



FrancoAngeli

A cura di **Gabriele Gabrielli**

IN RETROMARCIA?

**ACCENDERE IL MOTORE DELLA SPERANZA
PER NON FERMARE LA TRASFORMAZIONE
DELLA SOSTENIBILITÀ**

*Con i contributi di Luigi Alici, Giorgio De Michelis,
Gabriele Gabrielli, Enrico Giovannini,
Alessia Sammarra*



LAVOROper**LA**persona

Collana diretta da **Gabriele Gabrielli**

LAVORO per LAPERSONA

Collana della Fondazione Lavoroperlapersona, 8
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**

IN RETROMARCIA?

ACCENDERE IL MOTORE DELLA SPERANZA
PER NON FERMARE LA TRASFORMAZIONE
DELLA SOSTENIBILITÀ

*Con i contributi di Luigi Alici, Giorgio De Michelis,
Gabriele Gabrielli, Enrico Giovannini,
Alessia Sammarra*



Collana diretta da **Gabriele Gabrielli**

LAVORO per LA persona

FrancoAngeli

L'autore dichiara che, nella fase di stesura del presente volume,
non ha utilizzato strumenti di IA generativa.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2026 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).

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

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>

L'autore dichiara che, nella fase di stesura del presente volume, ha utilizzato strumenti di IA generativa esclusivamente per la revisione linguistica e l'ottimizzazione stilistica. Il controllo finale dei contenuti e la responsabilità scientifica dell'opera restano integralmente a carico dell'autore.

Indice

Rigenerare il senso del lavoro per custodire l'umano, di Gabriele Gabrielli	pag. 7
La sfida del capitalismo inclusivo e sostenibile: un percorso interrotto?, di Enrico Giovannini	» 25
Malattie croniche e carriere sostenibili: un framework organizzativo delle pratiche di inclusione e sviluppo professionale, di Alessia Sammarra	» 37
Rivoluzione digitale, intelligenza artificiale e qualità del lavoro: è possibile una grammatica sostenibile?, di Giorgio De Michelis	» 65

**Dentro e oltre il lavoro:
la via della speranza,**
di Luigi Alici

» 91

Note sugli autori

» 119

Rigenerare il senso del lavoro per custodire l'umano

di Gabriele Gabrielli

Stiamo costruendo una società migliore e un lavoro più umano?

È una domanda semplice, eppure sta diventando sempre più difficile rispondere. Forse perché abbiamo imparato a misurare la *velocità* molto meglio della *direzione*. Sappiamo quanto rapidamente crescono le possibilità offerte dalle tecnologie, quanto velocemente l'intelligenza artificiale entra nelle nostre vite e nei processi produttivi, quanto rapidamente si spostano capitali, informazioni e decisioni. Sappiamo misurare performance, produttività, efficienza. Molto meno sappiamo dire se questo movimento stia contribuendo a costruire una società migliore e un lavoro più umano.

La sensazione, talvolta, è di essere *in retromarcia*. I segnali non mancano. Guerre che pensavamo appartenessero a un'altra stagione della storia sono tornate a occupare il nostro presente. Le istituzioni multilaterali mostrano una crescente fragilità, le democrazie sono attraversate da tensioni profonde, l'economia mostra il volto delle disuguaglianze. Anche l'impegno delle imprese per rendere il capitalismo più inclusivo e sostenibile sembra attraversare una stagione meno convinta, con alcune responsabilità dichiarate soltanto pochi anni fa che vengono ora abbandonate perché diventate troppo impegnative o poco convenienti. Per non parlare del mondo che si spacca in due fronti, tra quanti temono la capacità potenzialmente distruttiva dell'IA e suggeriscono di rallentare il ritmo con cui vengono migliorate le sue capacità e chi, invece, guarda l'innovazione tecnologica come il terreno di una competizione che non ammette tentennamenti. Bisogna andare avanti e in fretta, perché chi vince questa sfida vincerà tutto, una posizione che sembra non curarsi troppo dei maggiori rischi esistenziali che, secondo l'ONU, coinvolgono ogni aspetto delle nostre vite. Dunque, siamo in retromarcia?

Difficile dirlo; forse formulare la domanda in questo modo ci espone al rischio di semplificare troppo. Non ogni movimento in avanti produce sviluppo e non tutto ciò che torna sui propri passi rappresenta necessariamente un arretramento. Qualche volta tornare indietro è persino necessario per cambiare strada, correggere una decisione, abbandonare un modello che non funziona

più. Il punto, allora, non è soltanto stabilire se stiamo andando avanti o indietro, ma capire *dove* stiamo andando.

La domanda più significativa è quella che cerca di comprendere la *direzione* dello sviluppo e i criteri che utilizziamo per giudicarlo, perché crescita e sviluppo non sono sinonimi. Possiamo aumentare la ricchezza prodotta senza distribuirne adeguatamente le opportunità; possiamo accrescere la produttività mentre peggiorano le condizioni nelle quali le persone lavorano; possiamo innovare senza generare maggiore libertà, autonomia, partecipazione. Possiamo anche diventare tecnologicamente più potenti massimizzando le nostre capacità, ma non significa per questo che diventiamo più umani.

Lo sviluppo chiede qualcosa di più. Chiede che le trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche allarghino gli spazi nei quali la persona può esprimere le proprie capacità, costruire relazioni significative, esercitare libertà e responsabilità: in una parola, *fiorire*.

Se assumiamo questa prospettiva, c'è un luogo che forse più di altri può aiutarci a comprendere la direzione che stiamo prendendo. Quel luogo è il lavoro.

Il lavoro come sismografo della società

Il lavoro, infatti, è uno straordinario sismografo della qualità dello sviluppo. Registra tensioni che spesso diventano visibili altrove soltanto più tardi. Nel lavoro incontriamo le disuguaglianze e sperimentiamo il potere;

costruiamo relazioni e misuriamo la nostra autonomia; apprendiamo la cooperazione e qualche volta conosciamo l'umiliazione. Attraverso il lavoro partecipiamo alla produzione della ricchezza, ma sperimentiamo anche cosa significhino riconoscimento, vulnerabilità, fiducia, dipendenza. Possiamo sperimentare la tossicità dei suoi ambienti.

Per questo la qualità del lavoro non è mai soltanto una questione che riguarda il mercato del lavoro o la gestione delle persone. Riecheggiando un detto popolare potremmo sentenziare: “dimmi quale lavoro stai costruendo e ti dirò quale società stai preparando”.

Quando il lavoro perde dignità, autonomia, sicurezza, relazioni, possibilità di partecipare e di attribuire significato a ciò che si fa, non si ha a che fare soltanto con un problema organizzativo. Si sta incrinando piuttosto qualcosa di più profondo. S'impoverisce un'esperienza fondamentale attraverso la quale la persona costruisce una parte significativa della propria identità, con cui entra in relazione con gli altri, contribuisce alla comunità e partecipa alla costruzione del mondo. È per questa ragione che occorre continuare a interrogarsi sul *sensu* del lavoro soprattutto in un tempo, come quello che viviamo, nel quale le forme di intelligenza artificiale sembrano poter indicare direzioni di disinteresse o di fuga dall'umano lasciando immaginare scenari transumani.

Meglio chiarire subito che la riflessione non intende difendere nostalgicamente una forma storica. Il lavoro è sempre cambiato e continuerà a cambiare. Sarebbe inge-

nuo e pericoloso pensare di poter arrestare le trasformazioni economiche, organizzative e tecnologiche. Ma proprio perché il lavoro necessariamente cambia occorre continuamente rigenerarne il senso, domandarsi e capire la sua direzione.

Rigenerare non significa restaurare. Significa chiedersi quali condizioni permettano al lavoro di rimanere un'esperienza degna della persona umana anche mentre cambiano professioni, tecnologie, mercati e organizzazioni. Significa discernere ciò che merita di essere conservato, ciò che deve essere abbandonato e ciò che ancora dobbiamo inventare. Soprattutto, significa non confondere il cambiamento con lo sviluppo. Una trasformazione può essere profonda senza essere per questo umanamente desiderabile. Un'innovazione può essere straordinariamente efficace ma restringere, anziché ampliare, gli spazi dell'umano. Dobbiamo chiederci insomma cosa realmente vogliamo. Per questo c'è bisogno di un criterio e quel criterio è la *persona*.

L'uomo, centro e fine

Non è una scelta neutrale. Nasce da una precisa concezione della persona e del rapporto tra economia e società, radicata anche in una tradizione spirituale che, ispirando la Dottrina sociale della Chiesa, continua a interrogarci. Il Concilio Vaticano II l'ha espressa con parole difficilmente equivocabili: "L'uomo infatti è l'auto-

re, il centro e il fine di tutta la vita economico-sociale” (Concilio Vaticano II, 1965).

È un’affermazione che conserva una forza straordinaria. Non nega l’autonomia dell’economia, né sottovaluta le esigenze di efficienza, produttività e sostenibilità economica senza le quali nessuna impresa potrebbe durare. Stabilisce però un ordine tra mezzi e fini: l’economia è per la persona, non la persona per l’economia. Il lavoro è per la persona, non la persona per il lavoro. La tecnologia è per la persona, non la persona per la tecnologia, perché il futuro della persona va ricercato “in un’antropologia relazionale, in cui essere, conoscere e agire trovano un punto di sintesi, in nome del quale diviene possibile reinterpretare anche il rapporto tra natura, scienza e tecnica” (Alici, 2025, p. 14).

Una convinzione che raccoglie a parole un largo consenso. Tradurla nelle pratiche però trova molti ostacoli di natura diversa. Perché il problema comincia proprio quando ciò che abbiamo costruito per servire l’umano finisce per chiedere all’umano di servirlo. Quando la persona deve adattarsi senza residui alle esigenze della produzione, della performance, dell’organizzazione o della tecnologia; quando il criterio dell’efficienza, da strumento necessario, diventa misura esclusiva del valore. Mettere la persona al centro non significa dunque collocarla retoricamente al primo posto in una dichiarazione di valori, significa piuttosto accettare le conseguenze organizzative di quella scelta. Significa domandarsi quali lavori stiamo progettando, quali tempi imponiamo ai

collaboratori all'interno dell'impresa e lungo la filiera produttiva, quale autonomia riconosciamo al collaboratore e se ascoltiamo la sua voce, come distribuiamo il potere, che cosa misuriamo e premiamo, quali comportamenti chiediamo ai manager.

Quando il lavoro perde il suo perché

Esiste un impoverimento del lavoro che riconosciamo immediatamente. È quello dello sfruttamento, del lavoro generato nell'insicurezza, quello delle discriminazioni e degli ambienti insalubri, delle filiere nelle quali la distanza non ci fa vedere le condizioni delle persone che hanno reso possibile il prodotto che consumiamo.

Ma esiste anche un impoverimento meno visibile. Può riguardare lavori formalmente buoni, tecnologicamente avanzati, persino ben remunerati. Accade quando il lavoro perde progressivamente significato, quando le persone non riconoscono più il contributo di ciò che fanno, quando la prestazione prende il posto della relazione e la misurazione diventa più importante dell'esperienza. Possiamo impoverire il lavoro anche rendendolo più efficiente, svuotandolo mentre ne aumentiamo la produttività.

È una contraddizione che merita attenzione, perché mette in discussione una convinzione profondamente radicata nella cultura economica contemporanea e alimentata dal suo paradigma dominante: che ciò che au-

menta la performance produca quasi naturalmente anche benessere.

Sappiamo tuttavia che non è necessariamente così. Richard Sennett ha mostrato quanto le trasformazioni del capitalismo flessibile possano incidere non soltanto sulle carriere ma sul carattere delle persone, rendendo più difficile costruire continuità biografiche, legami durevoli e progetti capaci di attraversare il tempo (Sennett, 1999). Hartmut Rosa ci offre un'altra chiave. Le società contemporanee, sostiene, sono attraversate da processi di accelerazione tecnica, sociale e individuale che possono produrre nuove forme di alienazione e una crescente pressione sul rapporto con il tempo (Rosa, 2015). Corriamo più velocemente per non restare indietro, la tecnologia promette di farci risparmiare tempo e, paradossalmente, il tempo sembra mancare sempre di più.

Prendiamo a prestito questa immagine potente anche per riflettere sul lavoro. Possiamo avere motori sempre più potenti e perdere la capacità di scegliere la strada. Per questo rigenerare il senso del lavoro non significa aggiungere qualche misura di benessere a organizzazioni che continuano a funzionare secondo logiche che consumano le persone. Significa fare invece un'operazione diversa, ossia interrogare quelle logiche. E significa anche riconoscere con consapevolezza che dietro ogni modo di disegnare e organizzare il lavoro c'è sempre un'idea di persona perché non c'è scienza manageriale che non incorpori una propria antropologia. Anche quando non la dichiariamo o la nascondiamo con espressioni accattivanti.

Le organizzazioni come ambienti antropologici

Le organizzazioni, infatti, non sono semplicemente contenitori nei quali il lavoro accade. Sono anche ambienti antropologici. Attraverso le regole che adottano, i comportamenti che premiano, le parole che utilizzano, i tempi che impongono, le forme di leadership che promuovono, contribuiscono ogni giorno a costruire una certa esperienza dell'umano.

Possono alimentare fiducia oppure sospetto, promuovere autonomia oppure dipendenza, rendere possibile la partecipazione oppure educare alla passività. Possono consentire di costruire relazioni oppure produrre isolamento seppur mascherato da dispositivi di connettività. Possono riconoscere la vulnerabilità come dimensione costitutiva dell'umano anche nel lavoro oppure considerarla un difetto da nascondere, un limite da superare che genera scarti.

Non sono alternative astratte. Prendono forma nelle riunioni, nei sistemi di valutazione, nei percorsi di carriera, nelle modalità con cui si esercita il controllo, nelle decisioni su chi può parlare e chi deve soltanto eseguire. Per questo parlare di lavoro dignitoso e sostenibile significa parlare inevitabilmente di responsabilità organizzativa. Perché la sostenibilità del lavoro non può essere delegata alla buona volontà individuale. Non possiamo progettare sistemi che consumano le persone e chiedere poi alle stesse persone di diventare più resilienti per sopportarli. Occorre progettare diversamente il lavoro. E

questa è una responsabilità che riguarda le imprese e chi le governa. Riguarda il management e le pratiche organizzative e di gestione delle risorse umane. Riguarda soprattutto la leadership, perché chi guida un'organizzazione non decide soltanto come utilizzare risorse per raggiungere un risultato, ma contribuisce a decidere quale esperienza del lavoro sarà possibile per altre persone.

La sostenibilità comincia *dentro* il lavoro

Negli ultimi anni abbiamo chiesto alle imprese di allargare il perimetro della propria responsabilità e non essere soltanto shareholder, ma stakeholder. Abbiamo chiesto alle imprese di generare non soltanto risultati economici, ma impatti sociali e ambientali. Perché è importante non soltanto ciò che accade dentro i confini giuridici dell'impresa, ma anche ciò che avviene lungo le filiere della produzione di beni e servizi. È stato un cambiamento culturale importante, ancora incompiuto e oggi sottoposto a nuove tensioni.

C'è un paradosso, tuttavia, che dobbiamo evitare: costruire imprese attente alla sostenibilità del pianeta ma distratte rispetto alla sostenibilità del lavoro che organizzano ogni giorno. Un'impresa non può dirsi pienamente sostenibile soltanto perché riduce le proprie emissioni se contemporaneamente consuma le persone. Non può parlare credibilmente di responsabilità sociale se costruisce ambienti fondati sulla paura. Non può ce-

lebrare la diversità se le persone non hanno voce e non partecipano realmente al progetto che le tiene insieme. Un'impresa non può proclamare la centralità del capitale umano se tratta poi il lavoro esclusivamente come un costo da comprimere. La sostenibilità deve attraversare il lavoro diventando esperienza.

Cosa significa questo concretamente lo sappiamo: vuol dire retribuzione adeguata, sicurezza, diritti e tutela dalle discriminazioni. Ma significa anche riconoscimento, qualità delle relazioni, possibilità di apprendere, autonomia, partecipazione, equilibrio dei tempi. Non basta, dunque, che il lavoro non sia nocivo in sé.

Un lavoro dignitoso e sostenibile dovrebbe concorrere, per quanto gli è possibile, a creare le condizioni perché la persona possa sviluppare capacità, costruire relazioni, esercitare libertà e responsabilità, partecipare a un progetto che riconosce come significativo e generativo per la sua fioritura come persona.

Preparare la persona al lavoro o il lavoro alla persona?

La trasformazione tecnologica rende questa domanda di senso ancora più urgente. Da tempo ci interroghiamo su come preparare le persone al lavoro che cambia. È certamente una domanda necessaria: competenze, apprendimento continuo, capacità di adattamento sono indispensabili in ambienti professionali attraversati

da trasformazioni sempre più rapide. Ma dovremmo forse avere il coraggio di rovesciare la domanda chiedendoci come preparare il lavoro che cambia ad accogliere la persona.

La prima domanda chiama in causa soprattutto le capacità individuali. La seconda interroga il disegno del lavoro, le responsabilità dell'impresa, la leadership, le tecnologie che scegliamo e il modo in cui decidiamo di utilizzarle. Entrambe sono buone. Dimenticare la seconda o sottovalutarla, però, significherebbe consegnare alla trasformazione il potere di stabilire autonomamente ciò che è desiderabile, chiedendo poi alle persone semplicemente di adattarsi. È precisamente in questo spazio che si colloca oggi l'intelligenza artificiale.

Le sue possibilità sono enormi e lo stiamo comprendendo ogni giorno di più. Può liberarci da attività ripetitive, ampliare capacità cognitive e creative, rendere accessibili conoscenze, sostenere decisioni, migliorare processi e aprire possibilità professionali che oggi riusciamo soltanto a intravedere. Ma la stessa tecnologia può standardizzare il lavoro, aumentare il controllo, rendere più opache le decisioni e ridurre gli spazi di autonomia. Può sostenere il giudizio e la capacità di assumere decisioni efficaci, ma paradossalmente può progressivamente anche sostituirli.

La questione non è dunque essere a favore o contro l'intelligenza artificiale. La domanda è quale intelligenza artificiale, progettata da chi, per quali fini e dentro quale idea di lavoro e di persona.

Custodire l'umano nella trasformazione

È significativo che Magnifica humanitas di Leone XIV affronti la questione dell'intelligenza artificiale collocandola proprio dentro una riflessione sulla custodia dell'umano. Il punto non è respingere la trasformazione ma governarla.

L'enciclica osserva che i nuovi modi di lavorare “non sono necessariamente migliori” e richiama il rischio che i lavoratori siano costretti ad adattarsi alla velocità e alle richieste delle macchine, invece di progettare queste ultime per aiutare chi lavora. La conclusione è netta: occorre “progettare sistemi centrati sulla persona e non soltanto sulla prestazione” (Leone XIV, 2026).

È un capovolgimento che merita attenzione perché riporta esattamente alla questione dei mezzi e dei fini. La tecnologia non è il soggetto della trasformazione. Lo siamo noi. Questo significa assumere la responsabilità delle scelte incorporate nei sistemi che progettiamo e utilizziamo. Un algoritmo, come sappiamo, non decide semplicemente più velocemente: seleziona ciò che considera rilevante, ordina informazioni, attribuisce pesi, rende alcune possibilità visibili e altre meno visibili.

Quando queste decisioni riguardano il lavoro – selezione, valutazione, assegnazione dei compiti, controllo della performance, sviluppo professionale – la questione non è più soltanto tecnica ma diventa antropologica. Quale spazio rimane per il giudizio? Chi assume la responsabilità della decisione? Quale autonomia conserva

la persona? Che cosa accade alla relazione quando una parte crescente dell'esperienza organizzativa viene mediata da sistemi automatici?

