



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in Scienze filosofiche

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Tesi di Laurea

La tras-formazione del lavoro per un nuovo umanesimo

Relatore

Massimiliano Costa

Correlatore

Umberto Margiotta

Laureanda

Anna Venturini

Matricola 837808

Anno Accademico 2015 / 2016

INDICE

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1: NUOVI SVILUPPI DI CAMBIAMENTO NEL LAVORO	11
PARTE PRIMA: le nuove forme del lavoro	11
PARTE SECONDA: passaggio dallo <i>scientific management</i> allo <i>humanistic management</i>	15
2.1. L' <i>Enterprise 2.0</i> e le opportunità delle nuove tecnologie.....	17
2.2. Cambiamento e potenzialità dei social media.....	18
2.3. I quattro stadi di sviluppo dell'organizzazione in un'ottica <i>smart</i>	20
PARTE TERZA: la centralità dell'innovazione nell'interazione con l'ambiente	24
PARTE QUARTA: la dimensione autopoietica dell'organizzazione e il valore dell'apprendimento	28
4.1. La <i>learning organization</i> per l' <i>Open Enterprise</i>	30
CONCLUSIONI: tre sinoli rivisitati nel contesto della trasformazione del lavoro	33
CAPITOLO 2: IDENTITÀ, TECNICA, SOCIALITÀ NEL LAVORO	34
PARTE PRIMA: analisi del rapporto tra agire lavorativo e identità della persona	34
1.1. Il lavoro nell'antichità: l'ostracismo ontologico del lavoro nel pensiero aristotelico.....	34
1.2. La vocazione umana al lavoro nella cultura cristiana.....	37
1.3. Il definitivo suggello del valore del fare con la Riforma protestante.....	40
1.4. Il riconoscimento della formatività del lavoro e l'affermazione della pedagogia del lavoro tra '600 e '700.....	41
1.5. La nuova immagine del lavoro alle soglie del XIX secolo: il contributo della riflessione hegeliana nella dialettica servo-padrone.....	43
1.6. L'esaltazione marxiana del lavoro liberato da ogni forma di alienazione.....	46
1.7. Il '900: il secolo <i>del lavoro</i>	48
1.7.1. Un nuovo senso del lavoro tra libertà, gioco e sviluppo dell'identità sociale.....	50
1.7.2. La rifondazione spirituale del lavoro in Simone Weil.....	54
1.7.3. Tra ipertrofia e ridefinizione della centralità del lavoro.....	56
1.8. Il ripensamento dell'identità del lavoratore tra multi-appartenenza e network nel contesto della trasformazione del lavoro.....	58

PARTE SECONDA: analisi del rapporto tra lavoro e tecnica	59
2.1. L'evoluzione della tecnica nella storia: strumento a disposizione dell'uomo o fine assoluto?.....	59
2.2. Galimberti e la concezione della tecnica come fine assoluto.....	60
2.3. Severino e la relazione tra volontà di potenza, alienazione e apparato tecnico.....	62
2.4. Il ripensamento della tecnica nel contesto della trasformazione del lavoro.....	64
PARTE TERZA: analisi del rapporto tra lavoro e socialità	68
3.1. Riquilibrare il senso della relazione nel contesto della trasformazione del lavoro.....	69
3.2. La nuova figura del lavoratore coinvolto.....	70
3.3. Il lavoro significativo come realtà umana e sociale vitale.....	71
3.4. Il lavoro coinvolto come edificazione di civiltà.....	72
3.5. La centralità delle risorse umane e lo sviluppo dell'identità in relazione.....	73
3.6. L'importanza del non- <i>logos</i> intangibile come fondamento di un nuovo umanesimo organizzativo.....	75
CONCLUSIONI: passaggio di testimone tra filosofia e pedagogia del lavoro	76
CAPITOLO 3: RAPPORTO TRA LAVORO E FORMATIVITÀ NELLA <i>GLOBAL SOCIETY</i>	78
PARTE PRIMA: lettura pedagogica del lavoro praticato da professionalità in movimento	78
1.1. La formazione come pratica di conferimento di senso all'adulthood professionale ed esistenziale del lavoratore.....	79
1.2. La centralità dell'approccio narrativo nella formazione permanente.....	82
1.3. La formazione come <i>paideia</i> : promozione della totalità della persona al lavoro.....	83
1.4. Il versante sociale della formazione.....	85
PARTE SECONDA: agire lavorativo riflessivo e generativo	85
2.1. La riflessività che trasforma.....	86
2.2. La riflessività a supporto dell'innovazione.....	87
2.3. Il lavoro riflessivo espressione della piena realizzabilità del potenziale antropologico umano.....	90
2.4. <i>Generatività</i> come sviluppo sincronico di talento e multi-appartenenza.....	90
PARTE TERZA: il ruolo formativo delle tecnologie	93
3.1. Le tecnologie come spazio negoziale tra gli individui in un contesto lavorativo relazionale.....	94

