



A cura di **Gabriele Gabrielli**

RIGENERARE LA DIGNITÀ DEL LAVORO

CONTRO LE DISUGUAGLIANZE
PER COLTIVARE FUTURO

*Con i contributi di G. Alessandrini,
S. Allievi, S. Dello Russo, M. Franzini,
V. Friso, G. Gabrielli, R. Maiolini*

 FrancoAngeli



LAVORO per **LA** persona

Collana diretta da **Gabriele Gabrielli**

LAVORO per LAPERSONA

Collana della Fondazione Lavoroperlapersona, 
diretta da **Gabriele Gabrielli**

Comitato scientifico: Luigi Alici, Franco Amicucci, Luigino Bruni, Roberta Carlini, Pier Luigi Celli, Andrea Granelli, Giuseppe Mantovani, Francesco Totaro, Gianluca Gregori, Roberto Mancini, Silvia Profili, Enzo Rullani, Giuseppe Varchetta

LA FONDAZIONE

La Fondazione Lavoroperlapersona (www.lavoroperlapersona.it) nasce dalla passione per l'uomo e per il lavoro che è sua espressione. Valorizza entrambi, ma assegna loro posti diversi. La verità sulla persona, infatti, va oltre il lavoro. L'uno, il lavoro, deve essere a servizio dell'altra, la persona. Il lavoro però ne è parte rilevante. Per questo è irrinunciabile, motivo di attenzione e tutela, fondamento di democrazia e civiltà. Contribuisce alla piena realizzazione dell'uomo quando è dignitoso e asseconda vocazioni e talenti personali. Arricchisce, rendendola più preziosa, la nostra identità e prepara un futuro più accogliente per le generazioni che verranno.

LA COLLANA

La Collana *LAVORO per LAPERSONA* è parte di questo progetto. Vuole testimoniare l'impegno per sostenere e sviluppare la persona e il lavoro, l'educazione all'altro, l'accoglienza e la diversità, la giustizia, la cooperazione e la solidarietà, per formare cittadini responsabili e comunità inclusive. Un impegno quanto mai necessario in un'epoca che mette a dura prova tale visione, minacciata nel profondo da modelli culturali e sociali che alimentano individualismo e narcisismo, paura e fuga dall'altro.

Valorizzando diversi linguaggi, la collana propone saggi, studi e ricerche, esperienze educative e formative.

I singoli titoli si offrono come saggi di riflessione e approfondimento per imprenditori, operatori ed educatori, manager e formatori, docenti e ricercatori, politici e amministratori, studenti e cittadini impegnati nel costruire una società diversamente fondata dove sia possibile coltivare l'umanità.

La sezione *SPILLE* propone saggi in formato agile per "tenere insieme" le parti di un tutto, intrecciando colori e voci, passioni, esperienze e prospettive.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

A cura di **Gabriele Gabrielli**

RIGENERARE LA DIGNITÀ DEL LAVORO

CONTRO LE DISUGUAGLIANZE
PER COLTIVARE FUTURO

*Con i contributi di G. Alessandrini,
S. Allievi, S. Dello Russo, M. Franzini,
V. Friso, G. Gabrielli, R. Maiolini*



Collana diretta da **Gabriele Gabrielli**

LAVORO per LA persona

FrancoAngeli 

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons*
Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale
(CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul
diritto d'autore.*

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera
accetta*

*tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e
comunicate sul sito*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

Persona e lavoro: un percorso per rigenerare la dignità, di Gabriele Gabrielli	pag. 7
Rimettersi in cammino: ripartire dall'umano, contro le diseguaglianze, di Stefano Allievi	» 49
Digitalizzazione e rigenerazione del lavoro: territori, luoghi e imprese, di Riccardo Maiolini	» 65
Il "lavoro debole": quale cura?, di Maurizio Franzini	» 83

Diritti e opportunità per un futuro migliore verso la salvaguardia della dignità umana nel lavoro e nel vivere sociale, di Giuditta Alessandrini	» 99
Attraverso il lavoro dignità e autonomia per i più fragili, di Valeria Friso	» 115
Promuovere benessere. Coltivare l'umanità nelle organizzazioni, di Silvia Dello Russo	» 135
Note sugli autori	» 151

Persona e lavoro: un percorso per rigenerare la dignità

di Gabriele Gabrielli

1. La dignità del lavoro: da dove nasce?

Persona e lavoro sono due valori, due concetti, due beni che stanno insieme, non possono leggersi disgiuntamente in quanto il lavoro è *espressione della persona* e questa, in virtù della dimensione relazionale che la costituisce, si realizza nel lavoro inteso come “la forma più comune di cooperazione che l’umanità abbia generato nella sua storia”¹. È grazie a questo stretto e irriducibile legame che la *persona* conferisce dignità al lavoro, per il fatto stesso, cioè, che è la persona a realizzarlo. Potremmo dire che si tratta di una

¹ Papa Francesco, *Discorso ai delegati della Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori (CISL)*, 28 giugno 2017, disponibile al sito www.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2017/june/documents/papa-francesco_20170628_delegati-cisl.html.

“dignità intrinseca e insopprimibile del lavoro”², una dimensione che riguarda la relazione intima che esiste tra quest’ultimo e il *soggetto*, cioè la persona-uomo che lavora.

Vuol dire allora che tra le possibili fonti della dignità del lavoro emerge, come fondativa, quella “soggettiva” che individua nella persona-che-lavora l’autorità che gliela conferisce. Perché, scrive Sergio Labate “non è il lavoro che dà dignità, ma la persona, in quanto soggetto incondizionato della propria dignità, che ha diritto a un lavoro dentro cui questa sua dignità possa inverarsi”³. Il concetto di “dignità intrinseca” segnala in altre parole la sorgente primaria da cui il lavoro la ricava individuandola proprio nella persona. Questa va pertanto distinta da altre possibili fonti e dimensioni che, insieme, danno vita all’articolata figura della dignità.

Il presidente Sergio Mattarella, in un passaggio del messaggio al Parlamento riunito in seduta comune in occasione della sua rielezione⁴, sembra riferirsi proprio a queste diverse possibilità quando afferma che “accanto alla dimensione sociale della dignità, c’è un suo significato etico

² Lodigiani R., *Lavoratori e cittadini*, Vita e Pensiero, Milano, 2018, p. 114.

³ Labate S., *Lavoro e dignità. L’utopia concreta del moderno*, in Gabrielli G. (a cura di), *Dipendere e intraprendere. Riflessioni sul lavoro che cambia*, FrancoAngeli, Milano, 2020, p. 119.

⁴ Il discorso del presidente della Repubblica Sergio Mattarella al Parlamento nel giorno del giuramento, 3 febbraio 2022, può essere scaricato a questo indirizzo www.quirinale.it/elementi/62272.

e culturale che riguarda il valore delle persone e chiama in causa l'intera società. La dignità”.

Mattarella sottolinea così che il valore della persona sta nella sua specifica e originaria dignità che deve essere per questa ragione “pietra angolare del nostro impegno, della nostra passione civile”.

Chiarito questo aspetto conviene subito aggiungere una considerazione che ci aiuta a meglio comprendere i contorni della dignità del lavoro. Ossia che la dimensione intrinseca della dignità del lavoro è condizione necessaria ma non sufficiente a conferire *pienezza* di dignità al lavoro, perché per avere tale pienezza occorre che il lavoro stesso, nel suo concreto manifestarsi, risulti *degno* della persona-uomo, risulti appropriato cioè alla natura e valore del suo autore che, lasciandoci ispirare dagli insegnamenti della dottrina sociale della Chiesa e dal magistero di papa Francesco, è “il centro e il fine di tutta la vita economico-sociale”⁵.

Ora è evidente che a determinare questo carattere di appropriatezza, capace cioè di discernere tra il lavoro degno per la persona e quello che non lo è perché non ne rispetta il suo valore, concorrono fattori di natura diversa

⁵ Concilio Vaticano II, *Costituzione pastorale sulla chiesa nel mondo contemporaneo Gaudium et Spes*, 63, disponibile al sito www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_it.html. Si veda anche Papa Francesco, *Lettera enciclica Laudato si*, 24 maggio 2015, disponibile al sito www.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html.

che possono restringere o dilatare nello svolgersi dell'attività umana la dignità del lavoro.

È in questo senso che possiamo allora affermare che accanto alla “dignità intrinseca del lavoro” si affianca necessariamente “una dignità estrinseca del lavoro”, ossia quella che “dipende dalle condizioni concrete in cui lo stesso prende forma nel suo svolgersi”⁶ presentando dunque profili di “vulnerabilità”⁷. Per questo nel concordare con Labate quando afferma che “la dignità è un compito del lavoro, è un criterio di giudizio del lavoro”, aggiungiamo tuttavia che il lavoro ha anche una dimensione intrinseca proprio perché espressione della persona. Dunque, non è affatto sufficiente avere un lavoro qualsiasi perché la dignità sia assicurata, occorre che la dimensione soggettiva e quella sociale (organizzativa) della dignità si concilino, che la dignità sia messa “in scena socialmente”⁸, per realizzare la dignità del lavoro nella sua pienezza come diremo più avanti.

Ecco allora che diventa centrale osservare e valutare l'atteggiarsi delle variegate forme attraverso le quali si manifesta l'economia, l'organizzazione del lavoro per produrre beni e servizi, la disciplina locale, nazionale, internazionale che provvedono a fornire il quadro delle regolamentazioni necessarie per il loro esercizio, perché tutte vanno a costituire l'insieme delle condizioni e delle caratte-

⁶ Lodigiani R., op. cit., p. 115.

⁷ Labate S., op. cit., p. 115.

⁸ Labate S., op. cit., p. 124.

ristiche che, formandosi ed evolvendosi storicamente, possono cambiare il livello (intensità) della dignità del lavoro.

2. Differenziali di dignità

Abbiamo visto che è possibile articolare la “dignità del lavoro” su due piani: il primo, che afferma che *il lavoro è espressione della persona* identificando in questa proprietà un tratto dell’umano; il secondo, che guarda al concreto possibile manifestarsi di *differenziali di dignità* generati dalla predisposizione e organizzazione delle condizioni nelle quali si svolgono le attività della persona che lavora.

Questi possibili e diversi differenziali – che possono ostacolare il riconoscimento della piena dignità del lavoro – nascono dall’agire politico e organizzativo degli uomini, dalle politiche e dalle pratiche economiche, finanziarie e sociali messe in campo dai suoi attori, dalle scelte imprenditoriali e manageriali adottate anche nella quotidianità: in una parola, i differenziali di dignità si generano nella vita organizzata e nello scorrere del suo flusso come esito di complesse dinamiche culturali, sociali e relazionali.

Il lavoro, a cui la persona conferisce di per sé dignità, può dunque essere reso *indegno* dalle regolamentazioni (leggi, norme, costumi) e pratiche (comportamenti, decisioni, processi) adottati nella società, nell’economia e nei luoghi di lavoro lasciando immaginare possibili fratture tra *dover essere* e *prassi*.

In altre parole, è solo nella concretezza dell’organizzare i processi economico-produttivi e di lavoro che affiorano

le sagome sporgenti dei molteplici fattori che possono generare differenziali di dignità. Un fenomeno questo che suggerisce, per il suo impatto e la sua portata, di accendere una luce particolare su di esso invitando a gettare uno sguardo attento proprio sulle pratiche imprenditoriali e manageriali che, in quanto capaci di restringere – pregiudicandone la pienezza – il tasso di dignità del lavoro, possono generare ferite e lacerazioni profonde.

Si comprende meglio allora l'importanza dell'istanza che sollecita impegno nel *coltivare l'umano nell'economia e nel lavoro*⁹, che significa adoperarsi per costruire quella cultura, organizzazione economica, sensibilità e competenze necessarie per educare e vigilare affinché si eviti l'insorgere o si riducano le situazioni che possono generare differenziali di dignità del lavoro incompatibili con il valore della persona.

⁹ *Coltivare l'umano nell'economia e nel lavoro* rappresenta la seconda direttrice della vocazione e dell'impegno della Fondazione *Lavoroperlapersona* che si accompagna, costituendone il coerente e necessario completamento sul versante economico-organizzativo, sociale e relazionale, a quella già ricordata *il lavoro è espressione della persona*. Le due direttrici, evidentemente, operano su piani diversi ma irriducibilmente legati, restando difficile immaginare che possano essere percorse disgiuntamente. L'idea del *Lavoroperlapersona*, infatti, non può trovare pienezza se non nella pratica, laddove il lavoro può generare soddisfazione e frustrazione, gioia e sofferenza, dono e accaparramento, servizio e sfruttamento, benessere e tossicità. Per approfondire consigliamo di visitare il sito www.lavoroperlapersona.it/ e <https://ricerca.lavoroperlapersona.it/>.

3. Il primato dello sguardo antropologico

Il discorso fatto sin qui ci ha portato a identificare una fonte primaria della dignità del lavoro, di natura soggettiva, e una fonte secondaria di natura oggettiva.

Abbiamo anche discusso le relazioni possibili tra l'una e l'altra evidenziandone alcune implicazioni. La ricostruzione proposta ci porta a condividere ora una convinzione: non possiamo trovare lo spirito e l'energia necessari per vigilare affinché le condizioni del “lavoro degno” siano mantenute e accresciute nella storia dell'uomo e della sua vita – che è storia del lavoro perché il lavoro definisce anche chi siamo¹⁰ – se non ci lasciamo illuminare prioritariamente dalla sua fonte primaria, ossia dalla persona, protagonista e artefice del lavoro.

Ne consegue che la comprensione e il giudizio sulle condizioni oggettive nelle quali il lavoro viene reso concretamente dentro la rete dinamica dei processi sociali, economici e organizzativi devono trovare nutrimento nello sguardo antropologico che precede e indirizza questa comprensione e valutazione, diversamente risulterebbero del tutto contingenti e prive di ancoraggio. È per questo che “le fonti della dignità del lavoro si devono cercare soprat-

¹⁰ Suzman J., *Work A deep history, from the stone age to the age of robots*, Penguin Press, New York, 2021.

tutto non nella sua dimensione oggettiva, ma nella sua dimensione soggettiva”¹¹.

Da questa prospettiva il lavoro e la sua conformazione di dignità generata e/o pregiudicata dall’economia e dalle pratiche organizzative vanno misurate e validate dalle lenti *Lavoroperlapersona*, ossia valutando se il lavoro è per l’uomo-persona, degno cioè del suo valore.

Utilizzando lo sguardo antropologico possiamo anche affermare infatti che il lavoratore è *prima* persona e poi *homo faber*. “Io penso alla fabbrica per l’uomo, non l’uomo per la fabbrica”¹² è la preziosa e longeva testimonianza di Adriano Olivetti. Ebbene se si riconosce “il primato della dimensione antropologica”¹³ il lavoro della *persona* non potrà che essere considerato e valorizzato anche nella sua costitutiva *dimensione relazionale* che genera rapporti e legami con gli altri, con la natura, con gli animali, con il pianeta, fondando il nesso irriducibile tra persona, lavoro, ambiente¹⁴.

¹¹ Giovanni Paolo II, *Lettera enciclica Laborem exercens*, 6, disponibile al sito www.vatican.va/content/john-paul-ii/it/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html.

¹² Citato in Colombo F., *L’Olivetti dei sogni perduti*, ilFattoQuotidiano.it, 27 novembre 2011.

¹³ Totaro F., *Non di solo lavoro*, Vita e Pensiero, Milano, 1998, 298.

¹⁴ Nel leaflet di presentazione della Fondazione Lavoroperlapersona si legge: “Il lavoro è un bene irrinunciabile, per questo

Quindi viviamo lavorando, perché usiamo in altre parole quelle capacità innate proprie dell'essere umano che gli consentono di trasformare la realtà per migliorare le condizioni di vita e cercare la felicità. “L'uomo vive *mentre* lavora”, osservava Jean Fourastié avvertendo che “è vano sperare in un'umanità che sopravviva come tale, se la ricerca degli obiettivi economici a breve o medio termine mutila l'uomo, nel lavoro, della sua dignità di uomo e della sua fede nella finalità del mondo”¹⁵.

Questo punto è particolarmente importante per la nostra riflessione, condividerlo significa portare in evidenza anche un'altra implicazione. Ci consente infatti di argomentare che il lavoro, prima ancora di essere un diritto, è una proprietà potremmo dire esistenziale della persona, una sorta di patrimonio genetico di energia trasformativa che non può essere messo in catene perché si manifesta mentre viviamo.

oggetto di attenzione e tutela, fondamento di democrazia e civiltà, mezzo per ricercare benessere materiale e spirituale, fonte di realizzazione personale. Grazie al lavoro, impreziosiamo la nostra identità, costruiamo legami con gli altri e con il mondo che ci ospita, prepariamo un futuro migliore e più accogliente per le generazioni che verranno dopo di noi. La verità sulla persona, però, va oltre il lavoro; per questo, esso deve porsi a suo servizio per dare voce ai progetti di ciascuno, assecondando vocazioni e talenti personali, iscrivendoli in un orizzonte condiviso”.

¹⁵ Fourastié J., *Lavoro* (1978), Treccani, 2022, 27.

4. Non c'è sviluppo della persona senza lavoro

Da questa prospettiva è di interesse ricordare quanto stabilito dalla nostra Costituzione all'art. 1 secondo cui l'Italia è “una Repubblica democratica, fondata sul lavoro”, perché con questa statuizione – letta nella cornice dell'impianto generale delle disposizioni della carta costituzionale – si riconosce che il lavoro, attributo della persona umana, va salvaguardato per renderlo effettivo e non limitarlo in modo da consentire a ciascuno di concorrere “al progresso materiale o spirituale della società” secondo quanto stabilito all'art. 4 della Costituzione. È in questo senso che va interpretato, infatti, il compito prioritario che ha lo Stato – secondo l'art. 3 secondo comma – di rimuovere “gli ostacoli di ordine economico e sociale” che impedirebbero “il pieno sviluppo della persona umana”.

Le tre disposizioni, insieme, esaltano così la dimensione soggettiva e personale del lavoro coniugandola con quella più propriamente sociale dello stesso, gettando uno sguardo esigente sull'attività politica, economica, organizzativa e sociale perché siano rimossi gli ostacoli che può trovare sulla sua strada il pieno riconoscimento del lavoro (come capacità innata di trasformazione dell'uomo) in quanto capaci di limitare “di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini” generando per questo disuguaglianze di diversa natura.

Persona, lavoro e cittadinanza finiscono dunque per intrecciarsi strettamente fra loro, laddove il lavoro persegue il bene della persona umana che attraverso esso si realizza

per quello che è “con le sue attitudini e le sue capacità intellettive, creative e manuali”¹⁶.

Inquadrato in questa visione, il lavoro (e la persona che lo realizza) non può essere così ridotto a strumento economico¹⁷ e di perseguimento di meri interessi individuali, essendo anche l’atto sociale attraverso il quale la persona esprime sé stessa e trasforma insieme agli altri il mondo. Per questo il lavoro ha “soprattutto una finalità che interessa l’uomo e la sua dignità. La dignità dell’uomo è collegata al lavoro”¹⁸.

Possiamo affermare dunque che *non c’è sviluppo della persona senza lavoro* perché quest’ultimo è la modalità naturale e incontenibile attraverso la quale la persona-uomo vive e si esprime grazie alla costruzione di relazioni con gli altri e con il mondo. Jean Fourastié, d’altro canto, ha scritto efficacemente che l’umanità non può sopravvivere senza il lavoro perché per poterlo fare avrebbe bisogno che la natura avesse dato all’uomo tutto quello di cui sente il bisogno

¹⁶ Papa Francesco, *Discorso del Santo Padre Francesco ai dirigenti e agli operai delle acciaierie di Terni e ai fedeli della diocesi di Terni-Narni-Amelia*, 20 marzo 2014, disponibile al sito www.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2014/march/documents/papa-francesco_20140320_pellegrinaggio-diocesi-terni.html.

¹⁷ Val la pena ricordare il pensiero di Immanuel Kant (*Fondazione della metafisica dei costumi*, Laterza, Bari, 1997, p. 103) secondo il quale “nel regno dei fini tutto ha un *prezzo* o una *dignità*. Ciò che ha un prezzo può essere sostituito con qualcos’altro come *equivalente*. Ciò che invece non ha prezzo, e dunque non ammette alcun equivalente, ha una sua dignità”.

¹⁸ Papa Francesco, op. cit.

senza alcun apporto da parte sua. Ma così non è perché “l’ossigeno è il solo elemento naturale che possiamo sfruttare senza lavoro”¹⁹.

Per questo il lavoro non può essere negato, può essere solo valorizzato. In quanto capacità innata, il lavoro infatti prima di essere un diritto rappresenta una dote inseparabile dell’essere umano, che può e deve semmai essere oggetto di “capacitazione” secondo la prospettiva indicata da Amartya Sen e dalla sua teoria del *capability approach*²⁰.

Al diritto pertanto non resta (rappresentando peraltro di per sé un grande impegno) che rendere possibile ed effettivo – come invita a fare la nostra carta costituzionale – il concreto esplicitarsi di questa capacità sia nella dimensione oggettiva (sistema economico, modelli organizzativi, tecnologia) sia in quella soggettiva, intesa quest’ultima come esperienza personale di ricerca da parte di ciascun individuo della propria realizzazione *insieme*, che si sviluppa cioè, accogliendo l’interpretazione del personalismo comunitario²¹ e della sociologia relazionale²² – che integrano individualità e relazione – attraverso quel tessuto di relazioni generative con gli altri e con la natura²³ che strutturano la vita.

¹⁹ Fourastié J., op. cit., p. 34.

²⁰ Sen A., *Lo sviluppo è libertà. Perché non c’è crescita senza democrazia*, Milano, Mondadori, 2001.

²¹ Mounier E., *Il Personalismo*, AVE, Milano, 2004.

²² Donati P., *Sociologia relazionale*, Editrice La Scuola, Milano 2013.

²³ Per la ricostruzione dei significati antropologici del lavoro si

Da questa prospettiva la *persona* supera l'individuo solitario e autoreferenziale libero da responsabilità²⁴ per diventare *soggetto-in-relazione-con* anche nel lavoro inteso come “relazione sociale”. Il lavoro così “rivela ex novo la sua natura di legame sociale che significa e rigenera qualcosa che non è puramente economico, e neppure politico, ma originariamente sociale”²⁵, nel senso – ci pare utile aggiungere – che ogni singolo soggetto sarebbe incompleto senza l'*altro*. Perché “la vita umana tocca l'assolutezza in virtù del suo carattere dialogico” in quanto “non è mediante il rapporto con il proprio ‘sé’, ma è solo mediante il rapporto con un altro ‘sé’ che l'uomo potrà raggiungere la completezza”²⁶.

consiglia la lettura delle articolate riflessioni di Piana G., *In novità di vita. III Morale socioeconomica e politica*, Cittadella Editrice, Assisi, 2013, pp. 270 ss.

²⁴ Campanini G., *Il personalismo? Non è individualismo*, Avvenire.it, 16 aprile 2009, disponibile al sito www.avvenire.it/agora/pagine/il-personalismo-non-individualismo-200904160745190600000.

²⁵ Donati P., *Il lavoro che emerge*, Bollati Boringhieri, Torino, 2001, p. 172. Per un approfondimento del significato del lavoro nella prospettiva relazionale ci permettiamo di rinviare a Gabrielli G., *Il lavoro e la sua organizzazione: uno sguardo relazionale*, in Donati P., Alici L., Gabrielli G., *Beni relazionali La conoscenza che accomuna*, FrancoAngeli, Milano, 2021.

²⁶ Buber M., *Il problema dell'uomo* [tit. or. Das Problem des Menschen, 1947], Marietti, Bologna, 2019, p. 71.

5. Lavoro ed etica

Ricostruita nei termini sintetici proposti la cornice entro la quale collocare le molteplici prospettive e dimensioni necessarie per avvicinarsi al tema della “dignità del lavoro”, vogliamo ora concentrare la riflessione proprio sulle condizioni concrete nelle quali il lavoro si esplica, ossia quelle disegnate e implementate dai modelli economici, sociali e organizzativi che prendono forma storicamente con l’agire²⁷.

La finalità che ci proponiamo è approfondire, in altre parole, quella che abbiamo chiamato “dignità estrinseca del lavoro” con l’intento di comprendere se questa dignità abbia bisogno di una cura particolare, se necessiti di essere rigenerata e in quali direzioni per tracciare un possibile percorso.

Per farlo dobbiamo però mettere meglio a fuoco il significato e la portata del lavoro anche nella prospettiva etica, domandandoci cioè quale immagine del lavoro abbiamo, come pensiamo possa essere realizzato, a beneficio di chi. Sono questioni complesse che ci basta soltanto richiamare per individuare qualche ambito – tra i molti che interessano i processi economici, di management e di organiz-

²⁷ L’agire è tratto essenziale e unico dell’umano perché è da questo che nasce ogni cosa. Lasciandoci guidare dalle riflessioni sulla condizione umana di Arendt Hannah, *Vita Activa*, “Agire [...] significa prendere un’iniziativa, iniziare (come indica la parola greca *archein*, ‘incominciare’, ‘condurre’, e anche ‘governare’, mettere in movimento qualcosa (che è il significato originale del latino *agere*)” ([tit. or. *The Human Condition*, The University of Chicago, 1958], Bompiani, Milano, 2009, p. 129).

zazione del lavoro – su cui riflettere per condividere possibili percorsi e identificare comportamenti capaci di accrescere la dignità del lavoro con le lenti del *Lavoro per la persona*.

L'etica, infatti, che “ha come scopo quello di valutare i comportamenti e di indirizzare in positivo le scelte”²⁸ ha bisogno di ancorarsi a una antropologia che segnali “i tratti irrinunciabili dell'identità umana”.

Per accompagnare questo intento risulta quanto mai efficace e fecondo il pensiero di Francesco Totaro²⁹ che propone di articolare la discussione sull'etica nell'ambito del lavoro distinguendo fra un'etica *del* lavoro, un'etica *nel* lavoro, un'etica *per* il lavoro. Questa tassonomia ha anche un'utilità pratica per la nostra discussione perché ci aiuta a ricercare e identificare differenti piani e logiche di azione.

Così, mentre l'etica *del* lavoro sollecita la realizzazione di un “lavoro degno e positivo” per tutti privilegiando un piano normativo e di policy, l'etica *nel* lavoro rivolge invece l'attenzione alla necessità di costruire le condizioni affinché la persona-che-lavora possa concretamente acquisire le capacità necessarie per svolgere bene (al meglio) il suo lavoro, illuminando per questa via il valore decisivo che hanno le pratiche organizzative e manageriali quali condizioni abilitanti il lavoro degno per la persona.

L'etica *per* il lavoro, infine, sottolineando in particolare la sua dimensione relazionale, richiama l'attenzione sui

²⁸ Piana G., *Umanesimo per l'era digitale*, Interlinea, Novara, 2022, p. 41.

²⁹ Totaro F., op. cit., p. 300.

profili che riguardano il lavoro “come bene da condividere con tutti e da promuovere per tutti”³⁰.

6. La strada impervia che conduce alla piena dignità del lavoro

Ebbene, nelle pagine seguenti la nostra riflessione diventerà più pragmatica perché volgeremo lo sguardo alle imprese e alle pratiche manageriali che implementano la visione del mondo che le ispirano, realizzano i beni e i servizi assecondando la loro specifica finalità, costruiscono concretamente il lavoro approntando le condizioni nelle quali esso si svolge grazie all'attività umana che lo organizza.