Sono domande che non hanno risposte semplici. Ma proprio per questo non possono essere lasciate soltanto alla tecnologia. Perché il rischio più insidioso potrebbe celarsi proprio qui: andare straordinariamente avanti sul piano tecnologico mentre restringiamo gli spazi nei quali l'umano può esprimersi. Aumentare le capacità della macchina e diminuire quelle della persona. In questa prospettiva, sarebbe allora una singolare forma di retromarcia.

Il futuro non è già scritto

A questo punto emerge una difficoltà. Le forze che stanno trasformando il lavoro sono enormi. La competizione spinge verso l'efficienza, la tecnologia procede con una velocità che le istituzioni faticano a governare, le imprese operano dentro mercati che chiedono risultati in tempi sempre più brevi. Quanto spazio rimane davvero per giudicare e scegliere criticamente?

È una domanda decisiva, perché esiste una forma di determinismo che accompagna spesso il discorso sulla trasformazione: "il mondo va così". La tecnologia lo impone, il mercato lo chiede e quindi perché affaticarsi tanto quando non ci sono alternative? Ma ogni volta che descriviamo come inevitabile ciò che deriva anche da

decisioni umane stiamo, in qualche modo, nascondendo o fuggendo da una responsabilità perché le tecnologie sono progettate, le organizzazioni sono disegnate, le regole vengono stabilite e le priorità vengono scelte.

Naturalmente non tutto è nelle nostre mani, ma neppure tutto è già deciso ed è proprio in questo spazio, stretto ma irriducibile, che può entrare la *speranza*, una prospettiva approfondita dal saggio di Luigi Alici proposto in questo volume. Non voglio dunque, e nemmeno potrei, trasformarla in un oggetto di riflessione filosofica. Mi interessa tuttavia riprendere un tratto che Gabriel Marcel ha colto con particolare intensità: la speranza non coincide con l'ottimismo e si oppone alla rassegnazione. In *Homo viator* la speranza appartiene alla condizione dell'uomo in cammino e apre il presente a un futuro che non è già posseduto (Marcel, 1967).

Mentre l'ottimismo prevede che le cose andranno bene, la speranza non dispone di questa garanzia. Ci dice piuttosto che il presente non esaurisce il possibile. E soprattutto che non è un'esperienza soltanto individuale perché la speranza ha una struttura relazionale che Marcel esprime nella formula "Io spero in te per noi" (1967, p. 72). Nessuna trasformazione capace di custodire l'umano può essere un'impresa solitaria.

Questo vale in modo particolare per il lavoro. Rigerarne il senso richiede imprese, lavoratori, manager, studiosi, istituzioni, corpi intermedi, comunità. Richiede luoghi nei quali immaginare e sperimentare forme diverse di organizzazione. Richiede alleanze tra soggetti che

hanno responsabilità differenti ma condividono lo stesso spazio sociale. La speranza, allora, non ci autorizza ad aspettare. Ci chiama ad agire, perché sperare non significa sapere che il futuro sarà migliore, significa agire nel presente perché possa esserlo.

Rigenerare il senso del lavoro vuol dire custodire un ordine

Possiamo tornare allora alla domanda iniziale. Siamo in retromarcia? Forse in alcuni ambiti sì. In altri probabilmente stiamo attraversando invece una stagione nella quale la direzione è semplicemente più difficile da riconoscere. Ma la risposta più importante non dipende dalla diagnosi. Dipende da ciò che scegliamo di fare perché nessuna conquista è definitivamente acquisita. I diritti possono essere riconosciuti e poi indeboliti. La dignità può essere proclamata e contemporaneamente ferita. Le organizzazioni possono diventare più umane oppure tornare a considerare le persone soltanto come risorse. La tecnologia può ampliare la libertà oppure restringerla.

Per questo occorre continuare a rigenerare il senso del lavoro in ogni tempo, non per riportarlo a ciò che era ma per renderlo capace di ciò che può diventare. Significa progettare lavori che non consumino la persona e, possibilmente, ne alimentino invece la fioritura; costruire organizzazioni nelle quali le relazioni non siano considerate un residuo inefficiente della produzione; formare leadership

consapevoli del potere che esercitano sulla vita degli altri. Ma significa anche governare la tecnologia invece di consegnarle le nostre decisioni restituendo voce e partecipazione a chi lavora e significa anche ricordare che l'efficienza è indispensabile, ma rimane uno strumento.

C'è allora un significato ancora più illuminante: rigenerare il senso del lavoro vuol dire custodire un *ordine*: la persona prima della prestazione, il fine prima dello strumento, l'umano prima della sua misurazione. Forse è questo il significato più profondo del rimettere la marcia avanti: non per accelerare, non per correre di più, ma per scegliere la direzione.

Il futuro del lavoro non è qualcosa che semplicemente ci accadrà. È anche il risultato delle decisioni che prendiamo oggi, delle organizzazioni che progettiamo, delle tecnologie che scegliamo, delle pratiche che accettiamo e di quelle alle quali decidiamo di opporci. Rigenerare il senso del lavoro significa allora contribuire a uno sviluppo nel quale la persona possa continuare a riconoscersi come soggetto e fine dell'agire economico. Significa in definitiva creare le condizioni perché l'umano possa fiorire. Non abbiamo la certezza di riuscirci. Abbiamo però la responsabilità di provarci spronati dalla speranza.

Riferimenti bibliografici

Alici L. (2025). *Introduzione. Grandi orizzonti e piccoli passi*. In L. Alici (a cura di), *Il futuro della persona e la sfida dell'impersonale*. Milano: FrancoAngeli.

- Concilio Vaticano II (1965). *Costituzione pastorale Gaudium et spes*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.
- Gabrielli G. (2025). *Disegnare e implementare il lavoro sostenibile. Una nuova mentalità per la gestione delle risorse umane*. Milano: FrancoAngeli.
- Leone XIV (2026). *Lettera enciclica Magnifica humanitas sulla custodia della persona umana nel tempo dell'intelligenza artificiale*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.
- Marcel G. (1967). *Homo viator. Prolegomeni ad una metafisica della speranza*. Torino: Borla.
- Rosa H. (2015). *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*. Torino: Einaudi.
- Sennett R. (1999). *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*. Milano: Feltrinelli.

*La sfida del capitalismo
inclusivo e sostenibile:
un percorso interrotto?*

di Enrico Giovannini

Sono appena rientrato da Milano dove questa mattina è stato inaugurato al Museo della Scienza e della Tecnologia il nuovo laboratorio sulla sostenibilità. Un laboratorio dedicato ai ragazzi e alle ragazze delle scuole che frequentano il museo straordinario di Milano. Piccolo ma importante segnale del fatto – e questa è la mia prima affermazione – che la sostenibilità non è morta ma è viva e, direbbe qualcuno, lotta insieme a noi.

Questa scelta di aprire questo festival con una domanda così impegnativa, le introduzioni che abbiamo ascoltato, mi mettono sulle spalle una responsabilità veramente enorme. Lo è già in generale parlare di queste cose. All'inizio di un festival, di venerdì pomeriggio, è una sfida ancora maggiore perché vorrei farvi uscire da questo teatro non pessimisti, o non più pessimisti di

quanto già siete, viste anche le notizie che oggi sono arrivate dello sconfinamento di aerei russi nei cieli dell'Unione europea.

Partiamo proprio dal titolo: ci parla del capitalismo. Il capitalismo, come è stato ricordato precedentemente, è riuscito a produrre risultati straordinari in termini di benessere materiale, di avanzamento del reddito, di salute, educazione e tanti altri fattori che rendono la nostra vita molto migliore di quella di chi ci ha preceduto, figuriamoci di chi ha vissuto gli anni della guerra. Questa forma di capitalismo, basata sull'idea che si dovesse massimizzare in qualche modo la quantità di produzione, di reddito e di consumi, una volta esteso dall'Occidente a tutto il mondo, ha consentito di tirar fuori dalla povertà miliardi di persone. Io ho 68 anni e ricordo quando ci mostravano le immagini dei bambini del Biafra, a cui a Natale si inviavano degli aiuti, salvo per il resto dell'anno invece andare avanti come se il resto del mondo non esistesse. Proprio questa forma di capitalismo, che alcuni definiscono predatoria o neocoloniale (potete aggiungere tanti aggettivi), è stata quella che ha migliorato enormemente una parte del mondo.

Il modello, una volta applicato al resto del mondo, accanto a quegli elementi così positivi che abbiamo ricordato, ha mostrato, però, che l'orientamento alla massimizzazione della produzione, del reddito e dei consumi non è sostenibile. In primo luogo, sul piano ambientale, perché – e torno subito su questo tra un momento – la sostenibilità non è solo una questione am-

bientale. Sappiamo che se tutto il mondo seguisse gli standard di consumo degli Stati Uniti avremmo bisogno di quattro pianeti; se seguisse quelli dell'Italia un po' di meno, ma comunque più di un pianeta. Se invece volessimo restare all'interno di quelli che gli esperti hanno chiamato i limiti planetari, dovremmo consumare tutti come gli abitanti del Botswana.

Ecco, dunque, la prima divaricazione concettuale: dobbiamo seguire il percorso di quella che qualcuno chiama "decrescita felice" o abbiamo ancora davanti una prospettiva di sviluppo, ma di sviluppo sostenibile? La mia posizione è estremamente chiara: abbiamo ancora una prospettiva di sviluppo sostenibile, anche se dobbiamo cambiare in modo molto significativo il modello di produzione e, dunque, di capitalismo. Nel 1944 il governo degli Stati Uniti chiamò a Washington i più grandi economisti e statisti inglesi e americani che avevano idee diverse su come calcolare il Prodotto Interno Lordo. Al momento della scelta, il governo degli Stati Uniti decise di seguire l'approccio inglese basato sul concetto di quantità di produzione e non quello di massimizzazione del benessere e del consumo, come proponevano gli economisti americani. Perché scelse l'approccio inglese? Perché il loro obiettivo era dimostrare che il capitalismo era in grado di produrre più cose, più beni e più servizi del comunismo. Questo era il loro problema politico e contavano di imporre, attraverso le grandi istituzioni di Bretton Woods (Nazioni Unite, Fondo Monetario Internazionale, Banca Mondiale), questo modello a tutto il mondo.

Ora, una battuta ci dice che se pensi che qualcosa che abbia una forte componente materiale (come il PIL) possa crescere in modo infinito all'interno di uno spazio finito, o sei stupido o sei un economista; è forse esagerato, ma fino a un certo punto. C'è una differenza tra la crescita materiale del consumo e del reddito e il benessere e noi economisti abbiamo commesso un grosso errore quando abbiamo immaginato che, semplificando al massimo la cosiddetta funzione di utilità, assimilandola al consumo, non facessimo, tutto sommato, un grave torto. E invece lo abbiamo fatto, soprattutto nella misura in cui non abbiamo capito che quel modello di massimizzazione dell'economia cosiddetta lineare (estrai, produci, consuma, butta, scarta quello che non ti serve più) non poteva essere applicato a tutto il mondo.

In realtà, il concetto di sviluppo sostenibile è molto più complesso. Secondo la definizione data nel 1987 da una commissione di esperti internazionali, la Commissione Brundtland (dal nome dell'ex primo ministro norvegese), lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione attuale di soddisfare i propri bisogni senza pregiudicare il fatto che le generazioni future facciano altrettanto. È dunque un concetto di giustizia tra le generazioni che poi si declina rispetto alla giustizia ecologica, sociale, economica e istituzionale: questi sono i quattro pilastri della sostenibilità. Nel 2015, quando tutto il mondo ha firmato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, basata sulla dichiarazione della conferenza internazionale di Rio del 2012 dal titolo "Il

futuro che vogliamo”, sono stati fissati 17 obiettivi legati alla lotta alla povertà, alle disuguaglianze, alla qualità dell’ambiente, all’innovazione e alla qualità delle istituzioni, e i paesi hanno promesso di raggiungerli entro il 2030.

Tre mesi dopo quella dichiarazione c’è stato l’Accordo di Parigi sulla lotta al cambiamento climatico. Per cinque anni tutto il mondo ha cercato di andare in quella direzione, con importanti successi: è diminuita la povertà, è migliorata l’educazione e si sono fatti passi avanti nell’uso delle energie rinnovabili. La protezione dell’ambiente è diventata un mantra culturale e poi... il Covid. Ricorderete quando, chiusi in casa, ascoltavamo gli esperti che ci dicevano che saremmo potuti uscire migliori o peggiori dalla pandemia. La speranza era di uscirne migliori, ma purtroppo non ne siamo usciti bene. La combinazione della pandemia, prima, e dell’attacco della Federazione Russa all’Ucraina, poi, ha determinato una crisi alimentare globale, con l’aumento dei prezzi delle materie prime e l’inflazione, dunque, una maggiore spesa pubblica e, di conseguenza, crescita del debito soprattutto per i paesi più poveri. Inoltre, i conflitti sempre più evidenti in Israele, in Palestina e in altre parti del mondo danno l’impressione che tutto sia perduto, che stiamo tornando indietro. I dati dicono che oggi, da tanti punti di vista, siamo peggio rispetto ad alcuni anni fa: questo vale per il mondo, per l’Europa e anche per l’Italia. Rispetto ai 17 obiettivi, nel 2023 l’Italia stava peggio che nel 2010 in 6 obiettivi su 17. La ragione è che i governi, la società e l’economia hanno pre-

so solo parzialmente come reale, trasformativa e decisiva l'Agenda 2030.

In realtà, quello che stiamo osservando è una spinta fortissima da parte di poteri economici e politici contro queste idee: gli Stati Uniti sono usciti dagli Accordi di Parigi, dall'UNESCO e dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, e tra febbraio e marzo di quest'anno (2025) hanno detto che non credono nell'Agenda 2030 perché non in linea con i loro interessi. È una presa di posizione forte dell'amministrazione Trump che dice chiaramente: "noi non siamo d'accordo". Apparentemente, invece, tramite la recente Dichiarazione di Tianjin, le nazioni asiatiche e molti paesi del Sud del mondo hanno ribadito, perlomeno a parole, la loro volontà di proseguire nel cammino tracciato dall'Agenda 2030.

Perché sta succedendo tutto questo? Perché quel sistema economico e sociale che deve affrontare le tematiche ambientali, economiche e sociali non ha nessuna voglia di cambiare.

Dopo qualche anno in cui l'Europa ha preso la leadership globale obbligando le imprese a rispondere a questionari (comunque troppo complessi) su cosa fanno per l'ambiente e i diritti umani, ora c'è una forte spinta ad abbandonare tutto ciò. È, in qualche modo, quello che stiamo osservando sull'accordo presunto tra Stati Uniti ed Europa sui dazi: non a caso, i primi stanno facendo di tutto per spingere l'Unione europea a smantellare quelle regole che fungono da freno e laccio alla completa libertà delle imprese a fare quello che voglio-

no, in barba alla tutela dell'ambiente e ai diritti dei lavoratori.

È un conflitto tra capitalismi diversi, perché anche la Cina pensa di essere un paese capitalista, un capitalismo di stato, e ciò non è sorprendente, perché il cambio verso la sostenibilità impone uno spostamento drastico di potere: da chi commercializza combustibili fossili a chi può produrre autonomamente energia attraverso le rinnovabili e scambiarla nelle comunità energetiche. Quelle stesse comunità energetiche che in Italia sono state osteggiate da tanti. Potrei continuare negli esempi, ma la sostanza è che siamo bombardati dall'idea che lo sviluppo sostenibile sia stato un bel sogno passato e che ora si debba tornare alle "cose concrete". È la solita logica dei due tempi: prima le urgenze, le politiche ordinarie, e poi eventualmente redistribuire i frutti della crescita. Inoltre, il tema fiscale è molto rilevante: pensate che in Inghilterra e negli Stati Uniti, prima della rivoluzione di Thatcher e Reagan, vi erano imposte sulle successioni in cui l'aliquota massima era intorno al 90-95%. C'era dietro la logica di un capitalismo diverso che diceva: "se hai guadagnato molto, goditeli; ma se li tieni nel forziere come Zio Paperone, senza farli circolare, allora lo Stato se li riprende perché i tuoi figli non devono godere in modo eccessivo di quello che hai risparmiato tu, ma devono darsi da fare come hai fatto tu". Sembra di parlare di un altro pianeta, ma questo dimostra come il capitalismo attraversi fasi diverse: torna indietro, va avanti, cambia e si trasforma.

L'Italia, da questo punto di vista, ha tanti problemi

ma anche tante opportunità e la regione in cui voi siete (Marche) ha mostrato nel corso dei decenni grandi slanci di innovazione, di creazione di benessere e, anche, momenti di crisi. Perché la sostenibilità adesso è così indispensabile? In primo luogo, perché l'alternativa a uno sviluppo sostenibile è uno sviluppo insostenibile, esattamente come quello che vediamo intorno a noi: la pace e la tutela dei diritti, invece, sono esplicitamente nell'Agenda 2030 all'obiettivo 16 e implicitamente anche in molti altri obiettivi. Anche le Nazioni Unite recentemente hanno ribadito come la pace, la giustizia e la tutela dei diritti siano pilastri della sostenibilità, esattamente come il rispetto dell'ambiente, lo sviluppo economico e sociale delle nostre società.

L'ASviS è nata dieci anni fa da un sogno coltivato da tempo, stimolato proprio dalla nascita dell'Agenda 2030, a cui il segretario generale dell'ONU Ban Ki-moon mi aveva chiamato a collaborare per la parte statistica. Il sogno era quello di mettere insieme la società civile invece che lasciarla frammentata. Erano gli anni in cui Renzi, presidente del Consiglio, si scontrava con i corpi intermedi e proponeva la "rottamazione" un po' di tutto: in quel momento mettemmo insieme prima 60, poi 80 organizzazioni tra sindacati, associazioni imprenditoriali e organizzazioni del terzo settore, fino ad arrivare a oltre 320 aderenti. Sono tutte organizzazioni che dedicano il proprio impegno a realizzare gli obiettivi di sviluppo sostenibile, o almeno alcuni di essi.

Insieme abbiamo portato in questo paese l'educazio-

ne allo sviluppo sostenibile in tutte le scuole, rendendola obbligatoria, e molti soggetti hanno preso seriamente questo impegno a livello nazionale, regionale e comunale. Un grande risultato dell'ASviS è stata la modifica della Costituzione nel 2022, anche se, purtroppo, la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale è avvenuta solo cinque giorni prima dell'attacco russo all'Ucraina, spostando totalmente l'attenzione. Quell'idea, però, di cui avevo parlato al presidente Mattarella nel 2016, si era realizzata cambiando per la prima volta uno dei principi fondamentali: l'articolo 9 della nostra Costituzione ora dice che è compito della Repubblica tutelare l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni. Anche l'articolo 41, relativo all'attività economica, stabilisce che essa non può svolgersi contro la salute e l'ambiente.

Vediamo i primi effetti di questo nelle sentenze della Corte costituzionale e della Cassazione: è una spinta per cambiare il modello di capitalismo italiano, in linea con quello che hanno fatto altri Stati. Potrei continuare con un elenco delle cose che abbiamo fatto in questi 10 anni, ma, invece, non voglio sottrarmi alla domanda che mi è stata posta: stiamo andando indietro? Per rispondere, bisogna distinguere tra i media e la realtà. Negli ultimi anni sembrava che tutto fosse “sostenibile” nelle pubblicità, che nulla fosse più “insostenibile”, che tutte le imprese si fossero impegnate in questa direzione. Era, ovviamente, un'esagerazione. Però, la realtà ci dice che in Italia le imprese che hanno scelto la sostenibilità aumenta-

no la produttività e la competitività, contrariamente a quanto dicono quelli che vorrebbero abbandonare tutto. Non è, quindi, una moda passata: imprese e istituzioni hanno assorbito questi concetti e provano a portarli avanti. Certo, è costoso perché servono investimenti, ma producono rendimenti nel futuro. La pubblica amministrazione deve cambiare le politiche e noi dobbiamo mutare i nostri stili di vita.