PARTE QUARTA: socialità del lavoro formativamente connotato	96
4.1. Passaggio da creatività intesa come abilità cognitiva individuale a opportunità d'innovazione.....	96
4.2. Punti di forza e di debolezza della creatività impiegata per muoversi sull' <i>orlo del caos</i>	100
CONCLUSIONI: quale <i>policy</i> formativa per tradurre la creatività in opportunità?	105
CAPITOLO 4: CAPACITARE LE COMPETENZE NEI CONTESTI D'INNOVAZIONE	107
PARTE PRIMA: transizione dal modello di competenza alla dimensione di <i>capacitazione</i>	107
1.1. Oltre il concetto di competenza.....	107
1.2. Ripensare la forma e l'azione della competenza: il contributo di Michele Pellerey.....	108
1.3. Il <i>capability approach</i> come <i>capacit-azione</i> all'interno del contesto.....	110
PARTE SECONDA: i processi di <i>capacitazione</i> nei contesti d'innovazione	112
2.1. Ridefinizione dell'agire competente nei contesti d'innovazione tra <i>agency</i> individuale e dimensione sociale.....	113
2.2. Capacitare le competenze come espressione di libertà.....	115
2.3. Il ruolo della formazione nei processi di attivazione delle <i>capacitazioni</i>	116
2.4. <i>Empowerment</i> e <i>flourishing</i> del patrimonio <i>capacitativo</i> del lavoratore.....	117
2.5. L'agire <i>capabilited</i> come fondamento di un agire sociale responsabile.....	119
PARTE TERZA: promuovere l'<i>agency capabilited</i> per l'innovazione sociale	122
3.1. L' <i>agency capabilited</i> come cardine di un <i>welfare</i> delle <i>capacitazioni</i> fondato sul <i>learnfare</i>	122
3.2. Il nesso tra <i>capability approach</i> ed educazione permanente a fondamento di una nuova cittadinanza.....	125
3.3. Capacitare l'innovazione sociale correlata al principio di sussidiarietà.....	127
CONCLUSIONI: oltre il <i>welfare</i> tradizionale	128
CAPITOLO 5: UNA NUOVA ETICA DEL LAVORO PER UNO SVILUPPO UMANO GLOBALE	130
PARTE PRIMA: il perseguimento del benessere personale come base per una cittadinanza consapevole, responsabile, solidale	130
1.1. Le organizzazioni: comunità di "io desideranti" indirizzate a un progetto di <i>ben-essere</i>	130
1.2. La fondazione di un'adeguata antropologia della persona al lavoro per risvegliare la coscienza della responsabilità.....	133

PARTE SECONDA: il perseguimento del benessere organizzativo come base per una cittadinanza sociale solidale	134
2.1. Il legame tra competenza emotiva e competenza sociale.....	135
2.2. La dinamica del riconoscimento quale ponte tra benessere personale e benessere organizzativo.....	137
2.3. La coltivazione dell'intelligenza affettiva quale base per l'esercizio di un'autentica socialità.....	138
2.4. La formazione per un nuovo umanesimo organizzativo.....	142
PARTE TERZA: una nuova eticità del lavoro a fondamento di un'economia e di uno sviluppo a misura di persona	144
3.1. Il concetto di RSI tra perseguimento di valore economico e costruzione di un <i>éthos</i> condiviso.....	145
3.2. Un nuovo modello di sviluppo che integra economia ed etica.....	149
3.3. Un'economia oltre l' <i>homo œconomicus</i>	150
 CONCLUSIONI	 153
RINGRAZIAMENTI	155
BIBLIOGRAFIA	156

A chi, da sempre, c'è stato, continua a esserci e sempre ci sarà.

*A chi c'è stato... e magari, attualmente, sembra non ci sia.
Ma invece continua a esserci, rinnovato e trasfigurato, in altre trame.*

*A queste meravigliose trame fatte dei tanti volti
che stabilmente hanno trovato dimora nel mio cuore.*

INTRODUZIONE

I filosofi hanno finora interpretato il mondo; da ora in poi si tratta di cambiarlo.

Con questa celebre sentenza contenuta nell'opera *Tesi su Feuerbach* di Karl Marx, intendo esordire e dare avvio a questo mio studio per indicare, molto chiaramente, il solco all'interno del quale si colloca la volontà che mi ha spinto a intraprenderlo.