Rifletteremo più in particolare, seguendo le suggestioni di Giannino Piana³¹, su *cosa* le imprese producono per comprendere se i beni e i servizi offerti “soddisfano i bisogni fondamentali di tutti” ovvero “rincorrono esigenze di élite”; *per chi* producono, ossia “se si privilegiano le categorie più povere o quelle più ricche”; *come* le imprese producono, ricercando “in quali condizioni l'attività lavorativa si svolge”, se rispettano la dignità della persona-che-lavora ovvero la offendono.

Anche tenendo conto degli approfondimenti sin qui fatti ci domanderemo in altre parole a che punto siamo sulla strada che conduce alla “dignità del lavoro” secondo

³⁰ *Ivi*.

³¹ Piana G., *Umanesimo per l'era digitale Antropologia, etica, spiritualità*, Interlinea, Novara, 2022, p. 97.

il significato ricostruito. Cercheremo a tal fine tracce e materiali dell'agire politico e organizzativo che possano risultare interessanti per rispondere con maggiore consapevolezza alle domande avanzate e che riguardano prevalentemente lo stato di salute della “dignità estrinseca del lavoro”, prospettando in forma di appunti incompleti e frammentati alcuni degli ambiti che ci sembrano più significativi o critici per la dignità del lavoro.

7. Il lavoro dignitoso. Crescita e sostenibilità possono convivere?

Vogliamo cominciare da qui, ossia dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite che inserisce tra i diciassette obiettivi per lo sviluppo sostenibile anche quello del “lavoro dignitoso per tutti” identificato all'interno dell'obiettivo 8 e sintetizzato con l'etichetta “Lavoro dignitoso e crescita economica”³². Si tratta di un *goal* la cui descrizione, in verità a nostro modo di vedere, presta il fianco ad alcune critiche. Per i fini di questa riflessione val la pena segnalarne due.

La prima possiamo dire che è di natura politica perché riguarda la compatibilità tra il paradigma della crescita, che

³² L'obiettivo 8 dell'Agenda 2030 stabilisce di “promuovere una crescita economica sostenuta, inclusiva e sostenibile, una piena occupazione produttiva e lavoro dignitoso per tutti”. I contenuti dell'obiettivo sono consultabili al sito www.agenziacoec-sione.gov.it/wp-content/uploads/2020/04/agenda-2030-goal8.pdf.

L'obiettivo sembra assumere a faro e metrica della politica di sviluppo della società, e il paradigma della sostenibilità, motore e fine ultimo dell'agenda, che non dovrebbe guardare in verità alla crescita come a una politica irreversibile, dovendola considerare piuttosto *insostenibile* se non ricondotta a un significato diverso da quello assegnatogli dalla retorica neoliberista.

Giacché la crescita e il suo misuratore principale che rimane ancora dominante, cioè il PIL, contengono dimensioni di cui non si dovrebbe essere orgogliosi, ammoniva già nel 1968 Robert Kennedy in un famoso discorso all'Università del Kansas poco prima di essere assassinato³³.

Le evidenze raccolte negli ultimi decenni, d'altro canto, sono sotto gli occhi di tutti mostrando che la criticità dei numerosi cambiamenti che stiamo vivendo e che pregiudicano pericolosamente la salvaguardia del Pianeta e le condizioni vitali per l'umanità nel lungo periodo sia una conseguenza inevitabile proprio della crescita economica e della ideologia che la sostiene.

³³ Era il 18 marzo 1968. Tra le cose dette merita ricordare questo passaggio: “Non troveremo mai un fine per la nazione né una nostra personale soddisfazione nel mero perseguimento del benessere economico, nell’ammassare senza fine beni terreni. Non possiamo misurare lo spirito nazionale sulla base dell’indice Dow-Jones, né i successi del Paese sulla base del prodotto interno lordo [Gross National Product]. Il PIL comprende anche l’inquinamento dell’aria e la pubblicità delle sigarette, e le ambulanze per sgombrare le nostre autostrade dalle carneficine dei fine-settimana”. L’intervento si può ascoltare al sito www.youtube.com/watch?v=grJNlxQsqtE.

Si tratta di una crescita che ha accelerato drammaticamente negli ultimi tempi il suo impatto attraverso lo “sfruttamento delle risorse naturali come se fossero infinite, il consolidamento di un sistema energetico basato su combustibili fossili, la crescita demografica, l’espansione delle città”³⁴. Una crescita che ha prodotto il fenomeno per cui “la natura è stata soggiogata e ridotta a mera fornitrice di materie prime industriali e a discarica di rifiuti e inquinamento”³⁵.

La crescita, dunque, non può essere un fine in sé e, pur non volendo avvalorare tesi discutibili come quella della decrescita felice³⁶, ci sono ricerche e studi che ne criticano aspramente il suo mito³⁷ per immaginare invece nuovi modelli per i quali “l’economia non è parte scissa e nemmeno scindibile del mondo naturale”, essendone piuttosto “una componente sussidiaria”³⁸ detenuta dall’ambiente.

Questa visione rappresenta un cambio di paradigma secondo il quale il benessere dell’umanità non può essere

³⁴ De Toni A.F., *Antropocene: la sfida della sostenibilità*, in De Toni A.F., Marzano G., Vianello A., *Antropocene e le sfide del XXI secolo. Per una società solidale e sostenibile*, Meltemi, Milano, 2022, p. 93.

³⁵ Shiva V., *Dall’avidità alla cura*, EMI, Verona, 2022, p. 30.

³⁶ Latouche S., *La scommessa della decrescita*, Feltrinelli, Milano, 2014.

³⁷ Per una documentata e approfondita ricostruzione dei contorni del mito della crescita e della loro inconsistenza si consiglia la lettura di Jackson T., *Post crescita. La vita oltre il capitalismo*, il Mulino, Bologna, 2022, in particolare pp. 25-44.

³⁸ *Ivi*.

confuso con la produzione senza limiti di merci; rappresenta un cambio di mentalità che intende ridiscutere – nella prospettiva della sostenibilità – l’idea dei bisogni e quella del futuro desiderabile, recuperando il valore di categorie e virtù messe ai margini dall’economia e dalla società come *limite*³⁹ e *sobrietà*⁴⁰.

Del resto, perché meravigliarsi di un tale esito quando abbiamo costruito in milioni di anni l’idea e la pratica che accumulare è bene, mentre *sottrarre* un comportamento da evitare? Ci siamo concentrati nel tempo sulle addizioni di risorse di ogni natura mortificando il valore della sottrazione⁴¹.

Non è chiaro dunque, o quanto meno risulta ambiguo, il richiamo così esplicito alla “crescita economica” contenuto nell’agenda. Necessitava forse di una qualche precisazione nella direzione di quanto stiamo discutendo, non po-

³⁹ Sul significato che possono avere oggi i limiti, i desideri e gli spazi di libertà si rinvia alla lettura di Bodei R., *Limite*, il Mulino, Bologna, 2016.

⁴⁰ Sulla riscoperta della virtù della “sobrietà”, rileggendola alla luce dell’“ecologia integrale” – come definita da Papa Francesco nell’enciclica *Laudato si* – per disegnare una cultura che superando quella oggi dominante dell’“usa e getta” riscopra la questione della riduzione dei bisogni e l’eliminazione degli sprechi, si leggano le belle pagine del capitolo dedicato a “Giustizia e sobrietà” scritte da Piana G., op. cit., p. 95.

⁴¹ I riferimenti sono tratti da Legrenzi P., *Quando meno diventa più La storia culturale e le buone pratiche della sottrazione*, Cortina, Milano, 2022.

tendosi accettare l'idea di crescita come obiettivo necessario e desiderabile alla quale andrebbe contrapposto criticamente un diverso approccio e una direzione esplorati da quanti parlano di *post crescita*⁴². Perché, secondo questa prospettiva, è necessario sviluppare un modello diverso, chiamato “di più con meno”, accelerando una necessaria inversione di marcia che Andrew McAfee ritiene sia iniziata⁴³.

8. Il lavoro dignitoso. La ricerca di una definizione

La seconda critica che ci permettiamo di avanzare riguardo l'etichetta scelta per identificare l'obiettivo dell'Agenda 2030, descritto come “Lavoro dignitoso e crescita economica”, è che non viene proposta in realtà una definizione di “lavoro dignitoso” essendo necessario andarla a ricavare, soltanto in modo indiretto, ricostruendone le condizioni che possono agevolare la sua creazione o i fattori, in negativo, che renderebbero il lavoro non degno della persona.

Accolta questa prospettiva la lettura dell'obiettivo 8 e dei suoi target consente di registrare l'importanza assegnata alla “piena e produttiva occupazione” alla quale viene associata direttamente – ma senza dimostrarne il nesso generativo che è solo affermato – la creazione di lavoro dignitoso.

⁴² Il riferimento è ancora al pensiero e alle ricerche condotte da Tim Jackson già ricordate.

⁴³ McAfee A., *Di più con meno*, Egea, Milano, 2022.

Così come si desume che non può esserci lavoro dignitoso se questo interessa solo alcune categorie di persone mentre ne lascia ai margini altre come donne, giovani, persone con disabilità respingendo così le istanze poste dall'inclusione, indicata correttamente come criterio elettivo del lavoro dignitoso.

Non è certamente lavoro dignitoso, poi, quello *non* scelto e reso liberamente o che non è svolto da adulti, rendendo esplicita così la finalità dell'obiettivo di eliminare il lavoro forzato e quello minorile.

Per poter essere dignitoso, infine, il lavoro deve essere “protetto” e poter contare su una rete di diritti che garantiscano ambienti sicuri e che tutelino anche il lavoro dei migranti e il lavoro precario.

Facendo tesoro di queste indicazioni che ricaviamo dalla descrizione dell'obiettivo 8 dell'Agenda 2030 dell'ONU, per concettualizzare in modo più organico il “lavoro dignitoso” ci viene in soccorso un'altra fonte, si tratta della definizione rinvenibile nei documenti dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro⁴⁴:

[...] Il lavoro dignitoso è quello a cui ogni individuo aspira per la propria vita lavorativa; esso comporta la possibilità di ottenere una posizione produttiva e sufficientemente retribuita, sicurezza sul lavoro e protezione sociale per sé e per le

⁴⁴ Lo stralcio proposto lo abbiamo estratto da un documento scaricabile al sito www.ilo.org/rome/ilo-cosa-fa/occupazione/lavoro-dignitoso-e-globalizzazione/lang-it/index.htm.

proprie famiglie. Lavoro dignitoso significa migliori prospettive per lo sviluppo personale e per l'integrazione sociale, libertà di manifestare le proprie opinioni, di organizzarsi e di partecipare alle decisioni riguardanti la propria vita, e dà pari opportunità di trattamento a tutte le donne e gli uomini. [...]

Questa definizione è interessante anche perché, recuperando alcune considerazioni già da noi proposte, sembra integrare opportunamente le condizioni oggettive del lavoro dignitoso, che sono quelle che concorrono a generare e mantenere situazioni di lavoro che possa qualificarsi come dignitoso (per es. una retribuzione adeguata, protezione sociale ecc.), e le condizioni soggettive del lavoro dignitoso come il rispetto delle aspirazioni personali e la possibilità di assecondare percorsi di sviluppo professionale senza le quali il lavoro non potrebbe qualificarsi come dignitoso.

Il lavoro può dirsi dignitoso, infatti, se non penalizza questa sfera dell'esistenza umana consentendo quindi a chi lavora di organizzarsi per essere protagonista delle decisioni che riguardano la sua vita, come quelle che attengono alla cura e gestione dei figli, alla partecipazione ad attività culturali e sociali.

9. Le ferite alla dignità del lavoro

A tal riguardo, sappiamo bene che l'organizzazione dell'economia, le pratiche imprenditoriali e manageriali pos-

sono generare – e in effetti lo fanno – condizioni che, anziché concorrere a far fiorire esperienze di “lavoro dignitoso” conformi alla natura e al valore della persona, lacerano piuttosto il lavoro procurando ferite profonde alla persona-che-lavora e alla sua dignità, generando così infelicità anziché benessere.

Non rientra tra le ben più modeste finalità di questo scritto quella di proporre una ricognizione esaustiva e un’analisi puntuale ed approfondita delle numerose condizioni e fattori che, in quest’epoca di profonde transizioni, possono far degradare il lavoro e la sua dignità. Segneremo soltanto alcuni ambiti nei quali si generano o si rischia di generare laceranti ferite alla dignità del lavoro, quelli che ci paiono richiedere una particolare e urgente attenzione tra i ben più numerosi che questo tempo segnato da una nuova trasformazione del lavoro⁴⁵ sta proponendo.

La portata dei cambiamenti, d’altro canto, genera un senso di disorientamento diffuso che toglie respiro e ancoraggi, rendendo incerto e affaticato il nostro passo. Sentiamo di avere il fiato corto, non riusciamo a guardare avanti e progettare il futuro. Le più giovani generazioni sono quelle che soffrono maggiormente.

Anche il lavoro e il suo futuro sono accerchiati da tra-

⁴⁵ Seghezzi F., *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017.

sformazioni che ne rimodellano significati, contenuti, condizioni proponendo sfide inedite anche alla leadership⁴⁶. Cosa sta diventando il lavoro per noi? Come è possibile vigilare affinché i contorni della dignità del lavoro, in un'epoca nella quale tutto si muove e che sembra ridurre allo stato liquido ogni esperienza umana, non diventino fumosi e indeterminati? Come possiamo prenderci cura delle condizioni che generano lavoro dignitoso, nella consapevolezza che la stagione che viviamo chiede “di prendersi cura di spazi e tempi nuovi”⁴⁷? Soprattutto per tenere conto delle profonde trasformazioni del digitale e dell'intelligenza artificiale; ci mostrano inequivocabilmente “che reale e virtuale non viaggiano più separati”, cosicché “il mondo dato e il dato del mondo chiedono sguardi di cura”⁴⁸.

Sono domande che stordiscono per la loro complessità. Ci accontenteremo di delimitare come anticipato alcune ferite che minacciano gravemente, nei contesti organizzativi, la dignità del lavoro e di chi lavora.

⁴⁶ Gabrielli G., *La sfida organizzativa dell'impresa 4.0. Il lavoro e la leadership tra nuovi spazi e nuovi tempi*, in Alici L., Cimmino L. (a cura di), *Mutamenti Corpo, Lavoro, Rete*, Aguaplano, Perugia, 2019, pp. 37-66.

⁴⁷ Alici L., Pierosara S., *Responsabili della cura. Tra prossimità e distanza, fiducia e autonomia*, in Alici L., Pierosara S. (a cura di), *Cura e responsabilità. Tra prossimità e distanza*, FrancoAngeli, Milano, 2022, p. 15.

⁴⁸ *Ivi*.

10. Le morti sul lavoro

Non ci sono ferite procurate alla dignità del lavoro più iconiche di quelle causate dal lavoro insicuro, quello cioè che mette a repentaglio la vita generando morti sul lavoro. Il lavoro insicuro identifica condizioni e pratiche che generano “lavoro indegno” per la persona.

“Dignità è azzerare le morti sul lavoro, che feriscono la società e la coscienza di ognuno di noi. Perché la sicurezza del lavoro, di ogni lavoratore, riguarda il valore che attribuiamo alla vita”⁴⁹. Sono ancora le parole del presidente Mattarella a indicare la strada da percorrere per cercare quella dignità del lavoro resa fragile dalle ideologie economiche e dai comportamenti dell’uomo. Lucrare sugli investimenti necessari per costruire condizioni di lavoro sicuro è un comportamento disumano e intollerabile. Eppure, la cronaca economica, manageriale e giudiziaria continua a rendicontare una situazione drammatica delle morti sul lavoro, giorno dopo giorno, mese dopo mese⁵⁰.

L’impegno per costruire e mantenere nel tempo, con convinzione, professionalità e responsabilità, condizioni e pratiche di lavoro sicuro dovrebbe rappresentare, d’altro

⁴⁹ Messaggio del presidente della Repubblica Sergio Mattarella al Parlamento citato alla nota 3.

⁵⁰ Nel 2022 le denunce di infortunio sul lavoro con esito mortale presentate all’INAIL sono state 1090, ossia 3 morti bianche al giorno. Per un resoconto si rinvia al sito www.inail.it/cs/inter-net/comunicazione/sala-stampa/comunicati-stampa/com-stampa-open-data-2022.html.

canto, la testimonianza più significativa per rendere credibile la narrazione di imprese che dichiarano di aver intrapreso la strada della sostenibilità.

Provare questo impegno, cioè, dovrebbe essere considerata condizione necessaria, anche se non sufficiente, per abilitare e certificare la serietà del percorso intrapreso perché non possono esserci sostenibilità e lavoro dignitoso senza pratiche che mettano al primo posto la sicurezza delle condizioni nelle quali si presta lavoro.

Ne consegue che un'impresa, per fare un esempio, che non considera risorsa essenziale il budget degli investimenti necessari a mantenere e migliorare condizioni e attrezzature di lavoro e quello per formare in modo continuativo il personale non può essere considerata sostenibile, anche se racconta e rendiconta di aver realizzato programmi di riduzione di emissione di CO₂ o iniziative per ridurre la povertà nel mondo, perché la “sostenibilità non può essere fatta a fette”⁵¹. Occorre scegliere infatti tra “una sostenibilità di maniera rendicontativa, conservativa, omologante, oppure una generativa, trasformativa, inclusiva e, diciamo pure, rivoluzionaria”⁵².

⁵¹ Il virgolettato è tratto da una nostra intervista del 2021 consultabile al sito <https://notizie.tiscali.it/economia/articoli/sostenibilita-cambio-modello-sviluppo-intervista-gabrielli/>.

⁵² Calderini M., *La sostenibilità rivoluzionaria*, la Repubblica, 24 marzo 2021, disponibile al sito www.tiresia.polimi.it/italiano-la-repubblica-la-sostenibilita-rivoluzionaria/.

11. Il logoramento di senso che toglie dignità al lavoro

“Fin dagli albori del capitalismo, la tendenza costante del sistema produttivo è stata di togliere senso al lavoro”. Questo pensiero che Cornelius Castoriadis, economista all’OCSE e uno dei più autorevoli pensatori della seconda metà del Novecento, affidava a un intervento in una conferenza del maggio 1965⁵³, sintetizza efficacemente la natura più profonda della crisi che sta attraversando il lavoro. Quella attuale infatti è una profonda crisi di senso che negli anni abbiamo progressivamente logorato sulla spinta della ideologia neoliberista che ha trasformato le virtù del lavoro in vizi⁵⁴. Una delle sue più potenti applicazioni trova espressione nel disegno e implementazione di modelli organizzativi che ricorrono alla più spinta parcellizzazione del lavoro.

Una condizione questa ricercata e resa “scientifica” (modellizzata) già da F.W. Taylor⁵⁵ nei primi anni del Novecento e che continua ad essere applicata, seppur sotto mentite spoglie, in molti settori e lavorazioni al tempo della trasformazione digitale. Marx vi individuava la ragione

⁵³ Castoriadis C., *La crisi della società moderna*, in R.A. Ventura (a cura di), *Scritti 1949-1997*, Luiss University Press, Roma, 2022, p. 75.

⁵⁴ Gabrielli G., *Rigenerare il lavoro e le sue virtù*, disponibile al sito <https://rivistadialoghi.it/rigenerare-il-lavoro-e-le-sue-virt%C3%B9-0>.

⁵⁵ Taylor F.W., *L’organizzazione scientifica del lavoro*, Etas, Milano, 2004.

dell'alienazione e dello stato di sfruttamento nel quale la classe operaia veniva tenuta.

Una condizione che rendeva e rende il lavoro non degno per la persona-uomo, un lavoro non decente che contraddice sia la dignità estrinseca sia quella intrinseca del lavoro.

Per rendersene conto basta leggere quanto scrive Domenico De Masi quando spiega il concetto di alienazione, che è la condizione “di chi svolge l'attività lavorativa in assenza di potere, di significato e di controllo; privato dei necessari margini di discrezionalità operativa, delle informazioni necessarie per capire cosa sta facendo e, anche se lo capisce, del potere necessario per controllare il processo produttivo”⁵⁶.

Quanto descritto accade ancora oggi, sebbene la psicologia del lavoro e la scienza organizzativa abbiano identificato da cinquanta anni il paradigma di riferimento per progettare il lavoro che aumenti motivazione e soddisfazione e che – aggiungiamo noi – rispetti la dignità della persona. L'approccio motivazionale alla progettazione organizzativa ha infatti modellizzato⁵⁷ le caratteristiche fondamentali del lavoro che possono considerarsi essenziali per disegnare un lavoro dignitoso individuandole nella varietà,

⁵⁶ De Masi D., *La felicità negata*, Einaudi, 2022, p. 88.

⁵⁷ Hackman J.R., Oldham G.R., *Work redesign*, Addison Wesley, Reading, 1980.

identità e significatività del compito, autonomia e conoscenza dei risultati raggiunti⁵⁸.

Eppure, al tempo del capitalismo delle piattaforme⁵⁹ non è raro imbattersi in forme di organizzazione del lavoro che sembrano ripetere, seppur con forme e tecnologie ben diverse, i principi di oltre un secolo fa. Condizioni che, per dirla ancora con Castoriadis, incatenano “le persone a segmenti estremamente frammentati del processo di produzione” riducendole a merce e a strumenti di produzione senza voce.

Volendo proseguire l'incursione sul presente potremmo domandare: il controllo esercitato attraverso le piattaforme digitali non è forse la più moderna tecnologia per osservare e determinare i comportamenti e i movimenti dei nuovi operai che prende il posto della tecnologia dei tempi e metodi taylorista e fordista? Non rappresenta la testimonianza evidente di quel “capitalismo della sorveglianza” descritto in modo approfondito e convincente da Shoshana Zuboff⁶⁰?

⁵⁸ Per una succinta ma efficace descrizione del modello si rinvia a Sammarra A., *Analisi e progettazione del lavoro*, in Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, III ed., Isedi, Torino, 2020.

⁵⁹ Srnicek N., *Platform Capitalism*, John Wiley and Sons, Hoboken, 2016.

⁶⁰ Zuboff S., *Il capitalismo della sorveglianza. Il futuro dell'umanità nell'era dei nuovi poteri*, Luiss University Press, Roma, 2019.

12. Le disuguaglianze retributive pietre d'inciampo della dignità

Le imprese che producono beni e servizi organizzando le capacità di lavoro delle persone possono essere guardate anche da un altro angolo, quello che osserva, descrive e valuta come si dividono i frutti dell'attività produttiva e che riguarda “dunque i salari e i profitti, l'ampiezza del ventaglio dei redditi – dal manovale al direttore generale –, le relazioni tra salari [...]”⁶¹. Si può cioè guardare l'attività economica e la sua organizzazione dalla prospettiva dell'economia del lavoro.

La questione distributiva in realtà, ossia come avviene l'allocazione dei beni e se i criteri adottati per gestirla “tendono ad appianare le disuguaglianze o ad accentuarle”⁶², è tra quelle più significative per segnalare se si è sulla strada giusta per costruire le condizioni necessarie a organizzare un lavoro dignitoso per le persone.

Questa strada in verità è una delle più accidentate perché i salari non crescono, mentre i profitti guadagnano posizioni anno dopo anno. Per dirla con un linguaggio classico la ricchezza prodotta ha preso la strada del Capitale, che è stato ben remunerato, mentre si sono lasciate al Lavoro solo le briciole.

C'è anche altro però, perché negli ultimi decenni, accanto a questa tradizionale disuguaglianza (che aumenta)

⁶¹ Fourastié J., op. cit., p. 29.

⁶² Piana G., op. cit., p. 97.

tra lavoro e capitale si sta assistendo “alla crescita prepotente anche di un’altra disuguaglianza, la disuguaglianza interna al mondo del lavoro”. Cosa vuol dire? Significa che anche nel lavoro “i più ricchi dei ricchi” guadagnano sempre di più⁶³.

In generale i differenziali delle retribuzioni percepite dagli executive e quelle percepite dai lavoratori (l’ampiezza del ventaglio dei redditi, per dirla con Fourastié) sono cresciuti nel tempo, segnalando distanze anche in Europa che, pur significativamente diverse da quelle che si registrano negli Stati Uniti, sono comunque difficilmente giustificabili.

Siamo davvero lontani dalle pratiche di Adriano Olivetti che riteneva che “nessun dirigente, neanche il più alto in grado, deve guadagnare più di dieci volte l’ammontare del salario più basso”⁶⁴.

Sono pratiche che accentuano le percezioni negative di equità retributiva allontanando i lavoratori dall’impresa che la sentono distante e ingiusta. Le disuguaglianze retributive così diventano pietre che, con la loro durezza, continuano

⁶³ Granaglia E., *Le disuguaglianze nel mondo del lavoro: alla ricerca di una giustizia possibile*, in Gabrielli G., *Dipendere e intraprendere*, FrancoAngeli, Milano, 2020, pp. 47-48.

⁶⁴ Per un’aggiornata ricostruzione dei differenziali retributivi si veda il lavoro di Domenico Affinito e Milena Gabanelli disponibile al sito www-corriere-it.cdn.ampproject.org/c/s/www.corriere.it/dataroom-milena-gabanelli/stipendi-top-manager-649-volte-quello-un-operaio/8b7ecab8-0065-11ed-8d2e-fdedbee87a78-va_amp.html.

ad essere scagliate e lapidano la dignità del lavoro offendendo la persona.

L'economia così, anziché generare benessere per molti, scava un fossato sempre più profondo e largo tra ricchi e poveri, un comportamento i cui esiti non possono passare inosservati se sottoposti ai raggi della prospettiva etica e delle lenti *Lavoroperlapersona*.

Ma il rischio che si corre è ancora più grave perché “se la forbice tra gli stipendi più alti e quelli più bassi diventa troppo larga, si ammala la comunità aziendale, e presto si ammala la società”. Papa Francesco⁶⁵ lo ha affermato davanti agli imprenditori di Confindustria ricordando proprio il pensiero e la pratica di Adriano Olivetti che “aveva stabilito un limite alla distanza tra gli stipendi più alti e quelli più bassi, perché sapeva che quando i salari e gli stipendi sono troppo diversi si perde nella comunità aziendale il senso di appartenenza a un destino comune, non si crea empatia e solidarietà tra tutti; e così, di fronte a una crisi, la comunità di lavoro non risponde come potrebbe rispondere, con gravi conseguenze per tutti”.

⁶⁵ Papa Francesco, *Discorso del santo padre Francesco ai partecipanti all'assemblea pubblica di Confindustria*, 12 dicembre, 2022, disponibile al sito www.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2022/sepember/documents/20220912-confindustria.html.

13. La dignità del lavoro infangata dalla precarietà

Abbiamo già detto della piena occupazione come fattore generativo del lavoro dignitoso tratteggiato dall'Agenda 2030 dell'ONU. La realtà però è ben diversa e lontana dalle ambizioni di questo obiettivo perché oggi il lavoro appare frammentato in tanti rivoli di occupazioni, per lo più scollegate tra esse, che impoveriscono il lavoro e il suo senso, rendendolo spesso solo fatica insopportabile e coercizione.

