzata e standardizzata, anche doppiamente prescritta, dall'organizzazione e dai destinatari. Per cui si può dire che un rapporto tra un fornitore di servizi e un destinatario di servizi non coinvolge mai solo due persone. Dimensione soggettiva perché coinvolge fisicamente e psichicamente ciascuno degli attori e si estende oltre l'interazione stessa, per diffusione e risonanza, influenzando le altre relazioni esistenti nell'ambito del lavoro ma anche quelle esterne al contesto lavorativo [Jeantet, 2003: 194]”.

L'incontro ha, sia per gli operatori giostre sia per i *character*, una durata variabile che è spesso determinata dalla fila di persone in coda: se ci sono poche persone i lavoratori intrattengono maggiormente gli ospiti e la relazione si protrae più a lungo. L'accoglienza delle persone avviene con toni confidenziali (gli operatori utilizzano sempre la seconda persona singolare).

L'interazione in sé è abbastanza fugace e rapida, una questione che di solito richiede solo qualche secondo o al massimo tre o quattro minuti. Indipendentemente dalla durata tutti “gli attori sono coinvolti socialmente e soggettivamente [Jeantet, 2003: 194]”.

Come ha chiaramente messo in luce Cerruti (2010), in uno studio condotto in un supermercato italiano, l'interazione tra lavoratori e ospiti si dipana in un contesto nel quale “coesistono elementi di imprevedibilità, dovuti allo scambio comunicativo e ai comportamenti specifici tra i due soggetti, con elementi prevedibili e routinari, come alcune modalità stereotipate di comunicazione e di relazione [Cerruti, 2010: 152]”, come accade per esempio, nella spiegazione delle regole del gioco.

Durante l'incontro tra operatori giostre e visitatori avviene uno scambio verbale che può esplicarsi semplicemente in un saluto di benvenuto e un congedo alla fine del giro in giostra o a volte

prevede anche l'instaurazione di un dialogo, seppur sempre abbastanza breve, che verte sia su informazioni relative alla giostra e agli spettacoli sia su argomenti che travalicano i confini del parco. L'interazione tra questi due attori avviene sempre *vis-à-vis*.

Invece, l'incontro tra i *character* e gli ospiti non prevede alcun tipo di dialogo poiché ai *character* è esplicitamente vietato parlare. Questo incontro è caratterizzato da un momento di gioco tra l'operatore e il bambino e un istante nel quale vengono scattate delle fotografie:

“Il mio contatto con gli ospiti è strano perché io in effetti interagisco tantissimo con gli ospiti facendo la mascotte, ma loro non sanno chi c'è sotto, perché io nel momento in cui sono la mascotte non posso parlare e cerco di immedesimarsi nel personaggio, cerco magari di fare i giochetti che farebbe ai bambini, faccio un po' i dispetti, poi non so rubare il cappellino, poi magari si arrabbia ma poi gioca perché cerca di riprenderlo e si diverte [cod. 03, donna]”.

Una dimensione che costituisce l'incontro tra tutti i lavoratori intervistati e gli ospiti, come sottolineato da Jeantet (2003) è la co-produzione, secondo la quale soltanto se l'ospite collabora (ad esempio, se l'ospite non allaccia correttamente le cinture di sicurezza e non si attiene alle regole dell'attrazione l'operatore non può azionare la giostra) il dipendente può proseguire il suo lavoro mettendo in atto tutte quelle procedure consequenziali descritte nel quinto capitolo.

La relazione tra gli operatori giostre e gli ospiti è influenzata dalla presenza della giostra, che altro non è che una macchina meccanica che impone i suoi tempi, i suoi ritmi e le sue norme di sicurezza.

Il lavoro degli operatori giostre prevede anche una dimensione fisica. Gli operatori entrano in contatto con la corporeità degli ospiti nella fase di salita e discesa dall'attrazione durante la quale

porgono la mano all'ospite affinché non cada, ma anche quando, in alcune attrazioni, misurano o sollevano i bambini. Questo contatto corporeo, seppur limitato rispetto a quello che può avvenire tra un'infermiera e un suo paziente, richiede un lavoro emotivo poiché implica una maggiore gestione delle proprie emozioni [Soares, 2002: 15]. Oltre ad entrare in contatto con la corporeità degli ospiti gli operatori giostre si trovano a dover gestire alcune imprevedibili reazioni del corpo suscitate dai giri in giostra come la defecazione, l'evacuazione di liquidi o il rigurgito. In queste particolari situazioni sono gli operatori stessi che puliscono l'area e questa procedura implica una maggiore gestione delle proprie emozioni poiché devono cercare di tenere sotto controllo tutti i sentimenti di ribrezzo e di disgusto che vorrebbero mostrare, devono tranquillizzare la persona che non si è sentita bene e placare i commenti di repulsione che gli altri ospiti in coda esprimono:

“L'altro giorno è successa una cosa un po' spiacevole e ovviamente c'ero io... su un gommone c'erano alcuni ospiti speciali e uno di questi ragazzi si è sentito male e ha lasciato un ricordino sul gommone, così come loro dicono, molto vasto e sporcando la ragazza che era a fianco a lui e quindi ci sono delle situazioni un po' così: lui che stava male, la ragazza tutta sporca, la gente che guardava schifata e devi un attimo prendere in mano la situazione e quindi far uscire le persone, chiedere al ragazzo come stava, indirizzarlo in quel caso al bagno per pulirsi, poi abbiamo chiamato il preposto per dare un cambio alla ragazza. Gli altri ospiti mi dicevano “Poverino” perché dovevo pulire e le altre due ragazze con cui ero dicevano la stessa cosa anche perché erano schifate... ed ero schifato anche io però non devi pensarci e basta [cod. 19, uomo]”.

Anche il lavoro dei *character* prevede un contatto fisico con gli ospiti in quanto sono costantemente abbracciati dai bambini, ma è un contatto mediato dal grosso costume indossato. Il lavoro emotivo previsto in questo ruolo è minore rispetto a quello degli

operatori giostre perché indossando il costume il corpo del lavoratore è completamente nascosto e in questo modo le autentiche emozioni provate possono essere per esempio espresse attraverso la mimica facciale:

“Nella mascotte non ti vedeva nessuno e quindi lì era spettacolare poi (a parte che tu non vedevi nessuno perché da dentro non si vede niente) però quando intravedevi qualcosa potevi fare quello che volevi perché loro non vedevano quello che facevi dentro. Quindi potevi sorridere, potevi far finta di ridere, ma potevi anche mandarli a quel paese perché tanto non ti vedevano ed è l'aspetto migliore di tutti perché potevi reagire in qualsiasi modo che tanto da fuori a dentro non si vedeva niente perché tanto Masha sorride sempre e loro non capiscono niente [cod. 08, donna]”.

L'interazione tra lavoratori e ospiti, come ogni altra relazione: “mette in gioco componenti fisiche, affettive ed emozionali che influenzano la percezione (degli ospiti sulla qualità) del servizio e la percezione (dei lavoratori) della qualità della vita di lavoro e dei suoi riflessi sulla vita extra lavorativa [Goffman, 1961, 1969 cit. in Cerruti, 2010: 152]”.

Dunque, nonostante la brevità e la fugacità che caratterizza l'incontro tra i lavoratori intervistati e gli ospiti è chiaro che questo contatto “meriti di essere studiato come relazione sociale a sé stante, nel senso che Max Weber (Weber, 1922) ha dato loro: azioni rivolte agli altri [Jeantet, 2003: 193-194]”. Questa idea è stata ben espressa dalla teoria interazionista e successivamente dalla Hochschild che hanno sottolineato come l'incontro *face to face* tra due persone che interagiscono in uno stesso luogo determini un'influenza reciproca e costante dettata da fattori sociali che hanno un ruolo centrale nella produzione e nell'espressione dei sentimenti [Hochschild, 2006].

### **3. La centralità dell'interazione con l'ospite nella quotidianità lavorativa**

Operativamente parlando, come è ben esplicitato nel quinto capitolo, il lavoro degli intervistati è limitato in uno specifico spazio, è routinario e standardizzato e caratterizzato da operazioni manuali ripetitive. In questa cornice i lavoratori riconoscono che l'unica componente dinamica e variabile del loro lavoro è l'interazione con l'ospite:

“Il nostro lavoro alla giostra è di routine, sono sempre le stesse operazioni che si susseguono all'infinito per otto-nove ore e quello che fa la differenza è l'ospite, l'unica cosa che cambia, a meno che non ci siano delle emergenze o degli imprevisti, e quindi quello che regolarmente cambia è l'ospite e quindi è dall'ospite che noi possiamo avere gli spunti per tener viva la giornata [cod. 22, uomo]”.

“Anche se apparentemente uno può pensare che sia un lavoro anche abbastanza meccanico perché durante il giorno si fa sempre la stessa cosa sull'attrazione comunque si ha un pannello dei comandi e si schiaccia un pulsante e praticamente è quello. Però cioè io... secondo me bisogna, tra virgolette, riempire questa cosa. Non è una cosa che secondo me dovrebbe essere fatta in modo meccanico poi, dipende anche lì da persona a persona, ovviamente però io durante la giornata faccio due chiacchiere con il bambino e la routine cambia [cod. 11, donna]”.

L'ospite genera una rottura dalla monotonia lavorativa e pone i lavoratori di fronte a situazioni sempre diverse e stimolanti. Ad esempio una maggiore sollecitazione si può riscontrare nel momento in cui i lavoratori devono confrontarsi con ospiti stranieri (al parco si recano molti svizzeri, francesi, cinesi, inglesi) che non parlano l'italiano e che li invitano a sfoderare le proprie doti lin-

guistiche e le proprie reminiscenze scolastiche. Interviene maggiore dinamicità anche dall'incontro con gli ospiti speciali che invogliano i lavoratori a comprenderli, e ad assecondarli per offrire loro un servizio ad hoc.

Quando ai lavoratori, durante le interviste, è stato chiesto di descrivere la propria giornata lavorativa e di sottolineare quali fossero gli obiettivi del loro lavoro hanno citato la relazione con l'ospite come l'unico obiettivo e il centro del loro lavoro, dimenticando invece tutte quelle operazioni standardizzate che compiono quotidianamente e che tengono costantemente sotto controllo:

“Eeh i miei obiettivi sono: far divertire le persone, essere sempre con il sorriso perché loro vengono qua e per un giorno devono distaccarsi dalla realtà... [cod. 04, uomo]”.

“Il mio obiettivo è fare in modo che tutti gli utenti della mia giostra si divertano al meglio... che salgano e scendano spensierati come sono quando arrivano nel parco, perché quando arrivano nel parco veramente staccano tutti la spina [cod. 07, uomo]”.

“Allora l'obiettivo è rendere felici i bimbi, perché anche quando sono in fila che magari fanno un po' i capricci, perché giustamente c'è la fila, cerco di intrattenerli un attimino [cod. 13, donna]”.

Forse a causa della formazione ricevuta, ma anche sulla base della loro esperienza sul campo pensano a tutte le operazioni compiute sul luogo di lavoro come finalizzate ad un unico scopo: produrre un servizio di qualità e valido per gli ospiti del parco. Ogni loro azione è descritta infatti come un atto compiuto per migliorare l'esperienza degli ospiti all'interno del parco:

“Andiamo in giostra e inizia la mezz'ora di controllo, di pulizia, guardiamo se va tutto bene, già quando arriviamo controlliamo i

cancellini perché dobbiamo verificare se sono chiusi **in modo che gli ospiti non possano accedere e farsi male** [cod. 19, uomo]”.

“Occuparci solo del controllo e della pulizia dell’attrazione e **poi preparo tutto quello che può essere utile anche per l’ospite**, quindi il cestino piuttosto che la pulizia anche dei cartelli perché devono essere assolutamente visibili [cod. 18, donna]”.

Come evidenziato da Cerruti nella sua ricerca sui lavoratori di un supermercato italiano: “Al cuore del lavoro degli addetti è collocata la relazione con l’ospite nel senso che la relazione tra lavoratore e cliente caratterizza e concorre a strutturare l’attività di produzione del servizio [Cerruti, 2010: 152]”, e questa peculiarità vale anche per i dipendenti del Greenpark.

La relazione per il modo in cui avviene, come spiegato nel paragrafo precedente, è preimpostata e i lavoratori pur riconoscendo che “è un’interazione influenzata e strutturata da valori, norme e disposizioni morali ne sottolineano la rilevanza sociale [Bolton e Houlihan, 2005: 699]”. Gli intervistati hanno delle aspettative sulle relazioni che andranno a instaurare durante una normale giornata di lavoro poiché, pur sapendo che l’obiettivo del loro lavoro è quello di mettere a proprio agio l’ospite, farlo stare bene e rivolgergli un servizio personalizzato, sperano di trarre loro stessi dei benefici da questo incontro:

“Devo cercare di far divertire gli ospiti e in realtà spero anch’io di divertirmi con loro perché è davvero divertente come lavoro non devi stare lì come un robot ad aprire, chiudere, azionare la giostra. Quindi direi che il mio obiettivo principale è proprio il divertimento [cod. 09, donna]”.

“Ma secondo me l’obiettivo è fare contenti i bambini e i genitori e allo stesso tempo avere una giornata piacevole anche io. Il nostro lavoro non è una macchina che tu lavori come per esempio cuci o

assembli del materiale, ci sono persone dall'altra parte [cod. 02, donna]”.

I lavoratori sottolineano come le loro aspettative siano giustificate proprio dal fatto che non lavorano in un contesto privo di relazioni e meccanico ma operano con le persone e da queste si aspettano determinati comportamenti e riscontri.

#### **4. Gli ospiti: una fonte di emozioni contrastanti**

Le ricerche accademiche condotte nel contesto anglofono e francofono hanno ampiamente dimostrato come il contatto tra lavoratori e clienti generi contemporaneamente esperienze positive e negative. Questa particolarità è riscontrabile anche nella quotidianità lavorativa degli intervistati che, durante le interviste e le chiacchierate informali avvenute nelle osservazioni sul campo, hanno spontaneamente raccontato le dinamiche implicate nella relazione con gli ospiti, mettendone in luce tutte le contraddizioni. Per rilevare le contrapposizioni esistenti nella relazione di servizio sono stati considerati tutti i termini utilizzati dagli intervistati per descrivere il modo in cui vivono la relazione con gli ospiti. Per far questo tutte le parole citate sono state raccolte e inserite nel *software* Word. Art che permette di contare quante volte una determinata parola è comparsa nei discorsi degli intervistati. Infine, è stata elaborata una nuvola di parole che rappresenta i termini maggiormente citati da tutti i lavoratori incontrati.

Quello che già si può notare ad un primo sguardo sono le parole in evidenza che ricalcano gli aspetti citati da tutti gli intervistati.

Ad un'analisi più attenta poi risulta evidente che nella nuvola di parole la relazione con gli ospiti è descritta sia con termini estremamente positivi (che sottolineano anche le emozioni suscitate),



leducato, quello che non vuole rispettare le regole, quello che non ti ascolta e lì allora diventa pesante e faticoso [cod. 06, uomo]”.

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di cogliere le dimensioni che rendono la relazione con l'ospite una fonte di soddisfazione o di insoddisfazione e per fare questo sono state inizialmente considerate le tre dimensioni individuate da Korczynski (2009b) che intervengono nella relazione tra clienti e operatori e che incidono sui livelli di alienazione provati da questi ultimi. L'autore evidenzia come importanti tre dimensioni del rapporto lavoratore-cliente: l'orientamento emotivo del lavoratore nei confronti del cliente, il potere detenuto dagli attori coinvolti nella relazione e il grado di interazione tra le due parti. Secondo Korczynski “è probabile che alti livelli di alienazione siano sperimentati nei confronti dei clienti quando vi è principalmente un legame emotivo strumentale con il cliente, quando il cliente è una figura dominante nei confronti del lavoratore e quando i lavoratori e i clienti si incontrano raramente [Korczynski, 2009b: 956]”. Al contrario, secondo l'autore “è probabile che si verifichino bassi livelli di alienazione nei confronti del cliente quando vi è principalmente una relazione empatica e premurosa con il cliente e quando il lavoratore e il cliente interagiscono ripetutamente [Korczynski, 2009b: 957]”. Per analizzare l'ambivalenza sperimentata quotidianamente dai lavoratori del Greenpark sono state create nove dimensioni (includendo quelle individuate da Korczynski) che sembrano avere un'influenza decisiva sul modo in cui i lavoratori vivono e interpretano la relazione con gli ospiti, alle quali si sommano poi dei fattori contestuali e personali<sup>1</sup>. Lo schema proposto da Korczynski nel 2009 aveva lo scopo di classificare tipi di lavoro diversi sulla base delle tre dimensioni individuate; in

---

<sup>1</sup> Genere, colore della pelle, età, tipo di giostra, giornata di alta o bassa affluenza al parco, ruolo ricoperto e divisa indossata.

questa analisi invece le dimensioni “orientamento emotivo all’ospite” e “potere” (cfr. tabella 5.1) saranno utilizzate, insieme ad altre, per analizzare l’esperienza di lavoro degli addetti al parco. È stata adottata questa scelta poiché si è pensato che le dimensioni elaborate avrebbero potuto aiutare a capire quali fossero i fattori che determinano l’alienazione e la soddisfazione dei lavoratori nei confronti degli ospiti. Sono state inserite altre dimensioni poiché le sole individuate da Korczynski non sembrano essere sufficienti per cogliere e descrivere la complessità che caratterizza l’incontro di lavoro tra operatori e ospiti.

**Tabella 4.1.** *Dimensioni che influenzano la relazione con l’ospite*

<b>Dimensione</b>	<b>Soddisfazione</b>	<b>Alienazione/insoddisfazione</b>
Contesto	Leggero/divertente	Serio/problematico
Riconoscimento dell’operato	Presente	Assente
Riconoscimento del sé	Presente	Assente
<i>Orientamento emotivo all’ospite</i>	Affettivo	Strumentale
Coinvolgimento emotivo	Totale	Parziale/Discreto
<i>Potere</i>	Rapporto di potere paritario	Elevato potere dell’ospite
Invasione del self	Assente	Presente
Finzione	Consapevole	Imposta
Emozioni	Reali	Uniformate

positive		
----------	--	--

Fonte: rielaborazione personale

#### 4.1. Il contesto di lavoro

Con la dimensione “contesto di lavoro” si intendono tutte quelle caratteristiche tipiche dell’ambiente nel quale i lavoratori agiscono quotidianamente. Si ipotizza che i lavoratori che operano in contesti divertenti e leggeri (come può essere un parco di divertimento) registrino livelli di alienazione inferiori nei confronti dei consumatori rispetto a coloro che lavorano in contesti seri (per esempio una banca o un ospedale). Si porta avanti questa ipotesi considerando sia le caratteristiche strutturali del luogo di lavoro sia ponendo l’attenzione sui clienti che frequentano questi luoghi. Per sostenere questa tesi qui si farà soprattutto riferimento ai diversi atteggiamenti assunti da parte dei clienti nel momento in cui si recano nei luoghi pubblici. Come sottolineato da Goffman e dagli interazionisti in generale quando le persone si recano in un luogo mostrano i sentimenti che sono considerati appropriati dalle tacite norme che vigono in quel contesto sociale. Per esempio, come sottolineato dalla Hochschild partendo dagli studi di Goffman, sarà “necessario apparire tristi nel corso di un funerale occidentale o contenti durante un compleanno, pena l’ostracismo degli altri partecipanti e il ricevimento di forme di stigma negativi perché si mette a rischio la tenuta della situazione sociale, di quel *framework* di riferimento che mantiene in piedi lo stesso rito sociale [Cerulo, 2013: 25]”. Così, quando le persone si recano in un ospedale mostrano degli atteggiamenti consoni con quel luogo e quando vanno in discoteca assumono altri comportamenti che sono adeguati per quel contesto ma non lo sarebbero ad esempio

per un ristorante. Inoltre, cambiano anche le motivazioni che sottostanno alla frequentazione di un luogo poiché una persona andrà in posta per pagare una bolletta mentre si reca in un centro di benessere per rilassarsi e trascorrere una giornata di totale relax. Considerando dunque le motivazioni che spingono un individuo a frequentare un luogo si può presupporre che i lavoratori in base al contesto in cui operano entrino in contatto con clienti che hanno esigenze, motivazioni e stati d'animo differenti.

Al Greenpark i lavoratori incontrano persone che tendenzialmente sono felici di frequentare quel luogo e mostrano sentimenti e stati d'animo positivi ed è più raro scontrarsi con persone obbligate a frequentare quel luogo come può invece accadere in una banca, alle poste o in un call center. L'individuazione di questa dimensione è emersa proprio grazie ai racconti di alcuni intervistati che precedentemente hanno lavorato in altri contesti a contatto con il pubblico e hanno sottolineato quanto fosse diverso e talvolta più difficile gestire la relazione con i clienti:

“Io vivo il rapporto con gli ospiti in modo diverso da prima... per esempio quando ero al call center che arrivavano i clienti arrabbiati perché magari non gli funzionava la linea telefonica il mio dovere era quello di tranquillizzarli dicendo che c'era un guasto e che sarebbe stato risolto il prima possibile... un lavoro molto più faticoso comunque come relazione con il cliente perché comunque dovevi sempre calmarlo e in molti casi non ci riuscivi perché era molto arrabbiato. Qua invece è rilassare il cliente, è cercare proprio di tranquillizzarlo mentre comunque è già tranquillo, vuole semplicemente godersi la giornata e divertirsi con la famiglia [cod. 03, donna]”.

“Diciamo che la ristorazione e le giostre sono due cose diverse. Nella ristorazione è pesante, non è che ti insultano tutti peròòòò... però le persone sono proprio più cattive, lì si è in tante persone e bisogna fare tutto molto velocemente perché c'è la gente che aspetta i panini e le pizze. Io adesso sono solo e parlo di più

con la gente, parlo di più in modo pacifico perché comunque le persone quando arrivano in giostra sanno che devono comportarsi in un modo non come magari alla risto che vogliono che tutto sia fatto veloce [cod. 16, uomo]”.

Seppur i racconti dei lavoratori possono essere viziati dal fatto che ci sia la tendenza a descrivere il lavoro che si sta svolgendo in termini migliori rispetto al precedente è anche vero che tutti gli intervistati che hanno avuto una precedente esperienza di lavoro a contatto con i clienti hanno tratto le stesse conclusioni dei due lavoratori citati. In conclusione si può quindi ipotizzare che i modi in cui la relazione con il cliente è vissuta e interpretata dal lavoratore cambi a seconda del luogo di lavoro in cui si opera.

#### **4.2. Riconoscimento del lavoro svolto**

I lavoratori si dichiarano completamente soddisfatti nel momento in cui gli ospiti riconoscono il loro costante impegno per garantire un servizio sicuro, divertente e di qualità:

“Quando magari dici: “Ciao, grazie, buona giornata” e loro ti rispondono: “Ciao, grazie, buon lavoro a te!” fa piacere perché alla fine ti rendi conto che loro si rendono conto che tu sei lì per lavorare e questa è una cosa positiva e ti migliora la giornata a volte questa cosa. Sono piccole cose che però fanno davvero piacere [cod. 10, donna]”.

“Io sto facendo il mio lavoro e vedo che da parte dell'ospite c'è un riconoscimento di quello che io sto facendo per lui, magari ad esempio nella mia giostra c'è proprio la postazione in cui devi aiutare a scendere (che è un semplice porgere la mano a un bambino per aiutarlo) e però se vedi che in quel momento il genitore ti ringrazia perché è contento che hai aiutato suo figlio e riconosce quello che stai facendo allora lì mi sento soddisfatta, sento che l'ospite

capisce qual è il mio lavoro e quello che sto facendo [cod. 15, donna]”.

Il semplice riconoscimento da parte degli ospiti dello sforzo e dell'impegno che i lavoratori riversano nel loro agire quotidiano li appaga di tutte le fatiche della giornata poiché è come se avessero la conferma di svolgere il loro lavoro in modo corretto.

I lavoratori del Greenpark si dichiarano soddisfatti anche nel momento in cui si rendono conto di aver raggiunto l'obiettivo, lo scopo del loro lavoro.

Come è stato raccontato poco sopra, l'obiettivo del proprio lavoro per i dipendenti del Greenpark è quello di far divertire gli ospiti, renderli soddisfatti della giornata trascorsa al parco e in qualche modo convincerli a scegliere sempre il parco come meta delle loro giornate di svago. I lavoratori dichiarano di sentirsi soddisfatti nel momento in cui gli ospiti confessano loro di essersi divertiti, ma anche quando semplicemente vedono i bambini e i genitori ridere fragorosamente in seguito ad una loro azione:

“Una delle ultime sere dell'anno scorso stavo uscendo e c'era una famiglia e una signora mi ha detto: “Grazie per farci divertire” e ho detto: “Fa piacere anche a noi sapere che i ragazzi si divertono” nel senso fa piacere anche a noi operatori sapere questo, perché non è un lavoro tanto per il nostro... e lei mi ha risposto: “No no ma non solo i ragazzi si divertono ma anche noi adulti ci divertiamo” e indubbiamente mi ha fatto piacere perché significa che l'obiettivo è stato raggiunto [cod. 02, donna]”.

“Vedere le persone soddisfatte perché quando le vedi soddisfatte ti senti gratificato e sono soddisfazioni che ti fanno stare bene anche se tu alla fine hai fatto il tuo dovere e niente di più però il bello di questo lavoro è proprio questo aspetto che mi fa stare bene, che mi piace proprio [cod. 06, uomo]”.