Non voglio certo peccare di presunzione facendo mia questa audace affermazione, né tantomeno aderire, in questa circostanza, alle motivazioni che hanno spinto Marx a pronunciarla. La adotto, piuttosto, in quanto ritengo esprima in modo molto incisivo lo statuto più autentico della filosofia: l'intento di incidere, per mezzo di un'indagine interpretativa mai banale, sulla realtà in cui siamo immersi. Il *logos* filosofico, per sua natura, è chiamato ad “*impastarsi*” con il reale influenzando su esso.

Allora, anche questa mia tesi si pone come obiettivo quello di provare a “*cambiare le cose*”. E lo fa, ponendo in dialogo filosofia e pedagogia attorno ad uno dei temi, da sempre, al centro della riflessione filosofica e pedagogica appunto: il lavoro.

Quest'ultimo è protagonista di continue trasformazioni che lo investono e contribuiscono a renderlo una categoria *dinamica*, non rigidamente stabilita una volta per tutte.

Anche oggi, nella società attuale, il lavoro è al centro di una profonda ridefinizione sia in senso organizzativo che processuale. Assistiamo all'emergere di un nuovo paradigma caratterizzato da principi e fisionomia peculiari che, come descritto nel primo capitolo, presuppone, oltre al ripensamento di leve di natura organizzativa e gestionale, una vera e propria transizione dalla prospettiva dello *scientific* a quella dello *humanistic management*, propria di un'impresa 2.0 fondata su un modello di *open innovation*.

La tensione interrogativa che attraversa l'intera disamina e a cui la filosofia e la pedagogia sono chiamate a rispondere, è comprendere se e in che modo le nuove forme del lavoro (*smart working*, robotizzazione ...) possano rappresentare l'occasione propizia per orientare le trasformazioni in atto verso un modello di sviluppo capace di coniugare produttività, crescita personale e territoriale, innovazione e *ben-essere* sociale.

La risposta a questa pervasiva domanda è fornita e disseminata lungo l'intero svolgimento della presente discussione. Ma prima di svelarla qui in anteprima, risulta utile ripercorrere, molto brevemente, il contenuto dei capitoli.

A partire dalla delimitazione dello stato dell'arte sul fenomeno dell'attuale trasformazione del lavoro contenuto nel capitolo iniziale, il capitolo successivo esplora tre sinoli sui quali, il vento del cambiamento sollevato dal nuovo paradigma del lavoro e dell'impresa, è destinato inevitabilmente a pronunciarsi. Essi sono il rapporto tra agire lavorativo, da un lato, e identità del lavoro, ruolo della tecnologia, socialità del lavoro, dall'altro.

A proposito del primo rapporto -agire lavorativo/identità del lavoratore-, l'*excursus* storico-filosofico posto nella parte iniziale del capitolo, ripercorrendo le alterne vicende, consegna l'immagine di un lavoro che, da una condizione di originario ostracismo così come decretato dalla cultura greca, guadagna una centralità ontologica e antropologica la quale, solamente a patto di non misconoscere la totalità delle dimensioni contenute nell'identità del soggetto, non corre il rischio di degenerare in ipertrofia.

In riferimento al secondo nesso -agire lavorativo/tecnologia-, il ritratto che risulta è quello di un lavoro cui si prospetta la concreta possibilità di sdoganarsi dalla fallacia dell'equiparazione ad ambito alla mercé di una tecnica intesa come fine assoluto, per configurarsi come spazio di sviluppo dell'identità intrapersonale e interpersonale di ciascuno, di partecipazione, di attuazione di plurimi processi di scelta e di apprendimento, di abbattimento dei rigidi confini organizzativi.

Infine, riguardo al terzo binomio -agire lavorativo/socialità-, sempre più protagonista è la figura del lavoratore *coinvolto* impegnato in legami relazionali e sociali significativi.

Nel terzo capitolo, i nuclei concettuali appena discussi sono consegnati alla riflessione pedagogica chiamata a pronunciarsi ai fini di orientare positivamente, all'interno della *global society*, le trasformazioni concernenti la categoria del lavoro.

Ecco che l'agire lavorativo si qualifica come caratterizzato da una riflessività pluridimensionale e pluritemporale che, esplicandosi in processi di composizione di opportunità e di delimitazione di traiettorie di scelta e di nuova direzionalità, porta con sé una generatività la quale si sostanzia appunto nella configurazione di possibili trame congetturali, opportunità d'azione e schemi di significazione entro cui definire responsabilmente se stessi, la relazione con gli altri e con la realtà.