L'opposto di quel lavoro "libero, creativo, partecipativo e solidale" proposto da papa Francesco nell'*Evangelii Gaudium*⁶⁶ che esalta la componente sia personale che sociale e la loro inseparabilità. Non ci può essere lavoro dignitoso, in altre parole, se non attraverso il perseguimento dello sviluppo personale e dello sviluppo sociale.

La frantumazione del lavoro minaccia così la sua dignità generando, presentandosi attraverso "un patchwork di disoccupati, semioccupati, cassintegrati, giovani che non hanno trovato lavoro, funzionari espulsi da enti inutili, impiegati gettati sul lastrico da aziende decotte o fuggite altrove, tutto un crescente esercito postindustriale di riserva che non trova cause comuni di alienazione se non nel disagio della precarietà e dell'erraticità"⁶⁷.

⁶⁶ Papa Francesco, *Esortazione apostolica Evangelii Gaudium*, n. 192, 2013, disponibile al sito www.vatican.va/content/francesco/it/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html.

⁶⁷ De Masi D., op. cit., p. 104.

È un'immagine forte quella proposta da De Masi, può risultare perfino fastidiosa nella sua crudezza, descrive però efficacemente la situazione del lavoro e dei lavoratori che appaiono come una “mousse sociale” intrisa di precarietà e di rischio, condizione quest'ultima che Ulrich Beck ha analizzato a fondo già alla fine del secolo scorso indicandolo come tratto della seconda modernità⁶⁸.

Lungo questa strada al lavoro viene perciò sottratta dignità e, con essa, la capacità di generare futuro. Il lavoro non più libero viene stretto dalla morsa della necessità che lo piega e lo spezza per adeguarlo alle richieste di un'economia concentrata sul breve, sempre pronta a decidere e scegliere soluzioni utili a massimizzare i profitti.

Le persone così sono gettate sul lastrico, non soltanto in verità, come segnala De Masi, da “aziende decotte o fuggite altrove” ma anche da imprese che macinano utili. La sola possibilità che i profitti possano deludere le ingorde aspettative dei mercati e degli azionisti spinge infatti le imprese a licenziare⁶⁹, scelta indecente e irresponsabile che

⁶⁸ Beck U., *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma, 2013.

⁶⁹ Gabrielli G., *Sul lavoro cala la nebbia dei licenziamenti*, disponibile al sito www.peoplemanagementlab.com/Conversazioni/sul-lavoro-cala-la-nebbia-dei-licenziamenti/.

viene giustificata con la retorica della ricerca di una maggiore efficienza⁷⁰ che nessuno in realtà ha chiesto se non la loro incontenibile avidità.

Dignità significherebbe piuttosto adottare comportamenti ben diversi da questi, significherebbe realizzare scelte capaci di contrastare “precarietà disperata e senza orizzonte che purtroppo mortifica le speranze di tante persone”⁷¹.

14. Le ferite alla identità personale

Crediamo meriti essere discussa un'altra prospettiva in chiusura di questo scritto. Riguarda quella che osserva e riflette sulle ferite alla dignità del lavoro provocate dalla situazione di una precarietà questa volta diversa da quella appena richiamata e nella quale può venirsi a trovare non l'occupazione ma l'identità personale, messa a dura da pratiche organizzative, alcune delle quali già esplorate, che la rendono fragile.

Riflettendo su questo aspetto è bene precisare che guardiamo l'identità personale come una risorsa capace di rendere concrete le strategie di perseguimento della *qualità della vita* così come definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, nel 1993, intesa cioè come “la percezione che

⁷⁰ Così, per esempio, Mark Zuckerberg CEO di Meta: <https://video.milanofinanza.it/video/meta-i-conti-sorprendono-zuckerberg-2023-anno-dell-efficienza-8u0woRzAKS3u>.

⁷¹ Sono ancora parole del presidente Mattarella nel suo messaggio al Parlamento ricordato alla nota 3.

ha un individuo del suo posto nell'esistenza, nel contesto della cultura e del sistema dei valori nei quali vive, in relazione con i propri obiettivi e le sue aspettative, le sue norme e le sue inquietudini”⁷².

La percezione del posto che si occupa nella vita, infatti, rappresenta un po' il cuore dell'identità personale che ciascun individuo costruisce e sviluppa nel tempo anche attraverso la capacità di raccontarsi con continuità e in modo unitario.

L'identità, da questa prospettiva⁷³, diventa un necessario ancoraggio in quanto “sistema di rappresentazioni, di immagini e di sentimenti per mezzo dei quali la persona [...] si definisce, si riconosce, è definita e riconosciuta dagli altri”⁷⁴.

L'identità personale, alla cui formazione e manutenzione contribuisce dunque in modo significativo il lavoro, può essere sconvolta e, talvolta, deturpata da eventi traumatici come il licenziamento, la disoccupazione o anche da pratiche di “marginalizzazione” della persona-che-lavora che tendono ad escluderla e discriminarla in ragione del

⁷² Fischer G-N., *Trattato di psicologia della salute*, Borla, Roma, 2006 [tit. or. *Traité de psychologie de la santé*, Dunod, Paris, 2002], p. 277.

⁷³ Rielaboriamo in questo paragrafo alcune considerazioni proposte in un precedente scritto. Si veda al riguardo Gabrielli G., *Il lavoro tra cura e fragilità*, in Danani C., Pagliacci D., Pierosara S. (a cura di), *Nel segno della cura del bene Scritti in onore di Luigi Alici*, Eum, Macerata, 2022, pp. 241-250.

⁷⁴ Fischer G-N., op. cit., p. 136.

genere, della razza e delle altre componenti che formano il quadro variegato della diversità.

La “rottura” inaspettata della continuità di un percorso di carriera, per esempio, al pari di altri eventi traumatici che piombano sulla scena personale senza possibilità di essere governati, può equivalere alla perdita di pezzi di identità personale. Le rotture che toccano il lavoro recidendolo dal flusso organizzativo costituiscono infatti sempre ferite dell’identità personale che avviano una complessa, faticosa e inedita attività di ristrutturazione di significati nella quale spesso è proprio la dignità della persona che ne esce mutilata.

La persona attiva così processi che possono condurla a non considerare la sua vita dello stesso valore di prima, suscitando talvolta persino l’idea che la sua esistenza non sia più utile per sé stessa e per gli altri, che possa addirittura – nelle forme più gravi che anche la cronaca delle crisi economiche più recenti ci racconta narrando il dramma di tanti suicidi di imprenditori e lavoratori – essere di peso.

Le numerose cesure richiamate segnalano, dunque, altrettante possibili ferite del lavoro e della sua dignità.

15. Prospettive

Rigenerare il lavoro per tirarlo fuori dalle secche procurate dalla sua mercificazione non è compito facile, né può costituire obiettivo di breve termine, si tratta piuttosto di un percorso che va disegnato, sperimentato e aggiustato man mano che se ne fa esperienza. Sono diversi infatti i fattori che debbono concorrere a riportare il lavoro e la sua dignità

in condizioni tali da poterne esaltare le articolate funzioni vitali sulle quali ci siamo soffermati in queste pagine.

Per rigenerare il lavoro occorre innanzi tutto rifiutare l'idea, ancora invece dominante nella società, nell'accademia e nelle esperienze aziendali, "che il dipendente non abbia altro scopo che il suo stipendio", così come è necessario respingere l'idea "che l'azienda non abbia altro scopo che il profitto dei suoi azionisti"⁷⁵.

Partire da qui significa riconsiderare il ruolo dell'uomo nel mondo, significa mutarne la posizione centrale assunta nel sistema che assicura la vita e la sua continuità valorizzando il tessuto di relazioni che lo lega agli altri e alla Terra che abitiamo, significa rivalutare il senso della "finitudine"⁷⁶ come risorsa e non come limite da superare.

L'organizzazione dell'economia e del lavoro deve fare necessariamente i conti con questa prospettiva ecologica perché "l'essere umano non è pienamente autonomo"⁷⁷. Per questo si deve prendere in seria considerazione la pos-

⁷⁵ Supiot A., *Homo faber: continuità e rotture*, in Axel Honneth, Richard Sennet, Alain Supiot, *Perché lavoro? Narrative e diritti per lavoratrici e lavoratori del XXI secolo*, Feltrinelli, Milano, 2020, p. 48.

⁷⁶ Pievani T., *Finitudine. Un romanzo filosofico su fragilità e libertà*, Cortina, Milano, 2020.

⁷⁷ Papa Francesco, *Lettera enciclica Laudato si*, 24 maggio 2015, 105, disponibile al sito www.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html.

sibilità di immaginare “un’altra modalità di progresso e sviluppo”⁷⁸ che passi per un rallentamento della crescita.

Correlata a questa riflessione c’è la questione di come governare le bramosie del paradigma tecnologico che vede sconfinare la “tecnoscienza in tecnocentrismo”⁷⁹ e del suo nuovo vessillo, l’intelligenza artificiale e il machine learning, dei quali si paventano effetti destabilizzanti. Da un lato perché possono prendere il sopravvento sull’umano in ogni campo del vivere, fino ad immaginare vere e proprie “rottture”, un vero e proprio desiderio di “scambiare la condizione umana, nel suo fondamentale radicamento terrestre”, annota Luigi Alici richiamando l’intuizione di Hanna Arendt in *Vita activa*⁸⁰, con un artefatto costruito dall’uomo. Adagiati in questa prospettiva di onnipotenza si disegnano allora condizioni nelle quali l’umano arretra per cedere il passo ad altre inedite configurazioni capaci di annullare il significato e la portata stessa dell’uomo, del lavoro e della sua dignità.

Non solo, in verità, c’è altro perché l’umano può essere abbandonato a pericolose esposizioni capaci queste, invece, di erodere quel bene essenziale che l’uomo ha nel suo patrimonio, ossia la libertà. È quanto mai necessario allora

⁷⁸ Papa Francesco, op. cit., p. 191.

⁷⁹ Alici L., *Liberi tutti Il bene, la vita, i legami*, Vita e pensiero, Milano, 2022, p. 86.

⁸⁰ Alici L., op. cit., p. 84.

“tenere vivo l’appello alla responsabilità”⁸¹ per “proteggere il genere umano”, scrive Yuval Noah Harari⁸², dal potere delle sue stesse mani.

Infine, crediamo che tra le prospettive da coltivare per rigenerare la dignità del lavoro ci sia quella che intende rivalutare la generatività di forme possibili di economia collaborativa “fondate su principi di condivisione e solidarietà redistributiva”⁸³, forme che ripensino, perché no, anche il senso della proprietà.

A tal proposito una prospettiva che meriterebbe più attenta considerazione da parte delle imprese e delle pratiche manageriali è quella che sollecita una inedita valorizzazione ed estensione delle concrete esperienze di retribuzione di partecipazione⁸⁴ e di welfare⁸⁵ per esplorarne tutte le loro potenzialità, non soltanto a favore dei dipendenti ma anche

⁸¹ Alici L., op. cit., p. 88.

⁸² Harari Y. N., *Homo Deus. Breve storia del futuro*, Bompiani, 2018, p. 484.

⁸³ Graceffa S., *Rifare il mondo... del lavoro. Un'alternativa alla uberrizzazione dell'economia*, DeriveApprodi, Roma, 2017, p. 98.

⁸⁴ Il concetto di retribuzione di partecipazione è descritto in Gabrielli G., *Ricompensare: reward management e politiche retributive*, in Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Iseidi, Torino, III edizione, 2020, pp. 283-332.

⁸⁵ Gabrielli G., *Politiche remunerative e partecipazione*, in Carcano M., Ferrari R., Volpe V. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa*, Guerni NEXT, Milano, 2017, pp. 311-328

a beneficio di quanti partecipano alla creazione di quel valore condiviso⁸⁶ generato da imprese che riescono a conciliare il successo economico-finanziario con il progresso sociale, adottandola come nuova e sostenibile strategia.

Si tratta di una prospettiva che consentirebbe di percorrere la strada per rendere più sostenibili organizzazioni e lavoro attraverso innovative e coraggiose pratiche manageriali intese a condividere il valore creato insieme ai numerosi protagonisti del nuovo e articolato “ecosistema della forza lavoro” che questo tempo di transizioni ci sta facendo conoscere⁸⁷.

⁸⁶ Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, 2006, disponibile al sito <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>.

⁸⁷ Sulla trasformazione del concetto di forza lavoro nel senso accennato si rinvia a Altman E.J., Schwartz J., Kiron D., Jones R., Kearns-Manolatos D., *Workforce Ecosystems A New Strategic Approach to the Future of Work*, disponibile al sito <https://sloanreview.mit.edu/projects/workforce-ecosystems-a-new-strategic-approach-to-the-future-of-work/>. Per una prima riflessione su alcune sfide che questa evoluzione propone al management segnaliamo le note conclusive dello scritto di Gabrielli G., *Il purpose e gli stakeholder interni ed esterni*, in Nacamulli Raoul C.D., Lazazzera A. (a cura di), *L'ecosistema della formazione Allargare i confini per ridisegnare lo sviluppo organizzativo*, Egea, Milano, 2023, pp. 137-153.

*Rimettersi in cammino:
ripartire dall'umano,
contro le diseguaglianze*

di Stefano Allievi

1. Le “tre G”

Mi pare che potremmo delineare tre drammatiche fratture che la pandemia (e la sua gestione) ha messo in luce e ulteriormente approfondito, basate su quelle che potremmo chiamare le “tre G”: garanzie, genere, generazioni.

La prima “G”, la prima assoluta evidenza, è la drammatica frattura tra garantiti e non garantiti che le scelte fatte a seguito della diffusione del virus, e per combatterlo, hanno messo in luce. Chi ha potuto mantenere un reddito sostanzialmente inalterato (il pubblico impiego, in qualche caso anche in assenza di un decente corrispettivo lavorativo, i percettori di rendite, più numerosi di quelli che immaginiamo, ma anche naturalmente i pensionati, e il privato che non è stato investito dalla crisi, o che su di essa lavorava) aveva in testa solo il problema sanitario, e la sua

soluzione, privilegiando l'aspetto di prevenzione della diffusione del virus a scapito di tutto il resto: con elementi di sovrastima del pericolo, di sottostima delle conseguenze delle decisioni adottate, di evidente egoismo sociale, di ricerca di un capro espiatorio (l'untore di turno), a tratti addirittura isteriche. Troppo blandite e incoraggiate, peraltro, da decisori pubblici incapaci di decidere (etimologicamente, di tagliare i nodi), e da un sistema mediatico di cui sono emerse tutte le debolezze e le peggiori abitudini, anche in termini di subalternità alle istituzioni e al potere politico (diciamo pure di servilismo), e di incapacità di lettura critica autonoma, di analisi. I garantiti hanno monopolizzato per molti lunghi mesi il discorso e la produzione di conoscenza (o presunta tale), quasi senza contraddittorio, e a scapito delle tragedie che stavano avvenendo nell'economia e nella società, dove i non garantiti sono stati a lungo degli invisibili. I non garantiti hanno rappresentato una platea larghissima, ma quasi senza voce: le classi parlanti hanno mostrato ancora una volta – senza sorpresa, ma con maggiore evidenza – di essere le classi garantite. Della categoria dei non garantiti facevano parte tutti coloro che hanno perso lavori e lavoretti temporanei e a termine, i licenziati, i cassintegrati, gran parte dei lavoratori per conto terzi (partite Iva soprattutto, ma anche lavoratori a chiamata in qualche forma, magari associativa o cooperativa – molti più di quanti crediamo), naturalmente gli imprenditori, gli artigiani e i commercianti che sono stati obbligati a chiudere, senza più guadagni mentre le spese correnti si mantenevano quasi inalterate, con indebitamenti (e con-

tenziosi, di cui si è parlato pochissimo) crescenti, e fallimenti solo in parte tamponati dai modestissimi aiuti ricevuti, che a loro volta hanno tutelato maggiormente i meglio tutelati. Tra i non garantiti però c'erano anche le fasce tradizionalmente deboli e marginali non solo del mondo del lavoro ma della società, quelle che vivono di lavoretti, di espedienti, di lavoro nero (e quindi non tutelato né quando c'è né quando non c'è più), gli immigrati (tra i quali il tasso di povertà era già prima quadruplo rispetto alle famiglie italiane), tanto più se irregolari: tutta quella fascia di società che sopravvive a cavallo tra emerso e sommerso. Se è vero che ci siamo impoveriti tutti, tutto ciò è avvenuto in maniera profondamente diseguale, e ha aggravato ulteriormente la già drammaticamente diseguale struttura delle opportunità nel nostro Paese. Infine, tra i non garantiti, è utile menzionare anche gli utenti della scuola, alunni e studenti a cui da un certo punto in avanti non si è garantito più nulla.

La seconda "G" riguarda le diseguaglianze di genere. Anche queste già ben visibili (prima della crisi eravamo all'82° posto nel Global gender gap index), a seguito della pandemia si sono amplificate in maniera così evidente da rendere precarie anche le conquiste ottenute di recente. Come sempre, il costo vero delle scelte fatte e ancor più non fatte (anche quelle politiche: si pensi al disinteresse per la scuola e i bambini) si è scaricato soprattutto sulle donne, costrette a rinunciare a redditi già inferiori rispetto a quelli percepiti dai loro omologhi maschi per occuparsi della prole, di cui improvvisamente non si è occupato più nessun altro, né istituzioni né servizi. Gli studi cominciano a denunciarlo adesso, ma il problema ancora una volta era

antecedente, con ritardi enormi su indicatori che non riguardano solo il benessere delle donne – che poi è il benessere delle famiglie e della società – ma anche le prospettive demografiche, che già erano una cappa cupa sul nostro futuro. Nel mio testo *La spirale del sottosviluppo*¹ parlo ampiamente delle conseguenze di questi processi, che già ci vedono come fanalino di coda del mondo sviluppato, con prospettive devastanti di invecchiamento del Paese, di disequilibri tra popolazione attiva e pensionati, ma appunto anche di partecipazione al lavoro delle donne e di tassi di fecondità – che contrariamente a quel che si crede sono intrecciati in positivo, non in negativo – che ci vedevano quindi chiusi in una spirale discendente. Solo un dato, per comprendere meglio: il 45% delle donne in età riproduttiva, in Italia, non ha figli, ma solo un 5% di esse dice di non desiderarne. In questo immenso scarto sta la tragedia di un Paese che per scelta – o non scelta, che è peggio – non investe in politiche e servizi alla famiglia, condannando metà dei suoi membri, le donne, a sostenerne una ampia porzione (anziani e bambini, ma anche i maschi in generale), implementando discriminazioni di genere già impressionanti e mal comprese.

La terza “G” tocca le diseguaglianze generazionali. Già queste erano gravissime prima, in un Paese con la natalità più bassa d’Europa, il maggior disequilibrio negativo tra nati e morti, l’età media più elevata (l’allungamento della vita, una buona notizia in sé, non è accompagnato da un

¹ Allevi S., *La spirale del sottosviluppo*, Laterza, Roma-Bari, 2020.

allungamento della vita in buona salute in eguale misura, e questa è una pessima notizia, soprattutto per le generazioni che seguono, che se ne devono accollare il peso), le proiezioni più drammatiche nel rapporto tra popolazione attiva e pensionati (che è adesso di tre a due, ma che potrebbe diventare di uno a uno tra poco più di vent'anni), la permanenza crescente dei giovani nelle famiglie d'origine, immaginiamo non per un incontenibile desiderio, ma per necessità (due terzi dei giovani nella fascia 18-34 anni, una percentuale incomparabilmente più alta di quella del resto del mondo sviluppato). Ma queste diseguaglianze già devastanti sono aumentate drammaticamente nei mesi (anni) dei lockdown. O qualcuno crede che la colossale perdita di ricchezza e l'immenso debito pubblico che abbiamo deciso di accollarci con le scelte emergenziali successive (PNRR incluso) non li pagherà davvero nessuno? O che i danni provocati dalle scuole chiuse troppo a lungo, che oggi scopriamo essere non solo persistenti ma cumulativi, con effetti destinati ad amplificarsi nel tempo, non lasceranno il segno? Il problema è che i garantiti, che sono soprattutto maschi e anziani, si sono effettivamente abituati così: a vivere nell'irrealtà di un privilegio già oggi pagato dalle generazioni che seguono, e domani pagato ancora più salato proprio da chi sa già di essere destinato ad essere molto meno garantito di loro.

2. La questione della mobilità umana

Ma la pandemia ci ha costretto a ripensare molte altre cose, legate in particolare al lavoro. Tra queste la sua indispensabilità, ma anche la sua dignità, e le sue condizioni (e il rapporto tra senso del lavoro e senso della vita, riassumibile in una domanda che è tutt'altro che ingenua, e la risposta alla quale, se onesta, non è banale: vivere per lavorare o lavorare per vivere?).

È particolarmente significativo l'impatto con la mobilità. Il cosiddetto smart working (che poi è più correttamente solo home working: se il contenuto del lavoro è *stupid*, non diventa per questo smart solo perché svolto a casa) – diventato, per quelli che sono ritornati a casa dopo un'emigrazione per motivi di lavoro, o si sono trasferiti altrove, *South working* – ci ha costretti a riflettere sulla mobilità legata al lavoro, scoprendo che molta della nostra mobilità era inutile (a cominciare dal *commuting* metropolitano, dal pendolarismo su base giornaliera), ma anche che non vedevamo l'ora di poter ricominciare a muoverci (sono partito da questa considerazione per approfondire le logiche della mobilità umana, da Neanderthal alle migrazioni attuali, nel mio *Torneremo a percorrere le strade del mondo. Breve saggio sull'umanità in movimento*)².

Di fronte alla mobilità siamo peraltro costretti ad am-

² Allevi S., *Torneremo a percorrere le strade del mondo. Breve saggio sull'umanità in movimento*, UTET, Torino, 2021.

mettere che essa è una delle forme nuove della disegualianza, e tra le più radicali, come ci mostra plasticamente il *passport index* (che ci dice in quanti Paesi siamo liberi di andare senza dover chiedere un visto: circa 180 noi, non più di una trentina un pakistano o un afgano), e il nostro stesso atteggiamento: siamo infatti turboliberisti quando si tratta del nostro diritto di muoverci, e protezionisti (e, molto concretamente, costruttori di muri: oltre mille chilometri di nuovi muri in più, solo in Europa, rispetto al 1989, quando di muri avevamo abbattuto quello più simbolico, ovvero quello di Berlino) quando si tratta del diritto alla mobilità altrui. Questo anche a dispetto del fatto che non esistono più Paesi di emigrazione e Paesi di immigrazioni, ma tutti sono diventati tutto, in un processo di circolarità globale, come la chiamo nel testo citato, che ci mostra esempi paradigmatici: dalla Germania che è contemporaneamente primo Paese per immigrazione in Europa, ma anche primo Paese per emigrazione, all'Italia che continua a gridare all'invasione senza accorgersi che già da alcuni prima del Covid (ormai le ere si misureranno così, a.C. e d.C., ante Covid e dopo Covid) avevamo più emigranti che immigrati, e quindi semmai quella che è in corso è un'evasione.

3. Ripensare il lavoro

Torniamo al lavoro, che è centrale nelle trasformazioni attuali. Tutti gli esseri umani dipendono da un sistema di produzione. Non si può sopravvivere senza regolare disponibilità di cibo e alloggio, con regolarità e relativa certezza (che tuttavia, dovremmo ricordarci, è una conquista

recentissima, e può essere messa in discussione, come sta accadendo in alcune fasce della società, ai piani bassi della stratificazione sociale).

Oggi i lavori, al plurale, si sono diversificati, il rapporto con essi non è più continuativo ma intermittente. Resta però l'attività a cui la maggior parte di noi dedica più tempo e più energia.

Una definizione abbastanza condivisa di lavoro è quella di svolgimento di compiti che richiedono l'esercizio di uno sforzo mentale e fisico e che hanno come obiettivo la produzione di beni e servizi destinati ai bisogni umani. Ma di fatto chiamiamo lavoro solo quello che è pagato, e anche questo potrebbe farci utilmente riflettere. Che fine fanno in questa logica il lavoro domestico, il lavoro di cura, il volontariato, ma anche solo il bricolage e il fai da te? Anche perché invece, culturalmente, per noi le cose veramente importanti si possono solo donare (sangue, organi, anche se logica del mercato infetta anche questo), non comprare o vendere, dunque commerciare e monetizzare, così come non si monetizza la dimensione della gratuità, l'amore, la spiritualità. Non a caso il settore che si occupa di questo lo chiamiamo non profit (ma è interessante che sappiamo definirlo solo in negativo anziché in positivo). E dovrebbe comunque farci riflettere che le cose più importanti siano pagate meno, e valgano meno sul mercato: chi lavora nel settore primario, pure essenziale (agricoltura, pesca, allevamento, estrazione minerali) è in assoluto chi ottiene ricavi e salari più bassi, rispetto a chi lavora nel secondario (industria: tra cui chi lavora i prodotti del primario) e addirittura nel terziario (com-

mercualizzazione, advertising, packaging di quegli stessi prodotti, oltre che molto altro). Così come dovrebbe far riflettere che a parità di anni di studio e di impegno un direttore finanziario guadagni più di un direttore di produzione, anche nelle aziende che qualcosa di concreto e di materiale effettivamente lo producono. E che guadagnino così poco i produttori e trasmettitori di beni immateriali decisivi per il processo di socializzazione, si pensi agli/alle insegnanti e al mondo della scuola.

Ci troviamo (a scelta: il mercato delle definizioni è vasto anche se non particolarmente immaginifico) in un'epoca post-fordista e post-keynesiana, o anche post-mercato, come l'ha chiamata Rifkin nel suo *La fine del lavoro* (incidentalmente, è significativo come questa pletora di post stia lì ad indicare che sappiamo definirci solo in riferimento al passato: in altre parole, sappiamo cosa è successo ma non cosa ci aspetta). Ma sappiamo con certezza che dobbiamo lasciarci alle spalle quella che un eretico dell'economia, André Gorz, nel suo *Il lavoro debole* ha chiamato la società salariale³. È il paradosso creato dalla rivoluzione industriale prima e tecnologica-telematica oggi: c'è sempre meno bisogno di lavoro, pur essendoci sempre più prodotti (del resto, era già successo in agricoltura, dove la diminuzione verticale di addetti si è accompagnata in questo secolo a un aumento esponenziale della produzione globale).

Anche se non passerei sotto silenzio una ricaduta positiva straordinaria di queste modificazioni: il fatto che per

³ Gorz A., *Il lavoro debole. Oltre la società salariale*, Edizioni Lavoro, Roma, 1994.

la prima volta nella storia del genere umano per una quota significativa e comunque maggioritaria dei cittadini dei Paesi sviluppati non solo d'Occidente si è assistito a una vittoria decisiva nella lotta per la vita – non ci si pone più il problema quotidiano della sopravvivenza.

Forse sarà disoccupato, e forse non saprà cosa fare del proprio tempo e sarà magari disperato, ma certamente l'uomo occidentale (e non solo: quello dei Paesi sviluppati) non ha e non avrà più fame. Statisticamente parlando, s'intende: perché l'ingiustizia distributiva e forse il fato fanno sì che le chance di vita e le opportunità non per tutti siano uguali.

In alcuni ambiti, in sempre più settori e Paesi, ci si pone anche il problema della quantità, non solo della qualità e della redditività del lavoro. Lord Keynes già nel 1930, nel suo saggio sulle *Prospettive economiche per i nostri nipoti*, sosteneva che “tre ore di lavoro al giorno sono più che sufficienti per soddisfare il vecchio Adamo che è in ciascuno di noi”⁴. Il grande rifiuto, la grande rinuncia, the *great resignation*, di cui si sta parlando dopo lockdown e smart working ne è la prova.