La buona notizia, come direbbe John Lennon in *Imagine*, è che ci sono molti sognatori e, soprattutto, persone che a vari livelli (scuola, mondo associativo, imprese, politica) si impegnano seriamente. Purtroppo, complessivamente, l'Italia non sta facendo benissimo. Ogni anno l'ASviS pubblica un rapporto sullo stato del paese, e più ampiamente dell'Europa, rispetto agli obiettivi dell'Agenda 2030, valutando vantaggi e svantaggi delle politiche adottate. Il prossimo rapporto sarà presentato il 22 ottobre 2025 alla Camera dei deputati, mentre il Rapporto sui territori, che verrà presentato a dicembre, analizza la situazione a livello regionale, provinciale e anche di città metropolitane (per capire cosa sta succedendo nella comunità dove vivete c'è la rete dei Comuni sostenibili che tenta di declinare questa agenda anche nei loro piccoli territori).

La mia sensazione è che si stia avanzando, ma non alla velocità necessaria. Come diceva papa Francesco, “tutto è connesso”. Ci sono “forze oscure”, per usare una metafora di Star Wars, che non vogliono mollare le proprie rendite e ostacolano il cambiamento. Abbiamo

bisogno, quindi, di tanti cavalieri Jedi: ognuno di voi può diventarlo approfondendo questi temi, magari leggendo il mio libro *L'utopia sostenibile* o consultando i materiali gratuiti sul sito asvis.it.

Concludo: “non farti rovinare il presente da un passato che non ha futuro”. Ho l'impressione, infatti, che il nostro paese sia troppo concentrato sul presente: per questo l'ASviS ha lanciato il progetto “Ecosistema Futuro” che parte dalla domanda “quando è che abbiamo smesso di occuparci di futuro?”. Il mio augurio è che questo bellissimo festival vi offra riflessioni per affrontare le paure reali senza perdere la speranza di costruire un mondo più equo e sostenibile.

*Malattie croniche e carriere sostenibili:
un framework organizzativo
delle pratiche di inclusione
e sviluppo professionale*

di Alessia Sammarra

Le patologie croniche come sfida per la sostenibilità del lavoro

La sostenibilità sociale, accanto a quella economica e ambientale, costituisce una dimensione strategica per le organizzazioni (Gabrielli, 2025), nonostante negli ultimi anni l'attenzione riservata a tali temi nel dibattito politico e pubblico sia risultata discontinua e in parte ridimensionata. In questo quadro, una delle questioni più rilevanti riguarda la capacità delle organizzazioni di garantire percorsi professionali inclusivi e sostenibili a lavoratori che convivono con patologie croniche.

La rilevanza del fenomeno è evidente: oltre un terzo della popolazione in età lavorativa nei paesi industrializzati è affetta da malattia cronica (OECD, 2023).

L'Organizzazione Mondiale della Sanità definisce tali condizioni come patologie di lunga durata caratterizzate da traiettorie spesso non lineari, con fasi di remissione e riacutizzazione che richiedono interventi continuativi di gestione e cura (WHO, 2005). Rientrano in questa categoria molte delle patologie più diffuse nelle società contemporanee, tra cui diabete, malattie cardiovascolari, patologie oncologiche, malattie neurologiche e autoimmuni (Jennen *et al.*, 2022).

La presenza di lavoratori con patologie croniche non rappresenta quindi un fenomeno marginale o eccezionale, ma una caratteristica strutturale del mercato del lavoro contemporaneo. L'invecchiamento della popolazione, l'allungamento della vita lavorativa e i progressi della medicina hanno profondamente modificato il rapporto tra salute e lavoro. La malattia non coincide più necessariamente con l'uscita dal lavoro; al contrario, sempre più spesso diventa una dimensione con cui le persone devono confrontarsi nel corso della propria carriera.

Ciò nonostante, la ricerca continua a documentare significative disuguaglianze occupazionali e professionali. Le persone con patologie croniche presentano una maggiore probabilità di riduzione delle ore lavorate e di transizione verso forme occupazionali meno stabili (Polanco *et al.*, 2024). Inoltre, sono frequentemente esposte a fenomeni di discriminazione, stigmatizzazione e svalutazione delle proprie capacità professionali (Innocenti *et al.*, 2024; Profili *et al.*, 2025). Le conseguenze non ri-

guardano soltanto la progressione professionale, ma investono l'intera traiettoria lavorativa, aumentando il rischio di disoccupazione di lunga durata e uscita anticipata dal mercato del lavoro (Boelhouwer *et al.*, 2020).

Per questa ragione, i lavoratori con patologie croniche rappresentano una categoria particolarmente vulnerabile della forza lavoro contemporanea che, tuttavia, viene generalmente trascurata dalle politiche di Diversity, Equity e Inclusion (DEI) delle organizzazioni. Tale vulnerabilità non deriva esclusivamente dalla condizione clinica, ma dall'interazione tra salute, richieste lavorative, risorse disponibili e caratteristiche del contesto organizzativo. In altri termini, ciò che determina la sostenibilità dell'esperienza lavorativa non è soltanto la malattia in sé, ma il modo in cui il lavoro viene progettato, gestito e supportato.

Questa prospettiva invita a superare una lettura prevalentemente medica del problema per adottare una visione organizzativa e manageriale. Le difficoltà incontrate dai lavoratori con patologie croniche non possono essere comprese esclusivamente come limitazioni individuali, ma devono essere interpretate come il risultato di processi che coinvolgono pratiche HR, comportamenti manageriali, culture organizzative, sistemi di welfare e politiche di inclusione.

La questione centrale diventa quindi comprendere come costruire percorsi professionali che consentano alle persone di mantenere nel tempo salute, benessere, occupabilità e opportunità di sviluppo. In questa pro-

spettiva, il concetto di carriera sostenibile offre una chiave interpretativa particolarmente utile perché sposta l'attenzione dalla semplice permanenza nel lavoro alla qualità e alla sostenibilità dell'intera esperienza professionale nel corso del tempo.

Muovendo da queste premesse, il presente contributo analizza l'inclusione lavorativa delle persone con patologie croniche attraverso la lente delle carriere sostenibili e delle politiche DEI. L'assunto di fondo è che la sostenibilità delle carriere non sia il risultato del decorso della malattia e della sola capacità di adattamento individuale, ma emerga dall'interazione tra risorse personali, pratiche organizzative, cultura manageriale e sistemi istituzionali di supporto. A partire da questa prospettiva, il capitolo si propone di offrire una lettura integrata della letteratura sugli interventi organizzativi a supporto dei lavoratori con patologie croniche e di sviluppare una sistematizzazione originale delle pratiche emerse, finalizzata a evidenziare le diverse leve attraverso cui le organizzazioni possono contribuire alla sostenibilità delle carriere.

Le malattie croniche nella prospettiva delle carriere sostenibili

La letteratura tradizionale ha spesso interpretato la malattia come un evento temporaneo che interrompe la normale partecipazione al lavoro. Le patologie croniche

sfidano questa impostazione, poiché producono effetti che si estendono ben oltre l'episodio acuto della malattia e influenzano le traiettorie lavorative per periodi lunghi, talvolta permanenti. La partecipazione al lavoro diventa così un processo dinamico che richiede continui adattamenti alle mutevoli condizioni di salute. In questo contesto, la sostenibilità lavorativa non coincide più semplicemente con il mantenimento dell'occupazione, ma con la possibilità di preservare nel tempo salute, benessere, occupabilità e opportunità di sviluppo professionale.

Questa impostazione richiama il paradigma della carriera sostenibile (*sustainable career*; De Vos *et al.*, 2020; Van der Heijden *et al.*, 2020), secondo cui una carriera può essere considerata sostenibile quando consente all'individuo di mantenere nel tempo livelli soddisfacenti di salute, produttività e soddisfazione personale. Tali dimensioni rappresentano indicatori interdipendenti della sostenibilità e devono essere considerate in una prospettiva dinamica, lungo l'intero corso della vita lavorativa.

La produttività non si riferisce esclusivamente ai risultati conseguiti nel ruolo attualmente ricoperto, ma comprende anche la capacità di mantenere nel tempo il proprio potenziale professionale e la propria occupabilità. Essa include la performance lavorativa, il valore professionale riconosciuto dall'organizzazione e la disponibilità a contribuire attivamente alla vita organizzativa anche attraverso azioni e atteggiamenti discrezionali. La dimensione della soddisfazione personale (*happiness*) riguarda invece la percezione soggettiva di succes-

so e realizzazione nella propria carriera, valutata non soltanto in relazione al lavoro ma nel quadro più ampio della vita complessiva (De Vos *et al.*, 2020). Tale dimensione richiama la qualità dell'esperienza lavorativa vissuta dalla persona e il grado in cui il lavoro contribuisce al benessere, alla realizzazione di sé e alla costruzione di una vita percepita come significativa. La salute, infine, comprende sia la salute fisica sia quella psicologica e si riferisce alla capacità di mantenere nel tempo un adeguato adattamento tra le richieste della carriera e le risorse individuali disponibili (De Vos *et al.*, 2020). La salute non rappresenta soltanto un esito della partecipazione lavorativa, ma una condizione che influenza costantemente la possibilità di sostenere il lavoro e sviluppare il proprio percorso professionale.

Nel caso delle persone con patologie croniche, il perseguimento simultaneo di queste tre dimensioni appare particolarmente complesso. Le limitazioni funzionali, la variabilità dei sintomi e la necessità di integrare esigenze terapeutiche e lavorative rendono spesso difficile conciliare salute, benessere e produttività. Sebbene la letteratura sulle carriere sostenibili identifichi queste tre dimensioni come elementi complementari (De Vos *et al.*, 2020), l'esperienza delle persone con patologie croniche mostra come esse entrino frequentemente in tensione tra loro. In molti casi, la sostenibilità della carriera non consiste nel raggiungimento di un equilibrio ideale tra tali dimensioni, bensì nella continua definizione di priorità e compromessi. Alcuni lavoratori scelgono di pre-

servare la propria salute, accettando rallentamenti nella progressione professionale; altri privilegiano la realizzazione personale e il significato attribuito al lavoro, esponendosi però al rischio di sovraccarico; altri ancora mantengono elevati livelli di produttività e investimento professionale, talvolta a costo di un peggioramento delle condizioni di salute. Per questa ragione, studi recenti hanno introdotto la nozione di *bounded career sustainability* (Bagga *et al.*, 2026), ossia una sostenibilità di carriera che si sviluppa entro vincoli che limitano i margini di scelta e di controllo individuale, e che implica sovente una gestione di compromessi nella quale non sempre è possibile massimizzare simultaneamente tutte le dimensioni considerate desiderabili.

Inoltre, la letteratura mostra che diverse forme di vulnerabilità strutturale – legate al genere, all'appartenenza a gruppi minoritari, a condizioni socioeconomiche svantaggiate o all'impiego in occupazioni manuali caratterizzate da maggiori vincoli fisici e organizzativi – possono aumentare il rischio di stagnazione professionale, riduzione della capacità lavorativa e uscita precoce dal mercato del lavoro (Föhner *et al.*, 2024; Mehnert, 2011; López-Faneca *et al.*, 2025; Orange *et al.*, 2024). Nel caso delle persone con patologie croniche, tali condizioni tendono ad amplificare gli effetti dei limiti imposti dalla malattia, restringendo ulteriormente i margini di scelta e di controllo sul proprio percorso professionale. Al contrario, livelli più elevati di istruzione, una posizione socioeconomica favorevole e l'accesso a occupa-

zioni qualificate tendono a rafforzare le opportunità di costruire carriere sostenibili, offrendo maggiori risorse per gestire le richieste derivanti dalla condizione di salute. La sostenibilità della carriera appare quindi non soltanto come una questione di adattamento individuale alla malattia, ma anche come il prodotto di disuguaglianze sociali e occupazionali che distribuiscono in modo differenziale opportunità e vincoli. In questa prospettiva, le vulnerabilità strutturali contribuiscono a rendere ancora più “vincolate” le carriere delle persone con patologie croniche, limitando le possibilità di conciliare salute, benessere e sviluppo professionale nel corso del tempo.

Inoltre, le persone con patologie croniche si trovano spesso a muoversi tra aspettative, regole e priorità differenti espresse da organizzazioni, superiori, colleghi, familiari, professionisti sanitari e servizi di welfare. Questi diversi stakeholder non sempre risultano coordinati e possono anche trasmettere richieste contrastanti. Le esigenze di continuità produttiva dell'organizzazione possono entrare in tensione con le indicazioni terapeutiche o con i bisogni di recupero della persona, mentre le soluzioni proposte dai diversi attori tendono frequentemente a svilupparsi in modo frammentato. La sostenibilità della carriera dipende pertanto non solo dalla gestione della condizione di salute, ma anche dalla capacità di navigare contesti complessi e spesso incoerenti.

Se la sostenibilità delle carriere delle persone con patologie croniche dipende dalla possibilità di gestire i compromessi tra salute, produttività e soddisfazione perso-

nale entro margini di scelta spesso limitati, allora diventa centrale comprendere quali condizioni organizzative possano ampliare tali margini e sostenere percorsi professionali sostenibili nel tempo. La letteratura ha identificato un ampio insieme di pratiche e interventi finalizzati a favorire la partecipazione lavorativa, il mantenimento dell'occupazione e lo sviluppo professionale delle persone con patologie croniche. Tuttavia, tali contributi risultano spesso frammentati e difficilmente riconducibili a un quadro interpretativo unitario. Per questa ragione, il capitolo propone una classificazione originale degli interventi organizzativi descritti in letteratura, articolata in tre macroaree complementari (tabella 1). La prima comprende gli interventi che agiscono direttamente sull'allineamento tra persona, lavoro e carriera; la seconda riguarda il contesto relazionale, culturale e organizzativo nel quale l'esperienza lavorativa prende forma; la terza fa riferimento ai meccanismi di integrazione tra lavoro, salute, welfare e reti di supporto esterne all'organizzazione. Pur essendo strettamente interconnesse, queste tre dimensioni consentono di cogliere diversi livelli attraverso i quali le organizzazioni possono contribuire alla sostenibilità delle carriere delle persone con patologie croniche. La collocazione degli interventi nelle tre macroaree ha finalità prevalentemente analitiche. Alcuni strumenti possono infatti agire simultaneamente su più dimensioni. Ad esempio, le banche ore solidali possono essere interpretate sia come forme di flessibilità che favoriscono l'adattamento tra lavoro e con-

dizioni di salute, sia come misure di welfare che rafforzano l'integrazione tra lavoro, cura e reti di supporto.

Interventi diretti al mantenimento del *person-job* e del *person-career fit*

La prima macroarea comprende gli interventi finalizzati a preservare l'allineamento tra le condizioni di salute, le capacità lavorative e il percorso professionale delle persone con malattie croniche. Tali pratiche agiscono sia sulla compatibilità tra lavoratore e attività svolta (*person-job fit*), sia sulla coerenza tra risorse individuali, aspirazioni professionali e opportunità di sviluppo nel tempo (*person-career fit*).

Con riferimento al *person-job fit*, rientrano innanzitutto gli interventi volti a garantire la sostenibilità del lavoro nel breve periodo, quali la flessibilità oraria e spaziale, lo smart working, gli accomodamenti ragionevoli – tra cui adattamenti ergonomici della postazione di lavoro e tecnologie assistive – e la riprogettazione delle mansioni attraverso pratiche di job crafting e job redesign. In alcuni casi, tali interventi possono essere integrati da misure volte a ridurre le barriere di accesso e partecipazione al lavoro, come agevolazioni sui trasporti e accordi aziendali per facilitare il tragitto casa-lavoro (ad esempio parcheggi riservati o sistemi di car pooling dedicati), particolarmente rilevanti per lavoratori con limitazioni funzionali o condizioni di salute che rendono

complessi gli spostamenti. La letteratura evidenzia come, nel complesso, tali interventi costituiscano fattori chiave sia per il ritorno al lavoro sia per la sostenibilità di carriera delle persone con patologie croniche, in quanto permettono di compensare o riequilibrare eventuali disallineamenti tra le richieste della mansione e le capacità fisiche, cognitive ed emotive del lavoratore, che possono risultare compromesse o modificate dalla malattia in modo temporaneo o permanente. Attraverso questo processo di riallineamento, gli accomodamenti facilitano la gestione dei sintomi, la compatibilità tra cura e lavoro e la sostenibilità di carriera nel lungo periodo (Tan, Shorey, 2022).

In questo ambito si inseriscono anche i programmi di return to work (RTW), intesi come percorsi strutturati e gradualmente di accompagnamento al rientro dopo periodi di assenza per motivi di salute. La letteratura sottolinea come il rientro debba essere interpretato non come un evento puntuale, ma come un processo continuo che si sviluppa prima, durante e dopo il reinserimento lavorativo (Viseux *et al.*, 2023). I programmi più efficaci includono il mantenimento del contatto durante l'assenza, la pianificazione condivisa del rientro, l'introduzione di adattamenti temporanei e un monitoraggio successivo al reinserimento, contribuendo così a ridurre il rischio di ricadute e di uscita prematura dal mercato del lavoro.

Sempre nell'ambito del *person-job fit*, un ruolo rilevante è svolto dalla partecipazione attiva dei lavoratori ai

processi di adattamento del lavoro. Il coinvolgimento diretto nella ridefinizione delle mansioni e nell'individuazione di soluzioni organizzative adeguate favorisce il rientro, migliora la permanenza occupazionale e riduce le perdite di produttività associate alla malattia (Guiouillier *et al.*, 2025). In questa direzione si collocano anche interventi formativi volti a rafforzare la capacità dei lavoratori di riconoscere le barriere presenti nel contesto lavorativo, negoziare accomodamenti e comunicare efficacemente con supervisori e colleghi, con effetti positivi sull'autoefficacia nella gestione del rapporto tra salute e lavoro (Varekamp *et al.*, 2011).

Sul versante del *person-career fit*, trovano spazio gli interventi finalizzati a sostenere la continuità professionale e l'occupabilità nel medio e lungo termine, quali sistemi di valutazione basati sugli obiettivi, percorsi di carriera flessibili, career coaching, mentoring, programmi di reskilling e upskilling. La letteratura evidenzia come il mantenimento dell'occupabilità richieda non solo adattamenti del lavoro, ma anche opportunità strutturate di sviluppo professionale in grado di rafforzare risorse personali quali resilienza, adattabilità e capacità lavorativa (McGonagle *et al.*, 2014; Sammarra *et al.*, 2026).

Nel loro insieme, le due dimensioni del *person-job fit* e del *person-career fit* sono qui distinte per finalità analitiche, pur risultando strettamente interdipendenti nella pratica organizzativa. Interventi orientati alla gestione delle condizioni lavorative immediate possono infatti produrre effetti anche sulla traiettoria professionale, così come

iniziative di sviluppo di carriera possono rafforzare la capacità di affrontare le richieste del lavoro quotidiano. Tale distinzione evidenzia come la sostenibilità lavorativa non dipenda solo dalla capacità di mantenere il lavoro nel presente, ma anche dalla possibilità di preservare nel tempo opportunità di sviluppo e mobilità professionale, una dimensione spesso trascurata dalle organizzazioni (Sammarrà *et al.*, 2026).

Interventi sul contesto relazionale, culturale e organizzativo

La seconda macroarea riguarda il contesto organizzativo all'interno del quale si sviluppano le relazioni di lavoro. Gli accomodamenti individuali risultano infatti spesso insufficienti se inseriti in ambienti caratterizzati da stigma, stereotipi o carenza di supporto manageriale, che possono limitarne l'efficacia e comprometterne la sostenibilità nel tempo.