Al contrario i lavoratori sviluppano più alti livelli di insoddisfazione quando percepiscono che i loro sforzi e la loro fatica non sono compresi dagli ospiti:

“Alle zattere c’era una bimba con la spilletta del compleanno e allora le ho fatto gli auguri e la mamma un po’ in battuta ma non troppo mi ha detto: “Certo che dato che è il suo compleanno potrebbe anche saltare le code perché per quello che fate... fate gli auguri e basta” e vabbè sono rimasto un po’ sbalordito perché penso: “Ma come puoi?” cioè mettiti un po’ nei panni degli operatori.... E poi per fortuna il marito che aveva un po’ più di senso logico le ha detto: “Ma hai presente quanto si tirano già matti sti ragazzi? Devono gestire la coda normale, la coda dei pass e se hanno anche la coda dei compleanni devono dividere una postazione in tre possibili parti” e lei: “Sì vabbè dai per quel che fanno dai possono anche non fare la spilla!!!” [cod. 05, uomo]

“Ero lì al pulpito e mentre stavo facendo scendere le altre persone sento che la signora dice al marito: “Beh ci sarà un motivo se lavorano qui”... quindi capitano spesso quei commenti che vanno a sminuire il tuo lavoro come se tu stessi facendo un lavoro del cavolo o cose del genere e ovviamente, giustamente, ci rimani male [cod. 15, donna]”.

Un giudizio negativo, come quello appena citato, è motivo di profondo malessere per il lavoratore che avverte che ogni suo sforzo è vano perché non riconosciuto dal destinatario del servizio.

### **4.3. Riconoscimento del lavoratore come persona**

Una particolare fonte di soddisfazione che nasce dall’incontro con gli ospiti è quando il lavoratore è riconosciuto, non solo per la mansione svolta, ma anche come persona dotata di una propria

identità. Questo riconoscimento conferisce al lavoratore un senso di appagamento che gli permette di capire di essere apprezzato non soltanto come lavoratore del Greenpark ma anche come persona. Questo appagamento deriva dal fatto che nella relazione di servizio i lavoratori possono riaffermare la propria identità, il proprio essere, talvolta repressi poiché operanti all'interno di una grande organizzazione burocratizzata e standardizzata.

Gli intervistati hanno espressamente raccontato di sentirsi gratificati quando, anche a distanza di anni, gli ospiti si ricordano di loro e delle giostre sulle quali hanno lavorato:

“È bello quando ritornano e ti riconoscono...infatti mi è capitato l'altro giorno che un signore mi ha detto: “Ah ma tu sei qui ogni anno?” e io gli ho detto: “Sì” e ho pensato: “Avrà letto la medaglietta” però lui poi mi ha detto: “Eh sì ci vediamo ogni anno e prima tu eri alla carovana” e io ho pensato: “Comeeee? Cioè si ricorda della carovana? Si ricorda di me alla carovana?” capisci è una cosaaaa.... È stato bellissimo ed è stata la cosa più bella di quest'anno e sì questo [cod. 09, donna]”.

Queste situazioni generano reali emozioni positive che vengono espresse con ringraziamenti, dialoghi più prolungati. In questi momenti l'emozione provata è autentica e proviene da quella parte non gestita del proprio cuore. In questi casi non avviene una gestione profonda delle reali emozioni provate ma queste vengono liberamente espresse. Queste emozioni e i momenti di gratitudine vissuti dai lavoratori sono emersi anche durante le interviste quando, molti lavoratori raccontando questi episodi, erano visibilmente emozionati, sorridevano e avevano gli occhi pieni di gioia.

Altro aspetto particolarmente positivo è quando gli ospiti fanno complimenti espliciti al lavoratore riguardo alla sua gentilezza e al suo modo di porsi:

“Quando i bambini vengono lì e ti abbracciano e ti dicono: “Ti voglio bene” o “Sei proprio gentile” perché per dirti ti dicono anche queste cose e sono tutti momenti che ti danno una soddisfazione anche se in quel momento stai grondando di sudore [ride] [cod. 08, donna]”.

Il lavoratore è maggiormente gratificato quando gli ospiti promettono di tornare a trovarlo durante la stagione o nel corso della giornata e mantengono la promessa:

“Tante persone dopo tornano quando trovano l'operatore che li fa stare bene, che è gentile vengono a salutarti anche se non hanno voglia di fare la giostra, sai per dire a fine stagione quante persone vengono lì a trovarmi anche se non salgono sulla giostra perché fa freddo e quelle sono le soddisfazioni che ti fanno bene, ti gratificano e sono quelle cose che nemmeno con i soldi... **sono quelle cose che ti tieni dentro il cuore capito?** [cod. 06, uomo]”.

Anche quest'ultima frase espressa da questo intervistato fa riflettere sulla gestione delle emozioni sul luogo di lavoro, poiché emerge chiaramente che i lavoratori non sono gli automi ingessati nelle direttive aziendali, come le hostess descritte dalla Hochschild (1983), ma pare che nelle interazioni con gli ospiti vi sia un costante intreccio tra reali emozioni e *feelings rules* aziendali.

Queste situazioni positive e appaganti scaturiscono molto più spesso dalle interazioni con gli ospiti abbonati e i bambini. Gli ospiti abbonati sono coloro con i quali i lavoratori instaurano sempre una relazione positiva e soddisfacente, che si protrae nel tempo ed è ripetuta:

“Con gli abbonati io mi sono sempre trovata bene quindi quando vengono mi salutano, c'è chi anche è più affezionato a me quindi

mi dà i baci o che ne so... magari ci sono le festività e mi dicono: “Buona Pasqua” e quindi quella parte lì mi piace [cod. 17, donna]”.

“Beh con i clienti abbonati magari è un po’ di più perché comunque ti vedono sempre... sono proprio loro che si affezionano, nel senso perché ti chiamano per nome, ma tanti ospiti, anche i bambini stessi ti chiamano proprio per nome: “Ciao \*\*\*, sono tornato anche quest’anno” e poi comunque io li vedo crescere perché comunque in tre anni li ho visti crescere: quelli piccoli che non potevano salire adesso salgono e quelli grandi adesso non possono più salire perché sono cresciuti [cod. 13, donna]”.

È qui che emerge l’intuizione di Korczynski secondo la quale incontri reiterati nel tempo tra prestatore di servizio e cliente generano inferiori livelli di alienazione. Secondo l’autore infatti le interazioni ripetute divengono delle vere e proprie relazioni e “hanno maggiori probabilità di consentire lo sviluppo dell’integrazione sociale nelle relazioni tra lavoratore e cliente. Un lavoratore e un cliente che hanno una relazione socialmente incorporata si relazioneranno tra loro come esseri sociali al di là della definizione ristretta dei ruoli prescritta dalle etichette “lavoratore” e “cliente”. Il cliente sarà vissuto soggettivamente dal lavoratore meno come un “cliente” con una logica economica ristretta e più come una persona a tutto tondo con un’ampia gamma di ruoli sociali. Una relazione socialmente incorporata sarà quella in cui i livelli di alienazione soggettiva sono bassi [Korczynski, 2009b: 961]”.

Anche i bambini sono una categoria di ospiti con i quali i lavoratori intessono sempre interazioni divertenti, positive e soddisfacenti poiché sono spontanei ed esprimono apprezzamenti affettuosi nei loro confronti:

“Con i bambini è sempre una scoperta perché i bambini sono bambini, non pensano a quello che dicono a volte, per esempio c’è

stata una bambina che è venuta al parco per due giorni e continuava a chiamarmi principessa, la principessa del castello e quindi mi ha fatto sentire anche abbastanza importante quindi appunto è sempre bello stare con loro [cod. 10, donna]”.

I bambini sono anche spesso citati come il tipo di ospite con il quale è più divertente lavorare e con il quale nascono sempre delle situazioni nuove e stimolanti:

“Il rapporto con i bambini a me piace quasi di più di quello con i genitori sinceramente e quindi a me piace ridere e scherzare e mi diverto così, per me il divertimento è quello e poi ti stupiscono sempre [cod. 11, donna]”.

I reiterati incontri con alcuni ospiti incidono anche sul livello di autostima dei lavoratori, ma anche sull'individuazione delle proprie attitudini, tratti caratteriali e dei propri pregi poiché in molti hanno dichiarato che dopo aver fatto diverse stagioni al parco si sentono delle persone migliori: gentili, educate, socievoli e sempre disponibili al dialogo. Si potrebbe dunque ipotizzare che lavorare in un luogo nel quale esistono delle norme comportamentali plasmi anche il modo di essere nella vita di tutti i giorni:

“Quando non sei al Greenpark magari ti capita di prendere il pullman per andare in università e una signora anziana che ne so ti sorride e anche a te viene da sorriderle, cioè sono cose che magari in altri momenti della vita... cioè prima di lavorare al Greenpark si erano perse! Per esempio il sorridere a uno sconosciuto, il ricambiare il sorriso... oppure magari sono anche attenta a certe cose sempre sul pullman mi è capitato di aiutare una signora con il girello, o una signora con il passeggino e prima dicevo chisseneffrega, sono diventata anche più sensibile su altri aspetti. Quindi ho scoperto più me stessa lavorando qui [cod. 15, donna]”.

Al contrario se il lavoratore non viene riconosciuto come persona e l'interazione che si instaura è altamente impersonale, vive le ore trascorse al lavoro come più monotone e pesanti. I trattamenti spersonalizzati da parte degli ospiti rappresentano comunque una parte irrisoria sul totale degli incontri vissuti dai lavoratori e queste situazioni si verificano per esempio quando le persone non contraccambiano nemmeno il saluto:

“Quando gli ospiti entrano dal cancellino della giostra F\*\*\* li accoglie con un saluto. Dopo un po' entra una giovane ragazza con sua figlia e F\*\*\* la saluta ma la ragazza non le risponde, anzi la ignora proprio; F\*\*\* dopo essersi assicurata che tutti gli ospiti si fossero accomodati e avessero chiuso le protezioni in modo corretto aziona la giostra e si avvicina a me dicendomi: “Hai visto tipo quella lì con la maglia bianca non ha neanche risposto al mio saluto... simpatica” [Greenpark, 10 maggio 2018]”.

#### **4.4. Giochi di potere**

“Una relazione di servizio, proprio perché comporta un'interazione tra persone con ruoli diversi e una qualche forma di cooperazione in cui si intrecciano fini comuni e fini differenti, o addirittura divergenti, è anche una relazione di potere, una relazione in cui ciascuno dei due soggetti può influenzare il comportamento dell'altro [Beauquier, 2005 cit. in Cerruti, 2010: 154]”. L'incontro tra lavoratore e ospite è di per sé caratterizzato da un'asimmetria di potere tra i due attori, asimmetria che pone in condizione di superiorità il cliente. Questi squilibri di potere secondo Korczynski (2009b) hanno un impatto sul livello di alienazione che il lavoratore matura nei confronti del cliente. Nel dettaglio se il cliente ha un grado di potere molto più elevato è più probabile che il lavoratore viva un alto livello di alienazione.

Questa tesi è stata sostenuta precedentemente anche dalla Hochschild (1983) secondo la quale il rapporto di lavoro è una relazione sostanzialmente alienante poiché, differentemente dalle relazioni che si instaurano nella vita privata, nelle quali i livelli di potere tra i due interlocutori sono paritari, in un contesto di lavoro il cliente è sempre sovrano. Sebbene l'idea della Hochschild abbia condizionato per anni gli studi successivi avvenuti in questo ambito, importanti studi condotti sul lavoro di assistenza hanno mostrato come anche i lavoratori possono detenere il potere nel rapporto con i clienti. Per esempio Bolton e Houlihan (2005), analizzando anche la figura del cliente, hanno osservato che:

“Si potrebbe sostenere che nell'ambito dell'incontro di servizio il cliente si trova in una posizione più forte (come sostiene Hochschild (1983): “lo scambio non è uguale”) [...] Tuttavia, le voci in questo articolo mostrano chiaramente come la sovranità del cliente è, nel complesso, mitica [Bolton e Houlihan, 2005: 698]”. Si può quindi ipotizzare, secondo Korczynski, che nei casi in cui si verifichi un'uguaglianza di potere tra lavoratore e cliente, il senso di alienazione vissuto dal lavoratore sarà probabilmente più basso.

Per comprendere quanto potere sia effettivamente detenuto da entrambe le parti bisogna indagare le dinamiche interne alle relazioni.

Esploreremo ora le situazioni nelle quali i dipendenti del Greenpark sperimentano di avere un ugual potere rispetto agli ospiti e quelle in cui invece hanno la sensazione di essere in una posizione di inferiorità rispetto ai clienti.

Come ben messo in luce da Bolton e Houlihan (2005), nella loro ricerca nei call center, esistono delle situazioni in cui i due attori coinvolti nell'incontro hanno effettivamente una parità di potere. Questo accade quando, come spiegato poco sopra, gli ospiti riconoscono il lavoro svolto dall'operatore con il quale interloqui-

scono e anche quando si relazionano a lui non solo come lavoratore ma come persona dotata di una propria identità. È in queste circostanze che da parte di tutti gli interlocutori lo sforzo emotivo si attenua e la gestione delle emozioni è meno complicata poiché sono espressi i reali sentimenti positivi provati: gioia, felicità, appagamento, soddisfazione.

Una sensazione di parità di potere è sperimentata anche quando i lavoratori fanno rispettare le regole agli ospiti e questi ultimi collaborano:

“Mi piace far rispettare le regole [...] poi quando arrivano lì i bambini piccoli e gli dico: “no non puoi salire” dopo averli misurati e sono proprio soddisfatta perché mi sento non troppo dura ma giusta anche quando spiego ai genitori che non possono salire i figli perché piccoli [cod. 09, donna]”.

“Allora mi piace anche il fatto di riuscire a comandare nel piccolo [ride], perché la gente è in coda e decido io chi va e chi non va e far capire alle persone che ci sono dei tempi da rispettare mi piace, mi piace farmi rispettare in questo piccolo [cod. 19, uomo]”.

Durante le continue relazioni di servizio intrecciate nell’arco di una giornata di lavoro i dipendenti del Greenpark colgono anche delle situazioni in cui l’ospite detiene un maggior potere nei loro confronti. I clienti, in qualsiasi momento, hanno la possibilità di esprimere un giudizio sul lavoratore attraverso dei *feedback* positivi o negativi che possono essere scritti sui *social media* o raccontati direttamente alla referente del parco aperto. I clienti svolgono così un ruolo di “controllori non retribuiti” dell’operato di ogni singolo dipendente :

“Quindi la gente è in attesa, è magari in fila per mezz’ora o quaranta minuti e ti osserva tutto il tempo quindi veramente tu sei, lo dicono a non finire durante i colloqui di lavoro, ma veramente sei

sempre su un palco, perché tu ti ritrovi che magari che anche un semplice sbadiglio ti viene e dici: “Non posso sbadigliare perché questi qui pensano: che svogliata che è”. [...] sei sempre esposta al giudizio degli altri ospiti, che poi non puoi permetterti neanche un piccolo errore perché altrimenti parte un commento, parte la recensione... c'è il terrore delle recensioni degli ospiti [cod. 15, donna]”.

“Tra un giro della giostra e l'altro mi racconta: “Tanti ci recensiscono in modo negativo, per esempio una ha scritto che non ho fatto salire sua figlia perché era 88 cm e non 90, meno male che ha specificato così si è sputtanata da sola. Alcuni secondo me sono proprio frustrati, fanno recensioni negative di proposito perché sanno che poi veniamo richiamati [Greenpark, sabato 28 maggio 2018]”.

Le relazioni che si instaurano tra lavoratore e ospite al Greenpark sono dunque caratterizzate da differenti livelli di potere detenuti da entrambi gli attori coinvolti. Talvolta, come sottolineato da Bolton e Houlihan (2005) la presenza di un cliente sovrano è soltanto mitica. Questa situazione varia a seconda del tipo di cliente che il lavoratore si trova di fronte: maleducato, educato, accondiscendente, critico, disponibile, paziente ecc. Si alternano dunque situazioni in cui il lavoratore comprende l'autorità del cliente e in qualche modo si soggioga alla stessa ad altre in cui il rapporto è paritario.

#### **4.5. Orientamento emotivo all'ospite**

Per orientamento emotivo all'ospite si intende il modo in cui il lavoratore considera l'ospite e le modalità in cui si pone nei confronti dello stesso. Questa dimensione è stata ripresa dal lavoro di Korczynski (2009b) secondo il quale esistono professioni nei servizi al consumo che promuovono un approccio strumentale al

cliente e fanno in modo che sia considerato dai lavoratori meramente come colui attraverso il quale si può trarre un profitto. Questa situazione comporta la creazione di alti livelli di alienazione nei confronti dei clienti ed è, secondo Korczynski, un'esperienza vissuta quotidianamente dai venditori porta a porta.

Altre professioni di servizio promuovono invece un approccio attento al cliente e, in questo caso, il senso di alienazione provato dai lavoratori nei confronti del cliente è minore. Dalle ricerche effettuate, secondo l'autore, questa condizione è sperimentata per esempio nei lavori di cura nei quali i lavoratori tendono a mostrare cure ed emozioni empatiche verso i destinatari dei servizi.

Al Greenpark le relazioni che si instaurano tra lavoratori e ospiti non sono considerate come una pura relazione economica, di lavoro, ma sono ritenute come uno scambio sociale nel quale la personalità di entrambi gli attori è completamente coinvolta. A rafforzare questa visione può incidere anche la modalità nella quale si esplica l'incontro, poiché, come descritto poco sopra, è una interazione che non prevede uno scambio diretto di denaro. Gli intervistati, a causa della formazione ricevuta, ma anche per una questione di adattamento e di non estraneazione nei confronti del ruolo ricoperto, cercano sempre di instaurare delle relazioni positive nei confronti degli ospiti:

“Quel minimo di rapporto umano sono io per primo che vado a cercarlo [cod. 05, uomo]”.

“Io quando vedo una famiglia cerco sempre di fare la battuta, è il mio carattere, oppure chiacchiero: “Ma che bel bimbo”, “Ma che bel vestitino che hai”, oppure se una signora mi chiede di tenerle la borsa mentre sale sulla giostra allora io gli dico: “Dai Signora mentre lei fa il giro la vendo al migliore offerente” e la signora si mette a ridere. Quindi io faccio le battute ma anche complimenti, se una

signora ha un bel vestito glielo dico, perché non devo dirlo? E poi loro mi ringraziano non è che mi dicono: “Cosa cavolo vuoi [cod. 20, donna]”.

In queste relazioni di servizio entrano in gioco delle dimensioni sociali e il rapporto diviene piacevole, confidenziale e amichevole anche se per pochi secondi o minuti. In particolare, seppur nella relazione si mantengano le giuste distanze dettate dai diversi ruoli ricoperti, sembra che i consumatori vengano riconosciuti più come persone con determinate esigenze e aspettative che come clienti e fonti di guadagno. Questo aspetto emerge dalle narrazioni degli intervistati che, raccontando di compiere delle azioni per gli ospiti, si riferiscono a loro citandoli come madri, padri, genitori, bambini riconoscendone dunque la loro identità.

#### **4.6. Coinvolgimento emotivo**

Per coinvolgimento emotivo si intende quanto il lavoratore si senta partecipe e causa delle emozioni positive espresse dagli ospiti del parco. Più il lavoratore è coinvolto emotivamente nella relazione con l'ospite meno risulterà alienato nei confronti dell'ospite.

Le emozioni positive provate dagli ospiti (stupore, meraviglia, gioia, felicità, divertimento, serenità, ecc.), ed espresse chiaramente dai bambini quando ad esempio scendono da una giostra, creano dei reali e profondi sentimenti positivi anche nei lavoratori che si rendono conto di aver contribuito alla creazione di quello stato d'animo:

“Il fatto che una bambina scende e ti dice: “Mi è piaciuta tantissimo la tua giostra mi sono divertita tantissimo” e quindi ti rendi

conto che sei parte di qualcosa che rende una giornata per una famiglia indimenticabile e per me è proprio bello [cod. 17, donna]”.

“Dà soddisfazione creare la felicità nei bambini, quando realizzi i sogni di una persona, qualsiasi età abbia, è stupendo [cod. 14, uomo]”.

In queste circostanze i dipendenti non compiono un lavoro emotivo, cioè non modificano quantitativamente e qualitativamente le loro emozioni, non attuano una recitazione di superficie (*surface acting*) né una recitazione profonda (*deep acting*) poiché esprimono sentimenti realmente provati che sono concessi dal codice comportamentale dell'azienda, anzi sono da esso promossi e incentivati:

“I bambini quando li metti sotto il metro a volte fanno davvero ridere perché per esempio l'anno scorso, no due anni fa, nel 2016, dovevo misurare un bambino e lui aveva capito di essere piccolo e cercava di avvicinarsi a me per abbracciarmi e darmi i baci e cercava in qualche modo che io lo facessi salire sulla giostra [ride], infatti anche la mamma era scoppiata a ridere perché voleva corrompermi. Come fai a non ridere anche tu davanti a queste situazioni? Sono tutte quelle cose che a volte tendiamo a dimenticare, anche gesti semplici ma che non sono scontati... anche magari un bambino che scende dalla giostra, scende e ti abbraccia e ti dice: “Mi sono divertito un sacco”, ti riempie un sacco di gioia e ho notato che è così per tutti noi operatori [cod. 18, donna]”.

Ai lavoratori capita spesso di essere coinvolti nelle emozioni provate sia dai bambini sia dai genitori poiché certe situazioni fanno riecheggiare nelle loro menti e nei loro cuori dei ricordi di alcune situazioni vissute durante l'infanzia:

“Quando i genitori mi dicono: “non ha neanche dormito sta notte!!!” e vedo i bambini che sono contenti e attivi li immagino anche

quando sognano di venire al parco e mi immedesimo a quando ero anche io un bambino e non dormivo la notte quando il giorno dopo andavo in gita [cod. 06, uomo]”.

Questa situazione è sperimentata da tutti i lavoratori incontrati indipendentemente dalla loro età e dal genere. Un particolare coinvolgimento emotivo avviene anche quando i lavoratori entrano in contatto con bambini malati, disabili o che esprimono di vivere delle situazioni particolari (come la morte di uno dei due genitori). È in questo frangente che interviene il delicato tema del pianto, delle lacrime, nel luogo di lavoro poiché partecipando alla gioia mostrata da questi bambini i lavoratori non riescono a non pensare alla loro delicata e drammatica situazione:

“Vedo il bambino che magari, come mi è capitato, sale sull'attrazione ed è malato e il genitore mi dice che è malato di Leucemia oppure che... insomma capitano anche queste cose e per dire io mi commuovo quasi, sembra magari strano però veramente io appena lo vedo mi viene un qualche cosa dentro e mi commuovo. A me è capitato qualche volta sinceramente che ho cercato poi dopo difficilmente e a stento di non farmi vedere, però mi è capitato anche che mi venissero le lacrime agli occhi perché proprio quando vedevo certe situazioni per cui proprio... però è bello così [cod. 11, donna]”.

In questi casi di coinvolgimento emotivo i dipendenti del Greenpark controllano le loro emozioni e i loro sentimenti attuando una recitazione profonda per fare in modo che gli ospiti non si accorgano del loro reale stato d'animo. La gestione di queste emozioni è più facile per quei lavoratori che svolgono il ruolo di *character* poiché i loro volti non sono visibili agli ospiti:

“Mi è capitato anche settimana scorsa di incontrare un ospite che non aveva il movimento fluente, non riusciva a reggersi in piedi ed

era una bambina di circa 8-9 anni, i genitori la sorreggevano quindi ho cercato di prenderla io, di aiutare i genitori facendogli capire che non c'era problema se si appoggiava e un po' piangevo perché quando vedo queste scene qua, genitori che proprio lottano per far divertire il figlio, io non riesco a non piangere. O anche bambini che ti abbracciano più forte e magari il genitore... mi è capitata una bambina che è venuta e mi ha detto che le era appena morta la mamma e in quel caso ho cercato di farla rallegrare il più possibile, era una bambina piccola e non si rendeva conto della situazione [cod. 03, donna]”.

Il tema della gestione delle lacrime nel luogo di lavoro verrà sviluppato successivamente, ma per ora è importante sottolineare che queste situazioni sono state sperimentate soltanto dalle lavoratrici intervistate, mentre i lavoratori non hanno mai accennato di aver pianto in seguito a questi incontri.

Il coinvolgimento emotivo sperimentato dai lavoratori è sempre abbastanza alto ma questa peculiarità è dettata proprio dal particolare contesto di lavoro che è il Greenpark. In posta o al supermercato non capita così spesso di essere emotivamente coinvolti dalle situazioni che si creano e dai racconti dei clienti.

#### **4.7. Invasione del self**

Per la creazione della dimensione dell'invasione del self si è fatto riferimento a quanto teorizzato da George Simmel ne *La metropoli e la vita dello spirito* e al concetto di deferenza elaborato successivamente da Erving Goffman partendo proprio dalle elaborazioni di Simmel.

Simmel descrivendo l'individuo *blasé* che caratterizza la vita metropolitana fa riferimento all'atteggiamento di riservatezza con il quale gli abitanti delle città moderne si relazionano tra di loro.