Eppure, stranamente, abbiamo al contempo workaholic e disoccupazione. E questo ci apre a un altro problema: se il lavoro diventa una risorsa scarsa, si tratta innanzitutto di redistribuirlo diversamente. Ciò che, indubbiamente, non è facile. Chi ce l'ha se lo tiene stretto, e chi non ce l'ha non

⁴ Keynes J.M., *Prospettive economiche per i nostri nipoti*, conferenza tenuta da Keynes a Madrid nel giugno del 1930. Ora nel nono volume dei suoi *Collected Writings* intitolato *Essays in Persuasion*, tradotta in Italia come *La fine del laissez-faire ed altri scritti*, Bollati Boringhieri, Torino, 1991.

riesce da solo a conquistarselo. Un po' come nel gioco dei quattro cantoni, l'importante è non lasciare sempre lo stesso al centro, disoccupato. Un problema che non si risolverà all'interno di quello che oggi ancora chiamiamo un po' impropriamente "mercato del lavoro": è precisamente al di fuori di esso, nella società in senso più ampio, e nella politica che è chiamata a indirizzarla (non diciamo nemmeno, per non evocare pretese eccessive e oggi, nella società complessa, forse anche improprie, a governarla) che si giocherà la vera partita. Perché oltre all'organizzazione del lavoro occorre andare a toccare, per l'appunto, quella della società.

Citiamo a questo proposito un pensatore largamente fuori moda, ma che proprio per questo forse oggi possiamo riprendere in mano più liberi dai condizionamenti ideologici e dai pregiudizi, pro o contro che fossero, di ieri: "Quando il lavoro nella sua forma diretta ha cessato di essere la grande fonte della ricchezza, il tempo di lavoro cessa e deve cessare di esserne la misura"⁵.

Il lavoro non è più, nella prospettiva che ci si apre, qualcosa che si ha, ma qualcosa che si fa, e nei casi più fortunati qualcosa che si è. Un qualcosa legato alla cittadinanza sociale, se non a quella giuridica. E forse anche a quella spirituale. "Il lavoro è umano solo se resta intelligente e libero", diceva un'enciclica che è stata capace di risentire non poco dello spirito del tempo come la *Populorum Progressio*. Il richiamo al senso del lavoro come con-creazione è

⁵ Marx K., *Lineamenti fondamentali della critica dell'economia politica*, La Nuova Italia, Firenze, 1968-70, II vol., p. 400.

costante tanto nei documenti del magistero che, più in generale, nella riflessione teologica. Lo stesso testo biblico ci ricorda il significato dell'istituzione del sabato come rimedio contro l'alienazione. Alternanza di tempo del lavoro e tempo della festa e del riposo, dunque. Ma anche riscoperta della spiritualità intrinseca del lavoro: è significativo che il termine ebraico *avoda* designi sia il lavoro che il culto. Siamo qui oltre il lavoro come *ethos* e come *beruf*, vocazione, che Weber delineava nell'*Etica protestante e lo spirito del capitalismo*. Anche perché, in lui, assume connotazioni fondamentalmente pessimistiche, che la situazione odierna, nonostante tutto, non giustifica pienamente. Resta il fatto che di fronte a Marta, che si preoccupa e si agita per troppe cose, Gesù risponde che “Maria si è scelta la parte migliore, che non le sarà tolta”⁶. Già ai tempi di Gesù, ne deduciamo, in qualche misura si poteva scegliere. L'evoluzione tecnologica, in un certo senso, ci costringe a farlo. Democratizzando questa scelta, polarizzandola.

L'*otium*, allora (che, nell'accezione originaria, assomiglia assai poco all'immagine vagamente parassitaria di un nulfacente allungato su una sdraio con una bibita in mano cui oggi quasi automaticamente lo associamo), e non solo il *neg-otium* (la negazione dell'ozio) diventa un possibile orizzonte della politica.

Del resto, bisogna andarci piano con la retorica del lavoro, e la sua sacralizzazione: che il lavoro, un certo tipo di lavoro, rende liberi (*arbeit macht frei*) stava scritto, dopo tutto, sulla porta dei campi di concentramento nazisti.

⁶ Lc 10, 41-42.

Oggi questo stesso processo di liberazione dal lavoro, portato all'estremo e per così dire al parossismo, ci consente anche di ritornare a occuparci proprio del senso, del contenuto, delle finalità del lavoro. Oggi, forse, grazie alle tecnologie, ma anche a un'evoluzione culturale più larga, possiamo coniugare le esigenze della quantità con quelle della qualità. O, a scelta, perire sommersi in un paradosso devastante: ricchi di quantità e privi di contenuto. Sazi ma disperati. Liberati dal bisogno, ma schiavi della necessità di produrne di nuovi, di bisogni – artificiali, non necessariamente liberanti – che pure continuiamo a creare.

4. Cosa vuol dire ri-partire e ricostruire

Se dobbiamo ripartire – questo ci stiamo dicendo continuamente, da quando è iniziato il dopo Covid – dobbiamo sapere cosa significa, nel profondo. E in questo ci vengono in aiuto l'etimologia e i molteplici significati della parola stessa. Ripartire infatti significa ricominciare, iniziare di nuovo. Ma significa anche fare le parti, suddividere, dividere tra di noi, in maniera diversa da come si è fatto fino ad oggi; con meno diseguaglianze, per esempio, diverse gerarchie di valori e scale di priorità – con-dividendo maggiormente (è il senso della conferenza-spettacolo *Ri/partire*. L'Italia dopo il Coronavirus, che ho voluto ricavare dal già citato *La spirale del sottosviluppo*, rovesciando in positivo – e propositivo – un'analisi sviluppata inizialmente in negativo). Non solo. Una partenza è anche una partita, cioè una sfida, una competizione. E trarre partito da una

situazione significa trarre vantaggio, cioè imparare una lezione. E non è mai facile imparare da una sconfitta, anche se sono questi gli insegnamenti che lasciano veramente il segno, se abbiamo la capacità di ascoltarli e decifrarli.

Dovremo dunque fare buon uso della crisi, se vogliamo uscirne. Come nelle biografie personali, ci occorrerà una buona analisi del passato e delle sue ombre oscure (in questo, chiedendo anche l'aiuto – i lumi, letteralmente: per rendere visibile la situazione – di chi sa leggere il paesaggio economico-sociale del Paese, non meno devastato di quello interiore di un individuo, dopo un dramma che l'ha colpito in maniera tragica e violenta), per poter fare tesoro degli errori e delle esperienze dolorose del passato, e costruire un futuro più solido, meno esposto alle contingenze, più adulto e consapevole.

5. I mali strutturali dell'Italia

Se c'è una cosa su cui questo Paese, o per meglio dire questo Stato, ha miseramente fallito, è proprio in quello che dovrebbe esser il suo core business. Nel loro processo di costruzione, gli Stati-nazione si sono attribuiti delle prerogative esclusive, come il monopolio dell'esercizio della forza legittima e quello della giustizia (di cui abbiamo misurato lo spettacolo miserando di una decadenza senza accenti di grandiosità, proprio in un periodo in cui il Paese avrebbe bisogno di ritrovare i fondamentali di una profonda giustizia sostanziale). Progressivamente, e sempre

più con lo svilupparsi del welfare state, lo Stato ha poi preteso delle prerogative quasi monopolistiche anche in altri ambiti: sanità, scuola, assistenza sociale e previdenza, attraverso un processo che ha una sua straordinaria grandezza prima ancora che degli evidenti limiti.

Della sanità, abbiamo visto con l'esperienza del Covid: le difficoltà, le impreparazioni, ma anche una prontezza di risposta che è dopo tutto indice di una solidità di sistema, capacità di imparare dagli errori. A me ha colpito in particolare la parabola terribile della scuola, che ha mostrato la vera rinuncia dello Stato a pensarsi e a costruirsi attraverso la costruzione della cittadinanza sostanziale dei suoi membri. È un tema cruciale, di cui è fin troppo facile trovare gli indicatori di fallimento: una percentuale di spesa pubblica sul PIL investita nel settore nettamente inferiore alla media europea, la metà dei laureati e il doppio degli analfabeti funzionali d'Europa, un'età mediana degli insegnanti superiore ai cinquant'anni persino nella scuola dell'obbligo. Ma soprattutto l'abbandono completo del settore durante la pandemia, dai nidi fino all'università (che ha retto meglio per capacità di reazione dovuta anche a una limitata ma decisiva autonomia decisionale e di bilancio), l'incapacità di trovare soluzioni d'emergenza anche solo nel tempo estivo, la rinuncia stessa a considerare questo un problema, anzi il problema. Una generazione (non solo le famiglie, sulle cui difficoltà e fatiche si è posto soprattutto l'accento) abbandonata a sé stessa per troppi lunghi mesi. Un indicatore perfetto di un Paese privo di bussola, di visione, di riconoscimento delle priorità, di capacità di affrontarle. E, purtroppo, non siamo che all'inizio di un problema che si

sta mostrando in tutta evidenza con gli anni scolastici successivi, negli indicatori degli abbandoni, nella crescita esponenziale di giovani e ragazzi, e persino bambini, bisognosi di supporto psicologico.

Ci sarebbero molte altre cose da sottolineare, tra limiti di sistema da un lato, e creatività e forme di resilienza insospettite dall'altro. Senza approfondirle, ci pare che si manifesti comunque almeno la necessità di una onesta operazione-verità nei confronti del Paese: gliela dobbiamo, ed è necessaria per poter ricostruire, ripartire, su basi nuove, per non ricadere negli errori del passato, nel mondo di ieri.

Dopo tutto, le crisi servono a questo. E ancora una volta l'etimologia della parola, presa sul serio, ci viene in aiuto: distinguere, separare, scegliere, discernere, giudicare. Tra l'altro, è curioso che proprio in ambito medico indichi una modificazione repentina, che tuttavia può essere anche favorevole, sbloccando una situazione negativa. La crisi – anche nella nostra biografia individuale – è sempre anche il momento in cui ci si rende conto che le cose potrebbero andare diversamente.

Nel nostro caso, deve succedere. Pena lo sprofondare nella spirale del sottosviluppo. E non uscirne più, o essere espulsi dal novero dei Paesi più civili e sviluppati. Quelli tra cui ci piacerebbe poter continuare a essere confrontati.

Detto in altri termini: non si esce dall'emergenza occupandosi solo dell'emergenza. O si costruisce una visione capace di guardare oltre, o ci si resta.

Digitalizzazione e rigenerazione del lavoro: territori, luoghi e imprese

di Riccardo Maiolini

1. Introduzione

Per anni abbiamo ragionato su tecnologie in grado di abbattere le distanze, capaci di superare i vincoli dettati dallo spazio fisico. Oggi riscopriamo l'importanza dei luoghi come fattore di crescita economica e sociale e riscopriamo prima di tutto la centralità delle città, non solo dei grandi centri ma anche delle città di provincia. Questo avviene perché l'imporsi del digitale propone nuove opportunità di lettura del rapporto tra centro e periferia, tra spazi metropolitani e città minori.

È importante, quindi, capire come rileggere i luoghi in chiave moderna, cercando di unire digitale e analogico. La rilettura di un luogo deve partire dal rinnovato significato che un territorio ha, mettendo insieme una moltitudine di esperienze (vecchie e nuove) in grado di contribuire alla

rigenerazione del luogo stesso. Bisogna, dunque, trasformare i vecchi spazi, che sono stati svuotati di relazioni (sia analogiche che digitali), in nuovi luoghi, creando nuove relazioni piene di significati simbolici e concreti, attraverso i quali si alimentano nuove forme di vita ed economia comune. Ecco allora che i nuovi luoghi, sia fisici che virtuali, diventano tali perché in grado di creare relazioni sociali, economiche e tecnologiche capaci di produrre valore condiviso.

Come recentemente esposto da Venturi e Zandonai¹, al “centro della dimensione trasformativa c’è una sfida che è prettamente culturale”. Infatti, come apprendiamo dal saggio “Dove”, un territorio, quale che esso sia, può essere concettualizzato sia come spazio che come luogo. Il significato dei due termini è chiaramente distinto tra lo spazio, che rappresenta un’entità geografica, ed il luogo, che, invece, fa riferimento ad un’entità socioculturale.

Tale distinzione era già chiara sin dai tempi dell’antica Roma, che ben conosceva la differenza tra *urbs*, la “città delle pietre”, e *civitas*, la “città delle anime”². La *civitas* è, dunque, espressione di quello che oggi chiamiamo luogo, mentre *l’urbe* non è altro che lo spazio.

Se è vero che per molto tempo questa distinzione spesso non è stata utilizzata al meglio nella progettazione

¹ Venturi P., Zandonai F., *Dove: La dimensione di luogo che ricomponne impresa e società*, Egea, Milano, 2019.

² Zamagni S., Venturi P., *Da spazi a luoghi*, Aiccon Short paper, (13), 2017.

e nella valorizzazione dei territori, oggi la rivoluzione digitale ci pone di fronte a nuove sfide che in larga parte hanno già cambiato il rapporto tra persone e imprese, e che stanno ancora stravolgendo il rapporto delle stesse con i territori. La causa di tale stravolgimento è da ricercare proprio in quei cambiamenti radicali nella concezione di spazio cognitivo, operativo e, di conseguenza, esperienziale³.

La principale motivazione di tali cambiamenti risiede nel fatto che la digitalizzazione ha modificato totalmente i modelli di produzione e di utilizzo della conoscenza, attraverso un processo di completa decostruzione di tutta la filiera. Cambia non soltanto il modo in cui produciamo conoscenza (che grazie all'utilizzo di sistemi 2.0 o 3.0 è sempre di più generata dagli utenti stessi e da una coscienza collettiva), ma cambia anche il modo in cui questa viene distribuita, condivisa, ma, soprattutto, selezionata.

Ad oggi, infatti, ciò che rileva, non è possedere conoscenza, ma saper ottenere le giuste informazioni al momento giusto e rapidamente. Non è importante il cosa e il dove, ma all'interno dell'infosfera, diventa importante la quantità di informazioni che si riesce ad elaborare ed in quanto tempo si riesce ad ottenere la giusta informazione.

Questo stravolgimento degli assetti produttivi e distributivi non entra in gioco nel nuovo concetto e modello di società bonariamente, ma, al contrario, scardina pratiche,

³ Rullani F., Rullani E., *Dentro la rivoluzione digitale: per una nuova cultura dell'impresa e del management*, Giappichelli, Torino, 2018, pp. 1-281.

valori e routine consolidate, andando ad infrangere le fondamenta delle culture e delle pratiche organizzative precedenti⁴. E in questa fase fluida, dove le nuove pratiche, le nuove regole ed i nuovi standard ancora non si sono consolidati, c'è un forte fermento che genera confusione e caos. La percezione che ne scaturisce è di essere ineluttabilmente coinvolti in un processo di transizione perpetuo e che tale stato d'animo contribuisca alla percezione di un senso di incertezza profondo⁵. D'altra parte, però, tale fermento⁶ è il giusto punto di partenza per cercare opportunità imprenditoriali e spunti di innovazione attraverso processi di serendipità.

A tal proposito, comprendere le trasformazioni del rapporto tra territori, coscienza e conoscenza imprenditoriale⁷ è utile per capire l'evoluzione che ci ha portato a vivere in questo modello ibrido di convivenza tra analogico e digitale, con il quale dobbiamo fare i conti e dal quale dobbiamo capire come vivere al meglio le opportunità che tale condizione può darci.

⁴ Anderson P., Tushman M.L., *Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change*, in Hage G., *Organizational Innovation*, Routledge, 2018, pp. 373-402.

⁵ Rosenkopf L., Tushman M.L., *Technology and organization*, Evolutionary dynamics of organizations, 1994, 403.

⁶ Tushman M.L., Anderson P., *Technological discontinuities and organizational environments*, Organizational Innovation, 2018, 345-372.

⁷ Zamagni S., *Territorio, istituzioni, crescita: la ripresa d'interesse nella ricerca economica*, in Fratesi U., Pellegrini G. (a cura di), *Territorio, istituzioni, crescita. Scienze regionali e sviluppo del paese*, Milano, FrancoAngeli, 2013, pP. 39-56.

2. Geografie del valore dei territori

Per abbracciare il rapporto tra digitalizzazione e territori, è essenziale comprendere come il passaggio da una modernità analogica ad una digitale ha mutato la geografia del valore dei territori. Partendo da una analisi di ciò che abbiamo ereditato dal Novecento, progressivamente affronteremo le diverse modalità di interazione tra modelli economico/industriali e territori, fino ad arrivare alla trasformazione digitale iniziata nel nuovo millennio, come fase ancora in divenire e in transizione.

I cambiamenti strutturali avvenuti nel corso del tempo, sono stati frutto dell'evoluzione di modelli economici ed imprenditoriali che hanno portato anche al mutamento degli attori che fanno parte di tali sistemi e cambiato le modalità con cui questi attori interagiscono tra di loro⁸. Al cambiare del modello economico di riferimento, sono cambiate le composizioni delle catene del valore e i contenuti che le sostanziano⁹. Laddove cambia la catena del valore, automaticamente cambiano anche tutti i rapporti di interdipendenza tra gli attori – in primis a livello economico – i rapporti di potere, gestione del benessere e del

⁸ Camagni R., *Teorie e modelli di localizzazione delle attività industriali*, Giornale degli Economisti e Annali di Economia, 1980, 183-204. Governa F., *Città e processi di urbanizzazione, fra tendenze e modelli*, Scienze del Territorio, 3, 2015, 68-77.

⁹ Petsimeris P., *Le reti urbane tra decentramento e centralità. Nuovi aspetti di geografia delle città*, Milano, FrancoAngeli, 1989.

concetto di comunità che orbita intorno ad un determinato modello economico¹⁰.

Si modificano anche tutti i rapporti tra imprese e Stato, tra imprese e fornitori, tra imprese e dipendenti, nonché tra imprese e clienti, non soltanto nelle modalità di generazione di valore (che sia solo economico o anche sociale), ma soprattutto nel modo in cui questo valore può essere estratto o condiviso.

L'esercizio del leggere lo sviluppo geografico-economico di un territorio, piuttosto che di un altro, ha utilizzato per lungo tempo modelli costruiti su un rapporto tra localizzazione spaziale delle imprese e le loro modalità di creazione e distribuzione di valore. I modelli urbani e la socialità che da questa deriva sono sempre stati frutto di scelte attribuibili alla relazione tra modelli di economia che nel corso del tempo hanno assunto caratteri diversi. I principali passaggi storici, di cui accenniamo solamente, fanno riferimento ai cambiamenti urbani e sociali avvenuti nel corso dei secoli grazie alla trasformazione dell'economia prevalentemente concentrata nel settore primario, al secondario e infine al terziario e alla conseguente sofisticazione sociale che ne è derivata¹¹.

Sia nella decifrazione delle scelte spaziali delle fabbri-

¹⁰ Anderson P., Tushman M.L., *Managing through cycles of technological change*, Research-Technology Management, 34(3), 1991, 26-31.

¹¹ Martinelli F., *Nuovi modelli di trasformazione urbana. Nuovi modelli di trasformazione urbana*, 2012, pp. 73-84.

che, sia in quella della ripartizione delle città del settore terziario, per molto tempo ha dominato un modello che valuta l'impresa come un soggetto del tutto razionale, attivo in un mercato di concorrenza perfetta, con una funzione di produzione data e costante. All'interno di tale modellizzazione, semplificata per esigenze di opportunità, il problema fondamentale delle imprese si decifrava nel tentativo di ridurre i costi di trasporto, di approvvigionamento dei fattori produttivi e i costi di distribuzione del prodotto finito. In tale ottica, possiamo ragionare sul primo modello moderno che racchiude tali elementi e che ha connotato le città, come molto spesso oggi ancora siamo abituati a vivere e conoscere.

3. Le imprese moderne

L'impresa fordista aveva statuito con il territorio un rapporto di tipo unilaterale. Lo spazio abitato dall'impresa fordista era frutto dell'artefatto che l'impresa progettava e che risultava essere funzionale ai programmi dell'impresa stessa. La connotazione dei processi produttivi di massa si caratterizzava in maniera astratta e impersonale attraverso una netta distinzione tra comparti della stessa impresa, seguendo uno schema logico consequenziale e compartimentale¹². La conseguenza di tale impostazione si evidenziava nella progettazione di spazi sagomati dall'impresa

¹² Rullani E., *Economia globale e post-fordismo*, 2004, disponibile

fordista nel quale si rilevavano anche tutte le differenze culturali, urbane e monumentali tra le diverse città fabbrica. La razionalità di profondo era quella di massimizzare la riduzione dei costi di trasporto, non solo delle merci, ma anche degli individui¹³. Lo spazio fordista si concentrava sulla valorizzazione di grandi centri urbani e riponeva i territori periferici (la campagna, le piccole città, i borghi) a loro servizio.

Tutta la concezione urbana e sociale era organizzata secondo logiche gerarchiche e funzionali, costruite in funzione della catena del valore dell'impresa e della sua filiera. Seguendo lo schema della catena del valore che si costruiva su relazioni tra monte e valle, anche gli spazi urbani seguivano tali logiche di distribuzione verticale degli spazi abitativi e sociali.

Le distanze, all'interno dell'azienda, come quelle degli spazi urbani in cui l'impresa era collocata, servivano da misuratore costante della performance produttiva dell'impresa. Il fattore tempo scadeva i ritmi interni ed esterni dell'impresa. Ogni manifestazione relazionale all'interno di questi spazi era scadeva da una sincronia totale tra i tempi dell'impresa e quelli di chi vive intorno, dove era evidente che tutto dipendesse dai ritmi imposti dall'impresa.

per il sito www.cddc.vt.edu/digitalfordism/fordism_materials/rullani.htm.

¹³ Corò G., Rullani E., *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del nord-est*, FrancoAngeli, Milano, 1998.

4. Il modello dei distretti

A partire dagli anni Settanta dello scorso secolo, il modello del capitalismo distrettuale si pone come nuova frontiera economica imprenditoriale. In questa fase la gerarchia tra centri e periferie in precedenza modellizzata viene sostituita da un nuovo modello nel quale si organizzano gli spazi secondo una logica di produzione di prossimità. Tale logica cerca di costruire ecosistemi locali nei quali forme di cooperazione e collaborazione tra piccole imprese ne costituiscono il pilastro valoriale. Il modello di impresa grande e unica viene abbandonato e si lascia spazio a un modello a rete di piccole imprese specializzate che si caratterizzano per la loro unicità. Il modello del distretto industriale parte proprio dalle unicità territoriali e culturali che diventano il punto di forza di tale impostazione.

Ne consegue che i distretti scoprono il loro spazio di progresso non più nei grandi centri urbani (troppo costosi e già densificati da attività di servizi nate per far fronte alla richiesta concentrata di grandi spazi abitativi) ma nella campagna e nelle periferie, spesso ripercorrendo tracciati abitativi già esistenti e precedentemente svuotati durante l'era dell'impresa moderna.

Nasce quindi il modello di impresa distrettuale, ovvero un nuovo modello di impresa in contesti ricchi di storia e tradizione, dai quali i distretti assorbono la propria singolarità per costruire filiere uniche e difficilmente inimitabili da altre parti. I territori dimostrano così una capacità nuova, ovvero quella di esprimere le loro tradizioni attraverso

un modello imprenditoriale che si caratterizza per unicità. Per quanto la prossimità fisica tra imprese e lavoratori continua a rappresentare un elemento chiave di questo modello economico, in parte il concetto di prossimità si evolve e assume caratteri dinamici e flessibili.

Ogni distretto ha le sue caratteristiche ed è frutto di uno sforzo relazionale intriso della cultura e delle pratiche delle persone che lo abitano. Le imprese non sono più delle organizzazioni asettiche e impersonali, ma ritornano a configurarsi come veri e propri progetti imprenditoriali e di vita di famiglie che vedono in queste imprese la possibilità di affermare il loro essere sociale. Le imprese, riconquistano tratti relazionali tipici delle imprese agricole, ovvero di costruzione di fiducia tra la proprietà, i lavoratori e la comunità che vive intorno ad essa.

Il tempo riacquista valore anche rispetto alla misurazione del grado di fiducia tra l'impresa e la comunità. Le tradizioni di un territorio sono valide e veritiere se fondate nel tempo e nella cultura di un luogo. Una forte fiducia porta, sempre nel tempo, a dei legami solidi e duraturi.

5. La globalizzazione

Il termine “globalizzazione” suggerisce, come già espresso da Levitt nel 1983, una visione che porta al superamento del concetto di mercati e prodotti locali. Per rispondere a nuove logiche di crescita multi-mercato, si abbandona, per quanto possibile, l'idea di caratterizzazione

della domanda locale e si tende ad enfatizzare un modello produttivo standardizzato globale¹⁴.

L'era della globalizzazione ha stravolto non solo il concetto di impresa ma anche quello di consumo e di cultura, spostando l'attenzione di tutti (imprese, fornitori, consumatori, lavoratori) su uno spazio strategico di azione mondiale e non più locale. Il processo di globalizzazione avvicina i consumatori, costruisce nuovi modelli culturali universali, portando alla disintegrazione dell'impresa che non agisce più in un unico spazio, ma assume forme destrutturate. Questo cambiamento riguarda molte più dimensioni rispetto ai modelli precedenti, tutte strettamente legate tra di loro: l'ambiente, la cultura, i modelli sociali, il rapporto non più con uno o pochi stati ma con molti di essi e di conseguenza all'impatto sulla politica¹⁵. Se l'impresa moderna era in grado di attrarre fenomeni multinazionali, come per esempio la capacità di attrazione di investimenti, tale fenomeno, nell'era dei distretti si è evoluto in quello che vari autori chiamano il fenomeno di internazionalizzazione, ovvero la capacità delle imprese di avvicinare mercati distanti attraverso pratiche di import ed export. La globalizzazione, oltre alle caratteristiche sopra elencate, si contraddistingue per il fatto che l'espansione globale non

¹⁴ Mazzola F., Maggioni M.A., *Crescita regionale ed urbana nel mercato globale. Modelli, politiche, processi di valutazione*, FrancoAngeli, Milano, 2001.

¹⁵ Zamagni S., *L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione*, *Notizie di Politeia*, 19(72), 2003, 28-42.

si ferma solo agli investimenti ed ai mercati ma riguarda il libero e competitivo scambio di tecnologia, informazioni, persone e di conseguenza modelli culturali¹⁶.

Se l'internazionalizzazione era un fenomeno che riguardava poche grandi imprese, la globalizzazione, grazie allo sviluppo di tecnologie in grado di favorire lo scambio di informazioni in tempi rapidissimi, riguarda tutte le imprese, a prescindere dalla dimensione. Questo comporta un cambiamento radicale delle catene del valore: queste si estendono in tutto il globo, cambiano le regole di produzione e distribuzione e favoriscono l'emersione di nuove forme di mobilità, non tanto delle merci, ma soprattutto delle persone¹⁷.

Ecco, quindi, che i territori da una parte perdono gran parte del loro rapporto con le imprese, dando spazio a nuove forme di competitività che riguardano la loro capacità, non soltanto di attrarre le migliori imprese ma anche i migliori talenti, dando luogo a una logica competitiva nuova che vede nascere nuove agglomerazioni di talenti e di risorse¹⁸.