In questa prospettiva assumono particolare rilevanza gli interventi volti a incidere sulla cultura organizzativa e sulle competenze manageriali, tra cui la formazione dei responsabili e dei professionisti delle risorse umane, le politiche antidiscriminazione e le pratiche di leadership inclusiva. Tali interventi sono fondamentali per contrastare bias e pregiudizi nei confronti dei lavoratori con malattie croniche, che possono tradursi nella sottovalutazione delle loro aspirazioni professionali, del loro po-

tenziale di sviluppo e dei loro bisogni formativi, con conseguente limitazione dell'accesso a opportunità di crescita e carriera (Samarra *et al.*, 2026).

Accanto a queste dimensioni, la letteratura evidenzia il ruolo centrale del supporto sociale nel contesto lavorativo. Supervisor in grado di fornire sostegno emotivo contribuiscono a creare condizioni favorevoli alla permanenza occupazionale delle persone con patologie croniche (Profili *et al.*, 2022). Analogamente, colleghi inclusivi e disponibili possono ridurre il rischio di isolamento e facilitare la gestione quotidiana delle difficoltà associate alla malattia. Tali forme di supporto risultano tuttavia più efficaci quando non dipendono esclusivamente dalla sensibilità individuale, ma sono incorporate negli stili di leadership e nella cultura dei team di lavoro. In questa prospettiva, alcune organizzazioni affiancano al supporto informale anche interventi strutturati di supporto psicologico e counseling, rivolti sia ai lavoratori che affrontano l'impatto emotivo della malattia, sia a manager e colleghi, con l'obiettivo di favorire una maggiore consapevolezza, promuovere modalità relazionali più empatiche e sostenere la costruzione di un clima organizzativo inclusivo.

La qualità dei processi comunicativi e il clima di fiducia organizzativa rivestono un ruolo cruciale. Contesti caratterizzati da apertura, ascolto e sicurezza psicologica favoriscono la disclosure della condizione di salute e consentono una più efficace individuazione delle soluzioni di supporto. Al contrario, ambienti organizzativi

caratterizzati da stigma, stereotipi o incomprensioni possono ridurre la qualità della vita lavorativa e compromettere la sostenibilità della permanenza occupazionale, poiché scoraggiano la disclosure della condizione di salute e, di conseguenza, limitano la possibilità per manager e organizzazione di identificare tempestivamente i bisogni individuali e attivare adeguati accomodamenti e forme di supporto. Questo aspetto assume particolare rilevanza nel caso delle malattie croniche non visibili, che spesso non risultano immediatamente riconoscibili nel contesto lavorativo. In tali situazioni, l'accesso alle misure di supporto dipende frequentemente dalla disponibilità della persona a condividere almeno in parte la propria condizione. La letteratura evidenzia tuttavia come tale scelta non possa essere considerata esclusivamente una responsabilità individuale, ma sia fortemente influenzata dal clima organizzativo, dal livello di fiducia nei confronti di manager e colleghi e dalla percezione dei possibili rischi associati alla disclosure.

Infine, la letteratura sottolinea l'importanza degli aspetti procedurali e partecipativi. Gli interventi organizzativi possono infatti trasformarsi in ulteriori fonti di stress quando i lavoratori vengono esclusi dai processi decisionali che li riguardano. Il timore di perdere responsabilità professionali o di essere ricollocati in mansioni meno qualificate può ridurre la motivazione al rientro e indebolire il rapporto di fiducia con l'organizzazione (Rinaldo, Selander, 2016). La sostenibilità delle carriere richiede quindi non solo supporto, ma anche

partecipazione attiva e riconoscimento dell'autonomia decisionale dei lavoratori, poiché le evidenze indicano che gli interventi risultano più efficaci quando co-progettati con i diretti interessati.

Nel loro insieme, questi elementi contribuiscono alla costruzione di un contesto organizzativo caratterizzato da sicurezza psicologica e inclusione, in cui i lavoratori possono esprimere i propri bisogni senza timore di conseguenze negative sulla propria reputazione o sulle opportunità di carriera.

Interventi di integrazione tra lavoro, salute e welfare

La terza macroarea amplia la prospettiva oltre i confini organizzativi e riguarda il coordinamento tra lavoro, salute, sistemi di welfare e reti di supporto familiari.

Le famiglie rappresentano spesso una risorsa decisiva nel sostenere la partecipazione lavorativa delle persone con patologie croniche, influenzando le decisioni relative al rientro, alla permanenza e agli investimenti di carriera. In questa direzione, alcune organizzazioni stanno sperimentando interventi family-inclusive, tra cui programmi informativi e strumenti di supporto rivolti anche ai caregiver, riconoscendo il ruolo delle reti familiari come componente strutturale dei sistemi di sostegno alla continuità lavorativa.

Sul piano degli interventi di coordinamento tra sistemi, un ruolo centrale è svolto da dispositivi che favo-

riscono l'integrazione tra attori organizzativi, sanitari e di welfare. In questa categoria rientrano il case management, gli sportelli di disability management e le figure di coordinamento per il ritorno al lavoro (RTW coordinator), oltre a forme di collaborazione strutturata con servizi sanitari, sociali e territoriali. Tali strumenti consentono di ridurre la frammentazione degli interventi e di garantire percorsi di continuità tra cura e partecipazione lavorativa.

Accanto a questi, gli interventi di supporto organizzativo alla persona includono strumenti che agiscono direttamente sulla gestione del rapporto tra condizioni di salute e lavoro. Tra questi si collocano gli Employee Assistance Programs (EAP) e le misure di welfare interno, come la banca ore solidale, che consente la cessione di ferie o permessi tra colleghi a favore di lavoratori che necessitano di assenze prolungate per terapie o visite mediche. Questi dispositivi contribuiscono a sostenere la permanenza lavorativa e a rafforzare le reti informali di solidarietà all'interno dell'organizzazione.

Un'ulteriore dimensione riguarda gli strumenti di welfare complementare, che contribuiscono a ridurre barriere economiche e di accesso ai servizi sanitari. In questa categoria rientrano le coperture sanitarie integrative, che possono facilitare la continuità dei percorsi di cura e sostenere indirettamente la partecipazione lavorativa, riducendo i costi privati associati alla gestione della malattia cronica.

Infine, alcuni interventi si collocano su un piano più

generale di promozione della salute e del benessere organizzativo, includendo programmi di wellness aziendale e iniziative di prevenzione. Sebbene tali misure non siano specificamente orientate alla gestione delle patologie croniche o al reinserimento lavorativo, esse contribuiscono a creare contesti organizzativi più attenti alla salute complessiva dei lavoratori.

Nel loro insieme, queste diverse tipologie di intervento concorrono a delineare un ecosistema integrato in cui attori organizzativi, sanitari, di welfare e familiari contribuiscono, con ruoli differenziati, alla continuità tra lavoro e salute lungo l'intero percorso di malattia. La sostenibilità delle carriere delle persone con patologie croniche dipende infatti dalla capacità di ridurre le discontinuità tra sistemi e di facilitare transizioni coerenti tra cura e lavoro. Tale integrazione deve tuttavia preservare il diritto del lavoratore a gestire in modo autonomo e selettivo la disclosure della propria condizione di salute, evitando che il coordinamento tra attori si traduca in forme di pressione alla condivisione di informazioni personali.

Dalla compliance alla sostenibilità sociale

Gli interventi e le pratiche descritti nelle tre macroaree non devono essere interpretati come alternativi tra loro. Al contrario, la loro integrazione rappresenta una delle condizioni fondamentali per la costruzione di ambienti di lavoro realmente inclusivi e sostenibili.

Le organizzazioni più mature sul piano della sostenibilità sociale e del lavoro tendono a sviluppare interventi che agiscono simultaneamente in tutte e tre le aree, trasformando la gestione delle patologie croniche da questione prevalentemente amministrativa a leva strategica di inclusione, engagement e sviluppo professionale. Al contrario, le organizzazioni meno strutturate e maggiormente orientate a una logica di mera compliance normativa concentrano i propri sforzi soprattutto sugli adattamenti operativi immediati, con una minore capacità di incidere sulle dimensioni culturali, relazionali e sistemiche che influenzano l'esperienza lavorativa delle persone con malattie croniche.

Il supporto ai lavoratori con patologie croniche non rappresenta soltanto un obbligo normativo o una misura di tutela individuale, ma costituisce un investimento strategico nella valorizzazione del capitale umano, con rilevanti implicazioni anche in termini di costi organizzativi, in primis quelli legati all'assenteismo, al presentismo e al turnover. Le organizzazioni che non riescono a sostenere adeguatamente il coinvolgimento, la partecipazione e lo sviluppo professionale di questi lavoratori rischiano infatti di disperdere competenze, esperienza e talenti preziosi, oltre a incrementare tali costi indiretti. Al contrario, pratiche di gestione delle risorse umane capaci di riconoscere e valorizzare le risorse individuali contribuiscono a rafforzare l'engagement, favorire la permanenza organizzativa e promuovere una più ampia responsabilità sociale d'impresa, riducendo al

contempo le criticità economiche e gestionali associate alla non piena partecipazione lavorativa. L'obiettivo non è quindi soltanto compensare gli effetti della malattia, ma creare le condizioni affinché le persone possano continuare a contribuire in modo significativo all'organizzazione e a sviluppare il proprio potenziale nel corso della vita lavorativa.

Il grado di copertura delle tre macroaree può pertanto essere interpretato come un indicatore della maturità organizzativa nella gestione della sostenibilità sociale. Quanto più un'organizzazione è in grado di integrare interventi di adattamento del lavoro, inclusione relazionale e sviluppo professionale, tanto più si avvicina a un modello di gestione della salute orientato non solo alla permanenza occupazionale, ma anche alla piena partecipazione e valorizzazione delle persone lungo l'intero arco della loro carriera.

Conclusioni

L'analisi sviluppata in questo capitolo evidenzia come la sostenibilità delle carriere delle persone con patologie croniche rappresenti un fenomeno multidimensionale che non può essere spiegato né dalla sola condizione di salute né esclusivamente dalle caratteristiche individuali dei lavoratori. La prospettiva delle carriere sostenibili evidenzia come salute, produttività e soddisfazione personale si costruiscano nel tempo attraverso l'interazione

tra risorse individuali, contesti organizzativi e sistemi istituzionali di supporto.

Il concetto di *bounded career sustainability* contribuisce ulteriormente a comprendere questa dinamica, mostrando come le persone con patologie croniche sviluppano i propri percorsi professionali entro vincoli che limitano, ma non annullano, la loro capacità di azione. La sostenibilità della carriera dipende quindi dalla possibilità di ampliare i margini di scelta disponibili e di ridurre gli ostacoli che derivano dalla frammentazione dei sistemi di supporto.

In questa prospettiva, le organizzazioni assumono una responsabilità che va oltre la semplice conformità normativa. Attraverso interventi che agiscono sulla progettazione del ruolo e del percorso di carriera, sulla cultura organizzativa e sull'integrazione tra salute, lavoro e welfare, esse possono contribuire alla costruzione di ecosistemi capaci di sostenere percorsi professionali inclusivi e duraturi. La gestione delle patologie croniche diventa così non soltanto una questione di accomodamento individuale, ma un banco di prova della capacità delle organizzazioni di promuovere una sostenibilità autenticamente sociale del lavoro.

Tabella 1. Una proposta di sintesi e classificazione degli interventi organizzativi di supporto ai collaboratori con malattie croniche

Focus	Finalità	Logica di intervento	Pratiche e interventi
Dimensione individuale (persona)	Promuovere il <i>person-job fit</i>	Favorire l'allineamento tra le richieste del lavoro e le capacità e risorse del lavoratore	• Flessibilità oraria e spaziale (smart working, part-time terapeutico) • Rimodulazione del carico di lavoro e degli obiettivi • Job crafting • Job redesign • Accomodamenti ragionevoli e adattamenti ergonomici • Tecnologie assistive • Agevolazioni sui trasporti • Piani di <i>return to work</i> graduale • Training per la negoziazione degli accomodamenti e la gestione delle barriere lavorative
	Promuovere il <i>person-career fit</i>	Favorire l'allineamento continuo tra capacità, bisogni, e aspirazioni della persona e traiettoria di carriera	• Sistemi di valutazione della prestazione basati su obiettivi • Percorsi di carriera flessibili • <i>Career coaching</i> e <i>mentoring</i> • <i>Reskilling</i> e <i>upskilling</i> • Programmi di rafforzamento delle risorse personali e dell'occupabilità

Dimensione relazionale (team e organizzazione)	Promuovere ambienti di lavoro inclusivi e sicuri	Agire su cultura organizzativa, leadership, sistemi HR e pratiche relazionali di supporto per promuovere inclusione, sicurezza psicologica e processi di disclosure, contrastando stigma e bias	• Formazione manageriale su patologie croniche e leadership inclusiva • Policy anti-discriminazione • Procedure strutturate per richiesta di accomodamenti • Employee Resource Groups (ERG) • Peer mentoring e supervisione adattiva
Dimensione sistemica (welfare aziendale e integrazione con sistemi di supporto)	Sostenere il coordinamento tra sistemi di gestione della salute e del lavoro	Integrare risorse esterne e sistemi di welfare con i processi organizzativi interni, promuovendo un coordinamento strutturato tra gestione della salute e del lavoro	• Case management • Sportelli di Disability Management/ RTW coordination • Collaborazione con servizi sanitari, sociali e di welfare territoriali • Employee Assistance Programs (EAP) • Banca ore solidale • Coperture sanitarie integrative • Programmi di promozione della salute e <i>wellness</i> aziendale

Fonte: nostra elaborazione

Riferimenti bibliografici

- Bagga N., Nair V.G., Van der Heijden B.I.J.M. (2026). Now is the time to set things right: A qualitative study on crafting sustainable careers with a chronic illness. *Journal of Vocational Behavior*, 166, 104230.
- Boelhouwer I.G., Vermeer W., van Vuuren T. (2020). Work ability, burnout complaints, and work engagement among employees with chronic diseases: job resources as targets for intervention? *Frontiers in Psychology*, 11, 1805.
- De Vos A., Van der Heijden B.I.J.M., Akkermans J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103224.
- dos Santos B.B., Nascimento J. dos S., Alonso C.M. do C. (2025). Accommodations in the workplace for cancer survivors: a systematic review. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*. 1-12.
- Föhner K., Seipp H., Becker A., Maulbecker-Armstrong C., Schneider A., Seifart U., van der Wardt V. (2024). Factors associated with return-to-work outcomes in inpatient rehabilitation. A systematic scoping review. *Psychology, Health & Medicine*, 29(2): 191-215.
- Gabrielli G. (2025). *Disegnare e implementare il lavoro sostenibile. Una nuova mentalità per la gestione delle risorse umane*. Milano: FrancoAngeli.
- Guioillier P., Jouteau S., Bilodeau K., Roquelaure Y., Porro B. (2025). Work participation of patients affected by advanced cancer: a scoping review of current knowledge. *European Journal of Cancer Care*, 1.
- Innocenti L., Profili S., Sammarra A. (2024). Engaging chronically ill employees at work: the relationship

- between bundles of HR practices, perceived illness discrimination and work engagement. *Employee Relations: The International Journal*, 46(3): 550-565.
- Jennen J.G., Jansen N.W., van Amelsvoort L.G., Slangen J.J., Kant I. (2022). Chronic conditions and self-perceived health among older employees in relation to indicators of labour participation and retirement over time. *Work*, 71(1): 133-150.
- López-Faneca L., Ruiz-Frutos C., Gómez-Salgado J., Fagundo-Rivera J., Palomo-Gómez R., Allande-Cussó R., Ruger-Navarrete A., Macías-Toronjo I., García-Iglesias J.J. (2025). Prognostic factors affecting return to work in cancer patients: a systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 82(6): 305-312.
- McGonagle A.K., Beatty J.E., Joffe R. (2014). Coaching for workers with chronic illness: evaluating an intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3): 385-398.
- Mehnert A. (2011). Employment and work-related issues in cancer survivors. *Critical Reviews in Oncology/Hematology*, 77(2): 109-130.
- OECD (2023). *Health at a Glance 2023: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing.
- Orange C., Lanhers C., Coll G., Coste N., Duthéil F., Hauret I., Pereira B., Coudeyre E. (2024). Determinants of return to work after a stroke: a systematic review and meta-analysis. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 105(2): 359-368.
- Polanco B., Oña A., Sabariego C., Barzallo D.P. (2024). Chronic health conditions and their impact on the labor market. A cross-country comparison in Europe. *SSM-Population Health*, 26, 101666.
- Profili S., Sammarra A., Innocenti L., Bos-Nehles A. (2022). *The role of line managers in the implementation of work adjustment practices*

- for chronically ill employees: A qualitative study.* In K. Townsend, A. Bos-Nehles, K. Jiang (eds), *Research Handbook on Line Managers* (pp. 285-304). Cheltenham: Edward Elgar.
- Profili S., Sammarra A., Innocenti L., Merlo L., Peccei R. (2025). Ability and motivation profiles among chronically ill employees: using latent profile analysis to understand the impact of HR practices utilization on work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(15): 2659-2687.
- Rinaldo U., Selander J. (2016). Return to work after vocational rehabilitation for sick-listed workers with long-term back, neck and shoulder problems: a follow-up study of factors involved. *Work*, 55(1): 115-131.
- Sammarra A., Profili S., Innocenti L., Merlo L., Peccei R. (2026). Strengthening work engagement and continuance commitment among chronically ill employees: The role of human resource development practices and intrinsic motivation. *International Journal of Manpower*, in corso di stampa.
- Tan F.S.I., Shorey S. (2022). Experiences of women with breast cancer while working or returning to work: a qualitative systematic review and meta-synthesis. *Supportive Care in Cancer*, 30(4): 2971-2982.
- Van der Heijden B.I.J.M., De Vos A., Akkermans J., Spurk D., Semeijn J., Van der Velde M., Fugate M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 117.
- Varekamp I., Verbeek J.H., de Boer A., van Dijk F.J. (2011). Effect of job maintenance training program for employees with chronic disease-a randomized controlled trial on self-efficacy, job satisfaction, and fatigue.

Scandinavian Journal of Work, Environment & Health: 288-297.

- Viseux M., Johnson S., Roquelaure Y., Bourdon M. (2023). Breast cancer survivors' experiences of managers' actions during the return to work process: a scoping review of qualitative studies. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33(4): 687-701.
- WHO | World Health Organization, Public Health Agency of Canada. (2005). *Preventing chronic diseases: a vital investment*. Ginevra: World Health Organization.

*Rivoluzione digitale, intelligenza artificiale
e qualità del lavoro:
è possibile una grammatica sostenibile?*

di Giorgio De Michelis

C'è una rivoluzione in corso e il lavoro ne è pienamente investito: questo è l'assunto da cui nasce questo scritto¹. Il nodo è allora caratterizzare questa rivoluzione e capirne gli sviluppi e gli impatti.

Molti affermano che si tratta di una rivoluzione industriale, la quarta per esattezza (Xu *et al.*, 2018), che segue le tre che l'hanno preceduta (nell'ordine determinate da: macchine a vapore e utilizzo del carbone, energia elettrica e motore a scoppio, informatica e TLC). Ma io non sono convinto di questa

¹ Questo è anche l'assunto del libro che abbiamo pubblicato, nel 2024, Federico Butera ed io: Butera F., De Michelis G. (2024). *Intelligenza artificiale e lavoro: una rivoluzione governabile*. Venezia: Marsilio.

tesi. Essa, infatti, non può rendere conto di due aspetti del digitale. In primo luogo, questo non ha caratteri squisitamente industriali, non determina una trasformazione delle tecnologie specifiche della manifattura o dei servizi, come facevano le tre precedenti rivoluzioni industriali; in secondo luogo, esso impatta in modo diretto e pervasivo la vita delle persone producendo trasformazioni sociali sempre più profonde.