Esso inoltre, concedendo sempre più terreno a tecnologie capaci di stravolgere il modo di guardare alle pratiche lavorative, diventa spazio negoziale tra gli individui in un contesto dove l'elemento discriminante per promuovere un'autentica socialità ovvero una sana relazionalità con se stessi, gli altri, l'ambiente circostante, è costituito dalla creatività, non

intesa come talento cognitivo individuale né forza assorbita da finalità puramente produttive, ma piuttosto come elemento che, se opportunamente supportato all'interno di realtà organizzative capaci di riconoscerlo come valore asset, ha interesse precipuo: qualificare l'agire lavorativo stesso, creare opportunità, stimolare nuovi tipi di crescita, generare innovazione.

L'approfondimento del quarto capitolo dedicato al tema del passaggio dal modello delle competenze come adeguamento in termini prestazionistici a quello della capacitazione quale atto deliberato di realizzazione e funzionamento personale capace di integrare le risorse interne dell'individuo con i fattori contestuali e generare innovazione sociale, è il ponte d'accesso al contenuto dell'ultimo capitolo dedicato al rapporto tra nuove forme del lavoro e giustizia sociale.

Il paradigma delle capacitazioni infatti, è suscettibile di espansione non solo perché l'attivazione di queste ultime è tanto più rilevante quanto più è espressione di un processo che coinvolge la singolarità nella molteplicità, ma anche perché chiede spazio vitale all'interno di un contesto sociale più ampio e allargato rispetto al contesto lavorativo da cui prende le mosse, ponendosi a fondamento di un agire sociale responsabile, di un *welfare* delle capacitazioni basato sul *learnfare* nel segno di un'educazione totale del cittadino.

Il perseguimento del benessere personale all'interno dell'ambiente di lavoro per mezzo di un'adeguata valorizzazione e considerazione dell'*agency capabilities*, dei vissuti emotivi, dell'intelligenza affettiva, è precondizione per l'istaurarsi di un diffuso benessere organizzativo, a sua volta base, per una altrettanto autentica cittadinanza sociale nelle forme e strutture della società civile.

Questo perché l'autorealizzazione e il benessere del singolo lavoratore riconosciuto e valorizzato come *persona*, se veritieri, non sono mai fini a se stessi ma si trascendono in benessere altrui dando vita a una socialità matura, solidale, responsabile dentro e fuori le organizzazioni. Questa socialità, del resto, è terreno d'innesto di un'economia e di uno sviluppo etico, globale, autentico. Un'economia e uno sviluppo cioè che, sulla base della fondazione di un'adeguata antropologia, si lasciano guidare da un'immagine integrale dell'uomo inteso come identità in relazione.

A questo punto, il filo conduttore tra i vari capitoli nonché la risposta individuata all'interrogativo che percorre l'intera trattazione, è rappresentato dalla *formazione* che pone al centro la *persona* quale vero e proprio fondamento di un nuovo umanesimo, di una cultura del *ben-essere* e dell'edificazione de bene comune.

Fonte di personalizzazione del lavoro e di attivazione delle capacitazioni del lavoratore, pratica di conferimento di senso alla sua adultità (e al suo vissuto) professionale ed esistenziale, esercizio di *paideia* capace di promuovere, oltre al saper conoscere e al saper agire, il *saper essere* e il *saper convivere*, artefice della valorizzazione del *non-logos* intangibile e dell'informale, la formazione si presenta come occasione di crescita ed *empowerment* non solo del soggetto-lavoratore ma anche della persona considerata nella sua globalità.

Ecco dunque che, additando essa come vettore di cambiamento, la sezione finale della presente discussione, nella quale si auspica un nuovo umanesimo, un'economia oltre l'*homo aeconomicus*, uno sviluppo a misura di persona, non appare come una formale utopia o un'aleatoria soluzione di comodo. Non si può nascondere che, laddove, ancora oggi, il capitalismo selvaggio rappresenti il modello dominante, le inevitabili conseguenze sono sfruttamento incontrollato e "*falsa coscienza*" in riferimento alla presunta pretesa di imprescindibilità di esso. Ma la trasformazione del modello di lavoro che si sta affermando, se cavalcata e interpretata da una formazione con le caratteristiche di cui sopra e decisa ad operare a livello di *policy*, ridefinizione di teorie organizzative, azioni di regia da parte di una direzione *HR* illuminata ecc..., presenta già, in atto o in condizioni di promettente potenza, tutti gli elementi su cui innestare un reale e sostenibile nuovo modello di sviluppo.