All'interno di questo paradigma economico, il tempo diventa la misura della rapidità di azione e di conquista di

¹⁶ Perulli P., *Dopo la globalizzazione, il glocale*, Economia e società regionale, (1), 2022, 41-48.

¹⁷ Rullani E., *Lo sviluppo del territorio: l'evoluzione dei distretti industriali e il nuovo ruolo delle reti di città*, Economia Italiana, (2), 2019, 427.

¹⁸ Rullani E., *L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e di radicamento sul territorio*, Sinergie, 49. Atti del Convegno "Il marketing per lo sviluppo locale", LUISS, Roma, 1999.

vantaggio competitivo da parte delle imprese globalizzate. Le imprese che impiegano meno tempo a gestire le loro *operation* sono in vantaggio, come quelle che individuano i migliori talenti in meno tempo o che riescono a spostare capitali ed innovazioni in tempi sempre più ridotti. L'accelerazione che la competizione globale impone rende il tempo risorsa ancora più preziosa e strategica: il tempo non scorre più per tutti nello stesso modo dato che i diversi fusi orari richiedono alle imprese una costante vigilanza e rapidità di azione o risposta. Questo combinato di accelerazione e complessità aumenta le incertezze e l'ambiguità dei mercati e degli spazi competitivi¹⁹.

6. La transizione digitale

L'avvento della digitalizzazione determina la rottura dei vecchi schemi di creazione di valore, causando l'abbattimento dei costi di comunicazione e trasmissione di conoscenza su scala globale. La condivisione di informazioni causa l'apertura dei confini delle imprese che necessitano di individuare nuove forme di attrazione e selezione di co-

¹⁹ Cesareo V., *La società della globalizzazione: regole sociali e soggettività. Una introduzione al tema*, Studi di sociologia, 35, (3/4), 1997, 251-284. Statera G., *Globalizzazione, regole sociali, soggettività*, Studi di sociologia, 35, (3/4), 1997, 357-362.

noscenza (leggi fenomeni di open innovation, crowdsourcing o crowdfunding)²⁰. Ogni distanza fisica non è più rilevante. Implodono la maggior parte delle barriere che caratterizzavano i precedenti modelli di geografia del valore. La rappresentazione dei territori, basata sulla chiusura come fonte di valorizzazione delle relazioni locali (microsistemi e microeconomie), viene meno. Vengono meno le separazioni tra periferia e centro (tipica del fordismo) e vengono meno le specializzazioni tra ecosistemi (tipiche dei distretti) e si amplifica l'importanza dello scambio di risorse intangibili rispetto a quelle tangibili, processo iniziato nella globalizzazione ma seriamente aumentato con la digitalizzazione²¹.

All'interno dell'infosfera digitale, il grado di connessione tra gli attori che ne fanno parte è disponibile per chiunque possa accedervi. Ne consegue che la qualità di accesso non dipende più dal luogo in sé, ma dipende dalla qualità dell'accesso. Vivere in una città non è più cruciale per accedere alla rete, è molto più importante vivere in luoghi dove possa essere garantito l'accesso alla rete e dove le infrastrutture digitali siano disponibili e qualitativamente competitive. La rete amplifica e favorisce processi di *enabling* di ogni singolo at-

²⁰ David P.A., Rullani F., *Dynamics of innovation in an "open source" collaboration environment: lurking, laboring, and launching FLOSS projects on SourceForge*, Industrial and Corporate Change, 17(4), 2008, 647-710.

²¹ Rullani F., Haefliger S., *The periphery on stage: The intra-organizational dynamics in online communities of creation*, Research Policy, 42(4), 2013, 941-953.

tore che accede, fruisce, consuma e crea conoscenza. Questo modo di concepire l'accesso alla rete cambia la relazione tra centro e periferia in quanto introduce nella scacchiera decisionale il concetto di broker e di nodo all'interno della rete. Questa nuova concezione degli spazi digitali rende tutte le relazioni fluide in quanto interconnesse.

L'interconnessione distrugge completamente la nozione di tempo. Tutto è subito disponibile ed alla portata di tutti. Non occorre più del tempo per produrre beni digitali, come non occorre più aspettare per comunicare o accedere ad una determinata informazione. Come scritto da Bauman, "Il tempo è diventato una funzione di potenzialità meccaniche, di qualcosa, cioè, che gli uomini poterono inventare, costruire, possedere, usare e controllare, e non più di capacità umane inevitabilmente limitate [...]. Allo stesso modo, il tempo è diventato un fattore indipendente dalle inerti e immutabili dimensioni delle masse terrestri o acquatiche. Il tempo venne a differenziarsi dallo spazio perché, diversamente da questo, poté essere cambiato e manipolato"²².

7. Il nuovo habitat digitale

Per comprendere appieno le opportunità ed i tratti innovativi che i nuovi luoghi digitali possono offrire è necessa-

²² Bauman Z., *Modernità liquida*, Roma-Bari, Laterza, 2002, p. 125.

rio definire le caratteristiche di tali habitat digitali. L'odierno grado di sofisticazione delle tecnologie digitali trasforma un luogo analogico in un “*contesto di intelligenza ambientale*” (Ambient Intelligence Environment, AmE)²³. Vivere in uno spazio AmE richiede un nuovo equilibrio tra una complessa diversità di interessi e valori: l'accesso alle informazioni, il grado di fiducia, la sicurezza, la protezione dell'identità individuale e la protezione dalla discriminazione da parte di attori pubblici e privati.

Una gestione consapevole del livello di personalizzazione delle informazioni e del supporto che si può ricevere grazie all'utilizzo di tecnologie abilitanti, porta a una nuova gestione dei concetti di vicinanza e distanza come elementi esperienziali mediati da nuove regole di socializzazione, diverse nel mondo fisico e in quello virtuale.

La possibilità di crescita dipende quindi dallo spazio potenzialmente accessibile, a prescindere dal luogo o dai

²³ Zhou J., Yu C., Riekkä J., Kärkkäinen E., *AmE framework: A model for emotion-aware ambient intelligence*, The Second International Conference on Affective Computing and Intelligent Interaction (ACII2007), Lisbon, Portugal, (2007, September). Lo spazio AmI consiste in un insieme di tecnologie, infrastrutture, applicazioni e servizi che operano senza soluzione di continuità negli ambienti AmI (ad esempio, il quartiere, la casa e l'automobile). Un ambiente di questo tipo contribuirebbe alla crescita economica, a promuovere opportunità di business e di conoscenza, nonché servizi efficienti, e soprattutto aumenterebbe le opportunità di lavoro per le persone. L'AmI dovrebbe anche migliorare l'utilizzo e la protezione delle nostre identità digitali, con lo sviluppo di tecnologie adeguate.

luoghi in cui l'impresa opera. Cambiando i modelli e gli schemi dei luoghi: perde valore il concetto di proprietà e possesso di beni mobili ed assume maggiore importanza il concetto di accesso ad un determinato servizio, ad un prodotto o ad un contenuto, soltanto per il tempo necessario al suo utilizzo. Cambia di conseguenza anche il concetto di consumo, e cambiano le logiche di reputazione ed attrazione dei luoghi (privati e pubblici).

In questo nuovo schema, i territori concorrono tra di loro secondo nuove logiche. La costruzione di nuove catene del valore fa sì che un territorio debba investire in vettori imprenditoriali complementari al nuovo modello digitale (vedi per esempio, costo del lavoro, energia, tasse, vincoli ambientali, nodi logistici e comunicativi, infrastrutture)²⁴. I nuovi territori devono trovare una loro anima distintiva, utilizzare al meglio le capacità creative ed adattive in essi radicate e difficilmente imitabili altrove. Nel nuovo concetto di luogo digitalizzato, il territorio non è più un sistema chiuso e auto-riferito, ma un luogo in cui si incontrano dialetticamente diverse idee di possibile futuro e diverse esigenze che creano opportunità competitive nuove.

²⁴ Venturi P., Zandonai F., *Dove: La dimensione di luogo che ricomponne impresa e società*, Egea, Milano, 2019.

Il “lavoro debole”: quale cura?

di Maurizio Franzini

1. Introduzione

A un numero rilevante, e crescente, di persone il lavoro non garantisce quell'esistenza libera e dignitosa di cui all'art. 36 della nostra Carta costituzionale. In queste note mi propongo di documentare brevemente estensione e caratteristiche di quello che chiamerò “lavoro debole”, di ricordare le conseguenze che esso ha per la vita delle persone e, soprattutto, indicherò una delle ragioni che è alla base della sua diffusione e del suo progressivo aggravarsi. Si tratta di qualcosa di cui bisognerebbe prendersi cura molto più di quanto oggi si faccia: le motivazioni dei lavoratori, che molto spesso non sono né soltanto né prevalentemente “monetarie” e che altrettanto spesso si accoppiano a una propensione a reciprocare, anche con un maggiore impe-

gno, l'eventuale creazione di condizioni di lavoro complessivamente più favorevoli alla loro soddisfazione.

Il punto particolarmente importante è che prendersi cura di queste motivazioni può consentire ai lavoratori di essere meno deboli e più soddisfatti senza che le imprese debbano sopportare una riduzione dei loro profitti. Il “segreto”, se così si può chiamare, è nella reciprocità che la cura può attivare, poiché quest'ultima ha un impatto positivo sulla produttività dei lavoratori e, di conseguenza, sui ricavi delle imprese. La cura non richiede quindi alle imprese di darsi obiettivi aggiuntivi o sostitutivi rispetto al profitto. Ma, naturalmente, se lo facessero si rafforzerebbe l'efficacia della cura e, con essa, il benessere di cui potranno godere i lavoratori.

2. Il lavoro debole

All'interno della più generale tendenza della disuguaglianza nei redditi ad aggravarsi, in atto dai primi anni '90 dello scorso secolo, merita una particolare attenzione la crescente disuguaglianza tra i percettori di redditi da lavoro. In un passato, ormai lontano, il lavoro – in particolare quello dipendente – non generava grandi disuguaglianze retributive. Da qualche decennio non è più così. Il ritmo al quale sono cresciuti i redditi dei lavoratori è stato direttamente proporzionale al loro livello di qualche decennio fa: i redditi inizialmente più alti sono cresciuti di più e quelli più bassi, di meno. L'esito è la rilevante disugua-

gianza alla quale assistiamo oggi. Guardando complessivamente alle retribuzioni medie di operai, impiegati e manager emerge con chiarezza che il lavoro (perché anche quello dei manager è lavoro) può rendere molto ricchi ma anche poveri, e non soltanto per il diverso grado di conoscenze e competenze (il capitale umano) che si possiedono.

Nel 2019 gli operai del settore privato hanno guadagnato in media poco più di 23.000 euro annui; i quadri e gli impiegati 28.000 mentre il compenso medio di un amministratore delegato è stato di 2,7 milioni di euro, 116 volte quello di un operaio. Per gli AD più pagati il rapporto sale a 560.

Con riferimento al lavoro dipendente un contributo decisivo a queste dinamiche lo ha dato la crescente frammentazione delle forme contrattuali e il diffondersi di forme di lavoro atipico. Tra il 2009 e il 2021¹ l'attivazione di contratti atipici è cresciuta del 34% (passando da poco più di 1 milione e 200 mila attivazioni all'anno a oltre 1 milione e 600 mila). All'opposto i contratti di lavoro standard attivati sono caduti dell'8% (scendendo da circa 363 mila a circa 334 mila all'anno). Quindi la quota di lavoro atipico sul lavoro totale è cresciuta enormemente.

All'interno di queste dinamiche è rilevante il fenomeno dei contratti a tempo parziale involontari, cioè “subiti” da lavoratori e lavoratrici che preferirebbero un lavoro a

¹ Cfr. Rapporto Inapp, *Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro*, Roma, 2022, p. 177, disponibile al sito https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/3683/INAPP_Rapporto_2022.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

tempo pieno. Secondo dati resi noti dall'Istat, alla fine del 2019 il part time involontario raggiungeva il 12% del totale degli occupati (più di 2 milioni e 700 mila lavoratori) e ben il 64% degli occupati a tempo parziale. Quindi 2/3 circa di chi lavora part time lo fa senza averlo scelto².

In tale contesto le disuguaglianze di reddito vengono a dipendere non soltanto dalle diverse retribuzioni orarie ma anche dalle notevoli differenze nelle ore di lavoro effettuate nel corso dell'anno. Nel 2021³ la retribuzione media di chi, con varie tipologie contrattuali, ha lavorato tutto l'anno, nel pubblico o nel privato, è stata di 34.310 euro. Il dato corrispondente per chi ha lavorato solo una parte dell'anno è stato di 7.870 euro. Molto rilevante è anche la differenza tra chi è titolare di un contratto a tempo indeterminato e a tempo pieno e chi, invece, pur lavorando praticamente tutto l'anno, ha rapporti di lavoro a tempo determinato e a tempo parziale. Facendo riferimento al solo settore privato, il reddito medio dei primi è stato, nel 2021, di 38.690 euro, quello dei secondi di 14.870. Va anche considerato che chi lavora solo una parte dell'anno e sulla base di contratti a tempo determinato e part-time (quindi la tipologia di lavoro più debole) nel 2021 ha guadagnato in media soltanto 5.810 euro.

Chi si trova in queste condizioni contribuisce certamente a ingrossare la coda dei lavoratori che si collocano

² Secondo Eurostat la quota di lavoratori part-time involontari in Italia era, nel 2019, la seconda più alta in Europa.

³ cfr. INPS, *Conoscere il paese per costruire il futuro*, XXI Rapporto annuale, Roma, 2022.

molto in basso nella distribuzione dei redditi, si tratta dei cosiddetti *working poor* la cui consistenza, certamente crescente, può essere diversamente determinata in base ai vari modi di fissare la soglia di reddito sotto la quale si è considerati poveri. Per l'Ufficio statistico dell'Unione europea, Eurostat, la nozione rilevante è quella di lavoratore a rischio di povertà e l'indicatore utilizzato è l'*In-work at-risk-of-poverty rate*, ovvero la percentuale di persone che lavorano (come dipendenti o autonomi) e il cui reddito familiare è inferiore alla soglia della povertà relativa, cioè al 60% del reddito mediano nazionale⁴.

Questa percentuale nel decennio 2010-2020 è stata in media dell'11,3% che vuol dire 2.1 punti percentuali in più del corrispondente dato a livello di Unione europea. Prevedibilmente il rischio di povertà è concentrato tra coloro che hanno contratti a tempo determinato e a tempo parziale, ma in Italia è ben più elevata, rispetto ad altri Paesi europei, la quota di titolari di contratto a tempo indeterminato. Altrettanto prevedibilmente, i giovani sono relativamente più presenti tra i lavoratori poveri. Dunque, per molti il lavoro non sembra in grado di assicurare quella esi-

⁴ Cioè, il reddito dell'individuo (o della famiglia) che si colloca esattamente a metà della distribuzione ed è quindi inferiore a quello del 50% più ricco e superiore a quello del 50% più povero. Peraltro il reddito a cui si fa riferimento è quello disponibile, quindi inclusivo dei trasferimenti sociali.

stenza libera e dignitosa di cui si legge all'art. 36 della Costituzione⁵.

3. Lavoro che non soddisfa

I dati che emergono dai sondaggi diretti a rilevare, sotto vari aspetti, il grado di soddisfazione nei confronti del lavoro sembrano confermare la tesi che il segmento del lavoro che qui chiamiamo debole è consistente. La debolezza si traduce, prevedibilmente, in insoddisfazione. Consideriamo alcuni di questi dati.

In base all'indagine *Aspetti della Vita Quotidiana* dell'Istat, prima della pandemia i lavoratori che si dichiaravano complessivamente molto soddisfatti del proprio lavoro erano tra il 15 e il 16%; quelli che dichiaravano di esserlo poco o per niente, erano di più: circa il 20%. Inoltre, andando nel dettaglio dei fattori che incidono sulla soddisfazione per il lavoro, da un'indagine dell'ANPAL⁶ risulta che solo il 30% dei lavoratori è altamente soddisfatto della propria remunerazione mentre il 48% è soddisfatto delle ore

⁵ Si può aggiungere che l'indicatore di Eurostat sottovaluta l'estensione del fenomeno. È così perché fa riferimento al reddito familiare (e quindi sottovaluta, ad esempio, il lavoro povero di molte donne con coniuge relativamente benestante), perché include anche i trasferimenti sociali e perché non considera coloro che lavorano meno di 7 mesi all'anno.

⁶ Cfr. ANPAL, *Quanto sono soddisfatti i lavoratori italiani*, Nota Statistica. n. 3/18, 2018.

lavorate, un dato comunque molto basso; inoltre, circa il 35% degli intervistati dichiara di non considerare di proprio interesse il lavoro che svolge. Da una più recente indagine dell'INAPP⁷ vengono conferme che l'area di insoddisfazione per il lavoro è diffusa; in particolare, è molto bassa la quota di coloro che sono soddisfatti delle proprie prospettive di carriera: meno del 50% anche tra coloro che percepiscono una retribuzione elevata. Considerando la diffusione dei contratti atipici questo esito non è sorprendente.

Per quello che riguarda specificamente i lavoratori autonomi, secondo uno studio riferito al 2017⁸ e basato su dati Eurostat, più di un quarto dei lavoratori autonomi (27,7%) desidererebbe un lavoro alle dipendenze. Il corrispondente dato medio europeo è significativamente inferiore: 16,9%. I lavoratori autonomi insoddisfatti sono soprattutto gli autonomi senza dipendenti, quindi includono le cosiddette “Partite IVA” la cui debolezza, sotto molteplici aspetti e in molti casi, è fin troppo evidente.

Una forma di insoddisfazione è anche quella che si manifesta nell'abbandono della ricerca del lavoro o nella emigrazione all'estero. Quest'ultima, come è noto, è intensa tra i lavoratori con alte competenze, dando luogo al fenomeno del *brain drain*, che impoverisce il Paese come può farlo un

⁷ Cfr. INAPP, op. cit. p. 192.

⁸ Cfr. Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, *Il lavoro autonomo in Italia, un confronto con l'Europa*, 2017, disponibile al sito www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2019/11/Report_Lavoro_Autonomo.pdf.

investimento (in questo caso nel capitale umano dei giovani attraverso l'istruzione) che per quel Paese non frutta rendimenti, individuali e collettivi. Ciò permette anche di affermare che tra gli insoddisfatti per il lavoro ve ne possono essere, anzi certamente ve ne sono, non pochissimi che vedono scarsamente o per nulla utilizzate le competenze di cui dispongono. Si tratta del fenomeno dei sovraistruiti di cui poco si parla⁹ e che configura un caso di mancato incontro tra domanda e offerta di lavoro opposto a quello più frequentemente menzionato, cioè l'insufficienza delle competenze e conoscenze dei lavoratori per alcune occupazioni o mansioni.

L'ampia area dell'insoddisfazione per il lavoro potrebbe anche alimentare il fenomeno delle dimissioni volontarie per mettersi alla ricerca di occupazioni migliori. Il fenomeno non sembra pronunciato in Italia¹⁰ (ma questo potrebbe dipendere anche dalla bassa probabilità di trovare un lavoro più soddisfacente) mentre lo è di più in altri Paesi. Come è noto, in Usa, dopo la pandemia, si è parlato di *Great Resignation*.

⁹ Ma il fenomeno è da tempo oggetto di studi e ricerche. Cfr. Franzini M., Raitano M., *Few and underutilized? Overeducation of Italian graduates*, in Mandrone E. (a cura di), *Labour Economics: PLUS empirical studies*. Ediguada, ISFOL, Temi e Ricerche 3, Cava de' Tirreni, 2012.

¹⁰ Secondo l'INPS (op. cit., p. 54) le dimissioni volontarie sono cresciute poco tra il 2019 e il 2021: da 950 mila a poco meno di 1 milione e 100 mila.

4. I lavori “buoni” e le motivazioni dei lavoratori

Tutto ciò porta alla conclusione che vi è carenza di lavori buoni, di *good jobs*. A questa conclusione giungono anche Rodrik e Stantcheva¹¹ con riferimento all’economia globale. Nella loro accezione i *good jobs* sono quelli che consentono un tenore di vita da classe media, l’accesso a buone prestazioni sociali, ragionevoli livelli di autonomia personale, un’adeguata sicurezza economica e prospettive di carriera. In base a quanto si è fin qui detto si può aggiungere che i buoni lavori sono quelli che rendono i lavoratori soddisfatti per il lavoro in sé e non soltanto per quello che esso permette di ottenere. Ciò rimanda a un punto di grande importanza, quello delle motivazioni rispetto al lavoro.

Il lavoro non è, in generale, percepito dagli individui – o dalla gran parte di essi – esclusivamente come un mezzo per raggiungere il fine del reddito e, attraverso la spesa di quest’ultimo, del consumo. Questa è, invece, la visione prevalente, anche nella teoria economica che dipinge gli individui come interessati solo al consumo e al tempo libero

¹¹ Cfr. Rodrik D., Stantcheva S., *Fixing Capitalism’s Good Jobs Problem*, Oxford Review of Economic Policy, 37(4), 2021, 824-37. Si veda anche Rodrik D., *An Industrial Policy for Good Jobs*, in *The Hamilton Project*, Brookings, 2022, disponibile al sito www.brookings.edu/wp-content/uploads/2022/09/20220928_THP_Proposal_Rodrik_GoodJobs.pdf.

e concepiscono il lavoro unicamente come mezzo per procurarsi reddito; di conseguenza, un loro obiettivo è minimizzare il proprio impegno sul lavoro ricorrendo, se possibile, anche a comportamenti di tipo opportunistico. Tra gli economisti si è dibattuto, anche nel lontano passato, se il lavoro sia soltanto questo e non anche un fine in sé stesso. Ma lo si è fatto troppo poco rispetto alla rilevanza del tema e la visione dominante, che ha certamente permeato anche il reale funzionamento della società, non è stata scalfita.

Tuttavia, numerose analisi comportamentali lasciano pochi dubbi sul fatto che per molti, anche se non per tutti, il lavoro è un fine in sé cosicché per costoro non contano soltanto gli incentivi monetari. Conta anche quello che potremmo chiamare il significato del lavoro, il senso che esso può dare all'esistenza e alla realizzazione di ciascuno. In breve, contano anche quelle che vengono chiamate motivazioni intrinseche e non solo quelle monetarie, come tali estrinseche al lavoro.

Risulta, altresì, che gran parte degli individui e dei lavoratori non si conforma allo stereotipo dell'*homo economicus*, egoista e auto-interessato, assunto come riferimento dalla teoria economica dominante – e non solo dalla teoria economica. L'etichetta che molti considerano più appropriata è quella dell'*homo reciprocans*¹², cioè di un individuo che di fronte a comportamenti altrui di rispetto, attenzione e riconoscimento sceglie, a sua volta, comportamenti di ri-

¹² Cfr. Bowles S., Gintis H., *Behavioural science: Homo reciprocans*, *Nature*, 415, 2022, 125-127.

spetto, attenzione e riconoscimento. Dunque, le sue preferenze non sono soltanto auto-interessate e orientate al proprio vantaggio materiale, come sarebbe per l'avidò *homo economicus*. Chi pratica la reciprocità tiene conto, in qualche modo, anche del benessere degli altri; più precisamente vorrà accrescere il loro benessere – con comportamenti reciprocanti – se costoro hanno tenuto un comportamento ‘attento’ nei suoi confronti e viceversa. Si può quindi parlare, in questo caso, di preferenze *other-regarding*.

Moltissimi studi comportamentali confermano che è assai frequente imbattersi nell’*homo reciprocans* e che molti “fallimenti” dell’agire collettivo derivano da comportamenti iniziali “negativi” nei confronti degli altri che, a loro volta, attivano comportamenti reciprocanti altrettanto negativi. Con riferimento specifico al lavoro si hanno molte prove dell’importanza delle motivazioni intrinseche e della concezione del lavoro come fonte di significato della propria esistenza¹³.

Tutto ciò ha implicazioni relevantissime per la questione degli ostacoli alla creazione di lavori che diano soddisfazione a chi li svolge. Assicurare un lavoro “migliore” – in una o più delle dimensioni in cui è possibile farlo – può spingere il destinatario di questo miglioramento a un comportamento reciprocante che si traduce facilmente in un maggiore e migliore impegno sul lavoro, con conse-

¹³ Cfr. Cassar L., Meier S., *Nonmonetary incentives and the implications of work as a source of meaning*, *Journal of Economic Perspectives*, 32, 2018, 215-238.

guenze positive per la sua produttività. Dunque, il prodotto di ciascun lavoratore crescerà e quindi anche i ricavi cresceranno con la ovvia conseguenza che l'eventuale costo aggiuntivo – salariale o di altra natura – sopportato per migliorare il lavoro non si traduce necessariamente in una riduzione di profitti; al contrario, potrebbe portare a un loro aumento se la risposta reciprocante è sufficientemente incisiva sulla produttività.

Esaminando più in dettaglio i fattori che, da numerose analisi comportamentali, emergono come rilevanti per la soddisfazione dei lavoratori, e quindi in grado di attivare comportamenti reciprocanti, possiamo comporre il seguente, sintetico, elenco:

- a) identificazione con la missione dell'impresa, se questa non è orientata semplicemente al profitto¹⁴;
- b) flessibilità nell'assegnazione dei compiti e autonomia del lavoratore¹⁵;

¹⁴ Diversi studi suggeriscono che i lavoratori del settore non profit chiedono salari inferiori a quelli dei lavoratori profit in occupazioni analoghe Cfr. Leete L., *Whither the Nonprofit Wage Differential? Estimates from the 1990 Census*, Journal of Labour Economics, 19, 2001, 136-170. Jones D.B, *The Supply and Demand of Motivated Labour: When Should we Expect to See Nonprofit Wage Gaps?*, Labour Economics, 32, 2015, 1-14.

¹⁵ La riduzione dell'autonomia decisionale degli individui influisce negativamente sul loro impegno lavorativo; cfr. Fehr E., Herz H., Wilkening T., *The Lure of Authority: Motivation and Incentive Effects of Power*, American Economic Review, 103, 2013, 1325-1359.

- c) equità della politica retributiva¹⁶;
- d) riconoscimento delle competenze¹⁷.

5. Ostacoli alla creazione di posti di lavoro “buoni”

Quanto si è appena esposto aiuta a comprendere perché scarseggiano i *good jobs* e, soprattutto, cosa si può fare per crearne di più.

Rispetto alla prima questione una considerazione piuttosto ovvia è la seguente: chi crea posti di lavoro, quindi essenzialmente le imprese, ritiene che crearne con caratteristiche tali da accrescere la soddisfazione dei lavoratori, nell'uno o nell'altro degli ambiti rilevanti, sia soltanto un costo che riduce i propri profitti. Ma quanto si è detto permette di considerare questa idea scarsamente fondata. Farsi carico delle motivazioni intrinseche dei lavoratori e della loro sensibilità all'equità delle retribuzioni, prendersi cura della loro soddisfazione, può facilmente rappresentare, anche dal punto di vista delle imprese, un investimento che darà frutti e non un semplice costo che riduce i

¹⁶ Sono numerose le evidenze della sensibilità dei lavoratori all'equità. Cfr. tra vari altri Kaur S., *Nominal Wage Rigidity*, Village Labor Markets, NBER Working Paper 20770, 2014. Per questo motivo, il nepotismo e il favoritismo all'interno di un'impresa possono influenzare negativamente la produttività dei lavoratori.