La rivoluzione digitale è, soprattutto, come afferma Michel Serres (2012), una rivoluzione antropologica, soft, che sovverte il modo in cui gli esseri umani accedono alla conoscenza, organizzano la propria vita e sviluppano la loro coscienza di sé. È chiaro, comunque, che anche una rivoluzione antropologica ha un impatto rivoluzionario sui processi e sistemi industriali, ma esso non è diretto, focalizzato, deriva piuttosto dalle trasformazioni sociali che attiva. A supporto di questa tesi, cito i sistemi di manutenzione predittiva (Nunes *et al.*, 2023) sul cui sviluppo sono impegnate non poche tra le imprese manifatturiere di punta nel mondo e il cui carattere innovativo risiede nello spazio informativo condiviso tra tutti gli interessati in cui situano i loro algoritmi di predizione dei malfunzionamenti degli impianti.

Per capire meglio cosa intendiamo con rivoluzione antropologica, ripercorro rapidamente le due rivoluzioni antropologiche che, secondo Michel Serres, hanno preceduto questa: la scrittura e la stampa. La scrittura non ha un unico inventore e ha visto la luce in forme e

modalità diverse in vari punti del globo (v. Godart, 2001), probabilmente perché, dove i primi uomini sviluppavano la capacità di tracciare segni rappresentando ciò che popolava il loro spazio vitale, era naturale che dai segni che venivano tracciati derivassero dei simboli che aiutavano la comunicazione tra le persone, offrendo loro dei riferimenti capaci di qualificare lo spazio circostante con informazioni storiche, qualitative o quantitative. La scrittura venne usata alle sue origini sia per raccontare le storie della comunità, e tramite esse ciò che la caratterizzava dal punto di vista religioso, culturale e politico, sia per raccogliere e denotare le informazioni necessarie per governare le nascenti società umane (v. Nissen *et al.*, 1993). Essa era, in origine, riservata ai sacerdoti e ai funzionari degli stati e dava luogo a iscrizioni sui muri dei palazzi del potere politico e religioso, ma anche in testi più complessi e lunghi che contenevano il sapere dell'epoca (quasi sempre di origine religiosa). Con i sistemi di scrittura alfabetici, in cui l'informazione era codificata da stringhe di caratteri che rappresentavano i suoni che costituivano le parole del linguaggio e non le sue unità semantiche, si ebbe una grande economia di segni che facilitò la comprensione e la memorizzazione di quanto scritto. Con l'invenzione dei fogli mobili (i più famosi e più diffusi nell'antichità furono i papiri egiziani) chiunque poté scrivere quello che voleva. La scrittura aprì così la conoscenza ai singoli esseri umani. Si passò da una conoscenza univoca, privilegio delle

caste politiche e religiose al potere, che la diffondevano tra la popolazione per quanto ritenevano opportuno, a un mondo dove la conoscenza aveva una pluralità di fonti, anche contraddittorie, contribuendo a quella stessa pluralità. Grazie alla scrittura su fogli, la conoscenza divenne qualche cosa che poteva anche essere creata da un qualunque essere umano, consentendo sia la coesistenza di diverse religioni che la nascita di un pensiero libero.

Fu proprio questa apertura della generazione e trasmissione della conoscenza che, per quanto potesse essere osteggiata dai potenti, rivoluzionò in modo irreversibile la vita degli esseri umani.

La stampa è invece un'invenzione che ebbe pochi punti di origine, ma non uno solo (Carter, 2021): ricordiamo infatti che a fianco di Johannes Gutenberg, che la propose nel XV secolo alle popolazioni dell'Europa, ci fu anche una forma di stampa che fu inventata in Cina in epoca anteriore (Marzo Magno, 2020). Essa consentì la riproduzione di testi con matrici a caratteri mobili che, inchiostrate, trasferivano un testo su un foglio bianco. La stampa consentiva la produzione di molte copie da una sola matrice, moltiplicando così i testi disponibili. Per quanto riguarda l'Europa, l'invenzione di Gutenberg ebbe in breve tempo uno straordinario successo e si moltiplicarono gli editori in varie città. Venezia fu una di quelle dove nacquero diversi editori e, tra questi, Aldo Manuzio ebbe da subito una posizione centrale (ben al di là dei confini della

Serenissima), per la ricchezza e il rigore del suo programma editoriale e per il valore della rete di intellettuali e commercianti che collaborarono con lui sia nella redazione che nella vendita dei libri delle Edizioni Aldine. Ma il ruolo di Manuzio andò oltre lo stampare libri di qualità, perché all'inizio del Cinquecento egli inventò il libro tascabile. Bisogna sapere che i primi libri stampati erano, come i manoscritti, *in folio*, cioè della grandezza di un foglio di carta. Erano libri che per essere letti o consultati dovevano essere appoggiati a un tavolo, su cui potevano essere sfogliati ed erano generalmente disponibili nelle biblioteche che avevano sale di lettura opportunamente equipaggiate. Il nuovo formato inventato da Manuzio era invece più piccolo, stava in una mano e chiunque poteva portare con sé questi libri e raccogliarli in casa sua (naturalmente se aveva una casa spaziosa) creando una sua biblioteca privata.

La stampa diventa così motore di una rivoluzione quando, con l'invenzione del libro tascabile, offre a chi lo desidera la possibilità di selezionare il sapere a cui fare riferimento, senza bisogno di dipendere dal potere religioso o politico e neppure dalle istituzioni del sapere come le università che costituiscono ormai un potere di per sé. Essa offre, altresì, la possibilità di scrivere libri e diffonderli, anche se il potere cerca sempre di bloccare tale diffusione. Questa stessa attività di censura testimonia la mutata condizione della vita degli esseri umani. I libri sono anche fondamentali nell'estensione

del sistema dell'istruzione e svolgono un ruolo strategico nella creazione di un mondo di istruiti e istruite.

Al di là delle evidenti differenze che scrittura e stampa mostrano nel modo in cui sono state create, e nelle forme con cui rivoluzionano la vita degli esseri umani e il loro rapporto con la conoscenza, una cosa le unisce profondamente. Entrambe, infatti, sono invenzioni che hanno avuto due distinti momenti, decisivi nel creare le condizioni per una rivoluzione antropologica: l'invenzione vera e propria e poi l'invenzione della sua applicazione che offre all'intera umanità la possibilità di fare un salto di qualità nella creazione e condivisione di conoscenza. Queste invenzioni per l'utente sono, per la prima, la scrittura su fogli mobili con caratteri alfabetici, che ha consentito a chiunque di scrivere i propri testi e di farli leggere agli interessati e, per la seconda, il libro di piccole dimensioni, tascabile, che chiunque poteva comprare e mettere nella sua biblioteca. Sono queste ultime, infatti, che danno luogo a delle vere rivoluzioni antropologiche: senza di esse né scrittura né stampa avrebbero avuto l'impatto che le ha caratterizzate, perché il loro uso e la loro diffusione sarebbero rimasti sotto il rigido controllo del potere che avrebbe impedito loro di rendere creazione, accesso e condivisione della conoscenza un fenomeno potenzialmente universale.

Concludendo, la scrittura ha rotto il monopolio della creazione di conoscenza che il potere politico/religioso aveva mantenuto in precedenza e su cui era fondato il suo

dominio: chiunque poteva con essa far circolare le sue idee e, nonostante la repressione che subiva, ci è progressivamente riuscito, imponendo al potere dispotico di scendere a patti con chi si esprimeva al di fuori del coro. La stampa ha rotto il monopolio della detenzione della conoscenza che il potere politico/religioso manteneva, giacché i manoscritti erano conservati in biblioteche sul cui accesso aveva un controllo pressoché totale. Il libro tascabile invece consentiva a ciascuno di leggere dove voleva i libri che gli interessavano e di raccogliarli in una sua biblioteca. Ora possiamo tornare alla rivoluzione digitale. Anche essa infatti ha, come abbiamo visto, due momenti cruciali: l'invenzione dei calcolatori elettronici che ha reso possibile elaborare grandi masse di dati e fare calcoli complicati e massivi in tutte le organizzazioni che ne avevano bisogno, e quella del personal computer e dei successivi dispositivi mobili con interfaccia grafica che danno accesso a ogni utente, in ogni momento e in ogni luogo, senza filtri, a tutte le informazioni raccolte nel web dotandolo degli strumenti necessari per creare spazi virtuali ove può elaborare e condividere con altri tutte le informazioni digitalizzate che ha selezionato.

È a questi dispositivi (in particolare allo smartphone) che pensa Michel Serres², quando afferma che il digitale

² Il nome della protagonista del suo libro, *Petite Poucette* (Pollicina) richiama infatti una giovinetta che digita sullo smartphone con i pollici. Cfr. Serres M. (2012).

è la terza rivoluzione antropologica, soft, dell'umanità. Noi chiameremo digitale questa seconda tecnologia perché è questo il nome che ne mette in luce l'aspetto peculiare che l'ha caratterizzata negli ultimi cinquant'anni. È in questo momento che l'informatica si lascia dietro l'immagine di una tecnologia con grandi capacità ma per pochi, costosa, impossibile da usare da chi non è un esperto del ramo e avvia una nuova epoca che cambierà la vita di tutti gli esseri umani.

La rivoluzione digitale

In che cosa consiste la rivoluzione digitale, la terza rivoluzione antropologica? Perché affermiamo che il digitale sta rivoluzionando la vita degli esseri umani? L'infosfera è ormai ricca di una quantità di dati che trascende la nostra capacità di selezionarli e accedere a essi. Aumentano sempre di più e si può dire che nell'infosfera noi possiamo accedere a tutta l'informazione del mondo. Ho scritto possiamo, perché è solo potenzialmente vero che riusciamo ad accedervi: molte informazioni non sono digitalizzate, altre sono raccolte in modo disordinato e non elaborabile, altre ancora sono sbagliate o false. Per cui quello a cui accediamo oggi è solo un immenso deposito di informazioni di qualità differenziata. Inoltre, non poche informazioni sono sottratte a chi le ha create e non rese pubbliche da chi ne dispone per farne un uso privato.

Questo abuso può essere fatto dal potere (e in questo caso abbiamo il “capitalismo della sorveglianza” analizzato da Shoshana Zuboff [2023]) oppure dai grandi oligopolisti del web e/o dai loro clienti, e in questo caso abbiamo uno sfruttamento abusivo dei dati degli utenti per fini di lucro, anche se va ricordato che può accadere che i dati vengano venduti a centri di potere politico che ne fanno un uso certamente non commerciale. Essendo ottimisti, comunque, possiamo immaginare che le informazioni stiano migliorando, arricchendosi e che i controlli diventino sempre più stringenti, per cui quello che non è vero già oggi lo sarà in un prossimo futuro. Questo accesso senza filtri umani all’insieme delle informazioni che caratterizzano l’umanità, il pianeta in cui vive, la sua storia, è il cuore della rivoluzione antropologica di cui il digitale è il motore, perché muta in modo radicale il rapporto delle persone con la conoscenza arricchendo le informazioni di cui dispongono e le loro relazioni con gli altri. Se scrittura e stampa avevano allargato questo rapporto che però rimaneva soggetto a limiti molto stringenti, il digitale sembra aver dissolto quei limiti. Ma non possiamo non prendere in considerazione il fatto che questo avvenga grazie agli algoritmi che ci rendono possibile quell’accesso senza filtri.

Anche le ricerche di semplici informazioni che noi facciamo senza pensarci troppo come i nomi degli interpreti di un film, le previsioni meteo, i risultati di una votazione, sono possibili solo se il motore di ricerca che

impieghiamo usa un algoritmo che preseleziona le fonti necessarie ed eventualmente elabora le loro informazioni in modo da darci la risposta che attendiamo, oppure se lavora sempre e comunque su un set periodicamente preselezionato da un algoritmo dei dati disponibili. In entrambi i casi abbiamo bisogno di algoritmi. Oltretutto, questi ultimi dovrebbero essere comunque attivi per escludere i dati la cui qualità non è garantita. Il problema è che noi non abbiamo alcun controllo sugli algoritmi, neanche conosciamo il modo di funzionamento, perché spesso fanno uso di tecniche (quelle tipiche dell'intelligenza artificiale) che li abilitano a costruirsi un modello, non predefinito. E così avviene che il fatto straordinario che ogni essere umano ha la possibilità di accedere direttamente a tutti i dati del mondo ha come contropartita che questa possibilità è condizionata in modo ineliminabile dagli algoritmi che vengono usati e dal potere di chi li costruisce e controlla³. La caduta dei filtri sociali preesistenti – gli insegnanti, i media, gli esperti, il potere politico e/o religioso – ci rende quindi più liberi, ma più inermi e più soli, perché dei filtri impersonali e fuori da ogni controllo decidono a che cosa accediamo. Inoltre i filtri umani, a cui siamo stati sottoposti nel passato, avevano un volto e si assumevano la responsabilità di quello che facevano, mentre questi algoritmi non garantiscono

³ Michele Mezza da anni si dedica alla denuncia dello strapotere di chi controlla gli algoritmi del digitale. Cfr. Mezza (2018).

niente e comunque dipendono dalle scelte commerciali, ideologiche, politiche e/o culturali del fornitore. Sembra un'impasse senza soluzione: senza algoritmi l'informazione ci viene negata, con gli algoritmi siamo schiavi di chi li controlla. Ma le cose sono più articolate e meritano che proviamo a dipanare questa matassa. L'informazione presente nel web, infatti, ci vede suoi passivi consumatori, se ci mancano le risorse necessarie per valutarla, interpretarla e rifiutarla (quando è il caso).

Queste risorse, in genere, non le abbiamo, quando cerchiamo un'informazione senza avere alcuna competenza su di essa, per cui non possiamo in alcun modo valutarne la veridicità. Prima del digitale, in questi casi, selezionavamo le sorgenti (fossero esse cartacee oppure umane) sulla base della loro credibilità e affidabilità. Ma nel web, i grandi attori hanno finalità commerciali, politiche e ideologiche e si nascondono dietro i loro fornitori di dati: essi non vogliono essere responsabili della veridicità e correttezza delle informazioni che gli utenti trovano nei loro portali, per cui non è possibile considerarli dal punto di vista della loro credibilità e affidabilità. Tra quelle che possiamo chiamare le interrogazioni passive all'infosfera, ci sono cose come il numero telefonico di una persona, l'attore protagonista di un film, l'orario di un treno, il meteo previsto per l'indomani e ci possiamo fidare della validità delle risposte che riceviamo. Alle volte, però, queste interrogazioni riguardano anche cose più complesse e non neutre: la ricostruzione di un fatto di

cronaca, la sintesi di un discorso o di un testo, la situazione politica a casa nostra o in un altro paese. Se non siamo in grado di confrontare le risposte che riceviamo con altre informazioni, verificandone la coerenza con quello che già sappiamo, allora la nostra interrogazione sarà davvero passiva e dovremo comunque avere fiducia nella risposta che riceviamo, anche se non ne abbiamo motivo.

Questa fiducia consente, quando è senza incertezze, di considerare le informazioni che troviamo in rete parte integrante del nostro corredo informativo: esse possono essere considerate informazioni nostre, esternalizzate per comodità. Questo ci è più chiaro se pensiamo al fatto che, prima del digitale, c'erano già alcune informazioni memorizzate su supporti cartacei che complementavano efficacemente la nostra memoria: alcuni di questi erano predisposti da noi stessi, come le rubriche telefoniche, i piani di viaggio ecc., altri li trovavamo su libri come i dizionari e le enciclopedie. In questi casi, trovare le stesse informazioni in appositi repository nell'infosfera non è davvero farne un uso passivo, ma, piuttosto, considerarla come un'estensione sempre disponibile della nostra memoria. Vale comunque che questo modo di usare l'informazione digitale non serve a creare nuova conoscenza: è solo comodo. Se il digitale si limitasse a questo, non ci sarebbe davvero bisogno di chiamarlo rivoluzionario.

Le nostre interazioni con l'infosfera, invece, possono essere un'altra cosa, quando cerchiamo

informazioni per risolvere un problema che ci frena nella realizzazione di un progetto, per mettere a punto una soluzione innovativa che ci potrebbe far fare significativi passi avanti nelle cose a cui stiamo lavorando. In questi casi, infatti, ciò che cerchiamo è qualche cosa che arricchisce la nostra conoscenza, che ci fa creare nuova conoscenza. Generalmente, in queste situazioni, noi collaboriamo con altri esseri umani, che magari hanno posizioni diverse nell'impresa comune: può trattarsi di un gruppo di ingegneri e architetti che sta disegnando un edificio con una forma audace e inedita per un committente che vuole vivere in uno spazio mai visto prima; di un team che crea una nuova versione, più performante e/o più sostenibile, di un prodotto per un'impresa; dell'insieme dei lavoratori che usa un macchinario per produrre dei dispositivi e che cerca di capire come ridurre i suoi malfunzionamenti; ma anche di un gruppo di amiche/amici che vuole realizzare un piatto originale a base vegetale ricco di gusto ma leggerissimo. In accordo con Étienne Wenger (2006), possiamo chiamare tutti questi aggregati di persone “comunità di pratica”.

Per chiarire il significato che la creazione di nuova conoscenza ha nelle “comunità di pratica”, va sottolineato che non è necessario che i progetti in cui sono impegnate siano radicalmente innovativi, come quelli che ho citato sopra. Anche le innumerevoli attività normali che coinvolgono persone normali, come garantire che la mensola che stiamo appendendo a un

muro sia perfettamente ortogonale al muro stesso o far sì che il chiappino che stiamo creando all'uncinetto sia meno rigido di quelli fatti in precedenza o che la nostra lavapiatti non perda acqua durante i lavaggi, diventano eccezionali se i partecipanti cercano soluzioni ad hoc per risolvere i problemi che incontrano. I casi in cui le comunità di pratica cercano informazioni per creare la conoscenza che le rende capaci di risolvere problemi sono quindi molto numerosi e potrebbero diventare la norma, se le informazioni di cui hanno bisogno fossero facilmente disponibili.

Le “comunità di pratica” comprendono, per chi le ha definite, solo esseri umani (anche se chi le studia presta notevole attenzione al contesto fisico/cognitivo in cui operano). Ma se analizziamo più da vicino quello che fanno, vediamo che gli artefatti fisici e/o cognitivi che raccolgono, sono delle presenze che giocano un ruolo fondamentale perché la collaborazione sia efficace. I loro membri umani portano continuamente nella collaborazione il contenuto di libri, documenti, di cose fisiche o virtuali. Insomma, una comunità di pratica impegnata in una collaborazione ha un'efficacia che dipende anche dalle cose presenti insieme e attorno a loro. Questi concetti sono ben noti agli studiosi di sociologia e antropologia sociale. Il termine “comunità di pratica” caratterizza proprio le persone che condividono esperienze relative alle pratiche in cui sono impegnate. Il termine “creazione di conoscenza” è stato usato da Nonaka e Takeuchi per caratterizzare le

imprese che, mentre realizzano i loro prodotti, ininterrottamente li innovano insieme ai propri processi di produzione e di vendita e alle proprie strumentazioni tecnologiche (e in queste attività cocreano conoscenza). Sempre Nonaka, con Noboru Konno, ha utilizzato il concetto di “ba” per caratterizzare lo spazio in cui avviene la cocreazione di conoscenza (1998). Bruno Latour (2020), infine, ha sviluppato con altri l’Actor Network Theory (ANT), per dare un fondamento ben definito allo studio degli aggregati di umani e di cose, in un approccio teoretico e metodologico alla teoria sociale, dove ogni cosa nei mondi sociali e naturali esiste in reti di relazioni che evolvono costantemente. Alcuni studiosi avevano guardato con sospetto all’idea, promossa da Latour e dagli altri sviluppatori della ANT, che reti di cose e umani potessero essere analizzate mettendoli sullo stesso piano. La rivoluzione digitale, per quanto ho detto più sopra, radicalizza questo modo di vedere, perché le cose hanno ormai acquisito la capacità di interagire con le persone sul piano linguistico e conversazionale, facendo fare alle reti di attori un salto in avanti radicale. Esse diventano, infatti, capaci di fare le loro esperienze avendo a disposizione tutta l’informazione del mondo. La rivoluzione digitale è tale perché rende le reti di attori capaci di accedere a tutta la conoscenza del mondo, distruggendo qualunque gerarchia preesistente, e lo fanno, anche se i loro membri possono muoversi liberamente da un luogo a un altro senza perdere le conoscenze che hanno creato

fin lì. Che cosa questo significhi per gli esseri umani non è univocamente definito: da una parte può accadere che le comunità di attori possano incrementare, grazie a questo, la loro capacità di creare nuova conoscenza, e quindi innovazione; dall'altra la creazione di conoscenza potrebbe rimanere centralizzata e l'accesso a essa, pur diventando universale, sarebbe un accesso passivo, in cui gli esseri umani fanno domande e ricevono risposte come fossero standardizzati servizi chiavi in mano, che possono solo accettare o respingere, senza metterli in discussione.