Goffman partendo proprio dall'intuizione di Simmel teorizza il concetto di deferenza: “definito come l'apprezzamento che una persona mostra per un'altra sia mediante i rituali di discrezione che quelli di presentazione [Goffman, 1988: 83]”. Per Goffman: “i rituali di discrezione sono quelle forme di deferenza che inducono l'attore a tenersi a distanza dal destinatario e a non violarne ciò che Simmel ha definito «la sfera ideale» che lo circonda. Sebbene vari in grandezza a seconda della direzione e sebbene differisca a seconda della persona con cui uno intrattiene relazioni, questa sfera non può essere violata senza provocare la distruzione del valore della personalità dell'individuo. Una sfera di questo tipo è posta attorno a una persona dal suo onore. Nel linguaggio comune l'espressione «passare i limiti» definisce spesso un insulto all'onore di qualcuno. Il raggio di questa sfera segna, per così dire, il limite il cui sconfinamento costituisce un insulto all'onore di una persona [Goffman, 1988: 68]”.

In questa sede, richiamando i rituali di discrezione elaborati da Goffman, con invasione del self si fa riferimento alle situazioni in cui l'ospite manca di rispetto al lavoratore, non mantiene la giusta distanza e si prende una certa confidenza e una familiarità che non gli sono concesse. Si tratta nello specifico della violazione delle regole che riguardano il mantenimento delle distanze tra due attori interagenti. Le regole esistenti nella nostra società: “tendono a focalizzarsi su alcuni argomenti tipici, come ad esempio proprietà e luoghi fisici definiti come «propri» del destinatario [...]. Un importante esempio di discrezione rituale è dato dall'attenzione che chi parla deve esercitare per evitare di toccare argomenti che possono provocare sofferenza, imbarazzo o umiliazione nell'interlocutore [Goffman, 1988: 71]”.

L'insoddisfazione e il livello di alienazione provati dai lavoratori nei confronti degli ospiti è fortemente influenzata dalle invasioni del self messe in atto da parte degli ospiti. Se gli ospiti mantenen-

gono una giusta distanza nei confronti dei lavoratori e non invadono i loro spazi privati, i dipendenti, congiuntamente alle altre dimensioni, sperimenteranno un senso di soddisfazione da questo incontro. Nel caso contrario avvertiranno invece un alto livello di alienazione e di insoddisfazione.

Ogni operatore durante la propria giornata di lavoro entra inevitabilmente in contatto con ospiti maleducati, che non rispettano le regole del parco e che si rendono antipatici agli occhi del lavoratore. E questa è una delle situazioni che i lavoratori vivono come più stressante e faticosa, in quanto in queste circostanze devono richiamare in continuazione gli ospiti facendo leva su quelle che sono le regole a cui bisogna attenersi all'interno del parco. In questi casi i lavoratori devono svolgere un lavoro emotivo superiore rispetto a quando tutti gli ospiti sono disciplinati. Il lavoro emotivo consiste nel dare ragione all'ospite (anche se si è consapevoli che in quel momento non ha ragione) e affinare la propria pazienza, mantenere la calma e rispiegare le regole vigenti:

“Ci sono aspetti faticosi e stressanti... dipende dall'educazione dei nostri ospiti sicuramente perché comunque ci sono delle regole che devono essere rispettate se non vuoi avere problemi e farti male, o anche il bambino e così... è inutile poi loro ti dico: “Ma io ho pagato” e va bene è vero che tu hai pagato però anche se non ti fai male forse è ancora meglio. **Con pazienza e usando toni bassi della voce bisogna comunque far capire** che alcune regole devono essere rispettate se non si vogliono avere problemi [cod. 02, donna]”.

L'invasione del self è una situazione che può non essere vissuta o può anche palesarsi più volte durante uno stesso turno di lavoro, tutto dipende dal cliente con il quale il lavoratore entra in contatto. Si è osservato che questa situazione viene sempre generata da

tre fattori scatenanti: la presenza di una lunga linea di coda per incontrare il *character* o per salire sulle giostre, la negazione di un giro in giostra a causa dei limiti di altezza prestabiliti e l'attrazione sessuale provata da parte di alcuni ospiti nei confronti di qualche lavoratore o lavoratrice.

Quando c'è una lunga linea di attesa per poter svolgere un'attività, alcuni ospiti, anche se sono consapevoli che è un'eventualità che può verificarsi frequentando un parco di divertimento, si lamentano in continuazione, mostrano segni di impazienza (sospiri, sguardi minacciosi e arrabbiati, gesti di nervosismo), insultano il lavoratore e gli danno delle direttive riguardo allo svolgimento del suo lavoro.

Come è già stato accennato nei capitoli precedenti, affinché si possa salire su una attrazione bisogna raggiungere un'altezza minima. Se, dopo un'accurata misurazione, è evidente che il bambino non è alto abbastanza, gli operatori spiegano gentilmente le motivazioni per cui il bambino non può accedere all'attrazione, facendo riferimento ai pericoli in cui potrebbe incappare. Ed è in queste circostanze che gli ospiti mettono in atto comportamenti di sfida nei confronti dei lavoratori e li insultano:

“Una volta uno alle rapide, io un attimo prima ero lì al cancellino a fare entrare e poi mi sono spostato un attimo ai gommoni e questo era rimasto ancora lì con un altro collega a discutere e mentre è passato lì davanti ai gommoni che stava andando verso l'uscita e io ero girato verso i gommoni ha detto: “Sto rasta di merda!” perché non ho fatto salire la bambina.... [cod. 07, uomo]”.

“Ti becchi la maleducazione, quella sì, ti becchi magari dello scemo, quello che insiste che vuole che gli fai salire la figlia e ti becchi insomma di tutto e di più... e letteralmente è la cosa che mi pesa di più [cod. 12, uomo]”.

Gli insulti da parte degli ospiti sono rivolti al loro aspetto fisico e alle loro identità e l'insulto in sé genera un senso di malessere, di insoddisfazione, di inadeguatezza e di ripensamento nei lavoratori che cercano di capire dove hanno sbagliato o pensano a come avrebbero potuto spiegare le cose diversamente:

“Ti rimane l’amaro in bocca perché proprio non ci siamo capiti e continuavo a chiedermi: “Ma perché? Ma perché fa così?”... ti senti un po’ delusa [cod. 09, donna]”.

In queste circostanze purtroppo i clienti non si limitano soltanto ad elaborare insulti ad hoc nei confronti dei lavoratori ma li intimoriscono, li minacciano di alzare le mani e in alcuni casi sono stati realmente in procinto di farlo ed è stato necessario richiedere l'intervento di un preposto e dei responsabili della sicurezza del parco:

“Un papà aveva iniziato ad alzare parecchio la voce con me e si stava avvicinando anche con mani alzate e poi ho chiamato il coordinatore e si è risolto tutto però lì è stato veramente... poi lì sono scoppiata in lacrime perché sai d'altronde queste cose non sai come gestirle, non è successo niente poi alla fine però l'impatto di comunque... era un uomo altissimo, un armadio che arriva lì così e poi io sono piccolina, mi soffi addosso e cado per terra e quindi insomma non è stato bello. Beh in quel momento ti sale il panico perché è inevitabile. Quando era arrivato il mio coordinatore sono scoppiata a piangere perché poi è una cosa che ti tocca talmente tanto che ci pensi anche i giorni dopo anche con un po' di ansia perché torni a casa e ci pensi: “Magari ho sbagliato io... dove ho sbagliato?” eccetera... anche perché io sono molto critica, autocritica però certe cose fanno spaventare [cod. 10, donna]”.

“Eeh magari quando.. non dico che abbiano augurato di morire però quasi perché comunque a volte hanno proprio... Una volta un papà non era voluto scendere e io avevo cercato gentilmente di

fargli capire che doveva aspettare [...] lui mi aveva insultato dicendomi che se non mi andava bene che lui stesse lì vicino a me avremmo potuto discuterne da un avvocato e quindi erano cose anche un po' pesanti perché chiaramente io dico: "Non voglio finire in un'aula di tribunale perché tu..." anche perché la problematica era proprio che lui non ci stava con la pancia e quindi ci sono tante cose, tante frasi che a volte vengono dette con molto cattiveria che è normale che quando arrivi a casa alla sera ci pensi [cod. 18, donna]".

La parte più difficile per i lavoratori è data dalla loro impossibilità di replica di fronte a questi insulti verbali. Sin dai corsi di formazione gli viene imposto di non rispondere e di non controbattere di fronte alle provocazioni avanzate dagli ospiti, ma al contrario vengono invitati a mantenere la calma e a chiamare un preposto. Il lavoro emotivo effettuato in questi casi risulta evidente dai racconti dei soggetti che "caratterizzano le loro elaborazioni del sentimento con una varietà di forme verbali attive [Hochschild, 2006: 105]":

"Cerco di non mostrare la mia rabbia [cod. 04, uomo]".

"Eh le parole ti vengono da dire te le tieni, devi resistere, devi tenere [cod. 06, uomo]".

"Ho dovuto davvero controllare l'emozione [cod. 10, donna]".

"Ho trattenuto la mia rabbia stando zitta e non dicendo niente e poi mi sono sfogata in pausa perché poi ognuno si deve sfogare in qualche modo [cod. 08, donna]".

Come anticipato da quest'ultima lavoratrice, in seguito a questi spiacevoli inconvenienti i lavoratori raccontano questi episodi in pausa (se sono in una postazione singola) o agli altri colleghi non appena sono lontani dalla visuale e dal campo uditivo degli ospiti.

Questa e altre abitudini dei lavoratori verranno però analizzate nell'ottavo capitolo dove si tratterà il tema dell'importanza dei colleghi in alcune situazioni che si vengono a creare con gli ospiti.

L'invasione del self dei lavoratori si verifica anche quando i clienti fanno delle *avances* esplicite, avanzano delle provocazioni sessuali ed elaborano delle vere e proprie molestie verbali nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici:

“Peppa è una maialina e allora arrivavano lì e dicevano: “Guarda le maialine di Peppa” o cose di questo genere. Oppure l'altro giorno uno mi aveva chiesto dove erano le Cornelle<sup>2</sup> che in realtà boh, non aveva senso e mi ha detto: “Io sono un leone, tu una leonessa facciamo un leone?” e io l'ho guardato e gli ho detto: “Anche no!” ma puoi? ... era un papà con un bambino al seguito e in queste situazioni rimani anche abbastanza sconcertata perché penso che se io in un futuro dovessi avere dei bambini certe cose non oserei mai dirle davanti a dei minori [cod. 10, donna]”.

“Del tipo: “Ma che bella questa ragazza... non sali a fare un giro con me?” e questo per dirti ieri, c'è stato questo ragazzo che ha fatto venti giri e a ogni giro arrivava e mi diceva: “E io continuo a salire su questa giostra soltanto per lei...” e sono circostanza in cui ok la prima volta sorridi, alla seconda sorridi... quando la cosa diventa insistente ti passa anche un po' la voglia [cod. 15, donna]”.

“Un signore mi ha detto: “Con questa gonna non so cosa ti farei” una cosa del genere e io ci sono rimasta proprio di merda se posso dirlo e infatti mi ricordo che chiamai il mio preposto, gliel'ho detto e avevo proprio bisogno di andare in pausa due minuti perché io sono lì che sto lavorando e non puoi dirmi certe cose, ma anche se non fossi lì a lavorare non puoi dire certe cose perché danno pro-

---

<sup>2</sup> Parco faunistico in provincia di Bergamo.

prio fastidio, mi ha dato proprio fastidio anche come persona [cod. 09, donna]”.

È in tutte queste circostanze di invasione del self che si inserisce una particolare forma di espressione emotiva da parte dei lavoratori: il pianto. Come sottolineato da Soares (2000), negli studi sulle emozioni nei luoghi di lavoro poco è stato detto sulle lacrime che vengono versate a causa di situazioni spiacevoli che si generano dal contatto con i clienti, ma sono una realtà massicciamente presente. “Lungi dall’essere un segno di debolezza o immaturità, le lacrime sono un modo di esprimersi, di comunicare emozioni che va al di là delle parole. Così, il pianto può essere visto come una forma di comunicazione non verbale che esprime l’impotenza e il bisogno di conforto e di simpatia. Secondo diversi autori, le lacrime hanno un effetto catartico che libera l’individuo dallo stress e dalle emozioni, producendo così un effetto di sollievo [Soares, 2000: 7]”. I casi di lacrime in seguito a insulti da parte dei clienti sono raccontati soprattutto dalle lavoratrici. In questo frangente si inserisce anche un discorso di genere poiché anche “le emozioni, o meglio i modi in cui, per usare un termine di Arlie Russell Hochschild (2003), «lavoriamo sulle emozioni» confrontandoci con «regole del sentimento» [sono] fortemente differenziate per genere [Sassatelli, 2014: 634-635]”. Gli uomini sono infatti socializzati sin dall’infanzia a non piangere, gli viene spiegato che “gli uomini grandi non piangono” [Soares, 2000] ed iniziano così sin dalla più tenera età a rimuovere tutti quegli atteggiamenti che rimandano alla femminilità e alla presunta debolezza. Questo processo avviene in quanto nel mondo occidentale la costruzione sociale della maschilità si avvale di un modello dominante a cui tutti gli uomini devono tendenzialmente conformarsi, pena la paura di provare vergogna o di essere umiliati di fronte ad altri uomini [Kimmel, 2002]. Anche in

un contesto di lavoro il genere, come specifica costruzione sociale, mostra come uomini e donne lavorano diversamente sulle proprie emozioni.

L'invasione degli spazi privati del lavoratore da parte degli ospiti avviene maggiormente in congiunzione con altre variabili: il genere, il colore della pelle, l'età, il tipo di giostra, la giornata di alta o bassa affluenza al parco, il ruolo ricoperto e la divisa indossata. La variabile genere purtroppo incide in questa problematica relazionale, poiché come rilevato anche in studi precedenti, i clienti sono più propensi a prendersela direttamente con le lavoratrici, mentre con i lavoratori lo fanno in modo velato:

“Viviamo una realtà con gli ospiti che se ti vedono donna pensano che tu sia più debole o cose del genere e se ne approfittano... o magari ti vedono bionda ed è capitato che uno mi dicesse: “Ah sei bionda però mi sembri intelligente”... MA COSA VUOL DIRE? [risata sarcastica], però il bambino non te lo faccio salire allo stesso... [cod. 18, donna]”.

“Io sono sempre riuscito a gestire queste persone, magari hanno la peggio le ragazze con cui magari se ne approfittano di più! Magari anche a noi dicono qualcosa, ci dicono le parole perché non gli hai mandato su il bambino però ecco le dicono mentre stanno andando via [cod. 06, uomo]”.

Ci sono comunque dei casi in cui gli ospiti, anche con gli uomini, non risparmiano gli insulti. Anche la variabile età concorre alla creazione di situazioni nelle quali il self del lavoratore viene violato poiché gli ospiti hanno la tendenza di prendersela maggiormente con i più giovani e questo aspetto è stato messo in luce dalle persone con età più elevata intervistate, ma è emerso anche dalle osservazioni sul campo.

In generale poi gli ospiti hanno la tendenza a prendersela maggiormente con gli operatori piuttosto che con i preposti (coordi-

natori d'area) poiché sulla base della differente divisa indossata ne riconoscono l'autorità.

I lavoratori e le lavoratrici di colore si trovano più spesso di fronte a commenti razzisti che li costringono a gestire maggiormente le proprie emozioni, più di quanto facciano i lavoratori autoctoni:

“Al termine del giro della giostra, A\*\*\* va a misurare una bimba che risulta essere anche più bassa di 80 cm. Dopo la misurazione spiega a suo padre che la bimba non può salire per la sua sicurezza. Il signore con qualche smorfia se ne va e mentre l'operatrice sta continuando a far entrare gli altri ospiti, il signore dice: “Sta mangia banane a tradimento non me la fa salire”. A\*\*\*, dopo essersi assicurata che tutti fossero ben posizionati ha azionato la giostra e mi ha detto: “Ho sentito che ha borbottato qualcosa ma adesso non ci faccio più caso”, poi ha aggiunto: “L'anno scorso ad un mio collega uno ha detto: “Nero di merda ti aspetto fuori”, ma semplicemente perché non aveva fatto salire il figlio per l'altezza... la gente è frustrata proprio” [Greenpark, 28 aprile 2018]”.

Tutte le situazioni elencate sin ora si verificano maggiormente nelle giornate di alta affluenza al parco, ma anche in alcune giostre piuttosto che in altre sulla base dei differenti limiti di altezza vigenti. Ora, per finire, si analizzerà la differente gestione delle emozioni attuata da parte dei lavoratori nelle interazioni con gli ospiti.

## **5. La relazione con gli ospiti: una differente gestione delle emozioni**

Con l'aiuto delle ultime due dimensioni che mancano da esplorare, in questo paragrafo, si cercherà di capire se nella relazione con gli ospiti i lavoratori indossano sempre una maschera professionale o, come dimostrato da Bolton e Boyd (2003) mostrano an-

che i propri reali sentimenti e aggiungono un extra alla relazione. Con la dimensione “finzione” si intende la recitazione profonda (*deep acting*) e la recitazione di superficie (*surface acting*) che vengono attuate dai lavoratori durante gli scambi sociali con gli ospiti. Si ipotizza che più la finzione e la rielaborazione dei sentimenti viene fatta per rispondere agli standard relazionali imposti dal parco più i lavoratori sperimenteranno alti livelli di alienazione. In caso contrario, cioè se la rielaborazione dei sentimenti viene fatta in modo consapevole al fine di sopravvivere allo stress generato da alcune situazioni, i lavoratori anche in circostanze poco piacevoli riusciranno a trarne un qualche giovamento.

Inoltre, si teorizza che più i lavoratori mostreranno le reali emozioni provate e meno si sentiranno alienati dal loro sé. Dall’analisi condotta sul campo e dall’osservazione diretta delle relazioni che si creano tra lavoratori e ospiti è emerso chiaramente che i lavoratori applicano le *feeling rules* imposte dal codice aziendale ma le utilizzano in modo che giovino alle loro performance e alla loro salute psico-fisica. Verranno ora presentate delle situazioni nelle quali i lavoratori compiono uno sforzo emotivo rielaborando le proprie emozioni, ma anche episodi nei quali mettono in gioco i propri sentimenti adottando comportamenti e atteggiamenti sinceri.

Nelle relazioni che si instaurano con quegli ospiti, definiti dagli stessi lavoratori come “bifolchi”, “aggressivi”, “cafoni”, “attaccabrighe” e “rompi palle”, i dipendenti cercano di mantenere la gentilezza e l’educazione che li contraddistinguono. In particolare mostrano un sorriso falso che non rappresenta i loro reali sentimenti. Questa tecnica, come ammesso dai lavoratori, all’inizio del proprio percorso lavorativo viene utilizzata perché è consigliata durante i corsi di formazione ma poi viene sempre impiegata perché anche con il tempo e con l’esperienza maturata sul campo, capiscono di poterne trarre dei benefici. Mostrandosi tran-

quilli e sorridenti non danno agli ospiti la possibilità di lamentarsi del loro comportamento, si sentono superiori all'ospite maleducato e spesso gli mostrano quanto il loro comportamento sia scorretto. Questo *escamotage*, seppur implichi uno sforzo emotivo non indifferente e la messa in scena di sentimenti falsi, è vissuto positivamente dai lavoratori poiché in questo modo affermano la loro superiorità e la loro ragione senza mostrare la loro rabbia:

“Quando una persona mi sembra antipatica a pelle e poi dimostra di esserlo faccio un sorriso finto poi mi giro dall'altra parte dove non mi vedono e divento serissimo [cod. 19, uomo]”.

Questo comportamento sembra essere una tendenza generale poiché è stato osservato anche da Seymour e Sandiford (2005) nel loro studio sul personale dei bar: “Nei rapporti con clienti particolarmente sgradevoli, gli operai si affidavano a parole cortesi e a un “sorriso di legno” che ovviamente non rifletteva i loro veri sentimenti: davano loro un sorriso che è un sorriso molto falso. Come, dare loro la risposta [negativa] con gli occhi mentre erano ancora sorridenti. Questo approccio è stato osservato come un modo utile per far sentire i propri sentimenti senza presentare al cliente la possibilità di lamentarsi (un dipendente ha sottolineato che “non ha fatto o detto qualcosa di sbagliato!”). Ha inoltre aiutato il personale a sentirsi più padrone di una situazione, e persino superiore al cliente, che dimostrava di non essere in grado di gestire le proprie emozioni [Seymour, Sandiford, 2005: 556]”.

Il sorriso richiesto dal codice aziendale ed espresso dai dipendenti non risulta essere semplicemente la rappresentazione e l'estensione del sorriso aziendale, come sostenuta dalla Hochschild (1983), ma può essere un' “arma” a disposizione dei lavoratori e della quale si servono per affrontare alcuni spiacevoli in-

convenienti. I lavoratori sorridono in modo consapevole e senza finzione poiché alla base della semplice espressione facciale coesistono differenti motivazioni logiche e circostanziali (divertimento, gioia, piacere, strategia per camuffare la propria rabbia). Nonostante l'applicazione di questa tecnica tutti gli intervistati hanno dichiarato quanto sia difficile mantenere la calma, non rispondere a tono e non mostrare la propria rabbia in situazioni davvero complicate con gli ospiti. In questi casi i lavoratori non si attengono soltanto alla tecnica appena descritta ma cercano di mostrare all'ospite la sua maleducazione e il suo torto dando delle ferme risposte che talvolta oltrepassano i limiti consentiti dal regolamento aziendale:

“Non è facilissimo stare in silenzio e subire allora devi cercare di rispondere educatamente però mettendogli di fronte la loro maleducazione. Proprio a \*\*\* l'altro giorno è capitato un episodio e gli è stata data della scema e lei ha risposto educatamente: “Lei è un gran maleducato!” e comunque dicendo una cosa del genere lo metti di fronte alla realtà [cod. 12, uomo]”.

“Mi è anche capitato di rispondere in maniera un po' azzardata, un po' fuori dai canoni che però era anche un po' permesso. [...] Lo so che non si dovrebbe fare però a volte capita non è che puoi essere sempre perfetto e poi per fortuna non è andato a lamentarsi e la cosa è finita lì. Ai gommoni lì la chiusura è anticipata alle 17.00 e anche lì si ha sempre un margine di mezz'ora e lì vengono a dirti: “Ah ma siete già chiusi?” e una volta è arrivato un genitore mega arrabbiato per la chiusura e io gliel'ho spiegato almeno per tre volte e poi però mi è partita un po' la sclerata e ho detto: “Signore qui c'è il cartello di riferimento, ci sono tutte le informazioni di riferimento e guardare prima di venire qua vi conviene no?” che è esagerato me ne rendo conto anche io, cioè per loro è esagerato, non per gli ospiti eh... [cod. 05, uomo]”.

Al Greenpark i lavoratori non mettono in atto quei comportamenti, osservati da Van Maanen (1999), adottati dai dipendenti Disney e finalizzati a far pagare all'ospite di essersi comportato in modo scortese. I dipendenti Disney infatti, come osservato da Van Maanen: “ad esempio allacciano le cinture più strette del dovuto, oppure separano le coppie e le caricano sull'attrazione con degli sconosciuti e tutte queste pratiche non ufficiali vengono imparate sul posto di lavoro e possono essere viste come una vendetta velata e un modo di sopravvivere alla maleducazione e al cattivo trattamento da parte di alcuni ospiti [Van Maanen, 1999: 19]”, oppure: “Ci sono, ad esempio, momenti vissuti da tutti i dipendenti nei quali si mettono in modalità: “*automatic pilot*”, “*go robot*”, “*can't feel a thing*”, “*lapse into a dream*”, “*go into a trance*”, o altrimenti “*check out*” mentre è ancora in servizio. [...] Gran parte di questo intorpidimento appare naturale [...] perché la maggior parte dei dipendenti ha poca difficoltà ad apparire come se fosse presente anche quando non lo è. Questa è, in un certo senso, una forma passiva di resistenza che suggerisce che c'è una sacra riserva di individualità tra i dipendenti rimasti nel parco [...] sembra che anche quando le persone vengono addestrate, pagate, e viene detto loro di essere gentili, è difficile per loro farlo tutto il tempo [Van Maanen, 1999: 22]”.

Tutti i lavoratori incontrati, durante le interviste o nelle chiacchierate informali, hanno sottolineato l'orgoglio che provano nel mostrare autentici sentimenti positivi negli incontri di lavoro ed è questa per loro una fonte di grande soddisfazione.

Incontri piacevoli con gli ospiti fanno provare emozioni sincere ai lavoratori e in tali circostanze i comportamenti e gli atteggiamenti dei lavoratori si distanziano dalle direttive aziendali. Ad esempio quando la relazione genera una forte soddisfazione i lavoratori instaurano un contatto fisico con i piccoli ospiti (com-

portamento assolutamente negato dal codice aziendale), elaborano delle risposte libere e rispondono anche con gesti autonomi:

“Un bambino ti vuole abbracciare, è vero che con l’ospite non puoi avere il contatto però se il bambino ti abbraccia cosa gli dici? “No, non ti abbraccio?” non dai, non puoi. Dai sarebbe proprio da cattiva in quel caso e allora in quel momento gli dai anche tu un abbraccio, oppure ti vogliono dare un bacino quando vanno via, cosa fai? Non puoi dirgli: “No non lo voglio dai”. Anche non so quando il bambino si perde non dovresti dargli la manina, però ti viene dai, tu comunque la manina gliela dai, gliela devi dare se si perde comunque lo devi anche un po’ tranquillizzare perché poi i bambini vanno in panico [...] certo loro ti danno degli input sul come dovrebbe ma poi tu man mano prendi quegli input e vedi un po’ come metterli, come usarli, li modifichi un attimino [cod. 13, donna]”.