¹⁷ La sensazione di veder riconosciute e valorizzate le proprie competenze favorisce l'impegno; cfr. Ellingsen T., Johannesson M., *Paying Respect*, Journal of Economic Perspectives, 21, 2007, 135-150.

profitti. Dunque, il movente del profitto è compatibile con un lavoro che dia più soddisfazione, se si attiva il meccanismo ‘reciprocante’; ma certamente imprese più sensibili al benessere dei propri lavoratori anche al prezzo di una riduzione dei profitti – quindi, potremmo dire, imprese *other-regarding* – potrebbero più facilmente raggiungere questo risultato.

Può esservi, però, un problema: il timore di imbattersi in lavoratori che non sono mossi da motivazioni intrinseche e che non adottano comportamenti reciprocanti, con il rischio di sostenere costi che non genereranno comportamenti reciprocanti, favorevoli ai profitti. Questo rischio va valutato e al riguardo sono utili gli studi che stimano la diffusione di comportamenti ispirati a motivazioni intrinseche e reciprocanti.

Da vari esperimenti di laboratorio e sul campo, risulta che le preferenze *other-regarding* sono la regola piuttosto che l’eccezione¹⁸. Ma è indiscutibile che vi sia eterogeneità, anche rispetto ai comportamenti reciprocanti. Al riguardo ci si interroga sul ruolo che possono avere variabili quali l’età, il reddito e le competenze. Infatti, ad esempio, le motivazioni intrinseche potrebbero essere più presenti in coloro che percepiscono redditi relativamente elevati e, quindi, hanno soddisfatto quelli che possono essere considerati bisogni di base.

¹⁸ Bruhin A., Fehr E., Schunk D., *The Many Faces of Human Sociality: Uncovering the Distribution and Stability of Social Preferences*, CESifo Working Paper 5744, 2016.

Vi sono, poi, fondati indizi che i giovani siano più frequentemente animati da motivazioni intrinseche¹⁹. La spiegazione potrebbe risiedere nel fatto che per i più giovani il lavoro è essenziale per dare significato alla propria esistenza. Un'ulteriore importante considerazione è che l'eventuale mancata valorizzazione di queste motivazioni, l'esperienza, cioè, di un lavoro estraniante, poco remunerativo e avaro di riconoscimenti costituisca una sorta di veleno per quelle motivazioni e porti alla loro dissoluzione, con l'effetto di rendere razionale per le imprese, in una logica di massimizzazione del profitto, di non sopportare i costi associati alla creazione di "buone" occupazioni.

6. Conclusioni

Tutto quanto precede potrebbe essere così sintetizzato: prendersi cura delle motivazioni intrinseche dei lavoratori, soprattutto dei giovani, costituisce una importante, anche se un po' rischiosa, ricetta per combattere il preoccupante diffondersi del lavoro debole, senza richiedere alle imprese di rinunciare alla loro ricerca del profitto. Naturalmente imprese più sensibili agli interessi di tutte le parti coinvolte nell'impresa e quindi orientate a quello che si usa chiamare

¹⁹ Cfr. Bode C., Singh J., Rogan M., *Corporate Social Initiatives and Employee Retention*, *Organization Science*, 26, 2015, 1702-1720.

lo stakeholder value in luogo dello shareholder value, potrebbero più facilmente impegnarsi nella creazione di posti di lavoro buoni e quindi nell'abbattimento del lavoro debole.

Non disponiamo di prove definitive al riguardo ma è forte il sospetto che nel nostro Paese, per un motivo o per l'altro, in corrispondenza del cambiamento nei rapporti di forza tra lavoro e capitale, si sia negata la necessaria attenzione a questa cura, che è anche una sorta di medicina preventiva. Accrescere la consapevolezza della sua importanza richiede un impegno culturale non irrilevante che può portare anche a disegnare in modo diverso molte politiche, a iniziare da quelle industriali e del lavoro.

il primo passo di quell'impegno dovrebbe essere la messa in discussione della diffusa idea che l'avidità dell'*homo economicus* non è dannosa, anzi produce esiti positivi. Diversamente da quello che Gordon Gekko afferma in Wall Street, *Greed is not good*, perché porta a trascurare scelte e comportamenti che potrebbero fare bene agli altri e anche a sé stessi.

Diritti e opportunità per un futuro migliore verso la salvaguardia della dignità umana nel lavoro e nel vivere sociale

di Giuditta Alessandrini

1. Il Goal 5 dell'Agenda 2030: dati quali quantitativi

L'analisi storica delle rilevanti e numerose conquiste in termini di diritti, che ha accompagnato nel Novecento la storia delle donne, dal diritto ad esprimere il voto, alle responsabilità politiche, alla scalata ai posti apicali nella società, dai contesti di lavoro, fino agli spazi di cittadinanza attiva, assicura certo la speranza delle giovani generazioni nella direzione di un futuro migliore. Ma al di là delle norme e dei diritti sanciti nei codici, è indubbio che la pressione emergente da dinamiche economiche ed occupazionali particolarmente critiche oggi possa costituire il rischio di inversione di tendenza e quindi presentare “orizzonti grigi” per il breve o medio periodo rispetto all'emancipazione di quella “*metà del cielo*” che con sforzi inauditi è riuscita

ad esprimere nell'ultimo cinquantennio – in particolare nei Paesi occidentali – il suo *potenziale* soprattutto nel mondo dei servizi, della cultura e dell'insegnamento, e della “cura”.

Il grande tema della sostenibilità ha tra le sue punte di diamante il tema della parità di genere e quindi della dignità delle donne, come ho cercato di dimostrare in un recente mio volume dedicato appunto ad una visione più ampia della sostenibilità, ovvero agli orizzonti di significato possibile che attribuiamo a questa parola¹.

Di cosa parliamo in particolare quando vogliamo approfondire il Goal 5 dell'Agenda 2030? Il testo del Goal è composito ma l'elemento fondamentale è la parità di genere.

L'obiettivo declina sostanzialmente il suo significato con l'espressione: “Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze”, ovvero garantire entro il 2030 un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per donne e uomini, compresi i giovani e le persone con disabilità, e un'equa remunerazione per lavori di equo valore.

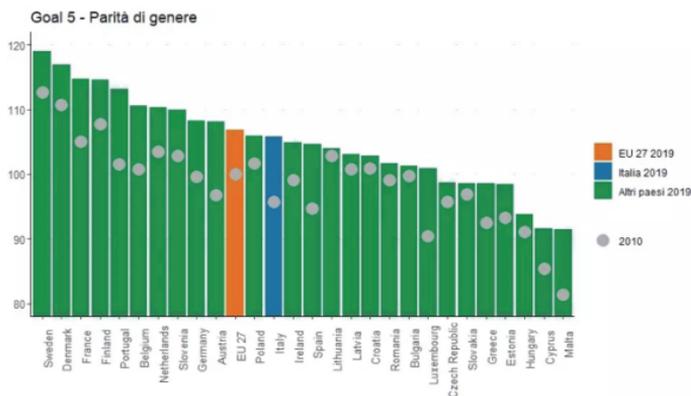
Il fine dell'Agenda 2030, nata per contrastare la *non sostenibilità* dell'attuale modello di sviluppo si identifica nei 17 *goal* stabiliti con l'approvazione dell'Agenda stessa il 25 settembre 2015, ovvero obiettivi di sviluppo suddivisi in 169 Target e 240 indicatori². L'Agenda di fatto è un'architettura complessa e di carattere sistemico che legittima in modo

¹ Cfr. Alessandrini G., *Non siamo i padroni della terra: educare ad una cultura della sostenibilità*, Milano, FrancoAngeli, 2022.

² Cfr. www.unric.org/it/agenda-2030.

nuovo diverse linee di progetto per una società migliore, inclusiva e democratica. L'ASviS, che rappresenta un *unicum* a livello internazionale, è diventata una fonte qualificata di dati ed un punto di riferimento per il dibattito sullo sviluppo sostenibile, redigendo annualmente un Rapporto dove vengono presentate sia un'analisi dello stato di avanzamento dell'Italia rispetto all'Agenda 2030, sia proposte per l'elaborazione di strategie che possano assicurare lo sviluppo economico e sociale del Paese.

Qual è il posizionamento del nostro Paese dal punto di vista quali-quantitativo? Nel *Global Gender Gap Report 2020* del World Economic Forum si legge che l'Italia è una “grande assente” tra i 101 Paesi che hanno fatto registrare dei miglioramenti in termini di parità di genere. Dopo essersi posizionato relativamente avanti (70esimo posto in classifica dall'82esimo del 2017), nel 2019 l'Italia è tornata a scendere al 76esimo su 153 Paesi (si veda tavola seguente).



“La parità tra donne e uomini è un valore fondamentale dell’Unione europea”: la presidente Ursula Von Der Leyen esprimendosi con queste parole il 6 marzo 2020, ha sottolineato che “la promozione della parità’ tra uomo e donna spetta all’Unione in tutte le attività che le competono in virtù’ dei trattati”. L’accelerazione che la presidenza Von Der Leyen ha potuto dare ai temi dell’*empowerment* femminile è stata fin dall’inizio sotto gli occhi di tutti anche grazie alla determinazione ed il grande senso di concretezza della presidente stessa. Il tema della disuguaglianza di genere si innesta infatti con il tema della disuguaglianza intergenerazionale nella situazione dell’emergenza sanitaria determinatasi con la crisi pandemica. Per le donne queste disuguaglianze hanno riguardato non solo la dimensione dell’accesso alla dimensione occupazionale, ma anche quella della parità retributiva³ e della parità di carriera.

Dall’ultimo rapporto 2020 emerge la seguente fotografia: un passo indietro? Per rispondere, occorre porre attenzione ai seguenti punti:

- a livello globale, la distanza media percorsa fino alla parità è del 68%, un passo indietro rispetto al 2020 (-0,6%). Queste cifre sono principalmente guidate da un calo della performance dei grandi Paesi. Sulla attuale traiettoria, ci vorranno ora 135,6 anni per colmare il divario di genere in tutto il mondo;

³ Una ricerca svolta dall’associazione Consulenti del lavoro mostra che in Italia se un maschio laureato guadagna il 32,6% in più di un diplomato, per una laureata il divario è solo del 14,3%.

- nei 156 Paesi coperti dall'indice, le donne rappresentano solo il 26,1% di circa 35.500 seggi parlamentari e solo il 22,6% di oltre 3.400 ministri in tutto il mondo;
- i divari di genere nel rendimento scolastico e nella salute e sopravvivenza sono quasi colmati. Nel livello di istruzione, il 95% di questo divario di genere è stato colmato a livello globale, con 37 Paesi già alla pari. Tuttavia, l'“ultimo miglio” del progresso procede lentamente. L'indice stima che sulla traiettoria attuale, ci vorranno altri 14,2 anni per colmare completamente questo divario⁴;
- al ritmo relativo attuale, i divari di genere possono potenzialmente essere colmati in 52,1 anni in Europa occidentale, 61,5 anni in Nord America e 68,9 anni in America Latina e Caraibi;
- in tutte le altre regioni ci vorranno oltre 100 anni per colmare il divario di genere: 121,7 anni in Africa subsahariana, 134,7 anni in Europa orientale e Asia centrale, 165,1 anni in Asia orientale e Pacifico, 142,4 anni in Medio Oriente e Nord Africa, e 195,4 anni in Asia meridionale.

⁴ Se passiamo al versante imprenditorialità la situazione non migliora. In Italia solo il 21,86% del totale delle imprese è a conduzione femminile come attestato dagli ultimi dati dell'Osservatorio per l'imprenditorialità femminile di Unioncamere e InfoCamere diffusi a marzo 2018. I dati ci mostrano – infatti – come soltanto un'attività su cinque sia guidata da una donna.

Qualche miglioramento? In Italia si sono registrati di recente alcuni lievi miglioramenti, soprattutto per quanto riguarda la condivisione delle responsabilità assistenziali tra uomini e donne, come l'aumento del *congedo di paternità* retribuito obbligatorio a dieci giorni (D. Lgs. 105/2022), esteso anche ai lavoratori del settore pubblico. Si è registrato, inoltre, un aumento di tre milioni di euro per il 2020 del Fondo per le politiche relative ai diritti e alle pari opportunità, in modo da contenere gli impatti del Covid-19 sulle donne maggiormente vulnerabili e favorire percorsi di autonomia e di *empowerment*. Lo stanziamento di quattro milioni di euro inoltre per realizzare un Piano d'azione straordinario contro la violenza sessuale e di genere; un milione di euro per il potenziamento di corsi universitari di genere in modo da promuovere l'educazione al Goal 5 dell'Agenda 2030.

Una maggiore presenza femminile nell'educazione delle discipline STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*) avrebbe un impatto positivo sull'intera crescita economica dell'Unione Europea. L'occupazione nell'UE potrebbe crescere da 850 mila a 1 milione e 200 mila posti di lavoro entro il 2050. L'aumento della partecipazione femminile negli studi STEM avrebbe poi un forte impatto positivo anche sul PIL pro-capite dell'UE fino allo 0,9% nel 2030. Nel Cloud Computing le donne costituiscono il 14% della forza lavoro; in Ingegneria, 20%; e in Dati e AI, 32%.

2. Il driver della formazione

L'educazione è, in generale, una forte leva per l'*empowerment* femminile, nella vita e nel lavoro e può esserlo ancor più quando, tra gli altri obiettivi, consente di ridurre l'evidente *gap* di genere che esiste nell'ambito scientifico-tecnologico. Già 25 anni fa la "Dichiarazione di Pechino" esortava a compiere azioni per il potenziamento e l'avanzamento delle donne, al fine di garantire loro la possibilità di realizzare appieno le proprie capacità nella società e di vivere secondo le proprie aspirazioni. Nel 2015 le Nazioni Unite hanno di nuovo posto l'attenzione su questo tema, dedicando alla parità di genere uno specifico obiettivo. La *gender equality*, infatti, viene descritta quale condizione essenziale per un'economia fiorente, competitiva e innovativa nonché un diritto umano fondamentale e un presupposto per un mondo prospero, pacifico e sostenibile.

Intendiamo la formazione come *leva più profonda* per generare un cambiamento di *postura mentale* delle persone fin dagli anni scolastici agli studi terziari, ed in azienda in un'ottica *life long learning* nei confronti degli effetti negativi connessi alla persistenza degli stereotipi di genere. Formazione come "apprendere ad essere" più che comportamenti acquisiti e formule alle quali rifarsi pedissequamente. Formazione come "forma e "azione" coerenti⁵.

Il tema dell'analisi delle disuguaglianze crescenti nel

⁵ Su questi temi si veda Alessandrini G., *Nuovo Manuale per l'esperto dei processi formativi. Canoni teorico-metodologici*, Carocci, Roma 2016.

mondo⁶ – diventato di grande attualità per gli economisti ed i sociologi a partire dalla riflessione sulle grandi crisi che hanno attraversato il mondo occidentale nelle ultime decenni – è da sempre un tema caro agli studiosi dei processi educativi. Un’area tra le più delicate e complesse delle disuguaglianze tra esseri umani è indubbiamente quella *tra esseri di genere maschile e femminile*, nel solco tracciato dalla storia da tempo immemorabile. Disuguaglianze coniugate in diversi modi: di accesso all’istruzione soprattutto, di accesso alle carriere professionali e alle scelte di vita e di impegno culturale e professionale. Come agire per il contrasto alle disuguaglianze? La valorizzazione della capacità di fare delle persone è condizione e tramite del pieno sviluppo della capacità d’agire (*agency*) dei soggetti (e quindi della loro formazione), al di là delle caratteristiche peculiari e delle differenze di cui questi ultimi sono portatori (genere, etnia, età, ecc.). Il tema dello sviluppo umano, in un’ottica formativa, sottolinea l’esigenza, da parte di chi ha responsabilità educative, di potenziare le capacità umane come strumento di cittadinanza. Le capacità delle donne devono essere valorizzate attraverso *un’educazione familiare adeguata* e con l’accesso a carriere di studi secondari e terziari in grado di garantire professionalità e abilità decisionali nella vita intesa nella sua globalità.

⁶ È ben noto anche il lavoro di alcuni economisti – pur da diverse prospettive – intorno alla tesi che sia la stessa crescita economica a generare le condizioni per la crescita della disuguaglianza.

Occorre presidiare la capacità di agire attraverso un *processo continuo di acquisizione di conoscenze*, ma anche di *coltivazione dei fattori* che possano abilitare le *capacitazioni* delle persone, ovvero il loro potenziale: questo è il compito del processo formativo nelle società che attiene alle istituzioni formative, ma anche ai contesti della formazione continua e dell'educazione degli adulti.

Non è una “partita” facile, anche e soprattutto in vista delle sfide demografiche e delle relative tensioni causate dalle trasformazioni in atto. Investimenti, politiche per la conciliazione, occupazione, un welfare più attento alle madri e, in generale, alle necessità dei figli, sono al centro di una sfida che è anche culturale ed educativa e che passa per una consapevole interpretazione della solidarietà tra generi e generazioni.

Il valore inossidabile della speranza dovrà comunque presidiare – ci auspichiamo – l'idea di un *futuro educativo sostenibile* fondato sulla capacità vitale di apprendimento e quindi di *rigenerazione della persona umana*.

3. Le proposte di ASviS

Mi sembra utile ed interessante volgere lo sguardo in modo sintetico su alcune indicazioni emerse dal dibattito in ASviS:

- sviluppare un Piano nazionale per la parità di genere (Pnpg), su *alcune aree prioritarie*;
- il contrasto a tutte le forme di violenza di genere, e la

- possibilità di avere accesso ai servizi per la salute sessuale e riproduttiva e alla maternità;
- l'accesso e la piena partecipazione al mondo del lavoro con pari trattamento retributivo e il sostegno alla rappresentanza e alla leadership femminile nella società civile come nel mondo produttivo;
 - Intensificare le campagne di sensibilizzazione sul fenomeno della violenza sulle donne⁷. Le proposte sul piano formativo implicano la promozione del diritto alla salute sessuale e riproduttiva, che ha bisogno di un sistema sanitario presente sul territorio nazionale in maniera capillare, e assicurare ovunque la gratuità dei servizi per garantire questo diritto.

Fondamentale, inoltre il miglioramento delle politiche e le strategie aziendali volte a offrire a tutte le donne, come agli uomini, la possibilità di investire sulle proprie competenze senza essere frenate dagli inevitabili obblighi familiari.

Si tratta, insomma, di *introdurre una Policy di genere*, atta a fornire linee guida di comportamento utili a garantire in tutte le fasi di carriera un *equo trattamento delle donne al lavoro*, e una “Valutazione d’impatto di genere” come metodologia di analisi ex ante ed ex post di qualsiasi intervento normativo e di indirizzo.

L’unico punto immediatamente operativo della legge

⁷ Durante il lockdown le chiamate al numero telefonico nazionale antiviolenza e anti-stalking “1522” sono cresciute del 73% rispetto allo stesso periodo del 2019.

162/2021 è la *nuova nozione di discriminazione* inserita nel Codice delle pari opportunità: è discriminazione ogni trattamento o modifica dell'organizzazione delle condizioni e dei tempi di lavoro che in ragione del sesso, dell'età, di esigenze di cura personale o familiare, mette o può *mettere il lavoratore in condizione di svantaggio*, di limitazione delle opportunità di partecipare alla vita o alle scelte aziendali, di limitazione nell'accesso ai meccanismi di progressione nella carriera.

4. Trasparenza retributiva, un diritto sancito a livello europeo

Le azioni che l'Europa chiede ai suoi Stati Membri, con la proposta di direttiva approvata lo scorso 5 aprile prevedono di introdurre misure per la trasparenza retributiva, come “il diritto di accedere a informazioni salariali, relazioni aziendali, audit salariali e contrattazioni collettive”. Ciò significa chiarire il principio della parità retributiva sulla base di criteri oggettivi come i requisiti professionali, di istruzione e di formazione, le competenze, l'impegno e le responsabilità, il lavoro svolto e la natura dei compiti assegnati.

Il tema è quello di favorire politiche a favore dell'equilibrio tra vita professionale e familiare: migliorare le condizioni di lavoro delle donne nei servizi di prima linea, che durante la pandemia si sono rivelati essenziali, come l'assistenza sanitaria, le pulizie, l'assistenza all'infanzia, l'assistenza sociale e l'assistenza nelle strutture residenziali per anziani e disabili.

La Certificazione ha il compito di attestare le politiche e le misure concrete adottate dalle aziende per ridurre il divario di genere in relazione all'opportunità di crescita in azienda, alla parità salariale a parità di mansioni, alle politiche di gestione delle differenze di genere, e alla tutela della maternità⁸.

In sintesi, nel prossimo futuro si ritiene che possa rafforzarsi la trasparenza, la tutela contro le discriminazioni, e la premialità nel migliore degli scenari possibili.

In prospettiva si estenderà l'ambito di applicazione della L. Golfo - Mosca, e anche il sostegno all'iter del Disegno di Legge Pinotti (N. 1785) che prevede un impegno per la crescita della leadership femminile nelle PMI. Di seguito una tavola che sintetizza un insieme di buone pratiche già presenti in alcune aree aziendali ed in futuro in progressiva espansione.

⁸ Per le aziende in possesso della Certificazione di parità viene introdotto un sistema premiale di parità per l'anno 2022, consistente in un incentivo sotto forma di esonero contributivo determinato in una misura non superiore all'1% e nel limite massimo di 50.000 euro annui per ciascuna azienda, determinato con decreto del Ministro del lavoro entro il 31 gennaio del 2022. La nuova legge interviene anche rafforzando il profilo sanzionatorio. In particolare, qualora l'inottemperanza all'obbligo di trasmettere il rapporto si protragga oltre 12 mesi, è disposta la sospensione per un anno dei benefici contributivi eventualmente goduti dall'azienda.

Verso buone pratiche aziendali per la *gender equality*

- Pratiche di work life balance e welfare aziendale
- Smart working
- Flessibilità dei congedi
- Cultura positiva della maternità
- Parità di remunerazioni
- Formazione per favorire il reinserimento dopo la maternità
- Monitoraggio delle carriere

5. Per una conclusione provvisoria: trasversalità per l'impegno rispetto al Goal 5

Al di là dei riconoscimenti di facciata rispetto alla legittimità del principio della parità uomo-donna, nei luoghi di lavoro permangono a tutt'oggi stereotipi negativi sul raggiungimento di un'autentica parità sul piano della retribuzione, sul piano delle carriere, sul piano del welfare per le responsabilità di cura dei figli, della casa, degli anziani.

È noto che il Covid-19 abbia forzato un'inversione di marcia rispetto al perseguimento dell'obiettivo 5 dell'Agenda 2030 sulla parità di genere, rispetto al quale l'Italia aveva fatto significativi passi avanti. Dal punto di vista dei diritti, sul piano normativo, è indubbio che nel nostro Paese la parità sia garantita. Ma la questione dei *tempi di conciliazione tra vita e lavoro* si misura con la disponibilità dei servizi per l'infanzia come i nidi, dell'aiuto della famiglia o delle misure di welfare che le singole aziende possono mettere a disposizione delle famiglie.

Un classico esempio è il *part-time involontario* che le giovani madri scelgono forzatamente e che spesso contribuisce ad accrescere forme di segregazione occupazionale. Se passiamo al versante imprenditorialità, la situazione non migliora. In Italia solo il 21,86% del totale delle imprese è a conduzione femminile come attestato dagli ultimi dati dell'Osservatorio per l'imprenditorialità femminile di Unioncamere e InfoCamere, diffusi a marzo 2018. I dati ci mostrano, infatti, come soltanto un'attività su cinque sia guidata da una donna.

Riprendendo l'analisi del documento europeo del 21 gennaio 2021 già citato, voglio ricordare alcuni aspetti che ci inducono a ben sperare per il futuro. Il documento, infatti,

- i. esorta la Commissione a garantire che siano adottate *misure concrete di integrazione della dimensione di genere nell'attuazione dell'agenda digitale* e a proporre misure concrete volte a trasformare le tecnologie e l'IA (Intelligenza Artificiale) in strumenti di lotta contro gli stereotipi di genere e a consentire alle donne e alle ragazze di accedere ad ambiti di studio quali le discipline STEM e le TIC, proseguendo poi tali percorsi professionali;
- ii. intende sottolineare l'esigenza di *garantire l'indipendenza economica delle donne* nella realizzazione del mercato del lavoro digitale;
- iii. richiama il monito ad un'integrazione della *dimensione di genere in tutte le politiche e i settori esterni. Infine, si disegna anche una prospettiva di profonda innovazione: l'85 % di tutti i nuovi programmi deve contribuire alla parità di genere e ci si auspica che il 20 % dei programmi debba avere come obiettivo principale la parità di genere.*

Formazione e resilienza sono dunque due nodi basilari dai quali possono emergere le fondamenta di *policy* per un concreto orientamento al contrasto degli stereotipi (di genere e di età). Non facciamo riferimento solo a istruzione e addestramento, ma intendiamo la formazione come leva più profonda per *generare un cambiamento di postura mentale* delle persone fin dagli anni scolastici agli studi terziari, e in azienda in un’ottica *lifelong learning* nei confronti degli effetti negativi connessi alla persistenza degli stereotipi di genere. Formazione come “apprendere ad essere” più che comportamenti acquisiti e formule alle quali rifarsi pedissequamente. Formazione come “forma” e “azione” coerenti⁹.

La *dimensione educativa è trasversale* a tutti gli obiettivi dell’Agenda 2030; la variabile di genere ha una sua centralità come ambito fortemente connesso con l’innovazione della società civile. Il “potenziale” delle donne, se valorizzato ed educato potrà essere *valore generativo di una società* più solidamente basata sui valori della giustizia e dell’equità.

La dimensione dell’interazione con modelli comportamentali adeguati durante i processi di crescita è fondamentale per le bambine e le adolescenti, ma anche per i bambini e i giovani. Confrontarsi con *idealtipi* dei quali imitare i caratteri, come le “donne scienziate”, le donne impegnate nel sociale e nella cultura, è basilare per i soggetti in crescita e per le famiglie che hanno maturato intenzionalità positive in questo senso.

In tale direzione, la collaborazione della scuola e della cultura con il mondo editoriale può essere foriera di nuove

⁹ Su questi temi si veda Alessandrini G., op. cit.

idee nei diversi format, dal manuale, al racconto, al fumetto, dove i ruoli possono essere descritti ed “agiti” come modello per le bambine ed i bambini superando gli stereotipi legati ad una rigida bipartizione delle responsabilità e dei comportamenti ammessi come adeguati.

Attraverso il lavoro dignità e autonomia per i più fragili

di Valeria Friso

1. Introduzione

Le fragilità accomunano tutte le persone, nessuna esclusa. Per alcune, però, esse possono rappresentare ulteriori barriere alla realizzazione del proprio progetto di vita¹. E nella vita adulta il progetto di vita si avvicina molto al progetto lavorativo quasi fagocitando le altre molte sfere personali. Dunque, per introdurre il presente contributo ed entrare contemporaneamente in media res, esponiamo fin da subito il centro delle riflessioni: quali fragilità possono essere superate nel campo lavorativo quando ad essere protagonisti del lavoro sono persone in situazione di svantaggio?