La battaglia fra due mondi digitali

La rivoluzione digitale muta quindi radicalmente il rapporto tra le persone e la conoscenza dando a ciascuna di esse in ogni luogo e in ogni momento accesso a tutta l'informazione in rete, ma proprio su questo terreno si gioca, e soprattutto si giocherà, una battaglia densa di implicazioni, tra due modelli alternativi. Da una parte, ove i sistemi presentino tale informazione nelle forme di risposte veridiche e indiscutibili, si costituirà un mondo regolato dalle macchine in cui gli esseri umani (meri consumatori di conoscenza) sono ai margini dei processi innovativi e di creazione della conoscenza che vengono invece accentrati dai monopolisti del web. Dall'altra, un mondo in cui le persone sono ovunque protagoniste di processi collaborativi in cui innovano e creano nuova conoscenza. Questa battaglia sarà globale

– giocata su scala planetaria – e locale – distribuita in innumerevoli iniziative che si sviluppano nei territori, quando le persone si prendono il protagonismo che il digitale rende possibile⁴. Essa darà quindi luogo a esperienze che non avranno una caratterizzazione dualistica, in bianco e nero, ma si posizioneranno in qualche modo tra i due estremi indicati sopra, sulla base degli effetti che potranno dare gli intrecci tra globale e locale. Proverò con un esempio a spiegare meglio che cosa caratterizza questa battaglia. Il sistema ChatGPT può essere usato in due modi molto diversi tra loro: molti degli esempi discussi sul web raccontano, sia nel bene che nel male, usi univocamente orientati alla veridicità. La composizione della decima sinfonia di Beethoven, la stesura della biografia di una persona, la spiegazione della natura di ChatGPT stessa ne sono esempi significativi, indipendentemente dalla loro qualità. Alessio Bellino⁵, un giovane docente di informatica in Cile che è stato mio studente all'Università di Milano Bicocca, dove si è laureato, usa invece ChatGPT per revisionare i suoi testi in inglese ed è molto soddisfatto di quello che ottiene. La differenza tra i due esempi sta nel fatto che le sue applicazioni usano la grande competenza linguistica di ChatGPT sui propri testi, integrando così le informazioni in rete, da cui deriva quella competenza linguistica, e i

⁴ Questa dimensione sociale dell'innovazione è studiata da anni da Ezio Manzini. Cfr. Manzini (2015; 2019).

⁵ Comunicazione personale.

propri testi, che contengono la conoscenza che sta creando. Questo non avviene negli altri esempi, in cui il sistema fornisce una risposta alla domanda dell'utente che non si integra in alcun modo con la sua conoscenza né fa riferimento a essa.

La battaglia non sarà, dunque, tra i sostenitori del digitale e della sua diffusione e i “luddisti” che cercano di frenarlo, battaglia di retroguardia che va perdendo mordente man mano che il digitale rafforza le sue posizioni diventando parte integrante dell'esperienza umana, ma tra due diverse visioni del e del digitale. Non sarà una battaglia tra due fronti contrapposti che cercheranno di promuovere le loro tecnologie: quelli che conquisteranno spazio grazie alla mobilitazione delle persone e quelli che continueranno a considerare l'infosfera un mercato. Essa vedrà impegnati i colossi del web a difesa dei loro semi-monopoli e, dall'altra parte, i giovani (assunti come paradigmatici dell'apertura all'innovazione digitale) che rivendicano un web libero e aperto.

Questa battaglia non potrà essere combattuta solo sul web: essa investirà l'intera vita sociale del nostro pianeta. La creazione di conoscenza, infatti, non viene sviluppata e/o controllata all'interno dell'infosfera ma in tutte le dimensioni della vita sociale del pianeta – il modo in cui viviamo, lo spazio, il tempo, le relazioni con gli altri esseri umani, il rapporto con il pianeta che ci ospita – trasformandole in un senso o nell'altro.

In questo rivolgimento, scatenato dai nuovi

orizzonti che il digitale apre alla creazione della conoscenza, non saranno solo i grandi monopoli e le giovani generazioni a schierarsi e mobilitarsi, ma tutti gli attori individuali e collettivi, privati e pubblici, che dovranno prendere posizione e agire, dando vita a coalizioni inedite che si rimescolano continuamente, su tutti i terreni possibili. Il digitale ormai è parte integrante della vita sociale degli esseri umani e quindi, ad esempio, le imprese di altri settori di mercato che stanno rapidamente cambiando paradigma sotto la spinta della sfida della sostenibilità – dall'auto alla moda, dalla domotica alla farmaceutica, dall'energia ai trasporti – possono giocare un ruolo importante nell'indirizzare il suo sviluppo. E ancora, il tema della sostenibilità sarà anch'esso terreno di questa battaglia (v. Butera, 2021), perché si scontreranno coloro che vogliono minimizzare i costi nella transizione a un mondo sostenibile (avendo più a cuore i loro affari che non il salvataggio della presenza umana sulla Terra), e coloro che vogliono cominciare subito a sviluppare pratiche sostenibili lì dove risiedono e cercano di imporre la sostenibilità come tema di primaria importanza nell'agenda politica del pianeta. Entrambi hanno bisogno del digitale per le loro scelte e per sostenerne la validità, ma ne fanno un uso profondamente diverso in cui le risposte scientifiche e buone per tutti si opporranno alle conoscenze locali capaci di fondere il sapere scientifico con la conoscenza derivante dalle loro esperienze.

Lo scontro nel digitale sarà quindi uno scontro tra chi vuole portare avanti, ad esempio, l'economia

circolare e l'autonomia delle persone e chi vuole imprigionare il nostro pianeta in una rete di servizi monodirezionali e sotto uno stretto controllo monopolistico. In questa battaglia entreranno anche gli Stati nazionali e le organizzazioni sovrastatali che raggruppano gli Stati nazionali stessi, che cercheranno di portare avanti delle politiche di difesa delle proprie economie o di promozione di politiche per la sostenibilità.

Queste politiche, per quello che possiamo vedere già oggi, saranno regolatorie a difesa dei cittadini e dell'apertura dei mercati, soprattutto per i paesi che non hanno un peso rilevante nel digitale; potranno provocare una spartizione dell'infosfera in diverse aree geopolitiche ove il controllo governativo dell'infosfera è saldo e pervasivo; garantiranno alle imprese del digitale investimenti pubblici ingenti per difendere, ove possibile, posizioni di predominanza o per riconquistare peso e posizioni di leadership. Credo sia difficile che vi siano anche soggetti istituzionali che possano sostenere posizioni a favore dello sviluppo dell'infosfera in un'ottica sociale a livello sovranazionale: queste possono essere promosse a livello nazionale, magari avendo poi un impatto al di là dei confini, se avranno successo sul piano industriale. Le organizzazioni sovranazionali che promuovono la sostenibilità rimarranno ininfluenti se non sul piano delle coscienze. Il quadro è opaco e incerto, perché le politiche cui ho accennato sono esse stesse difficili da definire e sono aperte a soluzioni diverse: ad esempio, le politiche a

favore dei consumatori devono combinare la difesa dei loro diritti (privacy, sicurezza, proprietà dei dati) e la possibilità per loro di accedere alle tecnologie e ai servizi più innovativi⁶, e questo è qualche cosa che richiede un bilanciamento arduo e delicato per le mosse che si compiono. E ancora, la creazione, da parte di un paese pur grande e potente, di una propria infosfera rischia di sganciarlo dall'innovazione sviluppata in altri paesi, per cui dovrà, necessariamente, tenere aperti dei canali per mantenere viva una certa osmosi con le altre infosfere⁷. Resta il fatto, infine, che le ambiguità delle politiche dipendono anche dal fatto che il loro successo è legato alla loro coerenza con le condizioni umane, sociali ed economiche che caratterizzano il sistema su cui si vogliono applicare: ove queste condizioni non sono adeguate le politiche non possono raggiungere gli esiti attesi e generano situazioni incerte e contraddittorie. Vale anche il ragionamento inverso, per cui se sussistono le condizioni per cui una certa politica può essere attuata con successo, allora gli attori possono spingerla avanti anche in assenza di un atteggiamento

⁶ Non mi è possibile sviluppare questo argomento in queste pagine. Voglio solo accennare che far prevalere la difesa dei diritti dei cittadini produce sempre, senza volerlo, una politica di retroguardia che insegue senza successo lo sviluppo dell'infosfera guidato dalle multinazionali.

⁷ Anche qui, l'argomento è importante e meriterebbe di essere discusso approfonditamente. Nel prossimo futuro, vorrei scrivere un testo specifico sulla geopolitica della rivoluzione digitale.

positivo del potere politico e dei centri di potere a esso associati. Se vogliamo, comunque, trovare qualche cosa che accomuna gli sforzi che si sviluppano e, speriamo, si svilupperanno per distribuire e diffondere le iniziative di creazione di conoscenza, è che essi hanno bisogno di un ambiente democratico e lo rafforzano: ove il potere è centralizzato e detenuto in forme più o meno autoritarie, la conoscenza non può che essere uno strumento di potere di quel potere.

Conclusioni

Sono consapevole che questo testo non può avere una conclusione nel senso classico del termine. Vorrei però sottolineare alcune cose che esso contiene e che possono aiutare a riorientare il nostro modo di pensare che cosa aspettarci in questi tempi inquieti.

In primo luogo, per me il problema non può essere la difesa del lavoro umano. Il lavoro non è difendibile: se è sotto attacco da parte di forze che sanno come farne a meno per sviluppare nuova ricchezza, grazie alle macchine e all'intelligenza artificiale, allora esso verrà messo da parte e si tratterà di trovare modi per remunerare il non lavoro e renderlo interessante. Ma non mi sembra che chi pensa di andare in questa direzione abbia alcuna possibilità di sviluppare i suoi programmi senza ridurre progressivamente gli spazi di democrazia all'interno del suo paese e moltiplicare le

tensioni geopolitiche e sociali sul nostro pianeta. Il lavoro non va difeso ma va ripensato in termini di maggiore qualità, per aiutare a portare l'umanità verso un futuro sostenibile in cui regni la pace e le nuove generazioni in tutti i paesi siano in grado di prosperare e vivere vite che meritano di essere vissute. Il lavoro, se ripensato, non è l'anello debole della catena, ma è il più importante fattore che può contribuire ad aprire una nuova fase della vita sulla Terra. Il ripensamento del lavoro richiede una società democratica e crea le condizioni per uno sviluppo della democrazia che vada oltre il mero esercizio della scelta dei governanti e la libertà d'espressione, per dare e chiedere a tutti la responsabilità di rinnovare il nostro modo di vita e renderlo capace di vivere sul nostro pianeta senza depredarlo. In secondo luogo, nel ripensare il lavoro, il digitale gioca un ruolo ineludibile come abilitatore di quell'incremento della sua qualità che considero condizione necessaria per la sostenibilità ambientale e sociale. Ma il digitale non è una tecnologia i cui contorni sono univocamente definiti, piuttosto il suo sviluppo segue diverse prospettive, che competono e si intrecciano tra loro. I progetti di innovazione possono essere distinti tra una prospettiva tecnocratica, che è focalizzata sulle caratteristiche del sistema e un'altra che è focalizzata sui bisogni e desideri degli utenti che si vogliono soddisfare. Una debolezza della seconda prospettiva sta nel fatto che l'orientamento agli utenti della maggioranza dei suoi esponenti non scaturisce dal

pensiero organizzativo ma è genericamente umanistico. Bisogna invece, come dice Butera nel libro che abbiamo scritto insieme (Butera, De Michelis, 2024), prima della sua dipartita, che i progetti che nascono in questa prospettiva siano pensati come parte di un progetto sociotecnico in cui innovazione tecnologica e innovazione organizzativa collaborino. Gli studiosi di organizzazione dovrebbero usare la loro cultura organizzativa per orientare lo sviluppo del digitale, senza mantenere l'atteggiamento neutrale che hanno avuto finora rispetto a esso. Il problema, nelle fasi di innovazione tecnologica radicale e quindi in quelle che vengono giustamente considerate rivoluzioni tecnologiche, non è spostare la partita sul terreno umano e organizzativo, ma portare lo sviluppo delle persone e l'innovazione organizzativa su quello tecnologico. So che è un discorso, questo, controintuitivo e difficile da accettare da parte di chi pensa che l'innovazione organizzativa sia il cuore del problema della transizione verso un'economia sostenibile (quella che gli anglosassoni chiamano la *green economy*). Ma portare l'organizzazione nel progetto dell'innovazione digitale non è in contraddizione con questa convinzione, anzi ne è la più lucida ed efficace conferma.

Riferimenti bibliografici

Butera F.M. (2021). *Affrontare la complessità. Per governare la transizione ecologica*. Milano: Edizioni Ambiente.

- Butera F.M., De Michelis G. (2024). *Intelligenza artificiale e lavoro: una rivoluzione governabile*. Venezia: Marsilio.
- Carter T.F. (2021). *La nascita della stampa in Cina e la sua diffusione in Occidente*. Caltanissetta: Lussografica.
- Eisenstein E.L. (2011). *Le rivoluzioni del libro. L'invenzione della stampa e la nascita dell'età moderna*. Bologna: il Mulino.
- Godart L. (2001). *L'invenzione della scrittura: dal Nilo alla Grecia*. Torino: Einaudi.
- Latour B. (2020). *Actor Network Theory*. Sesto San Giovanni: Meltemi.
- Manzini E. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*. Cambridge: MIT Press.
- Manzini E. (2019). *Politics of the Everyday*. London: Bloomsbury.
- Marzo Magno A. (2020). *L'inventore di libri. Aldo Manuzio, Venezia e il suo tempo*. Bari-Roma: Laterza.
- Mezza M. (2018). *Algoritmi di libertà*. Roma: Donzelli.
- Nissen H.J., Damerow P., Englund R.K. (1993). *Archaic Bookkeeping. Early Writing and Techniques of Economic Administration in the Ancient Near East*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Nonaka I., Konno N. (1998). The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40: 40-54.
- Nunes P., Santos J., Rocha E. (2023). Challenges in predictive maintenance – A review. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 40: 53-67.
- Serres M. (2012). *Petite Poucette*. Parigi: Le Pommier.
- Wenger E. (2006). *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*. Milano: Raffaello Cortina.

- Xu M., David J.M., Kim S.H. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges. *International Journal of Financial Research*, 9(2): 90-95.
- Zuboff S. (2023). *Il capitalismo della sorveglianza. Il futuro dell'umanità nell'era dei nuovi poteri*. Roma: Luiss University Press.

Dentro e oltre il lavoro: la via della speranza

di Luigi Alici

Una virtù anacronistica

Nel suo significato originario la speranza cristiana, che pure aspira ad essere la misura alta di ogni umano sperare, scaturisce da una teologia della grazia e non da un'antropologia del desiderio. È la risposta a Qualcuno, non l'attesa di qualcosa. Tale risposta presuppone una Rivelazione divina, che nel pensiero cristiano si manifesta in un'alleanza salvifica fra il Creatore e le creature umane. Nemmeno l'interruzione unilaterale ad opera del peccato riesce a spezzare in modo definitivo tale alleanza: anziché fare un passo indietro verso la sanzione, il Dio cristiano fa un altro passo avanti verso la Redenzione, avvalorato dalla promessa di cieli nuovi e terra nuova.

Siamo qui in presenza di una verità confessionale, che proprio per questo non può pretendere di occupare uno spazio privilegiato nella scena pubblica odierna, dove in nome del pluralismo non si tollerano egemonie dogmatiche (salvo semmai riproporne altre sottobanco, dal relativismo al nichilismo). Quale strada possiamo percorrere allora, per riaccreditare la speranza, per concederle un pass in uno spazio plurale e correttamente laico? A questa domanda possiamo aggiungerne un'altra: perché, soprattutto oggi, la speranza – umana e cristiana – sembra subire un'analogia metamorfosi, che la sta riducendo a un velo pietoso, da deporre su questa o quella ingiustizia, da spostare di volta in volta, perché non ce la fa a coprire tutto? Perché anche la testimonianza cristiana della speranza (e non la speranza cristiana in sé) si è così rimpicciolita e banalizzata, fino a sterilizzarsi?

Solo una speranza addomesticata secondo gli stereotipi del pensiero dominante è accolta senza resistenze nel “salotto buono” dei “poteri forti”: non attacca frontalmente la cultura dominante, sorvola sullo scandalo del male, non disturba con invocazioni assillanti a una salvezza trascendente e non attende con ansia alcun giudizio escatologico. Ma che ne facciamo di una speranza ridotta a una simile larva inoffensiva, in un gioco al ribasso in cui rinunciamo a chiederle troppo ed essa ci ripaga con bugie pietose e con parole vacue? Patetici moralismi da quattro soldi.

Altra cosa, invece, è lasciarci provocare da una spe-

ranza che è inseparabile dall'annuncio della resurrezione, in un contesto in cui è imprescindibile il richiamo alla fede e alla carità. Una speranza così intesa non arretra coraggiosamente nemmeno dinanzi a un tunnel senza luce, rifiutandosi anzi di arrendersi dinanzi all'*escalation* che attraverso le ombre grigie della rassegnazione rischia di annegare dentro quell'orrendo buco nero che si chiama disperazione. Ma solo alzando infinitamente l'asticella della speranza diviene possibile accettare la sfida della cultura dominante, e istruire un dialogo franco e audace fra speranza umana e cristiana, senza accettare un atto preventivo di sterilizzazione delle domande troppo grandi. Solo così, contrariamente a quel che si potrebbe pensare, la speranza può rilasciare nel tessuto culturale e sociale i suoi benefici fermenti di socialità virtuosa.

La conferma ci viene paradossalmente anche da un "vecchio laico" come Jürgen Habermas (2022, p. 71), secondo il quale, anche in un contesto secolarizzato, "la modernizzazione sociale non deve comportare necessariamente la *perdita di significato* della religione quale *forma contemporanea dello spirito* – né nella sfera pubblica politica e nella cultura di una società né nella condotta di vita personale del singolo". In particolare, nell'epoca dell'onnipotenza delle tecnologie e dell'impotenza della politica, le religioni possono riacquistare nuova centralità come "comunità globali", oltrepassando il loro originario ambiente di civilizzazione, purché non rinuncino al proprio

potenziale cognitivo, recuperandone, grazie a una traduzione ermeneutica, i contenuti di fondo come “discorsi *capaci* di verità universalmente accessibili” (Habermas, 2022, pp. 62-63) e accettando in questo modo le regole che lo Stato costituzionale democratico stabilisce per l’uso pubblico della ragione. Tali contenuti possono essere impegnati nella ricerca di risposte alle grandi sfide, che investono l’enigma del male e la questione della solidarietà universale e dell’integrazione sociale.