“Sì, io per esempio faccio così [me lo fa vedere con le mani] la forma del cuore per far capire che voglio bene al bambino, che voglio bene alla famiglia. Quindi li ho inventati io in autonomia nel corso degli anni [cod. 03, donna]”.

La relazione con gli ospiti è quindi contraddistinta da momenti nei quali i lavoratori si attengono alle rigide norme di comportamento imposte dall’azienda, ma anche da *unmanaged spaces*, ovvero spazi di autonomia che i lavoratori creano nella gestione delle emozioni.

Tali osservazioni sostengono quanto teorizzato da Bolton e Boyd (2003) a proposito dell’esistenza di una parte della gestione delle emozioni che non ricade sotto il controllo aziendale.

## 6. Alcune riflessioni conclusive

Dall'approfondita analisi condotta sulle relazioni che si instaurano tra lavoratore e ospite del Greenpark è possibile trarre alcune parziali conclusioni che non hanno la pretesa di essere generalizzate ma che potrebbero presentare una differente chiave di interpretazione per cogliere i contrastanti stati d'animo che sono vissuti dai lavoratori in seguito all'incontro con gli ospiti. Come sottolineato da Bolton e Boyd (2003), Bolton (2009) e Hancock (2013) la relazione di servizio si esplica anche in una forma di filantropia verso il cliente, cioè il servizio rivolto all'ospite viene interpretato dai lavoratori stessi come un dono che offrono all'ospite. Come evidenziato da Hancock (2013) nello studio sui lavoratori che vestono i panni di Babbo Natale nei grandi supermercati e nei negozi di giocattoli durante le festività natalizie, anche la maggior parte dei lavoratori del Greenpark considera il proprio lavoro come un rapporto di dono [Mauss, 1965]. Un rapporto di dono inteso, come quello descritto da Marcel Mauss, nel suo saggio sul dono, cioè “non (come) una prestazione puramente gratuita, né una produzione o uno scambio puramente a fine di lucro, ma una specie di ibrido. Chi dona si attende un controdono [Aime, 1965: XI]”. È proprio nel “controdono” che risiede la chiave per interpretare le relazioni di servizio che avvengono nell'economia capitalista dei giorni nostri. I lavoratori offrono il loro servizio, la loro educazione, la loro gentilezza e la loro disponibilità ai clienti e sperano che queste azioni vengano contraccambiate dai clienti attraverso un ringraziamento, un sorriso, un cenno con il capo, un riconoscimento del lavoro svolto o il riconoscimento della propria identità.

Seppur i lavoratori intrattengono un incontro con gli ospiti mentre lavorano in cambio di un salario, dalle interviste e dalle osservazioni sul campo appare chiaro come tale speranza risieda in

ogni lavoratore del Greenpark ed è una credenza molto antica poiché, come già scriveva Mauss osservando le società arcaiche: “Essi<sup>3</sup> avevano una specie di sistema di scambio o, piuttosto, di farsi i regali che devono essere ulteriormente scambiati e resi”. Il contraccambiare il dono offerto, in questo caso l’azione positiva attuata, è un’aspettativa insita in ogni lavoratore. Quando il dono è reciproco, come nel caso in cui è riconosciuto l’operato del lavoratore o quando è riconosciuta la sua identità, la relazione di servizio porterà necessariamente soddisfazione al lavoratore, in caso di unilateralità del dono proverà al contrario un senso di alienazione e insoddisfazione nei confronti della relazione instaurata:

“Anche solo il fatto del ringraziarti di una certa cosa a me fa stare bene e quindi appunto è tutta una cosa reciproca, uno scambio reciproco alla fine: è un dare per ricevere e viceversa. Per cui è bello per quello il mio lavoro e a me piace molto, diciamo che mi dà soddisfazione appunto anche se sembra una cosa per dire, dall’esterno, banale però per me non lo è perché comunque diciamo è un lavoro che guarda molto al senso, cioè all’umanità della persona, guarda proprio al creare [...] noi siamo qui appunto per regalare, come si dice sempre [ride] emozioni però come le regaliamo appunto le riceviamo anche perché il senso del nostro lavoro è quello... non solo puro e semplice divertimento ma è proprio diciamo questo scopo che a me piace molto perché mi appaga [...] mi dà tanto proprio a livello emotivo [cod. 11, donna]”.

“A me piace anche il co-sorriso che è una piccola energia, una piccola carica che mi serve per andare avanti fino a fine giornata [cod. 19, uomo]”.

---

<sup>3</sup> Maori, popolo della società polinesiana.

Questo aspetto, seppur senza considerare il concetto di dono elaborato da Mauss, è stato sollevato anche da Van Maanen nel suo studio sui dipendenti *Disneyland*: “Si suppone, che la maggior parte delle persone reagirà alle loro piccole onde e sorrisi con affetto e forse gioia. Quando non lo fanno, può rovinare la giornata di un operatore. Con questa formula di interazione in mente, forse è meno difficile capire perché gli operatori giostre detestano e disprezzano l'ospite maleducato e indisciplinato [Van Maanen, 1999: 19]”.

## Capitolo VIII. Le relazioni con i colleghi e i superiori

### 1. Breve premessa

Finora sono state analizzate quelle che sono le condizioni di lavoro di un gruppo di dipendenti del Greenpark. In particolare sono state considerate: le attività svolte, l'ambiente in cui i lavoratori operano, gli orari di lavoro, il contratto di lavoro, i *dress codes*, ed infine la relazione di servizio che si crea tra lavoratori e ospiti del parco. Per completare l'analisi delle dimensioni che definiscono l'occupazione in questo contesto di lavoro mancano però delle considerazioni sui rapporti che ogni lavoratore instaura con i propri colleghi e con i propri superiori.

In questo capitolo ci si occuperà di questo aspetto cercando di capire quali implicazioni abbiano questi rapporti sull'idea che i lavoratori hanno del loro lavoro, inoltre si cercherà di comprendere in che modo questi rapporti intervengano e si inseriscano nelle interazioni con gli ospiti.

Come evidenziato da numerosi studiosi tra cui Seymour e Sandiford (2005) e Korczynski (2003) il rapporto tra colleghi è un aspetto del lavoro che è stato spesso trascurato dalle ricerche condotte nell'ambito della Sociologia delle emozioni.

## 2. Programmi ed eventi organizzati per i dipendenti

Prima di addentrarsi nel vivo dell'analisi è necessario fare una breve parentesi sulle pratiche adottate dalla direzione aziendale per motivare i propri dipendenti e creare un forte spirito di squadra. La direzione del Greenpark infatti, in un'ottica di valorizzazione della propria forza lavoro, organizza dei percorsi ad hoc per i dipendenti. In particolare tre volte all'anno (all'inizio, durante e alla fine della stagione) organizza delle feste dedicate esclusivamente allo staff. Queste feste, per come sono state descritte dai lavoratori, hanno uno schema fisso: inizialmente il presidente del parco tiene un discorso volto a motivare tutto il personale presente, poi la serata prosegue con un buffet e musica dal vivo. Queste feste sono state descritte positivamente da tutti gli intervistati che ne hanno sottolineato i punti di forza. Questi momenti di aggregazione sono infatti vissuti dai lavoratori come delle occasioni per incontrare tutte le persone che lavorano nei diversi settori del parco, socializzare con loro e fare nuove e interessanti conoscenze:

“Io sono arrivata al parco alla prima stagione che era avviata e facevo il supporto estivo<sup>1</sup>, quindi inizialmente non ho avuto modo di interagire tanto con i colleghi cioè interagivo essenzialmente con la ragazza a cui davo il cambio in giostra ed essendo in una postazione abbastanza isolata non ho avuto modo di conoscere tante persone, poi sono andata alle feste dello staff, che piacciono a tutti, e ho avuto modo di conoscere qualcuno in più e l'anno scorso ho avuto modo di stringere delle amicizie che sono andate oltre i parametri lavorativi [cod. 18, donna]”.

---

<sup>1</sup> Personale assunto durante il periodo estivo per sostituire gli stagionali nei giorni di riposo.

Dalla direzione vengono organizzate anche alcune attività ludico-creative:

“Nel 2016, forse...sì, nel 2016, quando il parco ha festeggiato i quarantacinque anni di apertura è stato organizzato un grande gioco per tutti noi dipendenti. Ci hanno divisi in squadre composte da gente di tutti i settori e ogni squadra doveva interpretare uno degli ingredienti che compongono la magia del Greenpark e ha vinto la squadra che meglio ha interpretato i valori del Greenpark. È stato davvero stra divertente perché ho conosciuto gente che non è delle giostre e quindi è stato proprio un modo per incontrare nuove persone [Greenpark, 10 maggio 2018]”.

Durante la stagione vengono poi condivisi con tutto lo staff (mediante specifiche cerimonie) i riconoscimenti ottenuti dal parco ai *Parksmania Awards*<sup>2</sup> e i vari premi ricevuti. Il dipendente storico intervistato ha sottolineato l'importanza di questo tipo di attività:

“Più condividi la gioia di un riconoscimento più la persona si sente parte di questo riconoscimento e più si sente parte più è contenta di venire al lavoro. Quindi serve principalmente a fare squadra e a dare una sensazione di sentimento proprio positivo nello staff... che è la cosa migliore. Diciamo che una cosa che è stata riconosciuta da questi premi è che gli operatori hanno sempre il sorriso sulle labbra e per avere il sorriso sulle labbra significa che non stai venendo con peso al lavoro. Essendo un lavoro molto pesante: sei in piedi tutto il giorno, sei sotto il sole, sei qua nei giorni di festa

---

<sup>2</sup> Sono gli “Oscar dei parchi di divertimento”, nei quali vengono premiati i parchi di divertimento che si sono distinti nell'offerta di vari servizi. Fra le categorie premiate figurano: il Parco dell'anno, il Parco acquatico dell'anno, il Migliore Personale, la Migliore Nuova Attrazione [fonte: <https://www.parksmania.it/parksmania-awards/cosa-sono-i-parksmania-awards/>].

quando tutti gli altri sono a divertirsi, sei in un posto dove tutti si divertono e tu non puoi divertirti e il fatto di venire contento a lavorare è l'unica cosa che ti può rendere contento veramente. Per cui tutte le cose che possono aiutare a farti contento di venire a lavorare è molto bene che vengano valorizzate. Per cui: “abbiamo vinto un premio, che figata è grazie a te che l'abbiamo vinto!!!” Che poi non sono cose che diciamo per finta sono cose in cui ci crediamo veramente perché è davvero così [cod. 01, uomo]”.

Per i dipendenti sono poi previsti degli sconti applicabili nelle aree ristoro all'interno del parco, un abbonamento gratuito per entrare al parco, un numero definito di biglietti d'ingresso in omaggio ma anche delle convenzioni sul territorio per l'acquisto di diversi prodotti e servizi presso altre aziende.

L'organizzazione di programmi ed eventi per i dipendenti è una strategia portata avanti da numerosi parchi [Jerome e Kleiner, 1995] che hanno compreso quanto sia importante dimostrare impegno nei confronti della propria forza lavoro per far sì che essa produca un servizio positivo e di qualità per gli ospiti. Molti servizi e vantaggi non sono utili soltanto alla creazione di una maggiore motivazione nei dipendenti ma anche per la loro fidelizzazione all'azienda. In particolare Jerome e Kleiner (1995) hanno osservato che ogni servizio rivolto ai dipendenti serve anche a fidelizzare le loro famiglie, creando così un circolo virtuoso che genera una maggiore comprensione e soddisfazione del proprio lavoro. Questo tipo di iniziative sembra riscuotere l'obiettivo desiderato poiché i lavoratori intervistati, dipendenti del Greenpark da diverse stagioni, risultano essere altamente fidelizzati all'azienda.

Ne è un esempio quanto affermato da quest'uomo:

“Però ecco bisogna avere un po' di coscienza perché è un lavoro che è oro e anche quando lo vai in giro a dire io mi sento proprio orgoglioso del lavoro che faccio qua, quando dici: “lavoro al

Greenpark” tutti dicono: “Che bello!!!!” ed è una soddisfazione anche quella per me! [cod. 04, uomo]”.

L’organizzazione di feste e attività artistiche-sportive ha anche l’obiettivo di promuovere una forte socializzazione interna tra i dipendenti. Questo aspetto è pregnante soprattutto nella cultura Disneyana [Van Maanen, 1999] che, favorisce la creazione di legami tra i dipendenti anche grazie all’esistenza di aree residenziali nelle quali convivono i giovani lavoratori del parco.

### 3. Il rapporto con i colleghi

Al fine di analizzare le relazioni che si instaurano tra i dipendenti del settore *operation* sono stati ripresi alcuni concetti elaborati da Goffman in una delle sue opere più importanti: *La vita quotidiana come rappresentazione*. Goffman descrivendo la rappresentazione che ciascun essere umano elabora nel momento in cui si trova di fronte a degli interlocutori, si sofferma anche ad analizzare quei casi in cui un attore non è il solo a inscenare quella rappresentazione, ma al contrario fa parte di «un’équipe». Con il termine «équipe di rappresentazione», o più brevemente «équipe» Goffman si riferisce ad un “qualsiasi complesso di individui che collaborano nell’inscenare una singola routine [Goffman, 1997: 97]”. Far parte di un’équipe, secondo Goffman, significa che la propria rappresentazione è parte di una rappresentazione più ampia, e per questo le rappresentazioni singole devono procedere correttamente affinché quella dell’équipe funzioni a sua volta. L’autore aggiunge poi che: “durante lo svolgimento di una rappresentazione di équipe, ogni membro ha la possibilità di far fallire lo spettacolo e di disturbarlo con un comportamento inappropriato. Ogni componente dell’équipe è obbligato a fidarsi della buona

condotta e del comportamento dei suoi compagni, e questi, a loro volta, sono obbligati a fidarsi di lui: si sviluppa quindi necessariamente un vincolo d'interdipendenza reciproca fra di loro [Goffman, 1997: 100]". "I compagni d'équipe, allora, in misura proporzionale alla frequenza con cui agiscono come équipe e al numero dei fatti che ricadono entro questa azione di difesa delle impressioni, tendono ad essere legati da ciò che si potrebbe chiamare «familiarità». [...] «una intimità senza calore» [Goffman, 1997: 101]". "Il compagno di équipe è (dunque) una persona sulla quale si conta per una collaborazione sul piano drammaturgico, allo scopo di suscitare una certa definizione della situazione [Goffman, 1997: 101]". Considerando le definizioni elaborate da Goffman i lavoratori che operano in team all'interno di specifiche postazioni nel parco<sup>3</sup> possono essere considerati come i membri di un'équipe. Si può fare questa comparazione poiché: ogni lavoratore ricopre uno specifico ruolo all'interno del gruppo (per esempio c'è l'operatore che gestisce la linea di coda e c'è il lavoratore che svolge il ruolo del *character*); ogni lavoratore può far fallire l'interazione con l'ospite adottando un comportamento inappropriato; tra i lavoratori si instaura un rapporto di interdipendenza formale e informale; le azioni compiute da ciascuno devono fluire in modo consequenziale, rapido e ordinato; i collaboratori instaurano un rapporto basato sulla fiducia reciproca e sulla familiarità, cioè tra di loro c'è una conoscenza approfondita dei propri pregi, dei propri difetti e dei punti di debolezza; infine ogni persona che compone il gruppo di lavoro è portatrice di una propria personalità e di differenze socio-culturali che devono necessariamente essere accettate affinché non si verifichi un fallimento della rappresentazione.

---

<sup>3</sup> Descritte nel quarto e quinto capitolo.

Al Greenpark alcuni degli intervistati operano singolarmente all'interno della propria postazione e in virtù degli sporadici incontri che intrattengono con il resto del personale non fanno parte di una stessa équipe. Al contrario rivestono il ruolo di «colleghi» nel senso goffmaniano del termine. Secondo l'autore: «i colleghi possono essere definiti come quelle persone che presentano la stessa routine allo stesso genere di pubblico, ma che non compaiono contemporaneamente davanti a uno stesso pubblico nello stesso tempo e luogo, come fanno invece i compagni d'équipe. I colleghi, come si suol dire, condividono la stessa sorte. Dovendo inscenare la stessa specie di rappresentazione, vengono a conoscenza delle comuni difficoltà e dei comuni punti di vista; in qualsiasi lingua, parlano lo stesso linguaggio sociale [Goffman, 1997: 185]». I colleghi di lavoro sono infatti coloro che in postazioni differenti dalla propria seguono il medesimo codice aziendale, compiono lo stesso sforzo emotivo nelle interazioni con i clienti e sono coloro con i quali, nelle zone di *back-stage*, si instaura un clima di distensione.

Sia le relazioni instaurate con i membri della stessa équipe sia quelle intrecciate con altri colleghi che non condividono la medesima postazione, sono state citate in tutte le interviste come uno degli aspetti migliori del proprio lavoro:

“Una delle tre cose che mi piacciono di più è quando per dire magari ci si trova con i colleghi e si ride, si scherza, si chiacchiera perché poi succede anche quello e anche questo è proprio bello... il lavoro di squadra e anche proprio il fatto che sento che faccio parte di una squadra dove ci si aiuta se si ha bisogno, ci si dà una mano a vicenda e anche quello è un aspetto bello secondo me del mio lavoro perché non siamo cose a sé, lasciate a sé [cod. 11, donna]”.

Lavorare con persone affidabili e con le quali si va d'accordo è ritenuto un aspetto fondamentale del proprio lavoro e il sentirsi

parte di una squadra, come testimoniato da questa intervistata, protegge i lavoratori dal senso di anonimato che si può generare in un processo di lavoro così standardizzato. I lavoratori del Greenpark hanno testimoniato di non aver mai avuto la sensazione di sentirsi delle monadi isolate in un'azienda altamente burocratizzata, ma, proprio grazie alle relazioni sociali che si creano nel luogo di lavoro, si sono sempre sentiti coinvolti nell'atmosfera che regna nel parco.

Come hanno sottolineato Jerome e Kleiner “la soddisfazione generata dal proprio lavoro non è data da quanto si lavora duramente, o quanto si lavora bene, ma piuttosto da quanto si ama un particolare tipo di lavoro. In altre parole, la soddisfazione nel contesto lavorativo si riferisce ai propri sentimenti riguardo ad aspetti specifici del lavoro [Jerome e Kleiner, 1995: 24]”. È proprio riprendendo questa definizione che si può affermare che la natura delle relazioni instaurate con i colleghi può generare un senso di soddisfazione o insoddisfazione nei lavoratori e può addirittura modificare il pensiero che un lavoratore ha del proprio lavoro:

“Io mi sento soddisfatto, quello sì, io vengo al lavoro davvero contento e questa è una cosa davvero positiva ed è un lavoro che proprio mi piace ma non tanto per quello che faccio ma perché l'ambiente è positivo, è allegro, e soprattutto perché ho trovato dei colleghi davvero bravi e questo fa davvero tanto perché andare al lavoro con l'idea che sì ok, ti aspettano otto-nove ore di lavoro davanti, però se le prendi in questo modo ti passa molto più velocemente la giornata [cod. 12, uomo]”.

“Ma a me piace moltissimo il mio lavoro e mi sento sempre soddisfatta perché a parte l'ambiente che comunque mi piace lavorare qua, però per esempio a fine giornata mi basta anche... cioè ci ritroviamo qua in torre, mi basta parlare con i colleghi e così e magari, sì sei stanca, però comunque fai la chiacchierata e così e ti fa pia-

cere perché comunque vai a casa felice. E questo lo dico perché proprio partendo da un'esperienza in cui mi sono trovata malissimo e venire qua è proprio tutt'altro ambiente... il rapporto con i colleghi cioè si instaura proprio un rapporto di amicizia invece dove avevo iniziato io no, non ero riuscita, che comunque io sono una ragazza molto espansiva e tutto però non ero proprio riuscita, c'era dell'invidia e invece qua dopo il lavoro comunque ti trovi, o poi magari vai a fare aperitivo oppure se si hanno gli orari di riposo insieme si va in piscina... molto più bello [cod. 17, donna]”.

Il settore *operation*, proprio per le mansioni che prevede, pone tutti i lavoratori del settore in contatto gli uni con gli altri. Questo accade ovviamente nelle postazioni che necessitano di un lavoro di squadra, ma anche nelle postazioni singole poiché le possibilità di incontrare altri colleghi nell'arco della giornata sono plurime. I lavoratori si incontrano infatti in tutte quelle zone riservate ai soli dipendenti: il parcheggio, gli spogliatoi, la torre di controllo e le mense. Da questi reiterati incontri si instaurano poi diversi tipi di relazioni che incidono sul livello di soddisfazione che i lavoratori hanno del loro lavoro.

### **3.1. Differenti tipi di rapporti con i colleghi**

I rapporti che si creano nel contesto lavorativo si differenziano per alcune dimensioni: livello di confidenza e fiducia, estensione del rapporto al di fuori del contesto lavorativo, rituali implicati, qualità degli argomenti trattati, affinità, condivisione di esperienze e supporto lavorativo. Combinando queste dimensioni si ottengono quattro situazioni idealtipiche, che rappresentano quattro differenti tipi di rapporto: “collegi e basta”, “conoscenti”, “amici e confidenti” e “compagni di vita”.

Il rapporto definito “**colleghi e basta**” viene instaurato con quelle persone con le quali si condivide semplicemente la routine lavorativa. È una relazione che è limitata al mero contesto lavorativo, non si intrattengono contatti al di fuori del parco e gli incontri avvengono principalmente nelle aree di *back-stage* e in queste interazioni si discute in generale di lavoro:

“C’è chi preferisce crearsi soltanto un contesto lavorativo e con queste persone quando ti becchi parli sostanzialmente solo e sempre di lavoro “Ciao, come è andata la giornata di lavoro? Hai avuto casini?” insomma sai le solite domande e risposte da aspetto lavorativo [cod. 05, uomo]”.

Con questi colleghi si parla di lavoro ma non si racconta loro tutto quello che si vorrebbe esplicitamente dire poiché il livello di confidenza e fiducia è molto basso. In queste relazioni viene applicato un filtro alle proprie parole e alla proprie emozioni e, come notato anche da Payne (2009), in queste interazioni i lavoratori compiono uno sforzo emotivo. Secondo l’autore il lavoro emotivo che permane anche nelle relazioni tra lavoratori e manager e tra colleghi è una peculiarità di tutti i lavori poiché in ogni contesto lavorativo è necessario saper moderare la frustrazione personale, gestire o nascondere lo stress, mostrare un atteggiamento appropriato davanti al proprio capo o fornire supporto emotivo ai propri colleghi.

Questo minimo rapporto viene instaurato anche con quei colleghi nei confronti dei quali non si nutrono particolari simpatie:

“Ci sono proprio quelli che ti stanno sulle palle e allora gli dici ciao e basta [Greenpark, 28 aprile 2018]”.

“Quando passavo l’anno scorso, quando finivamo il lavoro, era sempre seduta lì in torre e “Ciao, ciao” e lei non salutava proprio e

allora pensavo: “Ma questa qua che smorfiosetta”, però ecco continuavo a salutarla e basta [cod. 20, donna]”.

Ci sono poi dei colleghi che diventano dei “**conoscenti**” poiché le relazioni si estendono anche fuori dal contesto lavorativo, seppur rimangano limitate a incontri sporadici. Con questi colleghi si parla principalmente di lavoro ma alcuni discorsi vertono anche su temi relativi alla vita extra-lavorativa. Queste relazioni si instaurano con colleghi che lavorano al parco da più stagioni o con colleghi con i quali si condivide la stessa postazione:

“Il mio rapporto con i colleghi è molto buono... ed è molto buono sia con le persone con cui ho stretto delle amicizie sia con persone che comunque vedo solo qui e raramente fuori. Con queste persone ci fai due parole, dire “come stai”, a volte vivere in queste postazioni anche per tanto tempo, per molti mesi e fare le pause sempre insieme ti permette di conoscere persone, anche magari in modo superficiale, che però ti allietano ugualmente la giornata. Per fare un esempio, alla mattina siamo abituati che sappiamo già chi beve il caffè, oppure sappiamo già chi viene in pausa con me alle 11.30, perché sappiamo già chi sopporta meglio la pausa alle 11 e mezza e chi assolutamente non può andare prima delle tre del pomeriggio. Quindi essendo così vicini abbiamo modo di conoscere anche a vicenda le nostre abitudini... poi ovviamente con qualcuno il rapporto sarà più forte, con qualcuno sarà professionale [cod. 18, donna]”.

Questo rapporto è molto più frequente tra gli adulti intervistati, piuttosto che tra i ragazzi, perché dichiarano che avendo dei figli e una famiglia è difficile riuscire ad incontrare i colleghi fuori dal contesto lavorativo:

“Con alcuni si è capitato e capita di vedersi anche fuori dal contesto lavorativo, perché è inevitabilmente che già nell’ambito lavorativo si crea una sorta di amicizia però poi fuori non si coltiva più di

tanto perché poi io ho comunque una vita da quarantenne, tra virgolette, nel senso che sono divorziata, ho una figlia grande e per questo ho tutta una serie di cose da fare che coinvolgono la mia vita. Comunque ogni tanto mi è capitato di trovarmi con i colleghi ed è sempre molto piacevole perché sono momenti che si passano insieme allegri e spensierati e belli [cod. 11, donna]”.