¹ Lascioli A. Pasqualotto L., *Progetto individuale, vita adulta e disabilità. Prospettive e strumenti su base ICF*, Roma, Carocci, 2021.

Prima di addentrarci è necessario fare un po' di chiarezza sui termini. Per applicare il fluido concetto di fragilità al contesto lavorativo la Commissione Europea stessa ha dato precise indicazioni in merito identificando questa categoria come quella dello svantaggio lavorativo.

In particolare, la Commissione Europea distingue la categoria in due sotto-aree: quella dei lavoratori svantaggiati e quella dei lavoratori molto svantaggiati.

In base al Reg. (UE) n. 651/2014 (originariamente in scadenza il 31/12/2020, ma di recente prorogato sino al 31/12/2023 dal Reg. [UE] n. 972/2020) rientrano nella categoria dei lavoratori svantaggiati le persone che soddisfano una o più condizioni ben distinte. A livello nazionale sono specificate nel Decreto ministeriale del 17 ottobre 2017 le condizioni per cui possono essere definiti svantaggiati o molto svantaggiati secondo le seguenti caratteristiche:

- “lavoratori svantaggiati”:
 - a. non devono avere un impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi;
 - b. avere un'età compresa tra i 15 e i 24 anni;
 - c. non possedere un diploma di scuola media superiore o professionale (livello ISCED 3) o aver completato la formazione a tempo pieno da non più di due anni e non avere ancora ottenuto il primo impiego regolarmente retribuito;
 - d. aver superato i 50 anni di età;
 - e. essere un adulto che vive solo con una o più persone a carico;

- f. essere occupato in professioni o settori caratterizzati da un tasso di disparità uomo-donna che supera almeno del 25% la disparità media uomo-donna in tutti i settori economici se il lavoratore interessato appartiene al genere sottorappresentato;
 - g. appartenere a una minoranza etnica di uno Stato membro UE e avere la necessità di migliorare la propria formazione linguistica e professionale o la propria esperienza lavorativa per aumentare le prospettive di accesso ad un'occupazione "stabile".
- "lavoratori molto svantaggiati":
- a. sono privi da almeno 24 mesi di un impiego regolarmente retribuito;
 - b. sono privi da almeno 12 mesi di un impiego regolarmente retribuito e appartengono a una delle categorie previste dalle lettere da b) a g) del numero 1) del medesimo Decreto ministeriale.

Come possiamo osservare, nella normativa vigente il lavoratore in situazione di svantaggio non abbraccia la categoria delle persone con disabilità. Una certa vaghezza si accompagna in una moltitudine di normative, come, ad esempio, quella in materia di onlus (art. 10, comma 2, del decreto legislativo n. 460/1997) o come il Regolamento della Commissione n. 800/2008 che definisce aiuti per nuove e più ampie categorie di persone ritenute a rischio di inserimento nel mondo del lavoro separando così le situazioni di svantaggio da quelle di condizione di disabilità.

Non vi è, invece, alcuna norma specifica che stabilisca categorie di persone fragili e/o vulnerabili. Sono, tuttavia,

molto spesso riportati, in avvisi pubblici e programmi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, riferimenti alla categoria delle persone con disabilità definite come fragili. Infine, la crisi economica dovuta all'emergenza sanitaria da Covid-19, sta facendo emergere una nuova "questione sociale" fatta di nuove povertà e tensioni sociali e che si fa particolarmente pesante se riferita ai soggetti più "fragili".

In questo contributo ci riferiremo, in particolare, alle condizioni di svantaggio create dal trovarsi in situazioni di disabilità.

Rispetto al termine disabilità, per disambiguarlo fin da questa introduzione, il nostro riferimento internazionale è quello della Classificazione internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute (ICF) che, grazie a un modello definito "biopsicosociale" considera lo stato di salute delle persone in termini di correlazione fra una data situazione di salute in relazione a una data situazione ambientale (fattori contestuali). La salute della persona viene analizzata, dunque, in chiave positiva proponendo la qualità della vita come aspetto centrale del modello da perseguire in tutti gli ambiti possibili. L'intento, dunque, non è tanto quello di diagnosticare le patologie o conoscerne le conseguenze, bensì di:

- fornire una base scientifica per la comprensione e lo studio della salute, delle condizioni, conseguenze e cause determinanti a essa correlate;
- stabilire un linguaggio comune per la descrizione della salute e delle condizioni a essa correlate allo scopo di

- migliorare la comunicazione fra i diversi utilizzatori, tra cui gli operatori sanitari, i ricercatori, gli esponenti politici e la popolazione, incluse le persone con disabilità;
- rendere possibile il confronto fra i dati raccolti in Paesi, discipline sanitarie, servizi e in periodi diversi;
 - fornire uno schema di codifica sistematico per i sistemi informativi sanitari.

Gli scopi riportati nell'ICF evidenziano l'intento di ridare alla disabilità un significato multidimensionale, mirando a valorizzare la persona in quanto tale, inserendola in una prospettiva e in un processo di inclusione sociale sot-tendendo la necessità di adottare approcci che facilitino il modo di vivere di tutti senza dover ricorrere a sistemi e trattamenti distintivi per le persone con disabilità. La frase che Matilde Leonardi, la curatrice della versione breve italiana dell'ICF, riporta ben introduce al presente contributo:

“Milioni di persone soffrono a causa di una condizione di salute che, in un ambiente sfavorevole, diventa disabilità. Usare un linguaggio comune e cercare di affrontare i problemi della salute e della disabilità in maniera multidisciplinare può essere un primo passo per cercare di diminuire gli anni di vita persi a causa della disabilità”².

² Leonardi M. (a cura di), *Classificazione internazionale del funzionamento, della disabilità e della salute: ICF Versione breve*, Organizzazione Mondiale della Sanità, 2001, p. 8.

2. Da fragilità a svantaggio nell'accedere o nell'inserirsi nei contesti lavorativi

Perseguendo uno dei compiti della pedagogia speciale – cioè quello di fornire “un nuovo sguardo” alla società, valorizzando e riconoscendo tutti come persone, qualsiasi sia la loro condizione – vorremmo ora proporre qualche sollecitazione relativa al tentativo di individuare alcuni dei fattori che potrebbero trasformare la fragilità in una vera e propria condizione di svantaggio nell'accedere o nell'inserirsi nei contesti lavorativi. L'individuazione di alcuni di questi fattori potrebbe determinare l'avvio di un processo di consapevolezza per poi procedere nell'attivazione di progettualità finalizzate al conseguimento di una vita dignitosa per tutti e per ciascuno³.

In questo senso, riconoscere l'inclusione come processo di tensione utopica al possibile di domani⁴ ci permette di uscire più facilmente dai luoghi comuni per attivare nuove modalità operative verso una piena partecipazione sociale.

Per andare sempre più nella direzione proposta da Gardou che afferma come “La disabilità in sé stessa non costituisce né un destino né un'identità. Prima di essere disabile,

³ Sen A.K., *Capability and well-being*, in M.C. Nussbaum, A.K. Sen (a cura di), *The quality of life*, Oxford, Clarendon Press, 1993.

⁴ Cfr. d'Alonzo Luigi, *Pedagogia speciale per l'inclusione*, Scholè, Brescia, 2018; Bertin G.M., Contini M.G., *Educazione alla progettualità esistenziale*, Armando, Roma, 2004.

la persona semplicemente esiste”⁵, vorremmo ricordare la convenzione ONU dei diritti delle persone con disabilità al cui interno è ben presente anche il diritto al lavoro. All’art. 9 comma 2 viene dichiarato che gli stati sono tenuti a “promuovere il riconoscimento delle capacità, dei meriti e delle attitudini delle persone con disabilità, e il loro contributo nei luoghi di lavoro e nel mercato lavorativo”⁶.

In tale documento sono presenti quei principi che finalmente segnano un’unitarietà di pensiero che potremmo dividere per punti per dare un’idea complessiva:

- la disabilità è finalmente vista come una situazione in cui la persona si ritrova a causa di barriere ambientali: quindi il soggetto necessita di diritti speciali; non ha bisogni diversi⁷;
- il focus passa una volta per tutte dall’assistenza alle politiche di inclusione;
- si cerca di orientare le società a un modello che si allontana dalla presenza esclusiva dell’assistenzialismo essenziale della persona, e si concentra su una nuova

⁵ Gardeau C., *Diversità, vulnerabilità e handicap*, Erickson, Trento, 2006, p. 49.

⁶ ONU, *Convenzione sui diritti delle persone con disabilità*, disponibile al sito www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/disabilita-e-non-autosufficienza/focus-on/Convenzione-ONU/Documents/Convenzione%20ONU.pdf.

⁷ Battarella P., *I diritti della persona con disabilità. Dalla convenzione internazionale ONU alle buone pratiche*, Erickson, Trento, 2009.

- consapevolezza delle potenzialità della persona sul renderla realmente partecipe dell'accrescimento del suo potenziale facendola partecipare attivamente alla vita sociale, politica ed economica⁸;
- la disabilità diventa una condizione che ogni essere umano può vivere, e che comporta la necessità di rivedere il quotidiano modo di agire in modo differente⁹;
 - viene abbandonato il concetto di normalizzazione per sostituirlo con quello di partecipazione alla vita della società;
 - entra nel merito di quelle che sono le credenze, gli stereotipi e le rappresentazioni per plasmare i comportamenti e gli atteggiamenti delle varie culture¹⁰;
 - la chiave di lettura dell'intera Convenzione risiede nei processi di inclusione sociale¹¹.

La Convenzione stimola quindi un nuovo dialogo sui diritti umani non più essenzialmente riferiti all'ambito medico e psicopedagogico, ma il suo intento primo è quello

⁸ Pariotti E., *I diritti umani. Tra giustizia e ordinamenti giuridici*, Milano, UTET, 2008.

⁹ Borgnolo G., *ICF e Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità. Nuove prospettive per l'inclusione*, Erickson, Trento, 2009.

¹⁰ Striano M. (a cura di), *Pratiche educative per l'inclusione sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

¹¹ Griffo G., *La convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità e l'ICF*, in G. Borgnolo et al. (a cura di), op. cit., pp. 13-23.

di spingere gli stati a ripensare le congetture su cui le loro politiche, e quindi le loro società, si sono fondate storicamente: questo è senza dubbio il passaggio di fondamentale importanza per riuscire a rivedere le proprie pratiche nel presente.

3. Quali le principali barriere culturali e sociali alla piena partecipazione?

Ma quali sono, dunque, le principali barriere culturali e sociali che nella pratica impediscono, o ostacolano, una piena inclusione?

Innanzitutto, le rappresentazioni sociali quando esse vanno a limitare il potenziale delle persone: “il modo con cui oggi conosciamo la disabilità è il risultato di una serie di rappresentazioni che si sono scontrate, integrate e sovrapposte nel tempo. Va tuttavia segnalato che, con il modificarsi di alcune variabili, rappresentazioni considerate superate, in quanto appartenenti al passato, possono ripresentarsi e ritornare come attuali”¹².

In quest’ottica, ricostruire storicamente le rappresentazioni più rilevanti della disabilità significa riconoscere immagini che, per secoli, hanno orientato gli atteggiamenti e

¹² Lepri C., *Viaggiatori inattesi. Appunti sull’integrazione sociale delle persone con disabilità*, FrancoAngeli, Milano, 2011.

i comportamenti degli uomini. Molti autori hanno ripercorso questa storia fino ad arrivare ai giorni nostri dove le persone con disabilità, stando ai documenti e alla riflessione teorica, sono delle persone né più né meno come tutte le altre.

Nell'immaginario collettivo, però, si rileva ancora oggi come nel mondo occidentale le persone con disabilità siano una sorta di “eterni ragazzi”, dei Peter Pan da trattenere in un'infanzia perenne all'interno di luoghi senza storia e senza tempo¹³.

Oggi, le biografie di un numero crescente di persone con disabilità ci raccontano che la loro adultità è reale e questi racconti, spesso, passano anche da descrizioni di impegno nel mondo del lavoro. D'altra parte, si può affermare che il lavoro è uno degli ambiti privilegiati in cui una persona può misurare le proprie capacità nei confronti dell'ambiente sperimentare, acquisire, vivere, sviluppare quell'autonomia iniziata in famiglia e portata avanti dal micro al meso e macrosistema¹⁴.

Il significato del lavoro per le persone con disabilità, come verosimilmente per tutte le persone, va ben oltre la semplice indipendenza economica: per molti il lavoro si traduce in uno degli unici modi, se non con più probabilità, l'unico, di potersi realizzare in quanto persone e cittadini,

¹³ Montobbio E., Lepri C., *Chi sarei se potessi essere*, Del Cerro, Pisa, 1994.

¹⁴ Bronfenbrenner U., *The ecology of human development: Experiments by nature and design*, Harvard University Press, Cambridge & London, 1979.

uguali agli altri nei diritti e nei doveri, creando finalmente qualcosa che mobiliti le proprie risorse¹⁵. La pratica lavorativa, infatti, essendo “strettamente connessa con dimensioni ab-intra – cioè sul versante intra-psichico e di rafforzamento della percezione di sé – e ab-extra, per quanto riguarda, invece, la costruzione di un progetto di vita futuro, la socializzazione, l’autonomia dalla famiglia di origine”¹⁶, consente un cambiamento radicale nella persona: un processo di sviluppo. La pratica lavorativa restituisce finalmente la possibilità di acquisire un’immagine di sé che si discosta e si emancipa dall’immaginario infantile che viene portata dietro quale stigma dall’immaginario collettivo, rendendo la persona con disabilità consapevole delle proprie potenzialità e della propria condizione di persona adulta. E contemporaneamente all’accrescimento della consapevolezza delle proprie capacità – intese secondo la teoria del *capability approach* – cresce la consapevolezza del contesto e la rappresentazione di eterno bambino viene via via tralasciata lasciando il posto a un’idea di lavoratore.

Il lavoro, nel mondo contemporaneo, è diventata un’esperienza centrale e caratterizzante nelle nostre vite e un’attività dal profondo significato educativo e formativo. Esso è il luogo dove la persona passa gran parte del tempo

¹⁵ Cfr. Friso V., *Disabilità, rappresentazioni sociali e inserimento lavorativo. Percorsi identitari, nuove progettualità*, Guerini Scientifica, Milano, 2017.

¹⁶ Caldin R., Scollo S. (2018), *Inclusione lavorativa, disabilità e identità. Riflessioni e rappresentazioni*, Studium Educations - Rivista quadrimestrale per le professioni educative, 3, 2018, 7.

quotidiano e la maggioranza delle giornate della sua vita. È, quindi, proprio qui che la persona struttura e sperimenta il suo modo di essere e di comportarsi: a partire dagli interessi, per poi toccare le preoccupazioni, le gioie e le relazioni che spesso diventano profonde e vanno al di là dell'ambiente lavorativo. Il contesto lavorativo, quindi, diventa il luogo privilegiato di crescita personale e di strutturazione caratteriale attraverso l'esperienza¹⁷.

Il tema di ricerca di studio dei significati attribuiti al lavoro è un noto filone di ricerca che in letteratura internazionale è denominato *The meaning of work*. Questi studi riguardano l'importanza assegnata al lavoro, il senso del lavoro per la persona e, più in generale, si connettono con gli studi sulla dimensione valoriale intesa in senso ampio e in riferimento ai valori lavorativi nello specifico¹⁸. I valori lavorativi, esattamente come quelli generali, stabiliscono scopi che le persone perseguono, in questo caso, attraverso il lavoro¹⁹ e hanno una forte influenza sulla soddisfazione lavorativa. Sono molte le ricerche che hanno investito nella costruzione

¹⁷ Palma M.L., *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*, *Ricerche di pedagogia e didattica*, Journal of Theories and Research in Education, 13(3), 2018, 27-54.

¹⁸ Bellotto M., *Introduzione alla Psicologia dei Valori Lavorativi*, *Risorsa Uomo*, 13(2), 2007.

¹⁹ Super D.E., Sverko B. (a cura di), *Life roles, values, and careers: International findings of the Work Importance Study*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.

di strumenti volti a rilevare gli orientamenti valoriali lavorativi, per citarne alcune: fra quelli che interpretano i valori come credenze troviamo gli studi di Allport²⁰ e il Rokeach Value Survey²¹; fra coloro che interpretano i valori in termini di obiettivi che troviamo il Work Importance Studies di Super & Sverko²²; fra coloro che interpretano i valori intesi come stati desiderabili abbiamo il Portrait Values Questionnaire²³; e infine fra coloro che interpretano i valori come concetto di se stessi abbiamo gli studi sulle Ancore di carriera di Schein²⁴. Questa pluralità di studi ci indica la stretta connessione fra gli ambiti professionali e i valori.

Oltre a veicolare valori, il lavoro offre alla persona anche funzioni non direttamente percepite come proprie del lavoro, ma chiamate “funzioni latenti” quali possono essere: la strutturazione e organizzazione del tempo di vita delle persone; la facilitazione della creazione di contatti sociali; la possibilità di sentirsi partecipi della costruzione del

²⁰ Allport G., op. cit.

²¹ Rokeach M., *The Rokeach Value Survey (RVS), The Nature of Human Values*, Free Press, 1973.

²² Super D.E., Sverko B. (a cura di), op. cit.

²³ Vedi Schwartz S.H., Bilsky W., *Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications*, Journal of Personality and Social Psychology, 58, 1990, 878-891; Sagiv L., Schwartz S.H., *Identifying culture-specifics in the content and structure of values*, Journal of Cross-Cultural Psychology, 26(1), 1995, 92-116.

²⁴ Schein E.H., *Individual and careers* in J. Lorsch (a cura di), *Handbook of organizational behaviour*, New Jersey, Prentice Hall, 1987.

bene comune oltre alla possibilità di rinforzare lo svolgimento di ulteriori attività, senza dimenticare che il lavoro sicuramente contribuisce alla costruzione del ruolo sociale e, quindi, dell'identità delle persone.

Proprio l'interconnessione fra valori, bisogni e interessi pongono le basi per la significazione dell'attività lavorativa in maniera latente e questa interconnessione fonda e orienta bisogni, aspettative e desideri: quindi, le motivazioni e i significati attribuiti al lavoro, che spesso sono latenti, ma comunque guidano l'agire.

Il lavoro diventa, in tale prospettiva, uno strumento per la soddisfazione di bisogni, ma anche un bisogno primario orientato dai valori personali.

4. Conclusioni o prospettive?

Se il lavoro è un'attività non solo finalizzata al sostentamento economico, ma anche elemento che permette lo sviluppo dell'autorealizzazione e luogo che aggiunge valore alla vita, probabilmente si può a diritto affermare come in esso siano presenti aspetti valoriali, sociali, educativi e psicologici che arricchiscono il suo stesso significato intrinseco. Ribadiamo che il lavoro è una fra le dimensioni principali dell'adultità²⁵ e, in tal senso un vettore trasformativo per la persona, un training per la vita adulta, fa sentire utili, bene con se stessi, mobilitando processi di progettualità

²⁵ Friso V., op. cit., p. 106.

per il proprio futuro e creando ricadute positive sulla creazione di un'identità capacitante e sulla comunità di riferimento.

E in Italia qual è, quantitativamente, la presenza di persone con disabilità nel mondo del lavoro, sia esso privato o pubblico? Il report di Istat 2019²⁶ fornisce altri numeri utili rispetto all'attività di ricerca del lavoro stesso: le persone con limitazioni sono il 18,1%; le persone con disabilità raggiungono posizioni mediamente meno elevate nella carriera lavorativa, circa il 54% sono operai o lavoratori in proprio (50,4% nel resto della popolazione), il 46% sono dirigenti, liberi professionisti o quadri (49,6% nel resto della popolazione); e, come vedremo nella figura successiva, a conferma della situazione appena riportata, il gap fra persone con disabilità e persone con “nessuna limitazione” a parità di condizione occupazionale e di altre variabili riportate, è molto evidente.

²⁶ Istat, *Conoscere il mondo della disabilità. Persone, relazioni, istituzioni*: disponibile al sito <https://www.istat.it/it/files/2019/12/Disabilita-1.pdf>.

TAVOLA 3.1 PERSONE DI 15-64 ANNI E PIÙ PER PRESENZA DI LIMITAZIONI, CONDIZIONE OCCUPAZIONALE, SESSO, CLASSE DI ETÀ, TITOLO DI STUDIO, RIPARTIZIONE. MEDIA 2016-2017

PRESENZA DI LIMITAZIONI	Maschi	Femmine	15-24	25-44	45-64	Laurea o più	Diploma superiore	Fino alla licenza media	Nord	Centro	Mezzogiorno	Totale
Limitazioni gravi												
- Occupato	36,3	26,7	17,0	36,7	30,7	63,4	42,7	19,5	37,3	42,2	18,9	31,3
- In cerca di occupazione	21,2	15,1	17,8	26,1	14,9	11,2	20,0	18,2	15,6	16,7	21,6	18,1
- Studente	3,2	3,9	46,5	(-)	(-)	(-)	4,1	3,4	3,6	(-)	3,0	3,6
- Inabile al lavoro	16,1	9,3	(-)	16,1	11,3	(-)	8,1	16,9	10,7	7,6	17,4	12,6
- Altra condizione	23,1	45,0	(-)	20,0	43,1	20,3	25,1	42,0	32,8	29,1	39,1	34,4
Totale	100,0	100,0	100	100	100	100,0						
Nessuna limitazione												
- Occupato	67,2	48,2	15,2	67,6	64,9	76,7	62,2	44,6	66,6	61,3	44,5	57,8
- In cerca di occupazione	15,2	14,4	16,2	18,5	10,5	10,2	15,4	16,1	9,4	13,6	22,3	14,8
- Studente	12,1	12,7	65,3	3,6	(-)	7,1	10,4	16,9	11,1	12,5	13,9	12,4
- Altra condizione	5,5	24,7	3,3	10,3	24,6	6,0	12,0	22,4	12,9	12,6	19,3	15,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0						

Fonte: Istat 2019 “Conoscere il mondo della disabilità”

Per le persone con disabilità, nel tentativo di facilitare l’inserimento lavorativo, oltre a figure ancora non del tutto presenti e diffuse nel nostro territorio, come quella del *disability manager*, esiste il servizio del collocamento mirato. “La legge parla di collocamento mirato, dando chiara indicazione di un cambio di prospettiva: dall’obbligo di assunzione a quello di assumere attraverso un’azione mirata. Il precedente concetto di obbligo contribuiva, infatti, ad alimentare la convinzione che la persona con disabilità, vissuta come portatrice di una mancanza, potesse essere assunta solo all’interno di un’azione assistenziale e obbligata per l’azienda; l’obbligo cancella la possibilità della scelta, se un’esperienza è solo obbligatoria significa che altrimenti quasi nessuno la sceglierebbe. Il concetto di collocamento mirato, invece, porta il focus sull’aspetto di potenzialità e

risorse presenti nella persona, in virtù delle quali può venire scelta dal mondo del lavoro, così come qualsiasi altro collaboratore senza una disabilità certificata”²⁷.

Gli avviamenti al lavoro presso datori di lavoro pubblici e privati di persone iscritte al collocamento mirato comunicati nel 2016 sono stati 28.412, divenuti 34.613 nel 2017 e infine 39.229 nel 2018. In tutto il triennio il settore privato assorbe il 96% degli avviamenti complessivi. Sono numeri che con tutta evidenza sono ben lontani dal corrispondere alla richiesta di lavoro espressa dalle persone con disabilità in cerca di occupazione: ci vorrebbero 23 anni a smaltire le liste²⁸.

Se da una parte l’Istat non può dare dei dati del tutto attendibili trattandosi di autodichiarazioni – e non sempre le persone in condizioni di disabilità reputano utile definirsi tali, soprattutto in ambito lavorativo dove sono molte le situazioni in cui questa condizione preclude un andamento comune nella carriera lavorativa delle persone – anche la relazione biennale al Parlamento richiesta dalla legge 68 non propone dati che aiutino nella riflessione concreta. Infatti, purtroppo essi sono dati tardivi – basti pensare che

²⁷ Moro C.R., Marostegan C. (a cura di), *La figura del disability manager fra buone prassi e prospettive*, Medialabor, Verona, 2020, p. 4.

²⁸ Camera dei deputati, *Relazione sullo stato di attuazione della legge recante norme per il diritto al lavoro dei disabili (Anni 2016, 2017 e 2018)*, 2021, p. 17, disponibile al sito www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/disabilita-e-non-autosufficienza/focus-on/norme-sul-collocamento-al-lavoro-delle-persone-disabili/Documents/Relazione-diritto-lavoro-disabili-2016-2018.pdf.

L'ultima relazione, la IX, relativa al periodo 2016-2018, è stata pubblicata nel 2021 – e dati parziali, infatti, il numero dei questionari compilati non corrisponde alla totalità delle amministrazioni interessate per ciascuno degli anni osservati – in quest'ultima relazione le provincie che hanno mandato i dati sono state 99 su 110.

La letteratura ha evidenziato come la dimensione lavorativa, pur rappresentando una reale possibilità di crescita per la persona, affinché essa possa finalmente trovare una sua voce, sia tutt'oggi parzialmente garantita: i pregiudizi e le rappresentazioni sociali giocano un ruolo centrale in questo, condizionando l'effettivo accesso e la conseguente permanenza della persona negli ambienti lavorativi e la sua possibilità di crescita professionale e sociale.

La responsabilità da parte delle istituzioni verso una piena garanzia del diritto al lavoro è crescente, tuttavia, le normative vigenti sembrerebbero limitarsi a stabilire regole che concorrono a disciplinare l'inserimento lavorativo, ma non incontrano una piena efficacia ed effettività nel mondo lavorativo.

Probabilmente mancano ancora troppo mezzi e strumenti di informazione e sensibilizzazione rispetto a tali tematiche che attivino la coscienza pubblica e i datori di lavoro per rendere realizzabile il diritto al lavoro delle persone con disabilità e garantire un ambiente inclusivo e adatto a ciascuno e a tutti. Probabilmente è arrivato il momento di ideare procedure di domanda e offerta che si scostino da sistemi fini a sé stessi, rigidi e standardizzati che rischiano di non garantire effettivamente l'occupabilità delle persone.

La formazione potrebbe essere un volano in tale processo, rendendo da una parte la persona attiva del suo personale e professionale percorso e, dall'altra parte, il management aziendale sensibile e avveduto nella medesima direzione. L'ambito della formazione, in questo modo, può essere considerato un percorso efficace sia nel valorizzare la persona che vuole inserirsi e poter crescere professionalmente sia nel porsi quale vettore di cambiamento culturale dell'azienda stessa promuovendo logiche inclusive di partecipazione attiva di tutte le componenti.

*Promuovere benessere.
Coltivare l'umanità nelle organizzazioni*

di Silvia Dello Russo

1. Il benessere nei contesti lavorativi

Negli ultimi vent'anni, il tema del benessere nei contesti lavorativi ha acquisito sempre maggiore rilevanza ed attenzione sia nel dibattito pubblico sia in quello interno alle organizzazioni. Lungi dall'essere un argomento di nicchia, o appannaggio di pochi manager “umanisti”, è oggi un aspetto centrale della narrativa della gran parte delle organizzazioni, almeno – appunto – per quanto attiene al piano della retorica e dell'aspirazione. Sul piano dell'agito organizzativo è ancora riscontrabile una grande variabilità e per questo è opportuno fare un passo indietro e chiarire innanzitutto cosa intendiamo per benessere.