La sfida di Habermas vale, a maggior ragione, anche in ordine al confronto fra speranza cristiana e speranza umana. È davanti all’abisso senza fondo del male che la speranza è chiamata a superare la prova più radicale. Non prenderemo mai sul serio la forza radicale della speranza, finché non prendiamo terribilmente sul serio l’abisso del male. Non solo il dolore insopportabile per la malattia, che diventa sofferenza per la solitudine e l’abbandono, ma il dolore e la sofferenza provocati deliberatamente dagli uni sugli altri: non esiste solo l’amore gratuito, esiste anche la violenza gratuita. Violenza allo stato puro, che non cerca alcuna giustificazione: violenza cieca sulle donne e sui bambini, secoli di schiavitù legittimata sfrontatamente come ingrediente irrinunciabile di un sistema produttivo che non poteva fermarsi, mercato di carne umana che dal buio della preistoria arriva fino a noi; traffico di organi, tratta delle ragazze, mafie di tutte le razze che ingrassano nel commercio del veleno e strozzano le periferie delle

nostre città.

E poi la spirale di tutte le dipendenze che distruggono la vita dei più giovani, condannandoli a prostituirsi per una dose, riducendoli a larve umane o semplicemente facendoli marcire in casa, chiusi per anni davanti a uno schermo. E quanto più si sale, attraversando i tornanti dell'esistenza che dal somatico s'inoltrano verso lo psichico, l'etico, lo spirituale, tanto più si entra in una città invisibile che assomiglia molto all'inferno: inganni, menzogne, malaffare, neocolonialismo sfrenato pianificati come ideali di vita, l'ingiustizia sociale perseguita scientificamente con malvagità luciferina.

Una troppo facile retorica consolatoria della speranza e una minimizzazione mistificante del male vanno di pari passo. Sfuggire in questo caso è fuggire, appunto: innestare una retromarcia, per restare in tema con questo libro. E la retromarcia non apre alcun cammino, si limita parassitariamente ad andare a ritroso su un sentiero che non ha mai tracciato e che forse non esiste, per come lo stiamo idealizzando. Per questo non esiste una cattiva speranza, un suo surrogato a prezzi scontati per chi non vuole spendere troppo. Sarebbe come indorare la pillola del condannato a morte lasciandogli scegliere l'ultimo menu. Una cattiva speranza è un ossimoro, una mistificazione odiosa che autorizza una discesa verso la penombra che diviene sempre più oscura.

Ma perché abbiamo un rapporto così problematico

con la speranza? Gabriel Marcel, impegnandosi a fondo in una “metafisica della speranza”, che muove i suoi primi passi sul terreno esistenziale, ci invita a distinguere tra problema e mistero: il problema si può circoscrivere dentro un perimetro che teniamo sotto controllo, in cui si tratta di trovare una correlazione tra alcuni dati, oggettivabile e docilmente riconducibile alla logica dell’avere; il mistero non è uno spazio chiuso, è l’orizzonte in cui noi siamo, che ci abbraccia e ci oltrepassa, in cui filtra una luce infinita. La logica dell’avere è solo apparentemente più rassicurante: in realtà il possesso è la nostra ossessione, il nostro carcere; il padrone ha sempre bisogno di uno schiavo per sentirsi un padrone. La logica dell’essere, invece, ci libera da noi stessi, ci mette in cammino verso un orizzonte che ci trascende: più che inconoscibile, è inesauribile.

Per questo, la coniugazione del verbo sperare è sempre difficile. In questo nostro tempo, tuttavia, lo è in modo particolare. Per almeno due motivi.

Prima di tutto, perché la speranza è una virtù, cioè una sorta di *training* permanente, un orientamento finalizzato e stabilizzato verso il bene. L’ingrediente che trasforma un comportamento buono in una virtù è soprattutto la durata, oggi purtroppo merce sempre più rara nelle nostre vite di corsa. La durata è il risultato di un legame stabile tra il passato, il presente e il futuro, dunque una mediazione, mentre l’epoca del digitale ha consacrato come valore assoluto l’immediatezza, nella vita privata e in quella pubblica: nei sentimenti e negli

investimenti, nell'economia, nel lavoro, nella politica. La durata sarebbe piombo nelle ali dell'amore, nella fatica del tirocinio lavorativo, nella lungimiranza della progettualità politica.

Al suo posto assistiamo a una disarticolazione temporale in cui si polverizza la vita: il futuro è preso in carico dalle promesse transumaniste della tecnoscienza, che minimizza la tragedia del male sognando un potenziamento umano illimitato, in cui l'attesa prende il posto della speranza. Verrebbe da dire: la tecnoscienza è grande e l'intelligenza artificiale è il suo profeta. Mentre il futuro viene requisito nei laboratori esclusivi che monopolizzano metadati e preparano lo sbarco su altri pianeti, a noi poveri mortali non resta che un'abbuffata di presente, anzi di presentismo, affollato di *gadget* elettronici che vendono connessioni senza relazioni. In una vita abitata da un eterno ritorno dell'uguale, dove il presente è povero di storia, ma assediato da tante piccole storie, autoreferenziali e dissonanti, prevale il paradigma del *videogame*: ogni volta che qualcosa va male, si può sempre giocare un'altra partita. Per una vita di riserva, tuttavia, bisogna aspettare.

E quando confusamente avvertiamo che il futuro non è più nelle nostre mani ma solo nelle mani di pochi, è comprensibile che possa affiorare una voglia torbida di utopie capovolte, riassunte da Bauman con il felice neologismo di "retrotopia". Ormai esaurito il "carburante" delle utopie moderne di emancipazione

collettiva e progresso illimitato, la nostra epoca conosce un capovolgimento inatteso: “le speranze di miglioramento, a suo tempo riposte in un futuro incerto e palesemente inaffidabile, sono state nuovamente reinvestite nel vago ricordo di un passato apprezzato per la sua presunta stabilità e affidabilità” (Bauman, 2017, p. XVI). Tale “innamoramento retrotopico per il passato”, disposto ad accettare, in cambio di sicurezza, un residuo ineliminabile di violenza, si accompagna alla voglia di un “ritorno alle tribù”, in cui la tradizione diventa orgogliosa intolleranza: “la rabbia degli esclusi e dei reietti è un filone incredibilmente ricco da cui si può attingere senza sosta per rifornirsi di capitale politico” (Bauman, 2017, p. 64).

In secondo luogo, la speranza è una virtù anomala, non proprio simile a tutte le altre. *In medio stat virtus*: questo adagio latino in realtà può essere attribuito solo a quelle virtù etiche, che già Aristotele intendeva come disposizioni a scegliere il giusto mezzo tra vizi opposti: ad esempio, il coraggio tra viltà e temerarietà, la temperanza tra intemperanza e insensibilità, la magnanimità tra pusillanimità e vanità, e via dicendo. Tra queste virtù etiche, massimamente perfetta è la giustizia, che persegue un’equidistanza fra il troppo e il poco. Rispetto a queste costellazioni virtuose, che offrono un cardine attorno al quale far ruotare l’intera esistenza (e che per questo si chiamano cardinali), la speranza, come la fede e la carità, che nella tradizione cristiana sono chiamate virtù teologali, appare

totalmente disallineata. Come la fede e la carità, la speranza non è una virtù del giusto mezzo, è una virtù sovversiva, che scaturisce da un eccesso infinito di grazia e domanda un impegno sconfinato: contro le virtù teologali si può peccare solo per difetto, mai per eccesso. Anche la speranza ha le sue patologie, ma sono tutte patologie difettive, figlie del calcolo, dell'opportunismo, di una cautela che ama gabbie e recinti.

Fisiologia e patologia della speranza

Provando a seguire questa strada, cercherò di sviluppare ulteriormente la riflessione in tre passaggi: anzitutto vorrei segnalare alcune metamorfosi della speranza, mettendole in relazione alle sue forme più originarie e radicali; quindi, suggerire qualche esempio di positiva interlocuzione con il pensiero laico; infine, offrire alcuni spunti di riflessione più specifici intorno al rapporto tra lavoro e speranza.

Quanto al primo passaggio, credo si possano rilevare soprattutto tre forme di “patologia endogena” della speranza, dalle quali dobbiamo partire, per metterci alla ricerca del suo volto più autentico.

Anzitutto sperare non è una forma di spiritualismo evasivo e disincarnato, in cui prevale la passività dell'attesa interiore rispetto a una dinamica concreta di incarnazione e di impegno; anche nella prospettiva cristiana, il giusto richiamo al primato della grazia non deve avere un effetto esonerante su ogni esercizio di

discernimento e di *engagement*. Come ha scritto Benedetto XVI, nella sua enciclica sulla speranza, “ogni agire serio e retto dell’uomo è speranza in atto” (2007, 35). Questo “agire serio e retto come speranza in atto” nasce dal riconoscere l’eccedenza del bene come unica risposta possibile all’eccesso del male.

In senso generale, il male è sempre eccesso e disordine: è una ferita che offende il nostro limite e la nostra finitezza. Se il bene è la fioritura dell’essere, che promuove, appaga e rende felici, mai da soli, il male ne è il parassita peggiore: ruba la felicità, toglie il futuro, intossica le relazioni. Il male è la malattia, più ancora la sofferenza. Il male è la morte, più ancora la morte dell’innocente. Il male è l’ingiustizia, più ancora l’ingiustizia eretta a sistema. Il male è la sfiducia, più ancora la disperazione. Il male è sempre una sproporzione: mentre ti promette quello che non hai, ti ruba quello che sei. La sua voracità è insaziabile, le conseguenze quasi sempre imprevedibili. Non c’è alcuna proporzione tra la firma di Hitler sull’ordine della soluzione finale e la catena inimmaginabile di atrocità che ha potuto scatenare. Non c’è alcuna proporzione fra le parole di Netanyahu e la devastazione di Gaza.

Tuttavia, il male può essere radicale ma non originario: questo il messaggio della speranza, che accoglie la promessa di un bene infinito e originario, rispetto al quale il male può essere soltanto una deviazione e una caduta possibile, incapace di conferire alla sua energia autodistruttiva una durata in grado di sopravanzare la storia. La misura della speranza non è

data dal tasso di ottimismo di cui l'essere umano è capace, ma dall'eccesso del male oltre il quale è in grado di sporgersi. San Paolo lo riassume in una riga: "Dove abbondò il peccato, sovrabbondò la grazia" (Rm 5,20).

Il bene non solo precede il male, ma riesce ad avere ragione anche di ogni suo eccesso, che si scatena dentro la spirale più terrificante del vizio e della corruzione. Se il male conosce un abisso estremo di perversione, la grazia è eccedenza infinita nell'ordine del bene. Il suo fondamento è un amore incrollabile che trascende le nostre fragilità. La bolla di indizione del Giubileo, ricordando san Paolo, lo dice così: "La speranza cristiana, in effetti, non illude e non delude, perché è fondata sulla certezza che niente e nessuno potrà mai separarci dall'amore divino" (Francesco, 2024, 3).

Tale speranza non nasce dal vuoto del desiderio umano ma dal "pieno" di un amore trascendente. La promessa di inseparabilità dall'amore divino, tuttavia, non esclude l'apertura infinita del desiderio umano, altrimenti la fede sarebbe una fuga alienante. E se il credente è in grado di riconoscere un volto personale dietro tale promessa, anche il non credente è interpellato da tale differenza incommensurabile fra la gratuità del male, che riassume in sé tutti gli abissi della disumanità più efferata e tenebrosa, e la gratuità del bene, vertice di un'eccedenza oblativa sconfinata, che dinanzi al rifiuto non arretra verso la sanzione, ma fa addirittura un altro passo avanti, verso il perdono e la misericordia.

Se nell'orizzonte della fede l'oggetto della speranza

risiede nella risposta a una chiamata, nell'orizzonte "laico" della vita morale tale oggetto diventa la risposta all'appello del bene; un oggetto che illumina anche il soggetto, ne dilata la progettualità, ne innalza la dignità. Quale sistema sociale, economico, politico può restare agnostico dinanzi a questa differenza, alla semplice elementare differenza fra il far morire di fame o di guerra un bambino (o milioni di bambini) oppure accudirlo, educarlo, istruirlo, metterlo in condizione di dimostrare il teorema di Pitagora, di leggere Dante o Shakespeare, di votare in modo libero e informato?

In secondo luogo, e proprio per questo, la speranza non si rassegna a soffocare in un individualismo che rischia di oscurarne il respiro comunitario, coltivando pensieri sempre troppo "corti": nel progressivo estraniarsi dal mondo e dalla storia, ciò che conta sarebbe semplicemente salvarmi l'anima, la mia anima. Al contrario, l'atto di sperare in senso forte si coniuga alla prima persona plurale: il "noi" della speranza, che nella fede cristiana è radicato nel mistero della comunione trinitaria, getta una luce relazionale sulla persona umana, che non può essere compiutamente se stessa isolandosi nella clausura autoreferenziale dell'*ego*.

L'oggetto della speranza è intrinsecamente relazionale perché questo è lo statuto stesso della persona umana: non l'io, padrone assoluto del proprio corpo e asserragliato dentro la logica dell'avere, ma il "noi" che si riconosce partecipe di un bene che accomuna. In questo senso la speranza è un bene

relazionale, è espressione di una soggettività comunitaria e per questo ha una valenza pubblica. Il soggetto della speranza è una comunità di persone in relazione, non una società delle scimmie né una corporazione di robot.

Infine, oltre ogni ripiegamento devozionale e individualistico, la speranza muore anche quando è afflitta da afasia escatologica: lo sguardo si accorcia, l'autocensura del *politically correct* spinge a lasciare in penombra l'annuncio urtante della resurrezione, accettando di trasformarsi in una spinta gentile a non perdere mai la fiducia nell'umanità. Alla rinuncia ad alzare la testa oltre il tempo, oltre tutti i tempi e i tempi di tutti, corrisponde la perdita progressiva di un vocabolario e persino di un immaginario sociale in cui i nostri figli e nipoti ormai stentano a riconoscersi. Questa è forse l'ultima tentazione, la più micidiale: accettare la morte come l'ultima parola, arretrare dinanzi all'annuncio di cieli nuovi e terra nuova, e di conseguenza rinunciare a confrontarsi criticamente con tutti i surrogati dell'aldilà allestiti dalla tecnoscienza nella forma di un'inquietante distopia transumanista.

Siamo nel cuore di una semantica religiosa, anzi cristiana, dove la speranza intercetta una promessa di salvezza che abbraccia e tiene insieme tempo ed eternità. Il successo del bestseller di Cercas, *Il folle di Dio alla fine del mondo*, dipende forse proprio da questo: nasce da una domanda sulla quale oggi sembra pesare un veto preventivo. Eppure, anche a prescindere da un

orizzonte di fede, anche in questo caso non è difficile rintracciare il corrispettivo antropologico di questo slancio in avanti. Gabriel Marcel, in un suo libro significativamente intitolato *Homo viator*, *Uomo in cammino*, lo ha detto nel modo più semplice: “L’unico dato reale nella speranza è rappresentato da questa semplice affermazione: ‘Tu ritornerai’” (1967, p. 78)¹.

Ecco lo scandalo della speranza, scandalo nel senso evangelico della pietra d’inciampo, che misura, come ci ha ricordato anche Kierkegaard, a quale altezza riusciamo a porre l’asticella della nostra fede: possiamo riconoscere, fino a un certo punto, il valore della bontà e della fraternità universale; possiamo persino ipotizzare, sempre fino a un certo punto, l’esistenza di un Essere superiore. Ma sperare nella resurrezione, no; questo è davvero troppo, questo è il salto che non siamo disposti a compiere.

Sempre secondo Kierkegaard, quanto più diminuisce il volume della pietra d’inciampo che non siamo disposti a oltrepassare e si abbassano di conseguenza gli orizzonti della fede, tanto più sale la marea della disperazione, che tallona costantemente la speranza come la sua ombra. Non dobbiamo pensare alla disperazione solo nella forma di una protesta titanica, che non accetta di sprofondare in silenzio verso

¹ Un pensiero analogo ritorna in un altro libro, dove si ricorda il personaggio di un’opera teatrale di Marcel: “Amare qualcuno significa dire: ‘Tu non morrai’” (1970, p. 131).

l'autodistruzione; ci sono forme più "educate" e fredde di mortificazione della speranza, che si chiamano cinismo, opportunismo, doppiogiochismo, apatia, oltre le quali tuttavia s'intravedono già le sabbie mobili della morte per asfissia, le cui fasi principali sono la delusione, la rassegnazione, la disperazione...

All'accecamento escatologico corrisponde quasi sempre una contrazione dell'orizzonte storico. Il presentismo è una tentazione trasversale, che può accomunare in un'involontaria alleanza credenti e non credenti: l'attesa passiva del futuro può essere delegata alla politica o alla tecnologia, come pure alla semplice ripetizione passiva di pratiche religiose o di qualche slogan dottrinale. Anche lo sguardo sul passato può trasformarsi nella ricerca nostalgica di un'età dell'oro, in realtà mai esistita, mentre dovremmo cercarvi solo ingiustizie non riparate, sofferenze inascoltate, progetti interrotti ai quali ridare un'altra possibilità.

Eternità e storia, correttamente intese, non sono dimensioni antagoniste e in qualche modo inversamente proporzionali. L'accorciamento dello sguardo non sempre garantisce un accresciuto impegno storico; a volte, al contrario, può spingere a un disimpegno che trasforma il tempo della vita in una tana e i tempi della storia in un lungo letargo, dove vivere semplicemente in attesa che "adda passà 'a nuttata" (per ricordare la *Napoli milionaria!* di Eduardo De Filippo).

Ieri e oggi

Dobbiamo riconoscere, in effetti, che se la differenza fra fisiologia e patologia della speranza è una dialettica sempre aperta, oggi abbiamo qualche problema in più. Un rapido confronto con un'altra stagione storica può aiutarci. Mi sembra interessante evocare, in modo sommario, la stagione culturale e lo scenario politico che hanno caratterizzato nel nostro mondo occidentale il dopoguerra, fino all'incirca agli anni Sessanta. Un periodo indubbiamente segnato da una forte polarizzazione di luci e ombre: grandi sfide, grandi speranze. A riprova che le sfide possono mortificare o provocare la speranza, a seconda del grado di intensità con cui essa viene coltivata nella scena pubblica.

Il dopoguerra aveva sollevato molti veli: aveva messo a nudo la follia distruttiva dei nazionalismi e dei totalitarismi, le peggiori pulsioni sterminatrici che si erano tradotte in veri e propri genocidi, ammantati di folli ideologie razziste; nello stesso tempo, il tentativo di congelare lo status quo postbellico aveva legittimato una nuova corsa agli armamenti e alla proliferazione più o meno controllata degli arsenali nucleari, come prezzo ritenuto necessario per evitare che la guerra fredda potesse degenerare in una sanguinosa guerra calda.

Uno scenario di ieri non troppo dissimile dallo scenario di oggi. Con una differenza fondamentale, però: ieri i popoli avevano riconosciuto, condannato e

combattuto il pericolo, la democrazia era riuscita in qualche modo a tenere sotto pressione la politica. Era nata l'Organizzazione delle Nazioni Unite, con la *mission* di tutelare e promuovere la carta dei diritti umani, dando vita a una costellazione di apparati complementari che si sono fatti carico della fame, della salute, dell'infanzia a livello globale. Aveva quindi preso avvio, ahimè troppo lentamente, il processo di unificazione europea, che in ogni caso ha portato la pace proprio nel luogo endemico in cui covava da secoli il virus della guerra.

Era nato altresì un embrione di opinione pubblica mondiale, che contestava la corsa al nucleare, condannava il razzismo e l'*apartheid* che lo teneva in vita. Qualche data, del tutto esemplificativa. 1963: Martin Luther King tiene il suo celebre discorso *I Have a Dream*, durante la marcia su Washington per il lavoro e la libertà, e papa Giovanni XXIII pubblica l'enciclica *Pacem in terris*, una svolta che sta dentro la svolta ancora più grande del Concilio ecumenico Vaticano II (1962-65). 1968: la primavera di Praga e la contestazione giovanile.