Il Greenpark, come esplicitato nel quarto capitolo, è un contesto di lavoro caratterizzato da una forza lavoro giovane. La maggior parte dei lavoratori sono dei ragazzi e questa peculiarità favorisce la nascita di rapporti di amicizia tra i più giovani ma aumenta anche la possibilità di incontrarsi e confrontarsi con lavoratori appartenenti a generazioni diverse, che hanno inevitabilmente un differente bagaglio culturale ed esperienziale. Dagli incontri reiterati tra lavoratori appartenenti a generazioni differenti nascono dei rapporti che possono essere inseriti in questa categoria. Il rapporto lavorativo tra due soggetti aventi le caratteristiche appena citate si esplica in una relazione di mutuo-aiuto, apprendimento, insegnamento e stima reciproca. Infatti, molti ragazzi che hanno lavorato a fianco di operatori adulti, hanno esplicitamente raccontato di aver imparato molto da loro, di essere stati aiutati (per esempio a richiedere la disoccupazione alla fine della stagione) e in generale gli adulti con i quali si entra in contatto diventano per i giovani un punto di riferimento importante e talvolta un esempio da emulare:

“È un lavoro che ti mette molto a contatto con i tuoi colleghi... forse perché siamo tutti ragazzi giovani... però anche con quelli un po' più grandi è facile andare d'accordo, ti aiutano, ti spiegano come fare le cose... è proprio un bel rapporto quello che si crea anche con loro [cod. 07, uomo]”.

I benefici tratti da questa relazione sono reciproci poiché anche i lavoratori adulti lavorando in un contesto giovanile dichiarano di

sentirsi sempre giovani, ma anche di sentirsi gratificati nell'insegnare ai giovani ragazzi i trucchi del mestiere e le varie procedure da utilizzare:

“Il rapporto con i miei colleghi è normale, massimo rispetto da entrambe le parti e vabbè logicamente c'è una forte differenza di età perché loro sono comunque molto più giovani però si sta lì insieme al mattino, si fa la battutina, poi ti salutano sempre, ti mandano i messaggini quando il Milan perde, [ride] ti rispettano anche se tu sei meno giovane di loro, perché comunque quello che semini raccogli. Io saluto tutti, sono gentile con tutti e quando viene un nuovo ragazzo a imparare da me lo faccio sentire a suo agio, continuo a ripetergli di chiedermi le cose quante volte vuole e di non preoccuparsi e lo tiro su di morale perché magari uno si sente impreparato... cerco di fargli coraggio e non in tutti i posti di lavoro è così [cod. 06, uomo]”.

Questo aspetto dell'aiuto reciproco tra i colleghi è emerso anche nella ricerca etnografica di Seymour e Sandiford (2005). I due autori hanno analizzato gli atteggiamenti, i comportamenti e l'apprendimento della gestione delle emozioni in un contesto di lavoro formale come quello dei pub, e hanno messo in evidenza come il rapporto con i colleghi sia fondamentale per comprendere il modo in cui le *feeling rules* vengono apprese, utilizzate e controllate. È emerso infatti che le regole implicite per l'esecuzione dell'*emotional labour*, nei contesti nei quali non viene fatta una formazione formale, vengono apprese attraverso un percorso di “socializzazione informale [Seymour e Sandiford, 2005]” con i colleghi. Anche se al Greenpark, come abbiamo visto nel sesto capitolo, sono organizzati dei corsi di formazione ad hoc le pratiche di insegnamento e apprendimento *on the job* sono un aspetto importante e massicciamente presente:

“Allora il rapporto con i miei colleghi è abbastanza tranquillo alla fine sono simpatici tutti qua, al mattino si salutano, si vede proprio che amano il loro lavoro. Ci sono quelli che magari non fanno le cose in modo corretto e allora cerchi di spiegargli che se fanno così non va bene, e poi dici: “Se ti comporti così poi non va... poi non puoi lamentarti che non hanno un riguardo per te”... allora cerco di motivarli, di fargli capire come si devono comportare, di suddividerci il lavoro e quando c’è da suddividersi il lavoro e non lo fanno, o hanno poca voglia io gli dico: “Cavoli io ragazzi ho fatto altri lavori e questo qua per me è oro, dobbiamo solo pulire i binari e io facevo di più e qua ti puoi fermare quando vuoi perché non è che ti stanno dietro eh, lo fai con calma. Poi arrivano gli ospiti e dovete solo sorridere dai ragazzi...” [cod. 04, uomo]”.

Questi rapporti favoriscono anche quella che Cerruti (2010) definisce “variabilità autodiretta non programmata [Cerruti, 2010: 26]”. Si verificano infatti situazioni in cui i lavoratori necessitano di una variazione improvvisa del proprio giorno di riposo a causa del verificarsi di eventi imprevedibili e, in questi casi, sono proprio i colleghi che scambiando il giorno di riposo favoriscono l’organizzazione della vita extra-lavorativa.

Al Greenpark tra colleghi si instaurano anche rapporti definiti “**amici e confidenti**” poiché come suggerisce il nome stesso della categoria la relazione di lavoro si trasforma in un rapporto amicale e confidenziale:

“Qui nascono delle vere amicizie, tipo l’anno scorso vedevo di più \*\*\* della mia ragazza. Veramente è nato proprio un legame profondo che non pensavo... [Greenpark, 28 aprile 2018]”.

I rapporti tra colleghi che possono essere inseriti all’interno di questa categoria sono quelli in cui sussistono alti livelli di confidenza e di fiducia poiché l’espressione di alcune emozioni e i discorsi intrapresi non vengono filtrati. Lo sforzo emotivo in que-

ste relazioni è residuale poiché basandosi su una forte fiducia i lavoratori esprimono liberamente le proprie idee che, talvolta possono anche scontrarsi con i valori e il codice aziendale. Esprimono queste confidenze senza aver paura che il collega le tradisca proprio in virtù del profondo rapporto che li lega.

Questo aspetto è stato rilevato anche da Erickson e Pierce (2005) che hanno individuato una costante fedeltà mostrata dai lavoratori nei confronti dei colleghi di lavoro. I due studiosi hanno anche osservato che questa fedeltà è maggiormente riscontrabile nei comportamenti delle donne piuttosto che quelli degli uomini. Questa differenza non è stata rilevata al Greenpark poiché sia gli uomini che le donne sono fedeli ai propri colleghi.

Questi rapporti sono quelli che si estendono al di fuori del contesto lavorativo. I lavoratori hanno dichiarato di incontrare i colleghi con i quali sono diventati amici durante l'arco della settimana lavorativa, ma anche durante l'inverno quando il parco è chiuso. Con questo tipo di colleghi i lavoratori organizzano dei viaggi, trascorrono delle serate e frequentano le rispettive case e famiglie:

“Ovviamente come tutti abbiamo rapporti che si estendono al di fuori del rapporto lavorativo con persone mi vedo tranquillamente anche al di fuori di qua, uno dei miei più grandi amici l'ho conosciuto qua, ha iniziato con me e con questa persona facciamo tranquillamente viaggi quando non lavoriamo [cod. 05, uomo]”.

“Quello che è diventato il mio migliore amico l'ho conosciuto qui al Greenpark e lavora ancora nel parco... per esempio stasera lui è qua con la sua bambina e poi quando io ho finito andiamo a fare un aperitivo e mi porta a casa perché abitiamo a 30 metri di distanza [Greenpark, 5 maggio 2018]”.

Prima di iniziare a lavorare all'interno del parco molti lavoratori condividevano l'idea, diffusa tra parenti e amici, che con i propri

colleghi di lavoro non si sarebbe mai potuti diventare amici. Dopo un periodo di lavoro trascorso al parco i ragazzi si sono però dovuti ricredere:

“É fantastico perché qui al Greenpark sinceramente mi sono fatto proprio degli amici e inizialmente pensavo che i colleghi non potessero mai diventare amici e invece non è così!!! Con alcuni ci esco anche fuori dal lavoro e mi diverto molto [cod. 12, uomo]”.

All'interno del parco nascono anche dei rapporti che possono essere inseriti nella categoria “**compagni di vita**” poiché, come accade anche nei parchi Disney [Van Maanen, 1999], tra colleghi nascono delle vere e proprie storie d'amore:

“Direi che il rapporto con i miei colleghi è bellissimo e poi ho trovato anche l'amore al Greenpark [cod. 16, uomo]”.

Questa è una dinamica che è sicuramente riscontrabile anche in altri contesti di lavoro ma al Greenpark il fenomeno è particolarmente accentuato poiché le coppie che sono state incontrate durante il periodo della ricerca sono molte. La spiccata presenza di queste relazioni può essere dettata dalla giovane età della forza lavoro. La nascita di questi rapporti è anche valorizzata dalla direzione aziendale che proprio nei corsi di formazione raccontava ai ragazzi che durante la stagione nascono numerose storie d'amore. Seppur queste relazioni vengano comunque incentivate dall'azienda, poiché favoriscono la creazione di un clima disteso e piacevole, nessuna coppia costituisce un'équipe, ma al contrario ciascun componente opera in postazioni differenti.

Come è stato evidenziato nel quinto capitolo il Greenpark è una realtà lavorativa che utilizza il lavoro festivo e il lavoro serale<sup>4</sup> e

---

<sup>4</sup> Limitatamente ai mesi di luglio e agosto.

per questa caratterizzazione oraria molti ragazzi hanno dichiarato di non poter più frequentare la loro vecchia compagnia di amici che invece ha gli orari di lavoro tipici dell'impresa fordista (un orario fisso di otto ore al giorno per lo più collocate durante la fascia diurna [Fellini, 2017: 134]):

“Qui è come un villaggio dove ci si conosce tutti e nascono delle vere amicizie perché comunque i tuoi amici precedenti non è che non li vedi più o che non ci esci più però per fare una vacanza ti organizzi comunque con i colleghi perché hanno i tuoi stessi orari e capiscono perché comunque una persona normale al sabato e alla domenica sta a casa invece noi lavoriamo. Quindi se devi uscire con qualcuno esci con qualcuno che lavora qua e poi per me è così eh... [...] poi mi è capitato di uscire di qui alle sei e andare dai miei amici ma non riesci perché quando tu arrivi loro se ne vanno [cod. 16, uomo]”.

Si può ipotizzare che la difficoltà nell'incontrare i vecchi amici e l'impossibilità di essere liberi durante le festività porti i lavoratori del Greenpark a stringere maggiori legami sociali all'interno del parco e a trascurare le precedenti relazioni amicali. Questa considerazione potrebbe essere estesa anche ad altri contesti di lavoro che sono caratterizzati da orari cosiddetti asociali. Pensiamo per esempio a tutto il comparto della grande distribuzione commerciale, le imprese dell'ospitalità turistica, quelle della ristorazione e più in generale tutti i servizi per il divertimento e il tempo libero. Per concludere è necessario affermare che nel contesto lavorativo esiste comunque un continuum di posizioni intermedie tra i quattro tipi di rapporto descritti sin ora.

#### 4. I colleghi: una valida risorsa nella routine di lavoro

Arlie Russell Hochschild (1983) nel suo seminale lavoro osservò che: “una volta stabilita, la solidarietà d’équipe può avere due effetti. Può migliorare il morale e quindi il servizio (che è quanto abbiamo osservato sin ora tra gli operatori del Greenpark) ma può anche diventare la base per condividere i rancori contro i passeggeri o l’azienda [Hochschild, 1983: 115]” ed è questo secondo aspetto che qui verrà preso in considerazione.

L’autrice dedica poche pagine del suo testo più famoso, *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*, al concetto di “*collective emotional labour* [Hochschild, 1983: 115]” facendo intuire che nel lavoro delle assistenti di volo sia implicata anche una gestione collettiva delle emozioni.

Per Hochschild, una parte importante dell’ “*emotional tone*” del lavoro delle assistenti di volo è dato da quei brevi attimi positivi che si creano tra i colleghi e tra gli assistenti e i passeggeri. Inoltre elabora il concetto di “*collective emotional labour*” spiegando che gli assistenti di volo si affidano gli uni agli altri per trarre un sostegno emotivo reciproco. Hochschild spiega anche come questa gestione collettiva delle emozioni venga scoraggiata dalla direzione aziendale per evitare che i lavoratori si scambino pareri negativi sui passeggeri e creino dei sentimenti di avversione e cinismo nei confronti dei clienti. Hochschild scrive nel suo testo che durante i corsi di formazione un insegnante ha vietato ai nuovi dipendenti di adottare dei comportamenti che potessero minare la qualità del servizio, creare uno spirito di gruppo troppo ostile al servizio e diffondere un sentimento di rabbia nei confronti dei passeggeri [Hochschild, 1983: 116]. L’autrice dopo aver coniato il concetto di “*collective emotional labour*” e averlo brevemente spiegato, come sottolinea anche Korczynski (2003), non lo riprende nel proseguo del suo lavoro.

È Korczynski che, vent'anni dopo, approfondisce il tema del “*collective emotional labour*” e conia il concetto di “*communities of coping* [Korczynski, 2003]”, indicando con questo termine tutte quelle relazioni che si instaurano tra i colleghi di lavoro al fine di affrontare alcune situazioni che si generano nel contesto di lavoro, tra cui l'incontro con alcuni clienti particolarmente maleducati e invadenti. Queste *communities of coping* possono essere formate *on-stage*, in presenza dei clienti, o nelle aree *off-stage*.

È partendo da questi presupposti teorici che si cercherà di capire il ruolo ricoperto dai colleghi nel costante contatto con gli ospiti che, come abbiamo visto nel settimo capitolo, non genera sempre situazioni piacevoli e soddisfacenti.

Per affrontare questo argomento si farà riferimento ai termini «ribalta» e «retroscena» elaborati da Goffman nel testo *La vita quotidiana come rappresentazione*. Con il termine «ribalta» Goffman indica il luogo dove si svolge la rappresentazione [Goffman, 1997: 128]. Mentre con la parola «retroscena» indica quella porzione di territorio “dove avvengono azioni pertinenti alla rappresentazione, ma incoerenti con l'apparenza che questa cerca di dare [Goffman, 1997: 156]”. Il retroscena di una rappresentazione si trova, secondo l'autore, ai margini del luogo dello spettacolo, è in genere separato dalla scena da un divisorio, e costituisce per l'attore un riparo sicuro e un punto d'assistenza, dal momento che nessuno del pubblico può entrarvi. Secondo Erving Goffman ogni attore ha diritto a un proprio retroscena, dove mettere a punto la rappresentazione da presentare al pubblico, che in quel momento non può vederlo.

Con questi due termini si potrebbero definire le aree *on-stage* e *off-stage* tra le quali si muovono quotidianamente i dipendenti del settore *operation*. Quando i lavoratori si trovano a contatto con il pubblico sono di fatto sulla scena e devono svolgere un *emotional labour*, mentre quando si trovano nelle aree dedicate allo staff so-

no in uno spazio delimitato che può essere paragonato al retroscena di Goffman, nel quale in genere lo sforzo emotivo implicato è inferiore. In particolare, come suggerito da Goffman, si è prestata molta attenzione ai momenti di passaggio tra le due diverse aree poiché: “uno dei momenti più interessanti per osservare l’attività di controllo delle impressioni è quello in cui un attore lascia il retroscena ed entra nel luogo dove si trova il pubblico, o anche quando ne esce, poiché è in questi momenti che lo si può agevolmente sorprendere mentre si riveste o si spoglia di un particolare ruolo e si possono cogliere le modificazioni – d’aspetto, di contegno, di atteggiamento – che caratterizzano le due diverse parti del territorio scenico [Goffman, 1997: 142]”.

In entrambe le zone, i lavoratori sono in presenza di colleghi con i quali, nel retroscena mostrano più familiarità e confidenza, mentre sulla ribalta compiono congiuntamente uno sforzo emotivo affinché la rappresentazione abbia una buona riuscita.

Quando i lavoratori si trovano sulla scena, cioè in tutte le zone del parco nelle quali gli ospiti hanno libero accesso, come è stato già spiegato, possono trovarsi in un’*équipe* o in postazioni singole. Si è osservato, ed è anche stato raccontato da molti intervistati, che lavorare con altri colleghi fa la differenza.

Innanzitutto lavorare in un’*équipe* è considerato un beneficio poiché si sperimenta una divisione dei compiti da svolgere, c’è collaborazione, ci si aiuta in casi di emergenza e non ci si annoia nelle giornate di bassa affluenza:

“Sì, nel senso che vabbè gli anni scorsi c’era più gente con cui dovevi lavorare invece quest’anno sono lì da sola [...] Poi ecco essendo lì da sola un rapporto con i colleghi effettivo non c’è tranne che con il responsabile o con la signora che viene a darmi le pause. Gli anni scorsi invece c’erano degli screzi o delle incomprensioni ma ci sta non si può andare d’accordo con tutti, però diciamo che è più carino perché magari quando c’è una giornata un po’ vuota se non

arriva gente con il collega stai lì e fai due parole, invece essendo lì da sola ti guardi in giro e parli da sola [ride], parli con le galline che arrivano in giostra... tanto quelle girano sempre. Quindi diciamo un po' questo perché ci sono state giornate specialmente all'inizio che continuava a piovere che c'erano ore e ore in cui non arriva nessun altro e quindi il tempo passava molto più lentamente rispetto a lavorare in coppia [cod. 10, donna]".

Oltre a questi aspetti che sono quelli forse maggiormente intuibili, lavorare in un'équipe offre un aiuto e un grande supporto nei casi in cui l'ospite compie un'invasione del self, ma anche quando è particolarmente maleducato e non contraccambia nemmeno il saluto, e quando tratta il lavoratore come suo servo (per esempio nei casi in cui sui giochi d'acqua alcuni ospiti chiedono ai lavoratori di asciugargli la seduta). In queste situazioni il collega può intervenire nella discussione, può con un semplice gesto (per esempio toccando la spalla) far capire al collega di stare tranquillo e moderare i toni e nel caso di ospiti particolarmente stravaganti o maleducati con uno sguardo d'intesa i lavoratori trovano gli uni sostegno negli altri:

"Se per esempio io sono in fondo alla giostra che sto aiutando gli ospiti a salire nelle botti e vedo che la mia collega sta discutendo con degli ospiti e capisco che non riesce a gestire la situazione allora le vado in soccorso [Greenpark, 10 maggio 2018]".

"C'è stato un episodio in cui mi hanno mandato a quel paese, inizialmente il primo impatto è quello di andar là ma poi capisci che è meglio tranquillizzarti e ti tranquillizzi e la cosa bella è che io non sono solo e quindi magari i colleghi mi dicono: "\*\*\* cosa stai facendo?", "Stai tranquillo dai, lascia perdere!" e mi tranquillizzo davvero... [cod. 12, uomo]".

Da quest'ultimo esempio risulta evidente lo sforzo emotivo compiuto da tutto il gruppo di lavoro nell'evitare che una espressione sincera delle emozioni provate e una reazione sbagliata comprometta l'intera rappresentazione.

Questo aspetto di collaborazione e sostegno reciproco è emerso più dalle osservazioni sul campo che dai racconti degli intervistati. Infatti, durante le routine di lavoro è stato possibile osservare come, nelle postazioni in cui più operatori si trovano a dover collaborare, sviluppano dei comportamenti volti a mantenere alto lo spirito di gruppo e a contenere la tensione emotiva:

“Entra una famiglia molto lenta: si mettono gli impermeabili con tutta calma, con altrettanta lentezza posizionano gli zaini e le borse e poi si siedono sui gommoni. \*\*\*\* raccomanda alla signora: “Signora, faccia attenzione agli occhiali” e la Signora con un tono impertinente e villano allunga gli occhiali verso \*\*\*\* e ordina: “Appoggiameli lì” e \*\*\* (l'altro collega) immediatamente mi dice: “Questa mi sa di quella che...”. Una volta caricati tutti i passeggeri \*\*\*\* si avvicina al pulpito, aziona il gommone e quando il gommone si è allontanato scherzando dice: “Sì signora!” [facendo anche il gesto con la mano] e ridiamo tutti [Greenpark, 19 maggio 2018]”.

Questo episodio esprime quanto la presenza di un altro collega possa sdrammatizzare alcune situazioni create dagli ospiti che potrebbero far sentire il lavoratore direttamente “al servizio di qualcuno [Jeantet, 2003: 200]”, poiché “rendere servizio agli altri è un atto scelto e gratificante, mentre essere al servizio degli altri è una situazione che genera costrizione e subordinazione passiva [Jeantet, 2003: 200]”.

In una situazione simile a quella appena descritta i membri dell'équipe si trovano sulla scena, ma nel momento in cui i visitatori sono lontani dal loro campo visivo e uditivo tale area si tra-

sforma in una zona di retroscena nella quali i lavoratori sono liberi di esprimere le proprie idee e sensazioni.

Questi momenti di intesa e di distensione rappresentano un “*un-maged space* [Bolton e Boyd, 2003]” che come sottolineato da Bolton e Boyd (2003) “non è sempre un luogo di resistenza o di comportamento scorretto, ma al contrario l’attività non gestita può spesso lavorare a favore dell’azienda [Bolton e Boyd, 2003: 297]” generando una più facile gestione delle emozioni e allentando lo sforzo implicato nella relazione con l’ospite.

Nella ricerca di Bolton e Boyd (2003) sulle assistenti di volo è emerso che di fronte a situazioni difficili tutto il personale faceva affidamento su un senso di “cameratismo” con i colleghi. Questo aspetto è emerso chiaramente anche tra i lavoratori del Greenpark che sulla scena operano a fianco di altri colleghi.

#### **4.1. L’importanza dello scambio sociale con i colleghi nel retroscena**

I colleghi sono fondamentali sulla scena, ma lo sono altrettanto nel retroscena, il luogo nel quale i lavoratori possono togliersi la maschera aziendale e comportarsi più naturalmente mostrando anche quelle “emozioni indesiderabili [Korczynski, 2009: 84]” come la rabbia, la paura, il dolore, la tristezza e la frustrazione.

È in queste zone che, sulla base del tipo di collega incontrato, i lavoratori hanno la possibilità di parlare liberamente di quanto è accaduto sulla scena e di mostrare i reali sentimenti provati,

Nel *back-stage* i lavoratori formano spesso profondi legami di sostegno sociale tra colleghi, relazioni che sono state etichettate come «*communities of coping*» da Korczynski (2003).

In questi spazi del Greenpark, come nelle medesime aree identificate in altri contesti di lavoro: ospedali (Lewis, 2005), call center

(Korczynski, 2003) e i pub (Seymour e Sandiford, 2005) i dipendenti raccontano ai propri colleghi gli episodi accaduti durante il turno di lavoro, mettendoci una particolare enfasi e facendo trapelare tutte le emozioni suscitate:

“Davanti all’ospite che ti insulta ingoi il rospo ma poi lo vomiti quando esci e inizi a dire: “eh quel bastardo...” inizi a insultarlo e alla fine è inevitabile e poi stai meglio [cod. 07, uomo]”.

È in queste aree che dopo aver raccontato alcuni episodi accaduti con gli ospiti, i lavoratori cercano il sostegno, la comprensione e il conforto dei loro colleghi, sapendo che fuori dal contesto di lavoro alcune situazioni non sarebbero comprese e analizzate con la giusta attenzione:

“Fare squadra per noi colleghi è proprio questo: cercare di sostenersi anche in quei frangenti che possono essere poco capiti fuori; se io dico: “Lavoro otto ore e sono stanco” è capibile in qualsiasi realtà, anche fuori dai parenti, ma è difficile arrivare a casa e dire: “Mamma guarda che questo mi ha risposto male e io ci sono stata male” perché comunque prima di tutto non riesci a dire: “Guarda mamma che questa cosa mi ha fatto male” perché pensi: “Sono grande, ormai è il mio lavoro... non è che posso...” e poi anche perché loro non sanno darti una risposta, loro ti diranno... quando sentono certi racconti, se capita di parlare con i genitori di qualcosa loro ti rispondono cose del tipo: “Ma come fai a sopportare?!? L’avrai mandato a quel paese in qualche modo no?” e quindi non riescono ad avvertire bene che tipo di lavoro, in che tipo di realtà noi lavoriamo anche perché comunque è una realtà molto inusuale, secondo me, invece quando parli con i colleghi di queste cose capiscono al volo, ti aiutano a capire se ti sei comportato bene e se hai fatto la cosa giusta [cod. 18, donna]”.

Nelle zone di *off-stage* con i colleghi si ha anche la possibilità di rilassarsi e di chiacchierare alla fine del proprio turno di lavoro:

“Noi a fine giornata, quando torniamo là al nostro parcheggio ci fermiamo lì e per dire e poi arrivo a casa che sono le sette e mezza, un quarto alle otto, perché comunque stai lì, chiacchieri, parli e il tempo ti vola anche via. Un po’ si partiva parlando di quello che era successo un po’ in giornata, se qualcuno aveva avuto qualche disguido con qualche ospite o qualsiasi cosa e poi dopo aver discusso di quello si passava ad altro, ad argomenti di piacere. Stiamo lì perché è stata una giornata pesante e stai lì e ti rilassi, poi io di solito avevo la sedia da campeggio nella macchina e mi mettevo lì bello seduto, perché essendo tutto il giorno sempre in piedi, avanti indietro e avanti indietro quando ti sedevi era bellissimo e poi vabbè ci trovavamo tutti lì e si iniziava a parlare. Erano quelle situazioni in cui si stava così bene che nessuno voleva andarsene, poi vabbè c’era sempre quello che guardava l’orologio e diceva: “è proprio tardi vado a casa” [cod. 07, uomo]”.