Come riconosciuto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, non vi è salute senza salute mentale, sottolineando come la salute fisica e quella psicologica siano strettamente

interconnesse. D'altra parte, va anche ricordato che salute e benessere non sono necessariamente sinonimi, poiché con il termine benessere si coglie uno stato individuale che va oltre l'assenza di disturbi o patologie. In questa prospettiva, ciò che il termine benessere consente di cogliere è una sfumatura sottile e più profonda, che si lega alla distinzione tra la sfera soggettiva e quella oggettiva. Il benessere soggettivo si riferisce quindi all'esperienza individuale e fenomenologica della vita, e corrisponde infatti alle valutazioni, cognitive e affettive, che ciascuno fa rispetto alla propria vita¹. Tali valutazioni possono riguardare aspetti o campi specifici, o caratterizzarsi come onnicomprensive (come, ad esempio, quando si valuta quanto si è soddisfatti della propria vita in generale) e si originano da un raffronto delle proprie circostanze di vita con le norme sociali e i valori che ciascuno abbraccia.

Un modello teorico utile per declinare il benessere soggettivo nel contesto di lavoro è quello proposto da Ryff e Keyes² che consiste in 6 dimensioni: auto-accettazione, relazioni positive con gli altri, autonomia, padronanza del contesto, scopo nella vita e crescita personale. Le persone che riferiscono un maggiore benessere sono coloro che

¹ Diener E., Lucas R.E., Oishi S., *Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction*, Handbook of Positive Psychology, 2, 2002, 63-73.

² Ryff C.D., Keyes C.L.M., *The structure of psychological well-being revisited*, Journal of personality and social psychology, 69(4), 1995, 719.

possiedono un atteggiamento positivo verso sé stesse, accettando pregi e difetti e anche eventuali errori; che riescono a costruire relazioni di fiducia e appaganti con gli altri; che resistono alle pressioni sociali, agendo con autonomia di pensiero e di valori; che sono in grado di utilizzare, o costruire ex novo nel proprio contesto, delle opportunità che consentano loro di rispondere ai propri bisogni; che hanno degli obiettivi e un senso di direzione; e, infine, che sono aperte a nuove esperienze e percepiscono di crescere ed evolversi continuamente. Al contrario, le persone che hanno uno scarso benessere sul lavoro, dubitano di sé stesse e sono scontente delle proprie caratteristiche e del proprio percorso; hanno difficoltà a costruire relazioni significative e di fiducia con gli altri o rifuggono gli sforzi che queste richiedono; risentono molto del giudizio degli altri e tendono a conformarsi nel modo di pensare e di agire; percepiscono poco controllo sulle circostanze della propria vita; non vedono chiaramente uno scopo per sé stesse, mancando di un significato più profondo e mancando anche di una sensazione di crescita continua che porta ciclicamente ad una minore capacità di (e interesse a) sviluppare atteggiamenti e comportamenti diversi.

2. Il ruolo delle HR per il benessere individuale

Ci si può chiedere, alla luce della definizione di benessere offerta, che ruolo hanno avuto tradizionalmente e storicamente le Human Resources (HR) per favorire il benessere sul lavoro. Ed oggi, possono e devono intervenire su

questo tema? E se sì, in che modo? Anticipando la risposta a queste domande, ed offrendone una secca che vada dritta al nocciolo della questione, possiamo dire di sì: le HR possono e devono occuparsi e preoccuparsi del benessere psicologico individuale, ma affinché questo avvenga è necessario un profondo cambio di mentalità rispetto al passato – ne spiego di seguito le ragioni.

A partire dagli anni Settanta circa, si è assistito ad una progressiva e inesorabile finanziarizzazione delle imprese. Sotto l'egida del neoliberalismo, il capitalismo finanziario è diventato dominante, e la finanziarizzazione delle aziende corrisponde proprio all'anteporre logiche e obiettivi economico-finanziari a tutto il resto. Questo si verifica in virtù della dominanza dei mercati finanziari e degli attori finanziari rispetto ad altri attori e mercati, che ha spostato l'ago della bilancia a vantaggio degli investitori. Nella misura in cui le aziende sono sottoposte ad uno scrutinio sempre più rigoroso da parte degli azionisti, i quali richiedono ritorni immediati (in una logica di capitalismo finanziario stretta), ogni decisione organizzativa sarà in qualche modo assoggettata a questi obiettivi. Per far fronte a tali aspettative si è quasi imposto l'imperativo di estrarre quanto più valore possibile strizzando i costi e i ricavi ottenuti dalla forza lavoro, aumentando il controllo manageriale in un'ottica di efficientamento e utilizzando una molteplicità di metriche per misurare la prestazione. Si può comprendere, dunque, come la finanziarizzazione abbia avuto un notevole impatto non solo sul ruolo svolto dalle HR nelle organizzazioni, persino sul tipo e la natura delle stesse pratiche HR implementate, ma anche sul ruolo dei manager.

Un classico modello³ consente di mettere a fuoco i ruoli che la funzione HR è chiamata a svolgere in un'organizzazione. I ruoli si originano dall'incrocio di due direttrici di attenzione: da un lato un focus tattico vs. strategico, e dall'altro un approccio interventista vs. non interventista. Questo dà luogo quindi a quattro ruoli, noti come “Regolatore”, “Domestico”, “Consulente” e “Agente di cambiamento”. Sebbene l'aspirazione condivisa dagli HR sia quella di agire da agenti di cambiamento e da consulenti, svolgendo quindi un ruolo strategico e di accompagnamento al core business, l'eccessiva finanziarizzazione li relega invece in un ruolo meramente tattico, da “domestici” che garantiscono l'efficienza anche attraverso l'implementazione di politiche e pratiche che razionalizzano risorse e costi. Dal punto di vista degli azionisti, la funzione HR si riduce a poco di più di una funzione operativa, la metafora è quella dell'esperto amministrativo in grado di esercitare lo stretto controllo necessario al raggiungimento dei profitti.

Alla luce di questi recenti sviluppi, possiamo anche leggere alcune delle più diffuse pratiche di gestione delle persone nelle organizzazioni⁴. Ne sono esempio alcune iniziative di *compensation*, che con la loro enfasi sul raggiungimento di prestazioni sempre più elevate rinforzano una mentalità che contrappone “vincenti” e “perdenti” e perpetuano, accentuandolo, il divario retributivo (il *pay gap*)

³ Vedi Storey J., *Developments in the management of human resources: an analytical review*, Blackwell, Oxford, 1992.

⁴ Dundon T., Rafferty A., *The (potential) demise of HRM?*, Human Resource Management Journal, 28(3), 2018, 377-391.

esistente tra diverse posizioni (e gerarchie) all'interno delle organizzazioni. Questo non fa altro che inasprire le disuguaglianze che osserviamo nella società in senso più ampio. Un altro esempio è offerto dai sistemi di talent management che diventano sempre più elitari, coinvolgendo una rosa di persone sempre più ristretta, e che coltivano il mito dell'individualismo (come se il talento fosse qualcosa di intrinseco e proprio della persona ed il contesto incidesse solo in modo residuale su questo).

Se il ruolo dell'HR risulta, dunque, sempre più schiacciato sull'operatività, non va meglio ai manager. La finanziarizzazione si associa ad una definizione dei ruoli manageriali molto ristretta, e meramente rivolta alla sfera dell'*execution*⁵. Di fatto, il loro agire diventa altrettanto poco strategico di quello dell'HR, depauperato dell'autorità necessaria per prendere simili decisioni. Sebbene questo fenomeno possa coinvolgere tutti i livelli (potenzialmente anche i CEO, tenuti a "guinzaglio corto" dai consigli di amministrazione), impatta specialmente sui manager di linea a cui sarebbero altrimenti delegate decisioni funzionali strategiche.

In questo scenario, non sorprende che l'obiettivo del perseguimento del benessere di tutte le costituenti organizzative non sia sempre stato presente nelle agende organizzative. Anche quando lo è stato, il discorso dominante era

⁵ Colombo M.G., Guerci M., Rovelli P. (2022), *The effects of firm financialization on human resource management: How financialization affects the design of managerial jobs*, Human Resource Management Journal, 32(3), 2022, 647-663.

spesso quello del “lavoratori felici, lavoratori produttivi”⁶. Sposando una simile filosofia non ci si allontana di molto, però, dai valori del capitalismo finanziario che vedono il benessere delle persone come un vantaggioso effetto secondario o, addirittura, lo utilizzano come strumento per raggiungere il reale obiettivo, ancora una volta quello “che conta”.

3. Cosa segnalano alcuni fenomeni attuali

Due fenomeni che hanno dominato la narrazione “post-pandemia” suggeriscono che le persone sono pronte ad un cambio di mentalità e anzi lo richiedono. Ciò che appare sempre più evidente è la maturazione di una maggiore consapevolezza da parte delle persone, che si interrogano sul senso che danno al lavoro che svolgono, sulle conseguenze di appartenere a contesti che consentono o meno di esprimere la propria individualità e di fiorire. Ci si interroga sempre di più sull’allineamento tra quello che vogliono, che desiderano, e quello che possono restituire in rapporto al purpose aziendale. Il nesso tra queste due dimensioni sembra proprio quello che accomuna i fenomeni delle Great Resignation e del *Quiet Quitting*.

Da un lato, il termine “Great Resignation” identifica il fenomeno delle dimissioni in massa che hanno caratterizzato il post pandemia. Sebbene questo termine sia stato

⁶ Guest D.E., *Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework*, Human Resource Management Journal, 27, 2017, 22-38.

coniato negli Stati Uniti da Anthony Klotz, studioso del turnover che ha analizzato i trend di dimissioni in Nord-America, un trend in parte simile (al netto delle differenze socioeconomiche che incidono sui tassi di disoccupazione) è stato individuato anche in Italia (secondo i dati INPS relativi al confronto tra le dimissioni volontarie registrate nel 2021 e nel 2022). Dunque, anche in Italia le dimissioni volontarie sono aumentate nell'ultimo anno del 22%.

Dall'altro lato, quasi come se fosse l'altra faccia della medaglia, il *Quiet Quitting* descrive un allontanamento, almeno psicologico, delle persone dal loro lavoro. Quest'ultimo sembra verificarsi più frequentemente quando le persone non hanno la possibilità, per vari motivi, di lasciare il proprio posto di lavoro e quindi se ne "allontanano" se non fisicamente almeno in termini di coinvolgimento, e quindi si ritraggono e si limitano a svolgere i compiti assegnati, quanto pattuito, non lavorando oltre le aspettative né tantomeno oltre l'orario di lavoro.

Al di là delle etichette accattivanti, può essere utile andare più a fondo di cosa ci sia dietro questi fenomeni avvalendoci della ricerca scientifica.

4. Alcune evidenze di ricerca

Con il network di ricerca 5C⁷ abbiamo condotto uno studio a cavallo del 2020-2021 che ha coinvolto oltre 6800 rispondenti in 26 Paesi, il "Barometro delle carriere 2020".

⁷ Vai al sito www.5C.careers.

Lo scopo era quello di analizzare le carriere a tutto tondo e ci siamo concentrati su persone che avevano posizioni di lavoro manageriali o professionali. Il risultato principale che ricaviamo dall'analisi dei dati raccolti è che forse, più che di Great Resignation, possiamo parlare di “Great Reconsideration”, una riconsiderazione soprattutto della propria mappa valoriale.

Abbiamo infatti chiesto alle persone le loro intenzioni rispetto alla carriera, e specificamente se avessero intenzione di operare un cambio di carriera (definito in modo molto ampio, dal lasciare la propria organizzazione, cambiare posizione di lavoro o anche cambiare completamente rotta). Abbiamo esaminato se l'intenzione di cambiamento potesse essere correlata ad un mutamento dei valori attribuiti alla carriera e, a ritroso, se questi cambiamenti dei valori attribuiti alla carriera fossero dovuti ad una serie di variazioni contestuali, anche legate alla pandemia.

Per analizzare in dettaglio cosa è cambiato e a cosa le persone attribuiscono oggi maggiore importanza, abbiamo utilizzato il modello messo a punto dai ricercatori del network 5C che prevede sette valori che incarnano aspetti della vita lavorativa di tutti, ma che ciascuno di noi può valorizzare in modo diverso⁸ apprendimento e sviluppo, imprenditorialità, successo finanziario, sicurezza economica, relazioni di lavoro positive, impatto positivo, equili-

⁸ Briscoe J.P., Kaše R., *et al.*, *Here, there, & everywhere: Development and validation of a cross-culturally representative measure of subjective career success*, Journal of Vocational Behavior, 130, 2021.

brio vita-lavoro. In linea con quello che ci si potrebbe attendere, dato il contesto di elevata incertezza sul futuro in quel momento storico, le persone hanno riportato, in media, di attribuire maggiore importanza rispetto al passato a tutti gli aspetti esaminati. Questo ci fa pensare che l'emergenza sanitaria abbia dato avvio ad un lavoro maggiore di introspezione, che gli psicologi riscontrano spesso in presenza di traumi collettivi, sebbene la variazione presenti toni diversi da Paese a Paese in ragione di diversi fattori di natura culturale ed economica. All'interno di ciascun Paese, si osservano poi anche alcune differenze tra fasce d'età. I nostri dati ci mostrano ad esempio che, in Italia, il valore attribuito all'equilibrio tra vita privata e lavoro è cresciuto soprattutto tra i lavoratori più maturi, mentre l'aver un impatto positivo sul mondo è diventato più importante tra le nuove generazioni – che tramite il proprio lavoro vogliono avere uno scopo nella vita, un impatto positivo sul mondo, sulla società e sulle relazioni.

Inoltre, è emerso che la maggiore importanza attribuita ai numerosi aspetti della carriera è stata notevolmente influenzata da un aumento delle responsabilità di cura che si sono verificate dopo il primo lockdown e da un'impennata di burnout (una sindrome di malessere psicofisico, un esaurimento energetico legato all'eccessivo lavoro e alle eccessive responsabilità). Non abbiamo, invece, trovato riscontro su alcuni elementi che vengono spesso citati in relazione alla pandemia; ad esempio, da un lato non ha avuto influenza sulla riconsiderazione della carriera il fatto che il datore di lavoro avesse o meno risposto in modo tempestivo ed efficace all'emergenza

COVID-19 e non ha avuto una influenza nemmeno l'aumento del lavoro da remoto.

Per quanto riguarda il Quiet Quitting, un sondaggio di Gallup del 2022 riporta che le persone non vogliono banalmente lavorare meno, ma vogliono lavorare meglio; ricorrendoci ai dati del Barometro 2020 sulle carriere del 5C, possiamo affermare che desiderano lavorare con maggiore significato ed equilibrio. Possiamo anche affermare che vogliono rompere con le norme culturali del passato caratterizzate dal super lavoro e dalla sua intensificazione.

Questo è supportato da altri dati di ricerca, raccolti precedentemente alla pandemia⁹, in cui ci siamo avvalsi di dati nazionali francesi sulle condizioni di lavoro. Le nostre analisi ci dicono che alcune pratiche di gestione dei lavoratori portano ad una intensificazione del lavoro stesso. Sono pratiche manageriali classiche che, tuttavia, si prestano anche e purtroppo ad una distorsione. Assegnare obiettivi chiari e puntuali, o definire le aspettative sin dall'inizio di un progetto o dell'anno di lavoro, sono alla base dell'azione organizzativa ma a volte gli obiettivi diventano troppo difficili e irraggiungibili. Allo stesso modo, il monitoraggio delle attività e i feedback in corso d'opera consentono alla persona di riposizionarsi, ma spesso il monitoraggio delle attività è così stretto che porta ad una intensificazione del lavoro e ad un conseguente malessere. Il malessere a sua

⁹ Miraglia M., Bouville G., Dello Russo S., *Performance management systems and their relationship with absenteeism and presenteeism*, Paper presented at the XIX EAWOP Congress, May 29-June 1, Turin, Italy. 2019.

volta si manifesta in vari modi e possiamo rilevarlo attraverso due indicatori: i giorni di assenze per malattia, ma soprattutto i giorni in cui si va lavoro seppur malati. Il cosiddetto fenomeno del presentismo, cioè dell'andare al lavoro anche quando si è in condizioni psicofisiche non ottimali, è un problema per le persone stesse e per l'azienda poiché le persone malate recuperano più lentamente con una conseguente, ulteriore, diminuzione della produttività oltre all'aumentato rischio di contagiare i colleghi.

5. Coltivare l'umanità

È legittimo a questo punto chiedersi come possiamo aiutare le organizzazioni a rispettare e promuovere il benessere delle persone e a coltivare l'umanità nei loro contesti. Due i suggerimenti in merito. In primis, disegnando e ri-disegnando i luoghi di lavoro in un modo che rimetta al centro l'uomo (in inglese diremmo con una modalità *human-centered*). A questo proposito è doveroso chiarire la differenza tra luogo e spazio di lavoro. Lo spazio identifica un mero "contenitore fisico" del lavoro e, purtroppo, il dibattito seguito all'emergenza di COVID-19 si è focalizzato quasi esclusivamente su questo, ragionando di fatto solo di spazi quando, in maniera manichea, si oppone il ritorno al lavoro in presenza al proseguimento (seppure con diversi gradienti) del lavoro da remoto. Il "luogo" di lavoro comprende, al contrario, un'accezione più ricca e articolata del contesto di lavoro, che va oltre lo spazio fisico per includere il significato attribuito da ciascuno a quello spazio

sulla base di processi personali, di gruppo o culturali. Il luogo di lavoro diventa allora uno spazio, oltre che fisico, relazionale e simbolico, su cui le persone riversano i propri valori, significati e bisogni.

Una progettazione dei luoghi di lavoro che sia davvero centrata sulle persone non può quindi prescindere dal rilevare e comprendere l'esperienza che le persone fanno del contesto, del vissuto emotivo associato al lavoro e di come si relazionano l'un l'altra e con lo spazio fisico. È importante andare a fondo e capire cosa le persone traggono dal loro luogo di lavoro, incluse la soddisfazione di bisogni profondi e la possibilità di esprimere parti di sé che altrimenti potrebbero rimanere silenti in altre sfere della vita. Intorno ad una migliorata comprensione del vissuto degli individui è possibile disegnare politiche di gestione delle persone che siano rinnovate – o meno! – ma che riescano a rispondere in modo puntuale e profondo alle loro istanze. Tutto questo è possibile solo attraverso l'ascolto.

Il secondo suggerimento, dunque, è quello di coltivare l'umanità nelle organizzazioni proprio attraverso l'ascolto – che, come accennato, può essere considerato anche il prerequisito per ridisegnare efficacemente i luoghi di lavoro. Seguendo Avraham Kluger, professore alla Hebrew University di Gerusalemme, che ha mutuato il concetto di ascolto di matrice rogersiana per applicarlo al contesto lavorativo, l'ascolto sul lavoro consta di tre dimensioni e si può definire come l'attenzione e la reale comprensione cognitiva da parte dell'ascoltatore (prima dimensione), che si manifesta in genere attraverso comportamenti sia verbali

sia non verbali (seconda dimensione), che si riverbera infine sulla percezione di essere ascoltato da parte del parlante (terza dimensione)¹⁰. Alla pratica dell'ascolto sono chiamati tutti gli attori organizzativi, ma in particolare l'HR e i manager. Sebbene con modalità diverse (conversazioni faccia a faccia, circoli di ascolto, *listening posts*, o persino tradizionali indagini di clima o *pulse surveys*) e tempi diversi (in modo spontaneo o a cadenza regolare), l'esperienza di un ascolto genuino può avere effetti trasformativi sulle persone e contribuire in modo determinante al loro benessere¹¹. Essere ascoltati con empatia e assenza di giudizio può impattare sul loro benessere; può, infatti, cambiare il modo in cui le persone si vedono (meno paura del giudizio), accrescendone l'auto accettazione e l'autonomia. Ricevere ascolto di qualità influenza poi la costruzione di relazioni di fiducia con le persone coinvolte, rispetto alle quali ci si sente "psicologicamente al sicuro", quindi non frenati nell'esprimere opinioni e modi di pensare. Infine, grazie all'ascolto ricevuto, le persone riescono meglio a mettere a fuoco un proprio scopo da perseguire e, con quella bussola, a relazionarsi meglio con il contesto di rife-

¹⁰ Kluger A.N., Itzchakov G., *The power of listening at work*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9, 2022, 121-146.

¹¹ Itzchakov G., Kluger A.N., *Can holding a stick improve listening at work? The effect of Listening Circles on employees' emotions and cognitions*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 26(5), 2017, 663-676.

rimento e a perseguire tenacemente una costante evoluzione personale.

6. Conclusioni

Un cambiamento culturale è in atto ed è sotto gli occhi di tutti, ma si sta realizzando non senza resistenze e difficoltà. A ben riflettere, anche i termini che usiamo svelano una resistenza latente a questo cambiamento. Ad esempio, l'espressione "*Quiet Quitting*" tradisce il tentativo di riaffermare la precedente cultura manageriale del super lavoro, secondo la quale la decisione delle persone di attenersi a quello che è già stato pattuito nei contesti di lavoro significa automaticamente "allontanarsi", ritirarsi psicologicamente dal lavoro. Questo rivela quasi uno stigma nei confronti di chi lo attua, come se fare "solo" quanto stabilito non fosse sufficiente. Al contrario, questo ed altri fenomeni sono l'espressione del fatto che le persone stanno operando una ridefinizione dei valori associati al lavoro e alla carriera. Ascoltare tali nuovi bisogni, riconoscerli e metterli al centro è il primo passo per la cura del benessere individuale. Attraverso l'ascolto è possibile ridisegnare luoghi di lavoro che rispondano alle esigenze di ciascuno e che, di fatto, facilitando la piena attualizzazione di sé, offrendo stimoli e aiutando le persone a crescere con autonomia e allo stesso tempo relazioni significative con gli altri, consentono a ciascuno di fare esperienza del benessere soggettivo.

Note sugli autori

Giuditta Alessandrini, membro del Segretariato ASviS, è professoressa ordinaria di Pedagogia sociale e del lavoro presso il Dipartimento di Scienze della formazione dell'Università degli Studi di Roma Tre. È stata coordinatrice del dottorato in Teoria e Ricerca Educativa e Sociale presso lo stesso Ateneo. Inoltre, è professoressa straordinaria presso l'Università Mercatorum e autrice di saggi e raccolte sui temi della formazione e della sostenibilità per diversi editori (FrancoAngeli, Carocci, Armando).

Stefano Allievi dal 1998 lavora presso l'Università degli Studi di Padova, dove è attualmente professore ordinario di Sociologia. Specializzato nello studio dei fenomeni migratori, in sociologia delle religioni e in studi sul mutamento culturale e politico in Europa – con particolare attenzione al pluralismo culturale e religioso, e in specifico alla presenza dell'Islam – è autore di oltre un centinaio di pubblicazioni in vari Paesi e di numerosi articoli e interviste su temi di attualità. Suoi testi sono stati tradotti in varie

lingue europee, in arabo e in turco. All'attività accademica affianca quella di editorialista e commentatore politico.

Silvia Dello Russo è professoressa associata di Comportamento organizzativo e Gestione delle risorse umane presso l'Università Luiss Guido Carli. Ha conseguito il dottorato di ricerca in Psicologia delle organizzazioni presso l'Università La Sapienza di Roma. I suoi interessi di ricerca includono pratiche HRM per lo sviluppo individuale (pratiche di gestione della carriera, coaching e un focus principale sulla gestione delle prestazioni e il feedback); la motivazione al lavoro lungo l'arco della vita e l'interazione tra l'individuo e il suo contesto organizzativo (strutturale, fisico, del compito e, soprattutto, il contesto sociale). Queste tre direttrici principali si intrecciano spesso tra loro.

Maurizio Franzini è stato professore ordinario di Politica economica alla Sapienza Università di Roma fino al novembre 2020. Ora insegna Economics of Institutions nella stessa Università. È Direttore della rivista online *Menabò di Etica e Economia* e scientifico del programma Visi-tINPS presso l'INPS. Tra i suoi libri: *Il mercato rende diseguali? La distribuzione dei redditi in Italia* (con M. Raitano, Il Mulino, 2018); *Un Manifesto contro le disuguaglianze* (con il gruppo AGIRE, Laterza, 2018).

Valeria Friso è professoressa associata di Didattica e pedagogia speciale presso l'Alma Mater Studiorum di Bologna. La sua attività di ricerca riguarda i processi di inclusione sociale, in particolare nei confronti delle persone

adulte in situazione di svantaggio, e la valorizzazione delle reti territoriali. È autrice di numerosi articoli e saggi e di alcune monografie e curatele tra cui ricordiamo: *Includere e progettare. Figure professionali a sostegno della disabilità adulta* (con A. Ciani, FrancoAngeli, 2020); *L'orientamento come ponte verso il futuro*, numero monografico di *Studium Educationis* (Lecce, Pensa Multimedia).

Gabriele Gabrielli è ideatore e presidente della Fondazione Lavoroperlapersona. Imprenditore e manager, coach e formatore è CEO di People Management Lab, SB e BCorp. Adjunct professor alla Luiss, insegna Organizzazione e gestione delle risorse umane. All'Università Europea di Roma dirige il Master in Sustainable Human Resource Management. I suoi più recenti lavori sono *Attraversare la distanza* e *Ridisegnare il lavoro*, entrambi per i tipi della FrancoAngeli.

Riccardo Maiolini è direttore dell'Institute for Entrepreneurship (IFE) della John Cabot University di Roma. È inoltre Investment Manager del club di investimenti LA4G. È autore di diverse pubblicazioni nell'ambito della *social innovation*. Dal 2015 collabora come consulente e ricercatore presso Coopfond per il progetto Coopstartup. Ha inoltre maturato esperienza come consulente indipendente di diverse realtà imprenditoriali e startup come esperto di modelli di business, planning e funding ed è stato Social Innovation Evangelist all'interno del Programma di Microsoft denominato Startup Revolutionary Road.

Rigenerare la dignità del lavoro è un'analisi critica e, al tempo stesso, una ricerca di percorsi per rigenerare la dignità del lavoro minacciata da molteplici fattori e pratiche, in primis dalle crescenti disuguaglianze lavorative.

Ma qual è la relazione tra disuguaglianza e dignità del lavoro? Attraverso approfonditi saggi di natura interdisciplinare, gli Autori propongono prospettive innovative per affrontare le nuove sfide della digitalizzazione, della mobilità umana, dell'inclusione e del benessere lavorativo. Tutti i contributi approdano alla comune necessità di rigenerare il lavoro e il suo senso, restituendo dignità alla persona-che-lavora rifiutando la mercificazione del lavoro e rivalutando il ruolo della persona nell'economia, considerando la finitudine come risorsa e non come limite e affrontando le sfide del paradigma tecnologico preservando l'essenza umana e il valore del lavoro.

Gabriele Gabrielli, ideatore e presidente della Fondazione Lavoro-perlapersona, è imprenditore, executive coach e consulente. Ha maturato un'esperienza manageriale di oltre venticinque anni in grandi imprese e gruppi privati e pubblici di differenti settori ricoprendo il ruolo di Direttore risorse umane e organizzazione. Professore a contratto di Organizzazione e gestione delle risorse umane alla Luiss Guido Carli, è autore di numerose pubblicazioni scientifiche e divulgative. Il suo ultimo libro è *Allenarsi per il futuro. Sfide manageriali del XXI secolo* (FrancoAngeli, 2021).