È interessante rilevare come questo processo fosse accompagnato costantemente sul piano culturale. Già nel 1944 Gabriel Marcel aveva pubblicato *Homo viator*, un libro già ricordato, con il sottotitolo *Prolegomeni ad una metafisica della speranza*, che rileggeva in chiave esistenziale il messaggio cristiano della speranza. Ma forse l'evento editoriale più rilevante è stata la pubblicazione della grande opera in tre volumi del

filosofo marxista Ernst Bloch *Il principio speranza* (*Das Prinzip Hoffnung*), che appare tra il 1954 e il 1959. Lo stesso Bloch distingue nettamente, nel marxismo contemporaneo, una “corrente fredda”, interpretata dal marxismo-leninismo e caratterizzata dalla dottrina del materialismo dialettico, e una “corrente calda”, rappresentata dall’umanesimo marxista, in cui egli si riconosce, accentuando il lato utopico e profetico del giovane Marx.

Bloch prende le distanze dall’idea marxiana della religione come oppio, valorizzando invece il carattere dirompente di un messianismo umano-escatologico e presentando una “lettura atea del cristianesimo”, capace di recuperare l’eredità più viva traducendola in una “speranza eretica che cammina con piedi umani” (Bloch, 1971, p. 229), riassumendola in un’“ontologia del non-essere-ancora” capace di riconsiderare l’intero tessuto storico come grembo di possibilità illimitate. Ed anche se Bloch riconosce il futuro *dell’homo absconditus* solo in un “trascendere senza trascendenza” che limita alla storia la sua *unica possibilità* di incarnazione², in una prospettiva di umanizzazione della natura e di umanizzazione dell’uomo, ormai erano state poste le basi di un nuovo dialogo.

Il rilancio di tale dialogo avverrà soprattutto grazie al teologo protestante Jürgen Moltmann, che pubblica nel 1964 *Teologia della speranza*, dove mette in guardia contro

² “È l’avanti che attira, perché lo si può formare, non il lassù” (Bloch, 1971, p. 25).

ogni tentativo di allontanare troppo dalla storia gli eventi ultimi, privandoli “del loro significato di orientamento, di incoraggiamento e di distanza critica nei confronti dei giorni che si vivono qui sulla terra, prima della fine, nella storia” (Moltmann, 1970, p. 9).

Rispetto a quello scenario, la situazione odierna sembra mancare completamente di slanci in avanti. L'11 settembre 2001, con gli attacchi alle Twin Towers e al Pentagono, ha segnato il crollo del mito della sicurezza dell'Occidente, a cui è seguita solo una risposta aggressiva di tipo securitario; la crisi finanziaria di pochi anni dopo ha smascherato la convinzione che la marea che sale solleva davvero tutte le barche; il fallimento della primavera araba del 2010 ha favorito la ripresa impetuosa dell'immigrazione; l'emergenza pandemica, che ha accentuato la contrapposizione fra libertà individuali e responsabilità pubbliche, è stata archiviata spensieratamente, mentre scenari inquietanti di democrazia debole lasciano nuovi spazi a pulsioni autoritarie e a nuove guerre di conquista (in Ucraina, a Gaza, in Medio Oriente, e non solo); una crescita incontrollata dell'intelligenza artificiale sembra ormai arruolata dai poteri forti a servizio di nuove forme di neocolonialismo planetario.

Dentro questo scenario geopolitico, in cui la crisi forse più grave è in mano alla *leadership* mondiale forse più mediocre, la cristianità si trova a celebrare il Giubileo della speranza come un “anno di grazia” in un tempo di disgrazia.

Dentro e oltre il lavoro

L'ultimo passo di questo percorso prende le mosse da una domanda: che cosa può dire la speranza al mondo del lavoro, in cui le dinamiche produttive, le competenze prestazionali, gli ingaggi contrattuali, gli apparati organizzativi dipendono in larga misura da una logica funzionale, da una razionalità strumentale e contabile che sembra non avere proprio nulla in comune con l'amore e con la dinamica di gratuità oblativa in cui la speranza affonda le sue radici? Cercare la speranza dentro il lavoro non è forse una operazione indebita, che confonde il laico e il religioso?

La risposta è inscritta, in un certo senso, nel DNA della Fondazione Lavoroperlapersona, che nasce per approfondire e onorare il lavoro come dimensione fondamentale della persona umana. Lavoro e speranza non sono due attributi accidentali dell'umano, in quanto appartengono costitutivamente a quella dimensione originaria in cui bisogni e desideri s'incontrano. Il lavoro è una risposta organizzata e finalizzata a un bisogno fondamentale; una risposta capace di abbracciare l'intera gamma delle possibilità personali, distendendosi tra due estremi: può esprimere l'abbruttimento più alienante di una fatica pressata dalla fame, ma anche una creatività progettuale e luminosa, attraverso la quale si sperimenta il brivido dell'infinito.

Far risalire quanto più possibile verso l'alto questo indice di oscillazione è un'impresa che non può lasciarci indifferenti. È precisamente la non indifferenza tra bene e male che contraddistingue la vocazione morale della persona umana: il dovere di risalire la china affonda le sue radici in una regione profonda dell'umano, che precede la contabilità economica e le sfide organizzative e gestionali³.

Per risalire la china non basta il rifiuto dell'ingiustizia, occorre anche riconoscere e ascoltare l'appello del bene, riscoprire il senso del lavoro e l'amore per la persona che lavora. Come ha scritto Bergson, "Non ci basta di non aver nulla da temere, vorremmo anche avere qualcosa da sperare" (1996, p. 210). Provando a mantenere una corrispondenza con i tre aspetti ricordati in apertura, si potrebbe parlare di speranza nel lavoro come appello all'eccedenza del bene, come riconoscimento di un diritto universale alla speranza, come fame e sete di trascendenza dentro e oltre il lavoro.

Come ha scritto Simone Weil, che ha sperimentato la durezza del lavoro e le altezze della mistica, "a noi non è concesso avanzare in linea verticale" (2008, p. 186): dentro le fatiche della storia dobbiamo vivere l'arduo tirocinio della speranza non nonostante il lavoro, ma

³ Sul rapporto tra etica e lavoro rimando al mio scritto del 2019, dal titolo *Per un'etica del lavoro, oggi*. In *Liturgia e lavoro. Spunti per la promozione di una nuova cultura del lavoro*.

dentro e oltre il lavoro stesso. E allora il primo passo da compiere è precisamente quello indicato proprio dalla Weil: riconoscere come “infinitamente preziosa in ogni uomo la facoltà di libera scelta” (ivi, p. 137). Negare la libertà, che è condizione irrinunciabile della speranza, è negare la persona.

Ogni volta che nel lavoro, a prescindere dalla fatica, dalle competenze, dai rischi, dalla remunerazione, si nega a ogni persona umana – direttamente o indirettamente – la libertà di alzare la testa, di guardare più lontano, oltre la logica unidimensionale della produzione e del profitto, si consuma un attentato all’umanità dell’umano. Il lavoro che diventa agnostico nei confronti della differenza tra speranza e disperazione è semplicemente l’anticamera dell’inferno.

Per questo, il primo passo consiste nel restituire la logica dell’eccedenza al primato del bene, contro ogni stravolgimento, a cominciare da quello più grave, consistente nello spostare la semantica dell’eccedenza dall’altezza del bene comune all’orizzontalità unidimensionale dell’avere: l’eccedenza che diventa semplicemente un attributo quantitativo e monetizzabile del profitto prende il posto del desiderio incommensurabile di infinito e fa saltare la differenza fra necessario e superfluo. Ma proprio perché nessun essere umano può avanzare in linea verticale, occorre immergersi nella battaglia incessante in favore della giustizia sociale e attraversarla, nella ricerca di una relazione originaria tra amore del bene e doveri di

giustizia.

L'umanità ha fatto un salto di civiltà rispetto a ogni forma di violenza brutta, introducendo una misura di giustizia nella relazione tra persone: "Il mio è mio, il tuo è tuo". La giustizia impedisce di confondere il mio e il tuo, traccia delle linee invalicabili di rispetto, riconosce e protegge una trama di diritti e di doveri, affidandoli alla forza della legge, che prende il posto della legge della forza. Ma sbaglieremmo nell'ignorare quel che sta a monte e a valle della logica di giustizia. C'è un'eccedenza oblativa dell'amore, che non va inteso soltanto come forma integrativa e riparativa della giustizia, ma a cui va riconosciuta prima di tutto una capacità generativa e una forza istitutiva della giustizia stessa.

La giustizia sperimenta storicamente un processo entropico di decadimento interno, con un conseguente eccesso di formalismo, riassumibile nel proverbiale ammonimento latino, ricordato anche da Cicerone: *Summum ius, summa iniuria*. Ma occorre risalire a monte della giustizia; c'è bisogno di uno "sguardo altro" capace di riconoscere ingiustizie sostanziali e plateali, che poi potranno essere codificate e prese in carico dal diritto. Come anche Ricoeur ci ha ricordato, l'amore insegna a "entrare" nell'ordine della giustizia e insieme a uscirne, prendendo le distanze dalle sue cadute legalistiche; in questo senso, la giustizia è "il medio necessario dell'amore: proprio perché l'amore è sovramorale, esso entra nella sfera pratica ed etica solo sotto l'egida della giustizia" (Ricoeur, 2000, p. 43). E può farlo a volte

“solo al prezzo di comportamenti paradossali ed estremi”, come quelli “assunti da san Francesco, Gandhi, Martin Luther King” (ivi, p. 39).

Ecco quindi il secondo passaggio, che chiama in causa l'universalismo della speranza. La speranza spinge il mondo del lavoro ad avere fame e sete di giustizia, mentre chi è deluso, rassegnato, disperato non ha più fame e ha rinunciato a impegnarsi per una trasformazione secondo giustizia. Al contrario, nella desertificazione della speranza trionfa l'*homo homini lupus*, che finisce addirittura per essere esaltato come il “carburante” indispensabile per innalzare la competizione al di sopra della cooperazione.

E quando la relazione si accorcia è la logica della prestazione a prevalere. La speranza non può essere cieca dinanzi a un tessuto relazionale tossico, avvelenato oltre misura dal sospetto, dall'inimicizia, da una logica di potere fine a se stessa. Quella cecità che è richiesta alla giustizia, in molti casi come un requisito fondamentale, non è consentita alla speranza, che non può essere una dea bendata, come solitamente è rappresentata la giustizia. Per questo, la speranza non è delegabile a un algoritmo, a un sistema di IA.

La speranza non è impersonale: è il respiro infinito di tutta la persona e di tutte le persone. Possiede uno sguardo relazionale universalmente inclusivo, capace di guardare sempre oltre: non solo al mio compagno di lavoro o al mio capo, alla mia corporazione o al mio clan. Il suo sguardo abbraccia la schiera interminabile

dei non garantiti, degli scartati, degli sfruttati, delle vittime del lavoro e delle vittime del non lavoro.

Siamo così arrivati quasi naturalmente all'ultimo passaggio, in cui la speranza s'annuncia come trascendenza in atto. Trascendenza in senso assoluto, resurrezione in senso assoluto, cieli nuovi e terra nuova in senso assoluto. Questa sete incondizionata "delle cose ultime" non offre una via di fuga dalla storia, ma possiede una misura assoluta, permettendo di smascherare tutti i falsi assoluti terrestri che assediano la nostra vita e avvelenano il lavoro: il lavoro è tutto, l'azienda ti vuole tutto per sé h24. Tutto deve ruotare intorno a una costellazione progettata, direbbe Marcel, secondo la soffocante tristezza dell'idea di funzione: la famiglia, gli affetti, gli orari, il tempo libero, gli impegni politici e sociali, il credo religioso, l'intera organizzazione dell'esistenza...

Una speranza aperta alla trascendenza è sovversiva nel senso letterale del termine: sovverte dalle fondamenta ogni forma di disordine scientificamente regolato. La stessa dialettica di morte e resurrezione, che la speranza assume alla lettera, può trasformarsi in senso traslato in un severo criterio di giudizio, che aiuta a discernere luci e ombre. Aiuta a vedere non solo tutte le morti ingiuste dei caduti sul lavoro, ma anche tutti i virus mortali che snaturano e aggrediscono il lavoro dall'interno: la riduzione progressiva di spazi di autonomia espressiva e decisionale, che va di pari passo con la crescita esponenziale di poteri invisibili, abilmente nascosti

dietro la logica impersonale dell'algoritmo.

Al lavoro che muore in senso quantitativo e ancor più qualitativo corrisponde sempre meno un lavoro che rinasce in forme più gratificanti e più umane. Il mondo del lavoro odora troppo di morte, profuma troppo poco di resurrezione. Il grande teologo von Balthasar ha scritto: “la solidarietà cristiana [...] spera anzitutto per i morti senza speranza e poi per se stessa” (1977, p. 455); una traduzione laica potrebbe essere: la solidarietà umana spera anzitutto per tutte le vittime dell'ingiustizia – passate, presenti e soprattutto future – e solo dopo per se stessa.

Riferimenti bibliografici

- Alici L. (2019). Per un'etica del lavoro, oggi. In Liturgia e lavoro. Spunti per la promozione di una nuova cultura del lavoro. *Sacramentaria & Scienze Religiose*, XXVIII (52): 87-112.
- Bauman Z. (2017). *Retrotopia*. Roma-Bari: Laterza.
- Benedetto XVI (2007). *Spe Salvi*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.
- Bergson H. (1996). *Le due fonti della morale e della religione*. Brescia: La Scuola.
- Bloch E. (1971). *Ateismo nel cristianesimo. Per la religione dell'Eso-do e del Regno*. Milano: Feltrinelli.
- Francesco (2024). *Spes non confundit*. In www.vatican.va/content/francesco/it/bulls/documents/20240509_spes-non-confundit_bolla-

giubileo2025.html.

Habermas J. (2022). *Una storia della filosofia. I. Per una genealogia del pensiero metafisico*. Milano: Feltrinelli.

Marcel G. (1967). *Homo viator. Prolegomeni ad una metafisica della speranza*. Torino: Borla.

Marcel G. (1970). *Il mistero dell'essere*. Vol. II. Torino: Borla.

Moltmann J. (1970). *Teologia della speranza. Ricerche sui fondamenti e sulle implicazioni di una escatologia cristiana*. Brescia: Queriniana.

Ricoeur P. (2000). *Amore e giustizia*. Brescia: Morcelliana.

von Balthasar H.U. (1977). *Gloria, VII: Nuovo Patto*. Milano: Jaca Book.

Weil S. (2008). *Attesa di Dio*. Milano: Adelphi.

Note sugli autori

Luigi Alici è professore emerito di Filosofia morale all'Università degli Studi di Macerata. Studioso di Agostino, ha posto al centro delle sue ricerche più recenti i temi della fragilità, della cura e del rapporto tra natura, tecnologia e libertà. Fra le sue ultime pubblicazioni ricordiamo: *Natura e persona nella crisi planetaria* (2023, Premio “Parco Maiella”) e *L'infinito nel quotidiano. Sentieri di trascendenza* (2026). È stato presidente dell'Azione Cattolica Italiana dal 2005 al 2008 e ha diretto la Scuola di Studi Superiori “Giacomo Leopardi” di Macerata. Collabora, da anni, con la Fondazione Lavoroperlapersona, nell'ambito della quale dirige la Masterclass EllePì sui beni relazionali.

Gabriele Gabrielli è ideatore e presidente di Fondazione Lavoroperlapersona ETS. È adjunct professor di Organizzazione e gestione delle risorse umane presso le università Luiss Guido Carli ed Europea di Roma. È direttore del master in Sustainable HRM e docente di Remunerazione e gestione delle risorse umane. Ha ricoperto il ruolo di direttore risorse umane e organizzazione di grandi imprese, pubbliche e private.

Attualmente è CEO di People Management Lab SB e B Corp. Tra le sue pubblicazioni più recenti, si segnala *Disegnare e implementare il lavoro sostenibile. Una nuova mentalità per la gestione delle risorse umane* (2025).

Enrico Giovannini è professore ordinario di Statistica economica e Sviluppo sostenibile all'Università di Roma "Tor Vergata" e direttore scientifico dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), da lui cofondata. È stato chief statistician dell'OCSE, presidente dell'ISTAT, ministro del Lavoro e delle politiche sociali e ministro delle Infrastrutture e della mobilità sostenibili. Autore di numerosi studi e pubblicazioni sui temi della misurazione del benessere, dello sviluppo sostenibile e delle politiche economiche, nel 2025 è stato nominato dall'ONU membro del gruppo di esperti di alto livello sul "Beyond GDP".

Alessia Sammarra è professoressa ordinaria di Organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane presso l'Università degli Studi dell'Aquila, dove è anche componente del Consiglio di Amministrazione e coordinatrice della laurea a doppio titolo in Amministrazione, economia e finanza. Studia il rapporto tra pratiche HR, performance e benessere organizzativo, con un focus su age management e inclusione dei lavoratori con malattie croniche. Tra le sue pubblicazioni figurano la monografia *La diversità di età nei contesti di lavoro* e articoli sulle principali riviste scientifiche internazionali di HRM. È componente del comitato scientifico del Centro di Ricerca della Fondazione Lavoroperlapersona ETS (EllePi).

Giorgio De Michelis è studioso e progettista di sistemi digitali. Già professore ordinario di Interaction design e Siste-

mi per la collaborazione all'Università di Milano-Bicocca, ha diretto il Dipartimento di Informatica, sistemistica e comunicazione della medesima Università. Le sue ricerche hanno riguardato il *Computer Supported Cooperative Work*, l'*interaction design* e l'informatica per le organizzazioni. È autore di oltre duecento pubblicazioni scientifiche e di diversi libri, tra cui *Design Things* (2011). È stato membro dell'Accademia Europea e sociofondatore della EUSSET (European Society for Socially Embedded Technologies).

Questo LIBRO



ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:

www.francoangeli.it/opinione

**VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?**



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

**DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.**



Management, finanza, marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia: teorie e tecniche

Didattica, scienze della formazione

Economia, economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design, arte, territorio

Informatica, ingegneria

Scienze

Filosofia, letteratura, linguistica,
storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere, autoaiuto

Efficacia personale

Politiche e servizi sociali

FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Stiamo forse uscendo dall'orbita della civiltà che cerca il bene dell'umanità? Stiamo rinunciando a prefigurare un mondo più giusto nel quale fioriscono i diritti dell'uomo, il rispetto della natura, il lavoro dignitoso? Il mondo è davvero in retromarcia o siamo testimoni della ricerca della via verso il giusto progresso umano, civile, economico?

Sono, queste, alcune delle domande che hanno stimolato i contributi presenti in questo testo. Saggi che cercano di rispondere alla necessità di unire armonicamente sostenibilità e sviluppo, trasformazione ed eredità, uguaglianza e benessere, lavoro e dignità, e lo fanno, anzitutto, riconoscendo nella speranza "viva e attiva" il fondamento per l'edificazione del futuro.

Rivolto a chi si interroga sulle direzioni del nostro tempo, questo volume si propone come un'occasione di riflessione e confronto per studiosi, professionisti e quanti, nei diversi ambiti della vita civile, economica e sociale, sono chiamati a immaginare e realizzare nuove forme di progresso umano.

Gabriele Gabrielli è ideatore e presidente di Fondazione Lavoro-perlapersona ETS. È adjunct professor di Organizzazione e gestione delle risorse umane presso le università Luiss Guido Carli ed Europea di Roma. È direttore del master in Sustainable HRM e docente di Remunerazione e gestione delle risorse umane. Ha ricoperto il ruolo di direttore risorse umane e organizzazione di grandi imprese, pubbliche e private. Attualmente è CEO di People Management Lab SB e B Corp. Tra le sue pubblicazioni più recenti, si segnala *Disegnare e implementare il lavoro sostenibile. Una nuova mentalità per la gestione delle risorse umane* (2025).