È dunque stato messo in luce come, in un lavoro come quello dei dipendenti del settore *operation* sempre a stretto contatto con gli ospiti, sia fondamentale poter contare sui propri colleghi per fronteggiare situazioni emotivamente difficili e sviluppare un’idea positiva sul proprio lavoro.

## **5. Il rapporto con i superiori**

Nelle ricerche condotte nell’ambito della sociologia delle emozioni un altro aspetto che è stato spesso tralasciato sono i rapporti verticali che sussistono nel luogo di lavoro.

I lavoratori infatti oltre ad entrare in contatto con gli ospiti e con i propri colleghi, incontrano e interagiscono anche con persone che ricoprono una posizione superiore alla loro e si trovano ad essi subordinati.

Come spiegato nel quarto capitolo, in questo settore vi è una responsabile che è a capo di tutti, un vice-responsabile e otto preposti che si occupano della gestione, del controllo e della cura delle diverse aree del parco e sono le prime persone alle quali gli operatori e le operatrici si rivolgono qualora dovessero sorgere problemi con gli ospiti o con l'attrazione.

Nella traccia d'intervista elaborata per questa ricerca era prevista una domanda specifica che chiedeva ai lavoratori di descrivere il rapporto con i propri superiori, ma molti intervistati hanno anticipato questa domanda raccontando spontaneamente della relazione che intrattengono con la responsabile del settore e i preposti. Molti lavoratori hanno anche menzionato la relazione che intrattengono con i propri superiori come uno degli aspetti migliori del loro lavoro:

“Beh, poi un'altra cosa che mi piace del mio lavoro è il fatto che con i responsabili ho un bel rapporto [cod. 19, uomo]”.

È stata creata una nuvola di parole per raccogliere tutte le opinioni che i lavoratori hanno espresso sul rapporto con i loro superiori.

Per la costruzione della nuvola di parole sono stati inseriti, nel software Word.Art, i termini maggiormente citati dai lavoratori<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Alcune parole compaiono in coppia poiché sono state citate in questo modo dagli intervistati (per esempio “Rapporto umano”, “Stima reciproca”, “Scarsa gerarchia”, ecc.).

**Figura 5.1.** Termini utilizzati dai lavoratori per descrivere il rapporto con i propri superiori



Fonte: rielaborazione personale con il programma Word.Art

Come è immediatamente evidente dalla nuvola di parole elaborata tutti i termini utilizzati per descrivere la relazione con i propri superiori sono positivi.

Le parole che sono state utilizzate praticamente da quasi tutti i lavoratori intervistati sono: riconoscimento e rapporto umano. Riconoscimento poiché i lavoratori sentono che il loro lavoro, le loro azioni e il loro impegno sono elogiati e approvati da tutti i loro superiori che ciclicamente fanno loro dei complimenti e si congratulano con loro per le buone recensioni nelle quali sono stati citati:

“Una mattina mi sono alzato, ho acceso il telefono e \*\*\* (il preposto) mi aveva inviato uno *screenshot* con una recensione positiva che mi avevano fatto e davvero mi ha fatto stra piacere che mi abbia scritto e poi mi ha fatto molto piacere riceverla perché poi alla fine non avevo fatto niente di fuori dalle righe, avevo rassicurato una mamma che aveva paura di salire sulla giostra , dicendo che sua fi-

glia era al sicuro anche sola, con tutte le protezioni chiuse e tutto... [Greenpark, 5 maggio 2018]”.

“Beh, \*\*\*\* (la responsabile) è una che ti riempie di complimenti, tipo l'altro giorno quando è successa quella cosa continuava a complimentarsi con noi... e fa piacere [Greenpark, 19 maggio 2018]”.

I lavoratori hanno utilizzato l'espressione “rapporto umano” perché innanzitutto i lavoratori hanno dichiarato di poter parlare tranquillamente con i propri responsabili dei problemi che talvolta sorgono durante una giornata lavorativa e poi perché non essendo un semplice rapporto superiore – sottoposto, vengono spesso mostrati dei sentimenti di stima reciproca, rispetto e comprensione che vanno anche oltre il contesto di lavoro:

“Loro sono la mia forza, mi danno quella giusta carica perché la sento proprio a pelle la stima che hanno nei miei confronti e quindi mi aiutano sempre a dare il duecento per cento, a prescindere dobbiamo lavorare però quando arrivi lì e ti augurano una buona giornata già cambia tutto. La \*\*\*\* [responsabile del settore] poi è una forza, mi carica molto, sorride sempre, è sempre gentile [cod. 06, uomo]”.

“Ho un bellissimo rapporto diciamo che essendo anche il quarto anno comunque spesso si fanno anche dei discorsi extra-lavorativi, poi anche \*\*\*\* (la responsabile) mi è stata molto vicina, è venuta anche al funerale della mia mamma e quindi posso solo che ringraziarla. Ho un bellissimo rapporto anche con loro, se hai un problema sono sempre disponibili, vengono comunque a darti una mano... ho sempre trovato molta disponibilità [cod. 21, donna]”.

Questo atteggiamento positivo nei confronti dei responsabili può essere incentivato dal fatto che tutti i lavoratori percepiscono che i preposti, ma soprattutto la responsabile del settore sono delle persone che precedentemente hanno svolto le stesse mansioni e

capiscono perfettamente che cosa significhi ricevere un insulto da un ospite:

“Non è sempre scontato arrivare dal tuo capo e sentirti dire: “Sì sì, l’ho fatto anche io, ho fatto le sedie ballerine quando sono arrivata qui per la prima volta tanti anni fa” per farti un esempio, oppure quella volta del bambino che ero stata insultata e così sono andata da \*\*\*\* (la responsabile), ero al parco da due settimane e lei mi ha detto: “Ti devi fare le spalle” ed è vero, solo così capisci, è la realtà del nostro lavoro, mi ha detto: “Hanno fatto piangere anche me”, che comunque non è una frase che ti aspetteresti sentirti dire da lei soprattutto anche perché in grado di gestire non so quante situazioni... e queste cose crescendo mi hanno aiutata tanto infatti io... vabbè magari sono di parte ma sono molto contenta del posto di lavoro che ho. Mi aiuta proprio a volte, anche il sapere che ci siano proprio i giusti criteri di valore: gerarchia e insegnamento proprio dalla stessa parte o comunque nelle stesse proporzioni, perché comunque riesco a vedere il mio capo sia come una persona che piange, tra virgolette o che comunque sta veramente male quando gli ospiti dicono qualcosa di negativo, sia come una persona molto forte e capace di gestire moltissime situazioni e secondo me aiuta a crescere sia umanamente sia professionalmente [cod. 18, donna]”.

Inoltre, questi sentimenti positivi sono favoriti dal fatto che i lavoratori vedono che quando la loro responsabile chiede di impegnarsi di più è lei la prima a farlo e a dimostrarlo ai suoi sottoposti. Si è poi osservato che i dipendenti del settore si affidano molto ai loro superiori: chiedono loro consigli. Molti, soprattutto i più giovani, essendo alla prima esperienza lavorativa, emulano i comportamenti dei superiori considerandoli degli esempi da seguire per lavorare in modo corretto.

Per quello che si è potuto notare durante i mesi di ricerca sul campo è emerso che il rapporto che si instaura tra lavoratori e superiori è una relazione nella quale vi è alla base una gerarchia dettata dai differenti ruoli ricoperti e dalle diverse responsabilità

detenute da ciascun componente, ma è anche una relazione vissuta in modo molto positivo da tutti i componenti. I rapporti con i propri superiori sono ritenuti buoni a tal punto che molti lavoratori (dipendenti del parco da più anni) hanno definito il settore *operation* come una grande famiglia e hanno nominato la responsabile come “la mamma delle operation”:

“Allora è un rapporto che potrebbe essere paragonato a un rapporto madre-figlio... nessuno ti ha mai detto che \*\*\* è la mamma delle operation? È sempre stata la mamma delle operation. Ha sempre gestito tutti i suoi ragazzi con un fare da mamma sia a livello protettivo sia a livello educativo e quindi posso dire proprio con tranquillità che il nostro può essere proprio paragonato a un rapporto madre-figlio e un grande rapporto di fiducia e stima reciproca. Nei suoi confronti sicuramente una grande, grandissima stima, ma ti dico che è reciproca perché lo sento e perché poi anche lei lo esprime apertamente e quindi il rapporto è bello ed è costruttivo da anni a questa parte [cod. 22, uomo]”.

Alcuni lavoratori hanno però sottolineato che talvolta questo atteggiamento adottato dai responsabili li porta ad essere “troppo permissivi” e “troppo buoni” nei confronti delle persone che non se lo meritano poiché trasgrediscono il regolamento aziendale comportandosi in modo scorretto con gli ospiti:

“In molti casi i responsabili sono troppo buoni e dovrebbero essere più rigidi perché se fai una cavolata non si può chiudere un occhio, in alcuni casi sono troppo buoni che poi alla fine è anche giusto perché da ragazzi qualche bravata si fa però certe volte fanno scivolare troppe cose, sono troppo buoni. [...] Beh le voci girano e si è saputo che una ragazza aveva fatto tra virgolette una cazzata e non l'hanno licenziata ma l'hanno spostata. Su una giostra ha litigato con un ospite, aveva pienamente torto e secondo me in qualsiasi altro posto di lavoro se fai una cavolata del genere vieni richiamato e ciao qua invece sono più bravi e l'hanno tolta da una parte e

l'hanno messa nell'animazione, poi io non so i fatti nello specifico e non mi interessano però sono proprio buoni da questo punto di vista [cod. 12, uomo]”.

Infine, i lavoratori che hanno avuto esperienze lavorative in altri contesti di lavoro hanno sottolineato come il rapporto con i responsabili del Greenpark sia completamente differente a quelli precedenti:

“Sono molto soddisfatto del mio lavoro, i preposti e la responsabile qua sono bravissimi... in altri posti invece i capi sono quelli che ti fanno il cazziatone e basta, qui invece no, sono anche amici, per dire con \*\*\* usciamo sempre. Ho provato a lavorare in una officina e in cantiere e credimi è tutta un'altra storia [Greenpark, 11 maggio 2018]”.

Con i preposti d'area i lavoratori hanno molta confidenza, spesso organizzano qualche uscita e durante i controlli di routine chiacchierano anche della propria vita privata.

Nessun lavoratore ha accennato al ruolo di controllo del proprio operato che viene quotidianamente svolto dai preposti e dalla responsabile. I superiori, gironzolando tra le varie postazioni del parco, controllano anche che le azioni e i comportamenti dei lavoratori siano in linea con il regolamento aziendale.

I preposti e altri soggetti, come dichiarato dalla responsabile del settore *operation*, svolgono infatti dei continui controlli sull'operato di tutti i dipendenti:

“Siamo noi i Mystery Men [ride] nel senso che siamo io e i preposti e poi noi diciamo sempre ai ragazzi, lo diciamo sin dal colloquio e non lo nascondiamo che noi siamo in vetrina e ci guardano migliaia di ospiti e non possiamo cedere, se vediamo che stiamo per cedere alziamo la mano e chiediamo una pausa... Il nostro lavoro non è semplice perché le nostre otto ore sono in vetrina. Sono io che

chiedo ai miei collaboratori di dirmi se vedono qualcosa che non e dico sempre: “Se vedi un cellulare al pulpito dimmelo, se vedi qualcosa che non va, se vedi un operatore che non guarda la giostra e guarda da un'altra parte vieni a dirmelo...” e quindi siamo noi tutti, ma anche la proprietà e anche il presidente quando è qua al parco... E mi piace che osservi perché non tutti si rendono conto di che cosa sia il lavoro dell'operativo perché magari tu stai lì e lo fai al meglio e qualche ospite scrive che non hai fatto salire il loro bambino ma ne hai fatti salire tanti altri perché questa è la percezione dell'ospite... lo scrivono, ti menzionano, fanno i nomi e allora mi piace che vedano cosa significa lavorare con il pubblico [cod. 23, donna]”.

I dipendenti Disney, nella ricerca condotta da Van Maanen (1999) avevano invece messo in luce come i supervisori fossero considerati come “degli intrusi, degli imbroglioni e dei controllori [Van Maanen, 1999: 18]”.

Questa visione estremamente positiva emersa da tutte le interviste può essere stata influenzata dalla conduzione delle interviste nel luogo di lavoro ma anche dal fatto che davanti ad un microfono acceso non sempre le persone esprimono le proprie opinioni sinceramente.

Certo è che la responsabile del settore *operation*, come merso unanimemente da tutte le interviste e delle chiacchierate informali intrattenute con i lavoratori, mostra un approccio umano e premuroso nei confronti dei propri dipendenti. La responsabile del settore *operation*, per la modalità in cui è stata descritta dai suoi sottoposti e per come si è presentata alla ricercatrice, può essere ritenuta una vera leader poiché motiva sempre i suoi dipendenti, li incentiva a migliorare alcuni aspetti e li aiuta a risolvere problemi concreti. La leadership adottata dalla responsabile, per come è stata formulata da Etzioni [Etzioni, 1961 cit. in Bonazzi, 2008: 357], corrisponde ad una leadership formale (completa) poiché gode di due differenti fonti di legittimazione: le qualità personali

attribuibili alla personalità della responsabile e il ruolo ricoperto nella gerarchia aziendale.

## Conclusioni

In questa parte finale dell'elaborato verranno presentati i risultati di questo progetto di ricerca che ha indagato la realtà sociale e lavorativa nella quale agiscono quotidianamente gli operatori giostre e i *character* del Greenpark, un parco di divertimento situato nel nord Italia.

Uno degli scopi della ricerca era quello di analizzare le condizioni di lavoro di questi addetti ed è chiaramente emerso che, come accade in altri contesti di lavoro facenti parte del settore dei servizi al consumo, il processo di lavoro risulta essere altamente standardizzato e ripetitivo, poiché richiede la ripetizione consequenziale di una serie di azioni, movimenti e schemi durante tutto il turno di lavoro. Nonostante tale ripetitività tutti i lavoratori, descrivendo la loro giornata lavorativa, hanno messo in luce quegli aspetti che rendono non monotono il processo di lavoro.

La principale fonte di eterogeneità è determinata dall'incontro e dalla relazione con gli ospiti del parco che, a detta dei lavoratori, spezzano la routine lavorativa e la rendono dinamica, stimolante ed interessante. Da quanto raccontato dagli operatori giostre del Greenpark si potrebbe ipotizzare che pensando al loro lavoro, seppur riconoscendone a volte la consequenzialità e la ripetitività, dimentichino di lavorare a diretto contatto con una macchina, grazie alle costanti relazioni con gli ospiti.

All'inizio del lavoro ci si era anche chiesti se nella relazione con l'ospite i lavoratori seguono alla lettera le indicazioni comportamentali ed emozionali date dall'azienda o se mettono in gioco i propri sentimenti aggiungendo qualcosa di personale allo scambio sociale.

Negli studi realizzati, dopo il lavoro seminale della Hochschild, nei più disparati contesti di lavoro che prevedono un contatto diretto con il fruitore finale del servizio, è diffusa l'idea secondo la quale i lavoratori non si attengono semplicemente alle *feeling rules* aziendali ma inseriscono anche aspetti personali e autentici. Dall'analisi effettuata in questo lavoro di ricerca è emerso che i lavoratori del Greenpark non sono gli automi ingessati nelle direttive aziendali, come le assistenti di volo e i sollecitatori dei pagamenti studiati dalla Hochschild (1983), ma pare che nelle interazioni con gli ospiti sperimentino un costante intreccio tra reali emozioni e ligia obbedienza al codice aziendale.

In particolare sembra utile per descrivere la situazione vissuta dai lavoratori la tipologia elaborata da Bolton e Boyd (2003) nella quale le autrici vanno oltre il concetto di *emotional labour* elaborato dalla Hochschild (1983) e dichiarano che la gestione delle emozioni da parte dei lavoratori è molto più complicata di quanto sostenuto dalla sociologa americana poiché le emozioni sono controllate e amministrare sia dai lavoratori stessi sia dall'azienda.

In particolare, analizzando e osservando le interazioni tra lavoratori e clienti è stato constatato che gli addetti del parco si attengono alle direttive aziendali insegnate loro durante il lungo e accurato percorso di formazione, ma le utilizzano in modo consapevole e ragionato nelle relazioni di servizio. Le regole comportamentali e di sentimento vengono applicate dai lavoratori in modo da sentirsi padroni della situazione che si crea con l'ospite, coscienti e consapevoli delle proprie emozioni e talvolta anche superiori all'ospite. Per esempio si è osservato che tutti gli opera-

tori giostre sorridono gentilmente e cordialmente agli ospiti, anche se questi ultimi sono particolarmente maleducati, irrispettosi e irruenti. Tale sorriso non risulta però essere semplicemente la rappresentazione del sorriso richiesto e sollecitato dalla direzione aziendale, come osservato dalla Hochschild (1983), ma è un'arma della quale i lavoratori si servono per dimostrare ai clienti la loro superiorità, la loro capacità di gestire le proprie emozioni, la sincera simpatia e comprensione nei confronti degli ospiti, ma anche uno stratagemma per ingannare il cliente illudendolo di avere sempre ragione. In molte situazioni infatti il sorriso è utilizzato come espediente per mantenere la facciata richiesta dal regolamento aziendale, ed è la modalità attraverso la quale i lavoratori riescono ad esprimere i sentimenti di antipatia e di biasimo nei confronti della maleducazione mostrata da alcuni ospiti nei loro confronti.

Dunque nella relazione con gli ospiti i lavoratori non si attengono semplicemente alle direttive aziendali, perché nei casi in cui vivono un momento particolarmente piacevole con gli ospiti, regalano dei piccoli "extra [Bolton e Boyd, 2003]" come l'abbraccio o una carezza ad un bambino o l'approfondimento della relazione.

Analizzando la gestione delle emozioni da parte dei *character* e degli operatori giostre è inoltre emerso che i primi compiono uno sforzo emotivo inferiore rispetto ai secondi poiché intrattengono una relazione con gli ospiti che è mediata dal grosso costume indossato. Analizzando infatti entrambe le figure, è chiaramente emerso dai racconti degli intervistati, come indossare una maschera protegge i lavoratori dal contatto diretto con l'ospite e consente ai lavoratori di esprimere liberamente tutte le proprie emozioni (pianto, sorrisi sinceri, sbuffi, ecc.) con espressioni facciali ad hoc.

Un'altra domanda alla quale la ricerca voleva rispondere è capire se l'interazione con gli ospiti rappresenti una fonte di alienazione o se al contrario rappresenti una soddisfazione per gli addetti del parco. La relazione con i clienti, come è stato raccontato in molti studi condotti dopo il lavoro della Hochschild (1983), per il modo in cui è vissuta dai lavoratori è caratterizzata da una forte ambiguità [Korczynski, 2009a]. Il cliente è descritto dai lavoratori come un amico e un nemico, come a dimostrare quanto sia fonte di piacere ma allo stesso tempo anche di insofferenza in egual misura.

Da questa ricerca, utilizzando un modello euristico costituito da nove dimensioni<sup>1</sup> (contesto, riconoscimento dell'operato, riconoscimento del sé, orientamento emotivo all'ospite, coinvolgimento emotivo, potere, invasione del self, finzione ed emozioni positive) è emerso che ci sono alcuni fattori che incidono sui differenti livelli di alienazione e soddisfazione che i lavoratori sperimentano nei confronti degli ospiti.

Un aspetto particolarmente importante e che sembra incidere nella relazione di servizio è la modalità attraverso la quale si esplica l'incontro. Infatti, al Greenpark l'incontro tra gli ospiti e i lavoratori, differentemente da quanto avviene nella maggior parte dei lavori nel settore dei servizi al consumo, non prevede uno scambio diretto di denaro poiché gli ospiti hanno già pagato il servizio acquistando il biglietto di ingresso al parco. L'assenza di uno scambio di denaro alimenta la dialettica secondo la quale le persone che si recano al parco sono degli ospiti piuttosto che dei clienti e dei consumatori. Questo allontanamento dal mero ruolo commerciale porta i lavoratori ad allontanarsi dal loro semplice ruolo e ad intessere delle relazioni che divengono dei veri e pro-

---

<sup>1</sup> Due delle quali riprese dal modello di Korczynski (2009b): Orientamento emotivo all'ospite e potere.

pri scambi sociali e fonte inevitabile di soddisfazione. Dai racconti degli addetti del parco è stato possibile cogliere che, come dimostrato da Korczynski (2009b), più l'incontro tra lavoratore e ospite è reiterato nel tempo più genera inevitabilmente uno scambio privo di alienazione. Anche il tipo di ospite con il quale il lavoratore entra in contatto incide sul modo in cui la relazione di servizio viene vissuta dai lavoratori. Infatti, se l'ospite è un bambino, un ospite abbonato, un ospite speciale o un ospite educato e gentile la relazione sarà sempre fonte di soddisfazione, mentre nel caso in cui l'ospite è maleducato, arrogante e presuntuoso la relazione genera inevitabilmente un senso di alienazione e insoddisfazione. Altri aspetti che generano alti livelli di soddisfazione sono i casi in cui vige un rispetto reciproco tra le parti, le parti detengono un egual potere (Korczynski, 2009b) e anche quando il lavoratore percepisce che i suoi sforzi, il suo lavoro e la sua persona sono riconosciuti dall'ospite (che non esita a dimostrare atteggiamenti positivi e ad esplicitare complimenti). Ci sono inoltre degli aspetti come la mancanza di rispetto, la maleducazione, l'incomprensione del lavoro svolto e la spersonalizzazione che generano alienazione nei confronti della figura dell'ospite.

In generale tutti i lavoratori hanno però espresso il divertimento, la soddisfazione e la gioia che contraddistinguono e scaturiscono dalla loro interazione con gli ospiti. Avendo analizzato, in questa ricerca, anche la fase di selezione e formazione dei dipendenti si può presupporre che questa visione derivi dal fatto che al Greenpark vengono selezionati candidati che hanno già una forte predisposizione alle relazioni interpersonali (dote che viene successivamente affinata e potenziata nel percorso di formazione) che li porta inevitabilmente a vivere gli incontri con l'ospite avendo già una certa propensione e una visione positiva.

Grazie al lavoro sul campo si è potuto comprendere quanto sia importante intessere dei legami e delle complicità con i propri colleghi di lavoro al fine di sopravvivere ai tempi e all'organizzazione del lavoro tipica di un contesto di lavoro scandito dalla costante relazione con gli ospiti. Questo aspetto, è stato soltanto accennato nello studio della Hochschild (1983) e approfondito successivamente da Korczynski (2003) e altri autori che hanno messo in luce l'importanza della creazione di *communities of coping* tra colleghi.

Infine, si è evidentemente dimostrato che il tipo di rapporto intrattenuto con i propri colleghi e i propri superiori incide pesantemente sull'idea che i lavoratori maturano nei riguardi del proprio lavoro. Al Greenpark tutti i lavoratori si sono dimostrati particolarmente soddisfatti del proprio lavoro anche grazie alle relazioni instaurate con i colleghi e i superiori. Tale dichiarazione dimostra quanto la soddisfazione nei riguardi del lavoro svolto dipende anche da aspetti soggettivi del lavoro.

Questa ricerca costituisce una prima analisi esplorativa nel settore dei parchi di divertimento in Italia.

Questo progetto di ricerca, avendo a disposizione dei tempi di lavoro maggiormente dilatati, potrebbe essere ampliato in diversi modi.

In primis analizzando non soltanto le mansioni di operatore giostre e *character* ma anche tutte le altre che compongono l'eterogenea forza lavoro del parco (addetti all'accoglienza, camerieri, baristi, addetti alle pulizie, ecc.) al fine di poter operare un confronto volto a comprendere come cambia la relazione con l'ospite sulla base della mansione svolta e della modalità nella quale si esplica.

Un'altra estensione potrebbe essere il confronto tra i lavoratori del Greenpark e i dipendenti di un altro parco di divertimento in Italia, per indagare come i percorsi di formazione e selezione e

l'ambiente di lavoro possano influenzare la modalità in cui la relazione con il cliente è vissuta e gestita.

Infine, sarebbe interessante approfondire ulteriormente quanto la variabile di genere giochi un ruolo decisivo nella relazione con gli ospiti.

## Bibliografia

- AIME M., *Da Mauss al MAUSS*, in MAUSS M., *Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche*, Giulio Einaudi, 2002, VII-XXVIII
- ARAGON, E., KLEINER, B.H., *Hiring practices in the amusement park industry*, in *Management Research News*, 2003, vol. 26, 20-26
- AROSIO L., *L'analisi documentaria nella ricerca sociale. Metodologia e metodo dai classici a internet*, Franco Angeli, 2013
- AUGÉ M., *Disneyland e altri nonluoghi*, Bollati Boringhieri, 1999
- BÉLANGER, J., EDWARDS, P., *The nature of front-line service work: distinctive feature and continuity in the employment relationship*, in *Work, Employment and Society*, 2013, vol. 27, n. 3, 433-450
- BELLÉ E., BRUNI A., POGGIO N., *L'emotività al lavoro: tra emotional labour e sentimental work*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2014, vol. LV, n. 4, 651-676
- BERTOLINI S., *La flessibilità lavorativa: qual è il suo vero significato?*, in BERTOLINI S., TORRIONI P.M., *La flessibilità come opportunità e vincolo. Un approccio multidisciplinare*, Celid, 2014, 17-26
- BOLTON S. C., BOYD C., *Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart*, in *Work, Employment and Society*, 2003, vol. 17, n. 2, 289-308

- BOLTON S.C., HOULIHAN M., *The (Mis)representation of Customer Service*, in *Work, Employment and Society*, 2005, vol. 19, n. 4, 685-703
- BOLTON S.C., *Getting to the heart of the emotional labour process: a reply to Brook*, in *Work, Employment and Society*, 2009, vol. 23, n. 3, 549-560
- BONAZZI G., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, 2008
- BRYMAN A., *The Disneyization of Society*, in MACDONALD C.L., KORCZYNSKI M. (a cura di), *Service Work. Critical Perspectives*, Routledge, Taylor & Francis Group, 2009, 53-72
- BROOK P., *In critical defence of 'emotional labour': refuting Bolton's critique of Hochschild's concept*, in *Work, Employment and Society*, 2009, vol. 23, n. 3, 531-548
- CALABRESE S., *I parchi tematici*, in CALABRESE S., CODELUPPI V. (a cura di), *Nel paese delle meraviglie. Che cosa sono i parchi di divertimento*, Carocci, 2009, 63-82
- CALABRESE S., CODELUPPI V. (a cura di), *Nel paese delle meraviglie. Che cosa sono i parchi di divertimento*, Carocci, 2009
- CALLAGHAN G., THOMPSON P., *We Recruit Attitude: The Selection and Shaping of Routine Call Centre Labour*, in *Journal of Management Studies*, 2002, vol. 39, n. 2, 233-54
- CARDANO M., *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, 2011
- CERRUTI G., *Lavorare al tempo del cliente nel post-fordismo. Cambiamenti degli orari di lavoro in un ipermercato*, Franco Angeli, 2010
- CERULO M., *Ogni comprensione è sempre emotiva. Arlie Russell Hochschild e la nascita della sociologia delle emozioni*, in CERULO M. (a cura di), *Lavoro emozionale e struttura sociale*, Armando Editore, 2013, 9-34

- CERULO, M., *Maschere e vita quotidiana. Quando i giovani camuffano le emozioni*, Osservatorio MU. SIC Working Paper Series, 2017, (02)
- CODELUPPI V., *Stili di vita e luoghi del consumo*, in *Micro & Macro marketing*, 2000, a. IX, n. 3, 397-399
- CODELUPPI V., *I parchi d'attrazione*, in CALABRESE S., CODELUPPI V. (a cura di), *Nel paese delle meraviglie. Che cosa sono i parchi di divertimento*, Carocci, 2009, 11-28
- CODELUPPI V., *Metropoli e luoghi del consumo*, Mimesis edizioni, 2014
- COSTA N., *I parchi ricreativi disneyani e la celebrazione del capitalismo barocco*, in *Sociologia urbana e rurale*, 1992, n. 38, 293-310
- DESIDERI P., ILARDI M. (a cura di), *Attraversamenti. I nuovi territori dello spazio pubblico*, Costa e Nolan, 1997
- DISNEY INSTITUTE, KINNI T., *Be Our Guest – Perfecting the Art of Customer Service*, Disney Editions, 2011
- ERICKSON, K., *Bodies at work: Performing service in American restaurants*, in *Space and Culture*, 2004, vol. 7, n. 1, 76-89
- ERICKSON, K., PIERCE J.L., *Farewell to the organization man: the feminization of loyalty in high-end and low-end service jobs*, in *Ethnography*, 2005, vol. 6, n. 3, 283-313
- ESPING ANDERSEN G., *I fondamenti sociali delle economie post industriali*, Il Mulino, 2000, 171-202 (capitolo 6)
- FELLINI I., *Il terziario di consumo. Occupazione e professioni*, Carocci, 2017
- FREDDI M., *I parchi Disney*, in CALABRESE S., CODELUPPI V. (a cura di), *Nel paese delle meraviglie. Che cosa sono i parchi di divertimento*, Carocci, 2009, 29-62

- FULLIN G., *Instabilità del lavoro e vulnerabilità: dimensioni, punti di equilibrio ed elementi di fragilità*, in *Rassegna italiana di sociologia*, 2002, n. 4, 553-586
- GABRIEL Y., *Conclusion – Latte Capitalism and Late Capitalism. Reflection on Fantasy and Care as Part of the Service Triangle*, in MACDONALD C.L., KORCZYNSKI M. (a cura di), *Service Work. Critical Perspectives*, Routledge, Taylor & Francis Group, 2009, 175-189
- GOFFMAN E., *Il rituale dell'interazione*, Il Mulino, 1988
- GOFFMAN E., *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, 1997
- HANCOCK P., *Being Santa Claus: the pursuit of recognition in interactive service work*, in *Work, employment and society*, 2013, 1005-1020
- HOCHSCHILD A.R., *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling. Twentieth Anniversary Edition*, University of California Press, 1983
- HOCHSCHILD A.R., *Per amore o per denaro. La commercializzazione della vita intima*, Il Mulino (originale: *The commercialization of Intimate Life. Notes from Home and Work*, University of California Press, 2006)
- HOCHSCHILD A.R., *Lavoro emozionale e struttura sociale*, Armando Editore, 2013 (originale: HOCHSCHILD A.R., *Emotion work, Feeling Rules, and Social Structure*, in *American Journal of Sociology*, 1979, vol. 85, n. 3, 551-575)
- IAGULLI, P., *Sulla sociologia delle emozioni di Arlie Russell Hochschild*, in *Studi di sociologia*, 2009, vol. 47, n. 2, 189-206
- IKELER P., *Deskilling emotional labour: evidence from department store retail*, in *Work, Employment and Society*, 2016, vol. 30, n. 6, 966-983

- JEANTET A., *À votre service! La relation de service comme rapport social*, in *Sociologie du travail*, 2003, vol. 45, n. 2, 191-209
- KIMMEL M. S., *Maschilità e omofobia. Paura, vergogna e silenzio nella costruzione dell'identità di genere*, in LECCARDI C. (a cura di), *Tra i generi. Rileggendo le differenze di genere di generazione di orientamento sessuale*, Edizioni Angelo Guerini e Associati, 2002, 171- 194
- KORCZYNSKI M., *Human Resource Management in Service Work*, Palgrave, 2002, capitolo 8, *Managing emotions*
- KORCZYNSKI, M., *Communities of Coping: Collective Emotional Labour in Service Work*, in *Organization*, 2003, vol. 10, n. 1, 55-79
- KORCZYNSKI M., *Skills in service work: an overview*, in *Human Resource Management Journal*, 2005, vol. 15, n. 2, 3-14
- KORCZYNSKI M., *Understanding the Contradictory Lived Experience of Service Work. The Customer-Oriented Bureaucracy*, in MACDONALD C.L., KORCZYNSKI M. (a cura di), *Service Work. Critical Perspectives*, Routledge, Taylor & Francis Group, 2009a, 73-90
- KORCZYNSKI M., *The Mystery Customer: Continuing Absences in the Sociology of ServiceWork*, in *Sociology*, 2009b, vol. 43, n. 5, 952-967
- KORCZYNSKI M., *The customer in the sociology of work: different ways of going beyond the management-worker dyad*, in *Work, Employment and Society*, 2013, vol. 27, n. 6, 1-7
- KORCZYNSKI M., EVANS C., *Customer abuse to service workers: An analysis of its social creation within the service economy*, in *Work, employment and society*, 2013, vol. 27, n. 5, 768-784
- LAURIE J., KLEINER B., *Employee morale and its impact on service: what companies do to create a positive service experience*, in *Managing Service Quality*, 1995, vol. 5, n. 6, 21-25

- LOPEZ S.H., *Workers, Managers, and Customers: Triangles of power in work communities*, in *Work and Occupations*, 2010, vol. 37, n. 3, 251-271
- LUSETTI M., *Le nuove "fabbriche del divertimento": il caso di Gardaland come impresa emergente nell'organizzazione del loisir*, in MINARDI E., LUSETTI M. (a cura di), *Luoghi e professioni del loisir*, Franco Angeli, 1996
- MACDONALD C.L., KORCZYNSKI M. (a cura di), *Service Work. Critical Perspectives*, Routledge, Taylor & Francis Group, 2009
- MAUSS M., *Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche*, Giulio Einaudi, 2002
- MEMO M., *Parco tematico. Iperreale fantastico commerciale walt disney of course!*, in DESIDERI P., ILARDI M. (a cura di), *Attraversamenti. I nuovi territori dello spazio pubblico*, Costa e Nolan, 1997, 120-148
- MILMAN A., DICKSON D., *Employment characteristics and retention predictors among hourly employees in large US theme parks and attractions*, in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2014, vol. 26, n. 3, 447-469
- MINARDI E., LUSETTI M. (a cura di), *Luoghi e professioni del loisir*, Franco Angeli, 1996
- MORONE A., *I parchi naturalistici*, in CALABRESE S., CODELUPPI V. (a cura di), *Nel paese delle meraviglie. Che cosa sono i parchi di divertimento*, Carocci, 2009, 83-115
- PAYNE J., *Emotional Labour and Skill: A Reappraisal*, in *Gender, Work and Organization*, 2009, vol. 16, n. 3, 348-367
- POMODORO S., *I musei d'impresa*, in CALABRESE S., CODELUPPI V. (a cura di), *Nel paese delle meraviglie. Che cosa sono i parchi di divertimento*, Carocci, 2009, 117-150

- REYNERI E., *Sociologia del mercato del lavoro II. Le forme dell'occupazione*, Il Mulino, 2011
- REYNERI E., *Benessere e qualità dell'occupazione*, in BORDOGNA L., PROVASI G., PEDERSINI R. (a cura di), *Lavoro, mercato, istituzioni. Scritti in onore di Gian Primo Cella*, Franco Angeli, 2012
- REYNERI E., *Introduzione alla sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, 2017
- RITZER G., *Le cattedrali del consumo*, in *il Mulino*, 2000, n. 5, 799-821
- SAYERS J., MONIN N., *Chaplin's Modern Times. Service Work, Authenticity, and Nonsense at the Red Moon Café*, in MACDONALD C.L., KORCZYNSKI M. (a cura di), *Service Work. Critical Perspectives*, Routledge, Taylor & Francis Group, 2009, 11-29
- SASSATELLI R., *Introduzione. Fare genere governando le emozioni*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2014, vol. 55, n. 4, 633-650
- SEYMOUR D., SANDIFORD P., *Learning emotion rules in service organizations: socialization and training in the UK public-house sector*, in *Work, Employment and Society*, 2005, vol. 19, n. 3, 547-564
- SEMI G., *L'osservazione partecipante. Una guida pratica*, Il Mulino, 2010
- SIMMEL G., JEDLOWSKI P. (a cura di), *Le metropoli e la vita dello spirito*, Armando Editore, 1995
- SOARES A., *Au cœur des services: les larmes au travail*, in *Revue Pistes*, 2000, vol. 2, n. 2, IRSST, 1-16, <http://www.unites.uqam.ca/pistes/v2n2/articles/v2n2a5.htm>
- SOARES A., *Les émotions dans le travail*, in *Travailler*, 2002, n. 9, 9-18
- TAUBER G., *Nel mondo dei parchi. Storia e divertimento*, Facto Edizioni, 1992

- TAUBER G., *Tabù nel mondo dei parchi*, Sportframe, 2002
- VAN MAANEN J., *The Smile Factory: Work at Disneyland*, in P. FROST, L. MOORE, M. LOUIS, C. LUNDBERG, J. MARTIN, *Reframing Organisational Culture*, Sage Publications, 1990, 58-76
- VAN MAANEN J., *Displacing Disney: Some Notes on the Flow of Culture*, in *Qualitative Sociology*, 1992, vol. 15, n. 1, 5-35
- WARHURST C., NICKSON D., *Employee Experience of Aesthetic Labour In Retail and Hospitality*, in *Work, Employment and Society*, 2007, vol. 21, n. 1, 103-119
- WHARTON A.S., *The Sociology of Emotional Labor*, in *Annual Review of Sociology*, 2009, vol. 35, 147-165
- WILLIAMS C.L., CONNELL C., *“Looking Good and Sounding Right”: Aesthetic Labor and Social Inequality in the Retail Industry*, in *Work and Occupations*, 2010, vol. 37, n. 3, 349-377

## Sitografia

Annuario dello spettacolo 2016 (consultazione giugno 2018):

[https://www.siae.it/sites/default/files/SIAE\\_ANNUARIO\\_SPETTACOLO\\_2016.pdf](https://www.siae.it/sites/default/files/SIAE_ANNUARIO_SPETTACOLO_2016.pdf)

Annuario dello spettacolo 2017 (consultazione agosto 2018):

[https://www.siae.it/sites/default/files/SIAE\\_ANNUARIO\\_SPETTACOLO\\_2017.pdf](https://www.siae.it/sites/default/files/SIAE_ANNUARIO_SPETTACOLO_2017.pdf)

I parchi di divertimento in Italia (consultazione marzo 2018):

<https://www.parksmania.it/categorie-parchi/italia/>

INPS, “attività sportive, di intrattenimento e di divertimento” (ateco2007) (consultazione luglio 2018):

<https://www.inps.it/webidentity/banchedatistatistiche/dipendenti2/index.jsp>

Dati annuali visitatori parchi di divertimento italiani (consultazione giugno 2018):

<https://mauriziocrisanti.it/2017/06/dati-parchi-divertimento-stagione-2016/>

Federazione italiana pubblici esercizi (consultazione luglio 2018):

<http://www.fipe.it/libri>

Sito web di Leolandia (prima consultazione gennaio 2018):

<https://www.leolandia.it/>

Word Art, nuvole di parole (consultazione luglio 2018):

<https://wordart.com/>

## Appendice metodologica

### 1. Tracce d'intervista

In questa sezione verranno riportate le tre tracce d'intervista utilizzate durante la ricerca sul campo.

#### 1.1. Traccia d'intervista staff

##### 1. **Mi può descrivere la sua giornata lavorativa, da quando varca l'arco di Leolandia alla fine del turno?**

- Qual è la sua giostra/attrazione? Quali sono le caratteristiche della sua postazione?
- Dov'è collocata all'interno del parco?
- La sua postazione è coperta o scoperta?
- Lavora in piedi o seduto?
- Sente della musica?
- Come avviene il contatto con gli ospiti?
- Deve aiutare gli ospiti durante la salita e la discesa dalla giostra?
- Quali sono gli obiettivi del suo lavoro?

##### 2. **Qual è il suo orario di lavoro?**

- Quante ore lavora al giorno? E alla settimana?
- Con che preavviso sono definiti gli orari di lavoro?

- Vengono mai modificati?
- Ha dei giorni di riposo durante la settimana?
- Durante l'orario sono previste delle pause? Con che frequenza?
- Cosa fa nelle pause?
- Com'è lavorare quando i suoi amici e conoscenti sono in vacanza?

**3. Qual è il suo contratto di lavoro?**

- Stagionale/non stagionale; Full-time; Part-time orizzontale; Part-time verticale; Contratto intermittente (a chiamata).

**4. Come ha trovato questo lavoro?**

- L'ha cercato? Se sì, con quali strumenti?
- Le è capitato?
- Gliel'hanno consigliato?

**5. Questo lavoro a Leolandia è la sua prima esperienza lavorativa?**

- Se no, quali altri lavori ha svolto?

**6. Da quanto tempo lavora a Leolandia?**

- Se ha fatto più stagioni: Ha sempre svolto questa mansione?

**7. Perché ha deciso di iniziare a lavorare? (se è un giovane studente)**

**8. Secondo lei ci sono aspetti del suo lavoro che sono stressanti o faticosi?**

- Se ci sono, quali?

- È un lavoro statico o dinamico?
- 9. Al termine di una giornata di lavoro si sente soddisfatto o insoddisfatto?**
- Perché?
  - Quali aspetti la fanno sentire soddisfatto/a? Quali no?
- 10. Quali sono le tre cose che le piacciono di più e le tre cose che le piacciono di meno del suo lavoro?**
- Qual è la cosa che apprezza di più del suo lavoro?
- 11. Dal momento che il suo lavoro è a stretto contatto con gli ospiti mi può elencare degli aspetti positivi e degli aspetti negativi di questa interazione?**
- Perché ritiene quell'aspetto positivo o negativo?
- 12. Mi può dire 5 aggettivi/5 parole che descrivono la sua relazione con gli ospiti?**
- Perché ha scelto questi aggettivi?
- 13. So che ha seguito dei corsi di formazione, le sono sembrati utili?**
- Perché?
  - Durante i corsi di formazione le sono state date delle indicazioni su come relazionarsi con gli ospiti?
  - Mi può fare degli esempi?
  - A volte ti comporteresti in modo molto diverso da come ti hanno spiegato di fare con gli ospiti? In quali situazioni e perché?
  - Le è mai capitato di volersi comportare in un certo modo con un ospite e poi si è comportato diversamente?

- 14. Il rapporto con gli ospiti cambia a seconda che ci sia una giornata di grande o bassa affluenza?**
- Il suo modo di lavorare cambia quando c'è molta fila?
  - Quando nota una grande fila di persone in coda davanti alla sua giostra/ attrazione cosa pensa? Come si comporta?
  - Le è mai capitato di non poter dedicare al cliente il tempo e le attenzione che voleva?
  - Mi può fare un esempio?
- 15. Lavorando con gli ospiti si sente sé stesso?**
- Le sembra di recitare una parte?
  - Perché?
- 16. Secondo lei l'ospite ha sempre ragione? Per lei l'ospite è sovrano?**
- Perché?
- 17. Nella relazione con gli ospiti possono nascere delle incomprensioni legate all'appartenenza a diverse culture?**
- Mi può fare un esempio?
  - Come si relaziona con un ospite che non parla la sua stessa lingua?
- 18. Le è mai capitato di entrare in contatto con ospiti aggressivi o molesti?**
- Può raccontarmelo?
  - Ha mai subito degli abusi verbali o delle molestie da parte degli ospiti?
  - Se sì, come si è sentito in quel momento? (Confuso, Intimidito, Arrabbiato, Basito...)

**19. Le è mai capitato di dover gestire un imprevisto?**

- Me lo può raccontare?
- Di che imprevisto si trattava? (guasto alla giostra, attacco di panico da parte dell'ospite ecc..)
- Come si è comportato?
- Quali sono state le reazioni degli ospiti/dell'ospite di fronte ad un imprevisto?

**20. Ora le leggerò delle frasi e se le è mai capitato di trovarsi in una situazione simile le completerà:**

- Ho cercato di non ridere davanti ad un ospite quando...
- Mi sono impegnato a non piangere davanti ad un ospite quando...
- Ero determinato a non mostrare la mia rabbia ma...
- Volevo rispondere con una parolaccia, in modo sgarbato quando...
- Due ospiti stavano litigando...

(Obiettivo pensare a situazioni tipo e vedere come si comportano)

**21. Precedentemente ha svolto altri lavori a contatto con i clienti (con le persone)?**

- Se sì, ci sono delle differenze con il lavoro attuale legate all'interazione con l'ospite?

**22. Lei indossa un costume/divisa?**

- Come si sente ad indossare un costume/divisa?
- Ha ricevuto indicazioni su come truccarti?
- Le hanno dato indicazioni sull'acconciatura, modo di tenere i capelli, stile e lunghezza dei capelli?

- Ha ricevuto delle indicazioni riguardo alla possibilità di indossare gioielli?
- Le sono state date delle indicazioni riguardo all'ordine e all'igiene personale?

**23. Mi può descrivere il suo rapporto con i colleghi?**

- Che rapporto ha con i suoi colleghi?
- Frequenta i suoi colleghi anche fuori dell'ambiente lavorativo?
- È importante per lei la collaborazione sul posto di lavoro?
- In situazioni di difficoltà può contare sui suoi colleghi? Mi può fare un esempio di quando è stato aiutato/a.
- Come ha aiutato un suo/sua collega in difficoltà? Mi può raccontare?
- Ci sono mai stati momenti di tensione con i colleghi? Quando? Mi può fare un esempio?
- Le capita spesso di scherzare di situazioni accadute durante la giornata lavorativa con i suoi colleghi? Se sì, in che momenti?
- Secondo lei cosa rende una squadra di lavoro affiatata? (condivisione di esperienze, tempo trascorso insieme, feste ecc..)

**24. Mi può descrivere il rapporto con i suoi responsabili?**

- Le è mai capitato di discutere con i suoi superiori?
- Le hanno insegnato qualcosa?
- Li stima?

**25. Come è lavorare in un luogo nel quale le persone si recano per divertirsi?**

- Quali sono i pro e contro?

**26. Cosa significa per lei erogare/produrre un servizio di qualità?**

### Informazioni socio-demografiche

1. In che anno è nato?
2. Dove abita?
3. Vive con i suoi genitori?
4. Ha dei figli?
5. È sposato/a? Convive?
6. Quale è il suo ultimo titolo di studio?
7. Attualmente sta studiando?
  - Se sì, che cosa?

### **1.2. Traccia d'intervista per i responsabili del settore operation**

1. **Mi può descrivere la sua giornata lavorativa, da quando varca l'arco di Leolandia alla fine del turno?**
  - Quali sono le principali mansioni che svolge?
  - Lavora all'esterno o alla torre (uffici/interno)?
  - Entra in contatto con gli ospiti?
2. **Qual è il suo orario di lavoro?**
  - Quante ore lavora al giorno? E alla settimana?
  - Con che preavviso sono definiti gli orari di lavoro?
  - Vengono mai modificati?
  - Ha dei giorni di riposo durante la settimana?
  - Durante l'orario sono previste delle pause? Con che frequenza?

- Cosa fa nelle pause?

**3. Qual è il suo contratto di lavoro?**

- Stagionale/non stagionale; Full-time; Part-time orizzontale; Part-time verticale; Contratto intermittente (a chiamata).

**4. Come ha trovato questo lavoro?**

- L'ha cercato? Se sì, con quali strumenti?
- Le è capitato?
- Gliel'hanno consigliato?

**5. Questo lavoro a Leolandia è la sua prima esperienza lavorativa?**

- Se no, quali altri lavori ha svolto?

**6. Da quanto tempo lavora a Leolandia?**

- Se ha fatto più stagioni: Ha sempre svolto questa mansione?

**7. Secondo lei ci sono aspetti del suo lavoro che sono stressanti o faticosi?**

- Se ci sono, quali?
- È un lavoro statico o dinamico?

**8. Al termine di una giornata di lavoro si sente soddisfatto o insoddisfatto?**

- Perché?
- Quali aspetti la fanno sentire soddisfatto/a? Quali no?

9. **Quali sono le tre cose che le piacciono di più e le tre cose che le piacciono di meno del suo lavoro?**
- Qual è la cosa che apprezza di più del suo lavoro?
10. **Mi può descrivere la divisione dei compiti e la strutturazione interna del settore operation?**
- Cosa fanno i jolly?
  - Che ruolo hanno i responsabili?
11. **Mi può spiegare le fasi di selezione dei dipendenti del settore operation?**
- In fase di selezione quali sono i criteri/parametri che utilizzate per giudicare se il carattere e il modo di fare dei candidati può essere favorevole ad un lavoro a contatto con gli ospiti? / Sulla base di quali criteri scegliete una persona piuttosto che un'altra?
  - Quali sono le soft skills che reputate necessarie per svolgere queste mansioni?
  - È richiesta una buona conoscenza della lingua inglese?
  - Mi può spiegare quali sono i criteri secondo i quali ad un ragazzo assegnate una specifica giostra/attrazione? Mi può fare un esempio? (caratteristiche del ragazzo, caratteristiche della giostra → scelta)
  - Gli operatori alle giostre devono avere delle particolari caratteristiche fisiche?
  - Anche i *character*?
12. **Può ripercorrere brevemente le tappe principali della formazione dei nuovi dipendenti?**
- Perché è importante un iter di formazione così prolungato e dettagliato?

- Ai corsi di formazione si è spesso parlato di una suddivisione delle giostre in: attrazioni per bambini, per famiglie e giostre più emozionali, può spiegarmi su che cosa si basa questa suddivisione e secondo quali parametri?

**13. Vengono fatte delle osservazioni, delle verifiche per analizzare e valutare il lavoro dei singoli operatori?**

- Fate ricorso a dei *Mystery costumer* per valutare il lavoro degli addetti alle giostre?

**14. Mi può descrivere il suo rapporto con i colleghi?**

- Che rapporto ha con i suoi colleghi?
- Frequenta i suoi colleghi anche fuori dell'ambiente lavorativo?
- È importante per lei la collaborazione sul posto di lavoro?
- In situazioni di difficoltà può contare sui suoi colleghi? Mi può fare un esempio di quando è stato aiutato/a.
- Come ha aiutato un suo/sua collega in difficoltà? Mi può raccontare?
- Ci sono mai stati momenti di tensione con i colleghi? Quando? Mi può fare un esempio?
- Le capita spesso di scherzare di situazioni accadute durante la giornata lavorativa con i suoi colleghi? Se sì, in che momenti?
- Secondo lei cosa rende una squadra di lavoro affiatata? (condivisione di esperienze, tempo trascorso insieme, feste ecc..)

**15. Mi può descrivere il rapporto con i suoi superiori?**

- Le è mai capitato di discutere con i suoi superiori?

- Le hanno insegnato qualcosa?
- Li stima?

**16. A Leolandia ci sono delle feste dedicate allo staff?**

- Quante volte all'anno?
- Quali sono le attività che si svolgono?
- Perché è importante condividere i riconoscimenti del parco con lo staff?

**17. Quali sono i criteri per i quali viene assegnato ad un parco il premio di “miglior personale dell'anno”?**

- In che cosa consiste il riconoscimento?

**18. Dal momento che il suo lavoro è a stretto contatto con gli ospiti mi può elencare degli aspetti positivi e degli aspetti negativi di questa interazione?**

- Perché ritiene quell'aspetto positivo o negativo?
- Mi faccia l'esempio di una situazione divertente e piacevole con l'ospite.
- Mi faccia l'esempio di una situazione spiacevole con l'ospite.
- Ha mai subito degli abusi verbali o delle molestie da parte degli ospiti?
- Nei suoi anni di esperienza ha notato dei cambiamenti nel modo di comportarsi degli ospiti?
- Secondo lei gli ospiti sono più esigenti oggi?

**19. Mi può dire 5 aggettivi/5 parole che descrivono la sua relazione con gli ospiti?**

- Perché ha scelto questi aggettivi?

- 20. Con gli ospiti possono nascere delle incomprensioni legate all'appartenenza a diverse culture?**
- 21. Ci sono luoghi dedicati all'ascolto e all'incontro con gli ospiti?**
- Per ascoltare lamentele, consigli, confrontarsi su episodi accaduti
- 22. Lei indossa un costume/una divisa?**
- Come si sente ad indossarla?
  - Secondo lei è importante che tutti indossino un costume?
- 23. Ha seguito dei corsi di formazione per ricoprire il suo ruolo?**
- Li ha trovati utili?
  - Le sono state delle indicazioni su come relazionarsi con gli ospiti?
- 24. Quanto conta l'esperienza sul campo per poter svolgere il suo lavoro?**
- Che cosa ha imparato in tutti questi anni?
  - Ci sono stati degli episodi che le hanno fatto pensare che proprio grazie alla sua esperienza è riuscita a raggiungere un certo obiettivo o a superare una difficoltà?
  - Mi può fare un esempio?
- 25. Come è lavorare in un luogo nel quale le persone si recano per divertirsi?**

26. Cosa significa per lei produrre/erogare/offrire un servizio di qualità?

### Informazioni socio-demografiche

1. In che anno è nato?
2. Dove abita?
3. Vive con i suoi genitori?
4. Ha dei figli?
5. È sposato/a? Convive?
6. Quale è il suo ultimo titolo di studio?
7. Attualmente sta studiando?
  - Se sì, che cosa?

### **1.3. Traccia d'intervista per il dipendente storico**

1. La storia del parco, dal 1971 ad oggi può essere suddivisa in più fasi, toccando le tappe principali mi può raccontare l'evoluzione del parco?
  - Mi può raccontare la trasformazione del parco da Minitalia a Leolandia?
  - Ci sono state delle conseguenze in termini di organizzazione del lavoro?
  - L'estensione del parco si è ampliata nel tempo?
  - Sono state inserite nuove attrazioni?
  - Quante sono le attrazioni?
2. Mi può spiegare la divisione del parco in aree tematiche, precisamente nei "mondi di Leolandia"?
3. Mi può descrivere la struttura organizzativa del parco?
  - Divisione in quattro società?

- All'interno del parco c'è una divisione in specifici settori come *operation* e ristorazione giusto? Quali e quanti sono questi settori?
  - Ogni settore ha dei responsabili? Come è strutturato al suo interno?
  - Quali sono i servizi presenti a Leolandia? (Ad esempio nursery, infermeria..)
- 4. Nel tempo il numero di dipendenti del parco è cresciuto?**
- Tra gli stagionali vi è un elevato turn-over o molti sono riconfermati di anno in anno?
- 5. A Leolandia ci sono delle feste dedicate allo staff?**
- Venivano fatte anche con la gestione precedente?
  - Quante volte all'anno?
  - Quali sono le attività che si svolgono?
  - Perché è importante condividere i riconoscimenti/premi del parco con lo staff?
- 6. Quali sono i criteri per i quali viene assegnato ad un parco il premio di "miglior personale dell'anno"?**
- Cosa comporta il premio?
- 7. Cosa significa per lei produrre/erogare/offrire un servizio di qualità?**
- 8. Come è lavorare in un luogo nel quale le persone si recano per divertirsi?**
- 9. Qual è la mission di Leolandia?**

### Informazioni socio-demografiche

1. In che anno è nato?
2. Dove abita?
3. Vive con i suoi genitori?
4. Ha dei figli?
5. È sposato/a? Convive?
6. Quale è il suo ultimo titolo di studio?
7. Attualmente sta studiando?
  - Se sì, che cosa?

## 2. Griglie di osservazione

In queste sezione sono riportate le griglie di osservazione utilizzate durante le osservazioni sul campo. Tali osservazioni hanno si sono svolte sia durante i corsi di formazione sia nei giorni di lavoro quando il parco era aperto al pubblico.

### 2.1. Griglia di osservazione per corsi di formazione

#### Cosa osservare (esperienze, descrizioni):

- **Ambiente nel quale si svolgono i corsi** (non tutti i corsi si svolgeranno nel medesimo luogo):
  - Disposizione aula
  - Colori
  - Luci
  - Dettagli che colpiscono
- **Persone che partecipano ai corsi (futuri lavoratori e insegnanti):**
  - Abbigliamento

- Postura
- Reazioni
- Condizione emotiva
- Comportamenti
- **Relazioni:**
  - Scambi verbali (riportare le parole esatte)
  - Relazioni tra partecipanti (alcuni si conosceranno già, per altri sarà il primo incontro)
  - Relazioni tra partecipanti e docenti
  - Osservazione sia nei momenti di lezione sia nei momenti di pausa (intervallo, pausa pranzo)

Contenuti dei corsi di formazione:

- Le lezioni sono frontali o prevedono anche il coinvolgimento dei partecipanti?
- I docenti fanno ricorso a materiale multimediale? (presentazioni in PowerPoint, video, audio)
- Come viene attirata l'attenzione dei partecipanti?
- I futuri lavoratori si devono presentare?
- Vengono proposte delle attività finalizzate al “fare conoscenza”?
- Vengono dati dei consigli pratici su come comportarsi in alcune situazioni specifiche?
- Vengono proposti giochi di ruolo?
- I lavoratori sono invitati a mettersi nei panni dei clienti?
- I lavoratori devono mimare delle situazioni?
- Viene spiegato come relazionarsi con il cliente?
- Vengono fatti esempi di situazioni difficili in cui ci si deve relazionare con il cliente? Viene spiegato come agire?
- Particolare attenzione ai piccoli ospiti? (non tutti i bambini sono accompagnati dai genitori o comunque da un maggio-

renne poiché, soprattutto durante il periodo estivo, gruppi di bambini si recano a Leolandia perché in gita con l'oratorio, con la parrocchia, con la scuola o con varie associazioni di volontariato e per ciascun bambino non c'è un adulto che lo segue)

- Sono date istruzioni circa comportamenti da adottare e comportamenti vietati?
- Viene fatta una tipizzazione dei clienti?
- Sono necessarie delle *soft skills* per relazionarsi con i clienti?
- Di quali capacità relazionali devono disporre i lavoratori per rapportarsi con i clienti?
- È chiesto esplicitamente di sorridere ai clienti?
- È chiesto di essere pazienti con i clienti?
- Viene spiegato come acconciarsi, come truccarsi?
- Esiste un codice di abbigliamento (*dress code*) per le ore lavorative? Vengono fatte raccomandazioni a riguardo?
- Sono proposte attività per sollecitare la collaborazione e la cooperazione tra i futuri lavoratori?
- Si fa leva sullo spirito di squadra tra colleghi?

## **2.2 Griglia di osservazione per le giornate di parco aperto**

- **Caratteristiche della postazione:**
  - Collocazione nel parco (area tematica)
  - Giostra acquatica/giostra meccanica
  - Coperta/scoperta
  - Lavoro in piedi/seduto/entrambi
  - Limite di altezza per accesso alla giostra
  - Aiuto carico/scarico ospiti dalla giostra
  - Bambini soli
  - Bambini accompagnati da un adulto
- **Descrizione operatore/i:**

- Giovane/adulto
- Trucco
- Acconciatura
- Tatuaggi visibili
- Piercing
- Sorriso costante?
- Postura
- Movimenti
- Comportamenti
- Ruolo
- Operazioni svolte
- Divisa
- **Descrizione divisa:**
  - Indumenti
  - Colore
  - Cambia a seconda dell'area tematica in cui è collocata la giostra?
  - La divisa indossata da un uomo e da una donna operanti alla stessa postazione è diversa?
- **Interazione tra colleghi:**
  - Si scambiano i ruoli?
  - In una situazione delicata con l'ospite si sostengono con lo sguardo e/o intervengono in difesa del collega?
  - Relazione
  - Dialogo
- **Interazione con l'ospite:**
  - Contatto fisico per salita/discesa dalla giostra
  - Comunicazione diretta
  - Comunicazione mediante un microfono
  - Dialogo
  - Gestualità
  - Comportamenti

- Spiegazione regole della giostra
- Scambio di sorrisi
- Saluto contraccambiato
- Interazione con ospiti vip
- Interazione con ospiti speciali (pass)
- Interazione con abbonati
- Ospiti aggressivi
- **Eventuali scene particolari**

### 3. Rapporti manutenzione

M64.01 rev01 retro AVVIAMENTO GIORNALIERO DELL'ATTRAZIONE

ATTRAZIONE: ..... Data: 19.5.2018

**CONTROLLI EFFETTUATI PRIMA DELL'UTILIZZO DELL'ATTRAZIONE CON IL PUBBLICO**  
 (Accertarsi che nessuna persona sia esposta in zone pericolose dentro l'attrazione od intorno ad essa).

Prima di rendere disponibile l'attrazione agli Operatori per il funzionamento in presenza di pubblico sono state eseguite le seguenti Ispezioni, Controlli e Prove

ISPEZIONI -CONTROLLI-PROVE ESEGuite DAL PERSONALE DELLA MANUTENZIONE	RISULTATO (ANNOTARE I RISULTATI, NON FARE SEMPLICEMENTE CROCETTE)
Controllo e prove funzionali dei Dispositivi Ritenuta passeggeri	
Controllo e prove dell'efficienza dei dispositivi di comando	
Prove dell'efficienza dell'Arresto di Emergenza	
Giri di prova (a vuoto)	
Altre ispezioni, controlli e prove effettuate specificare di seguito:	

A SEGUITO DEI RISULTATI DELLE ISPEZIONI, CONTROLLI E PROVE DI CUI SOPRA, IN AGGIUNTA AL CONTROLLO GIORNALERO L'ATTRAZIONE E' IDONEA AD ESSERE UTILIZZATA IN SICUREZZA CON OPERATORI, PUBBLICO E PASSEGGERI.

SI  
 NO (specificare la ragioni).....

Nome e cognome (leggibili)..... Firma:.....

ISPEZIONI -CONTROLLI-PROVE ESEGuite DALL'OPERATORE DELLE ATTRAZIONI	RISULTATO (ANNOTARE I RISULTATI, NON FARE SEMPLICEMENTE CROCETTE)
Presenza dell'estintore e di altri mezzi anticendio	SI PRESENTI
Presenza dei cartelli ed istruzioni per il pubblico	SI PRESENTI
Presenza delle procedure per gli operatori in caso di emergenza	SI PRESENTI
Verifica chiusura ingressi/cancelli di servizio	OK FATTO
Controllo della pulizia degli accessi, uscite e zona pubblico	OK FATTO

Nome e cognome (leggibili)..... Firma:.....

**M64.01 RAPPORTINO OPERATIVO GIORNALIERO rev01**

**ATTRAZIONE:** ..... Data: 19.05 / 2018

ORARIO FUNZIONAMENTO ATTRAZIONE: dalle 10:05 alle ..... Totale Ore: .....

**RILEVAMENTI** (se applicabile e rilevabile):

- Cicli completi di funzionamento dal n° ..... Al n° ..... Totale Giornalero: .....
- Passeggeri

**TURNI OPERATORI E ASSISTENTI**

Cognome e Nome	Inizio turno	Pausa	Necessità di allontanarsi	Fine turno	Ore totali
1	<u>10:00</u>	<u>30m</u>			
2	<u>10:00</u>	<u>30m</u>			
3	<u>10:00</u>	<u>30m</u>			
4					
5					
6					
Sostituito da:					
Sostituito da:					
Sostituito da:					

**CONTROLLO** (Da parte del responsabile addetto)

9	10	11	12	13
14	15	16	17	18
19	20	21	22	

**PROBLEMI RISCONTRATI NEL FUNZIONAMENTO DELL'ATTRAZIONE:**

Fermo Attrazione  
dalle ore ..... alle ore ....., motivo: .....

dalle ore ..... alle ore ....., motivo: .....

Situazioni pericolose che avrebbero potuto causare un incidente e/o infortunio

Descrizione	Operatori presenti
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Situazioni di Emergenza e/o necessità di evacuazione passeggeri

Descrizione	Operatori presenti
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

**INCIDENTI E/O INFORTUNI**

Descrizione	Operatori presenti
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Data: 19-5-2018

Attrazione \_\_\_\_\_

Orario di apertura al pubblico: dalle ore 10:30 alle ore \_\_\_\_\_

Capienza soggetto: 6 posti      Si registrano:  passeggeri / ciclo operativo  
 posti vuoti / ciclo operativo

ORA	RILEVAZIONI AD OGNI CICLO OPERATIVO	TOT CICLI/ORA	TOT PASSEGGERI/ORA	ACCESSIBILITY PASS/ORA
10:00				
11:00				
12:00				
13:00				
14:00				
15:00				
16:00				
17:00				
18:00				
19:00				
20:00				
21:00				
<b>TOTALE</b>				

## ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

### ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

1. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), *Lavoro: una riforma a metà del guado*, 2012
2. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), *Lavoro: una riforma sbagliata*, 2012
3. M. Tiraboschi, *Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times*, 2012
4. Bollettinoadapt.it, *Annuario del lavoro 2012*, 2012
5. AA.VV., *I programmi alla prova*, 2013
6. U. Buratti, L. Casano, L. Petruzzo, *Certificazione delle competenze*, 2013
7. L. Casano (a cura di), *La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea?*, 2013
8. F. Fazio, E. Massagli, M. Tiraboschi, *Indice IPCA e contrattazione collettiva*, 2013
9. G. Zilio Grandi, M. Sferrazza, *In attesa della nuova riforma: una rilettura del lavoro a termine*, 2013
10. M. Tiraboschi (a cura di), *Interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, e della coesione sociale*, 2013
11. U. Buratti, *Proposte per un lavoro pubblico non burocratico*, 2013
12. A. Sánchez-Castañeda, C. Reynoso Castillo, B. Palli, *Il subappalto: un fenomeno globale*, 2013
13. A. Maresca, V. Berti, E. Giorgi, L. Lama, R. Lama, A. Lepore, D. Mezzacapo, F. Schiavetti, *La RSA dopo la sentenza della Corte costituzionale 23 luglio 2013, n. 231*, 2013
14. F. Carinci, *Il diritto del lavoro in Italia: a proposito del rapporto tra Scuole, Maestri e Allievi*, 2013
15. G. Zilio Grandi, E. Massagli (a cura di), *Dal decreto-legge n. 76/2013 alla legge n. 99/2013 e circolari "correttive": schede di sintesi*, 2013

16. G. Bertagna, U. Buratti, F. Fazio, M. Tiraboschi (a cura di), *La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero*, 2013
17. R. Zucaro (a cura di), *I licenziamenti in Italia e Germania*, 2013
18. Bollettinoadapt.it, *Annuario del lavoro 2013*, 2013
19. L. Mella Méndez, *Violencia, riesgos psicosociales y salud en el trabajo*, 2014
20. F. Carinci (a cura di), *Legge o contrattazione? Una risposta sulla rappresentanza sindacale a Corte costituzionale n. 231/2013*, 2014
21. M. Tiraboschi (a cura di), *Jobs Act – Le misure per favorire il rilancio dell’occupazione, riformare il mercato del lavoro ed il sistema delle tutele*, 2014
22. M. Tiraboschi (a cura di), *Decreto-legge 20 marzo 2014, n. 34. Disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell’occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese – Prime interpretazioni e valutazioni di sistema*, 2014
23. G. Gamberini (a cura di), *Progettare per modernizzare. Il Codice semplificato del lavoro*, 2014
24. U. Buratti, C. Piovesan, M. Tiraboschi (a cura di), *Apprendistato: quadro comparato e buone prassi*, 2014
25. M. Tiraboschi (a cura di), *Jobs Act: il cantiere aperto delle riforme del lavoro*, 2014
26. F. Carinci (a cura di), *Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014*, 2014
27. S. Varva (a cura di), *Malattie croniche e lavoro. Una prima rassegna ragionata della letteratura di riferimento*, 2014
28. R. Scolastici, *Scritti scelti di lavoro e relazioni industriali*, 2014
29. M. Tiraboschi (a cura di), *Catastrofi naturali, disastri tecnologici, lavoro e welfare*, 2014
30. F. Carinci, G. Zilio Grandi (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi – Atto I*, 2014
31. E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un’indagine ricostruttiva*, 2014
32. F. Carinci (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi – Atto II*, 2014
33. S. Stefanovichj, *La disabilità e la non autosufficienza nella contrattazione collettiva italiana, alla luce della Strategia europea sulla disabilità 2010-2020*, 2014

34. AA.VV., *Crisi economica e riforme del lavoro in Francia, Germania, Italia e Spagna*, 2014
35. Bollettinoadapt.it, *Annuario del lavoro 2014*, 2014
36. M. Tiraboschi (a cura di), *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, 2015
37. F. Carinci, M. Tiraboschi (a cura di), *I decreti attuativi del Jobs Act: prima lettura e interpretazioni*, 2015
38. M. Soldera, *Dieci anni di staff leasing. La somministrazione di lavoro a tempo indeterminato nell'esperienza concreta*, 2015
39. M. Tiraboschi, *Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times*, 2015
40. F. Carinci (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi. Atti del X Seminario di Bertinoro-Bologna del 23-24 ottobre 2014*, 2015
41. F. Carinci, *Il tramonto dello Statuto dei lavoratori*, 2015
42. U. Buratti, S. Caroli, E. Massagli (a cura di), *Gli spazi per la valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro*, in collaborazione con IRPET, 2015
43. U. Buratti, G. Rosolen, F. Seghezzi (a cura di), *Garanzia Giovani, un anno dopo. Analisi e proposte*, 2015
44. D. Mosca, P. Tomassetti (a cura di), *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali*, 2015
45. M. Tiraboschi, *Prima lettura del decreto legislativo n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, 2015
46. F. Carinci, C. Cester (a cura di), *Il licenziamento all'indomani del d.lgs. n. 23/2015*, 2015
47. F. Nespoli, F. Seghezzi, M. Tiraboschi (a cura di), *Il Jobs Act dal progetto alla attuazione*, 2015
48. F. Carinci (a cura di), *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, 2015
49. Studio Legale Tributario D. Stevanato (a cura di), *Introduzione al processo tributario*, in collaborazione con ADAPT ANCL Padova e Regione Veneto, 2015
50. E. Dagnino, M. Tiraboschi (a cura di), *Verso il futuro del lavoro*, 2016
51. S. Santagata (a cura di), *Lavoro e formazione in carcere*, 2016

52. A. Cassandro, G. Cazzola (a cura di), *Il c.d. Jobs Act e i decreti attuativi in sintesi operativa*, 2016
53. M. Del Conte, S. Malandrini, M. Tiraboschi (a cura di), *Italia-Germania, una comparazione dei livelli di competitività industriale*, 2016
54. F. Carinci (a cura di), *Jobs Act: un primo bilancio. Atti del XI Seminario di Bertinoro-Bologna del 22-23 ottobre 2015*, 2016
55. G. Rosolen, F. Seghezzi (a cura di), *Garanzia Giovani due anni dopo. Analisi e proposte*, 2016
56. L. Casano, G. Imperatori, C. Tourres (a cura di), *Loi travail: prima analisi e lettura. Una tappa verso lo “Statuto dei lavori” di Marco Biagi?*, 2016
57. G. Polillo, *ROMA – reset. Una terapia contro il dissesto*, 2016
58. J.L. Gil y Gil (dir.), T. Ushakova (coord.), *Comercio y justicia social en un mundo globalizado*, 2016
59. F. Perciavalle, P. Tomassetti (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale*, 2016
60. M. Sacconi, E. Massagli (a cura di), *Le relazioni di prossimità nel lavoro 4.0*, 2016
61. Bollettinoadapt.it, *Annuario del lavoro 2016*, 2016
62. E. Dagnino, F. Nespoli, F. Seghezzi (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, 2017
63. G. Cazzola, D. Comegna, *Legge di bilancio 2017: i provvedimenti in materia di assistenza e previdenza*, 2017
64. S. Fernández Martínez, M. Tiraboschi (a cura di), *Lavoro e malattie croniche*, 2017
65. E. Prodi, F. Seghezzi, M. Tiraboschi (a cura di), *Il piano Industria 4.0 un anno dopo*, 2017
66. E. Massagli (a cura di), *Dall’alternanza scuola-lavoro all’integrazione formativa*, 2017
67. G. Cazzola, *Storie di sindacalisti*, 2017
68. S. Bruzzone (a cura di), *Salute e persona: nella formazione, nel lavoro e nel welfare*, 2017

69. A. Corbo, F. D'Addio, L.M. Pelusi, M. Tiraboschi (a cura di), *Tirocini extracurricolari: i primi recepimenti regionali delle linee guida del 25 maggio 2017*, 2017
70. AA.VV., *Un anno di Bollettino ADAPT*, 2017
71. E. Massagli, F. Nespoli, F. Seghezzi (a cura di), *Elezioni 2018: il lavoro nei programmi dei partiti*, 2018
72. V. Ferro, M. Menegotto, F. Seghezzi (a cura di), *Il lavoro temporaneo tra contratti a termine e somministrazione. Prima analisi in vista del c.d. decreto dignità*, 2018
73. M. Menegotto, F. Seghezzi, S. Spattini (a cura di), *Misure per il contrasto al precariato: primo commento al decreto-legge n. 87/2018 (c.d. decreto dignità)*, 2018
74. A. Rosafalco, *Politiche migratorie e diritto del lavoro*, 2018
75. S. Fernández Martínez, *La permanencia de los trabajadores con enfermedades crónicas en el mercado de trabajo. Una perspectiva jurídica*, 2018
76. M. Menegotto, P. Rausei, P. Tomassetti (a cura di), *Decreto dignità. Commentario al d.l. n. 87/2018 convertito dalla l. n. 96/2018*, 2018
77. AA.VV., *Un anno di Bollettino ADAPT – 2018*, 2019
78. L. Casano, E. Massagli, E. Prodi, F. Seghezzi, M. Tiraboschi, *Una alleanza tra mondo della ricerca e imprese per l'occupazione dei giovani Per una via italiana al modello Fraunhofer Gesellschaft*, 2019
79. M. Marocco, S. Spattini (a cura di), *Diritto al lavoro, contrasto alla povertà, politica attiva, inclusione sociale: le tante (troppe?) funzioni del reddito di cittadinanza all'italiana. Primo commento al d.l. n. 4/2019*, 2019
80. A. Cezza, *Management by Objectives e relazioni industriali: dalla teoria al caso Ducati Motor Holding S.p.A.*, 2019

# SOCI ADAPT

Adecco Group	Confprofessioni	Generali Italia
ANC	Confsal	Gi Group
ANCL Veneto	Coopfond-Legacoop nazionale	Ifoa
Aninsei	Cremonini	IHI Charging Systems International
Assindustria Venetocentro	Day Ristoservice	Ikea Italia Retail
Assoimprenditori Alto Adige	Edenred	Inail
Assolavoro	Elettra Sincrotrone Trieste	Lavoropiù
Assolombarda	Enel	Manageritalia
ASSTRA	Eni	Manpower
Bracco	ERG	Manutencoop
Brembo	Esselunga	MCL
Cisl	Farindustria	Quanta
CNA	Federalberghi	Randstad Italia
Coldiretti	Federdistribuzione	Scuola Centrale Formazione
Confagricoltura	FederlegnoArredo	Sistema Impresa
Confagricoltura Verona	Federmanager	SNFIA
Confartigianato	Federmeccanica	Sodexo Motivation Solutions Italia
Confcommercio	Femca-Cisl	Synergie Italia
Confcooperative	Fim-Cisl	Tempor
Confesercenti	Fincantieri	UBI Banca
Confimi Industria	Fipe	UGL
Confindustria Bergamo	Fondazione Bruno Kessler	Umana
Confindustria Verona	Fondazione E. Mach	Well Work
Confindustria Vicenza	Fondazione Fai-Cisl	World Employment Confederation

# ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

**ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro**