CAPITOLO 1

Nuovi sviluppi di cambiamento nel lavoro

PARTE PRIMA: LE NUOVE FORME DEL LAVORO

Il lavoro è, da sempre, una categoria al centro della riflessione filosofica e pedagogica nonché protagonista di continue trasformazioni.

Esse, nel corso dei secoli e secondo esiti differenti, hanno contribuito a definirne lo statuto ontologico; inoltre, di volta in volta, hanno contribuito e continuano tuttora, a rimettere in questione, approfondire, ridisegnare il significato degli attori (lavoratori, manager, clienti, territorio ecc...) e dei fattori (funzione della tecnologia, socialità, modelli d'impresa ecc...) coinvolti. Un ragionato *excursus* storico-filosofico collocato all'inizio del capitolo successivo, aiuterà a focalizzare alcuni dei punti salienti di queste alterne vicende.

Il presente capitolo intende invece studiare e fornire una sorta di “stato dell'arte” di quella che è considerata l'ultima frontiera delle trasformazioni che interessano il lavoro e la cultura d'impresa per cercare di comprendere come essa possa rispondere all'interrogativo di fondo che attraversa l'intera disamina rappresentando un modello capace di coniugare obiettivi di business -formulabili in termini di efficacia, efficienza, ricerca di innovazione-, qualità dell'esistenza, *ben-essere* sociale.

Per designare tale frontiera e, dunque, l'innovativo approccio all'organizzazione del lavoro contraddistinto da principi e fisionomia peculiari, sono usate le espressioni “*smart working*” e “*smart factory*” o “*industria 4.0*” in riferimento al fenomeno della cosiddetta quarta rivoluzione industriale e della robotizzazione.

In questo primo paragrafo, sarà dato spazio a una trattazione di questi due panorami trasformativi.

Lungi dal coincidere con una semplice introduzione di strumentazioni digitali all'avanguardia come tecnologie ITC e *device* mobili intelligenti o dal configurarsi come una mera versione aggiornata del telelavoro, le iniziative di *smart working*, a partire dal ridisegnamento del rapporto tra uomo e tecnologia integrata nei processi lavorativi, comportano una profonda modificazione della dimensione spazio-temporale.

Tali iniziative, infatti, secondo un'indagine eseguita nel novembre 2012 dall'*Osservatorio Smart Working* del Politecnico di Milano, si concretizzano nel ripensamento di alcune leve raggruppabili in tre categorie:

1. *Bricks*, ovvero il layout fisico degli spazi di lavoro;
2. *Bits*, ossia la capacità di sfruttare le potenzialità delle tecnologie digitali per il ripensamento dello spazio virtuale di lavoro;
3. *Behaviours*, ovvero stili di lavoro, policy organizzative di flessibilità riguardo a luogo e orario di lavoro, cultura del top management e comportamenti delle persone.¹

La progettazione o riprogettazione del layout fisico degli spazi di lavoro (*Bricks*) con il proposito di creare ambienti aperti, flessibili, orientati alla collaborazione e al benessere delle persone comprende operazioni di ampliamento della dimensione degli uffici con il passaggio a *open space* per favorire il *team working*, riconfigurabilità della postazione di lavoro ai fini di creare uffici versatili e agevolmente modificabili in risposta alle necessità di spazio e di utilizzo da parte dei lavoratori, introduzione di aree di relax in modo da incentivare l'incontro, le relazioni sociali, la comunicazione informale conferendo una tinta di "ambiente domestico" all'ufficio così da veicolare l'intenzione di conciliabilità e continuità tra sfera lavorativa e privata garantendo un miglioramento del *work-life balance* personale, la predisposizione di zone deputate allo stimolo della collaborazione mediante *brainstorming* e scambio di idee, la creazione di postazioni condivise come *desk sharing* e *booking system* in virtù di una più estesa flessibilità organizzativa e infine l'introduzione di sistemi di localizzazione automatica dei dipendenti non più rigidamente vincolati a presenziare fisicamente in un luogo e per un periodo di tempo circoscritti.

Gli interventi che invece riguardano la creazione di uno spazio virtuale di lavoro (*Bits*) avanzato, flessibile e personalizzabile, sono finalizzati a incentivare e cementificare, mediante l'introduzione di social media, le relazioni interpersonali investendo gli ambiti di *Knowledge Management*, *Social Network*, *Community*, perfezionare la gestione della conoscenza, della comunicazione e della collaborazione interna ed esterna all'impresa, consentire l'accesso in mobilità a strumenti e contenuti mediante l'istituzione di un *Mobile Workspace*, fruire di applicazioni, piattaforme e risorse infrastrutturali in modo estremamente flessibile con l'imprescindibile ausilio di un sistema di *Cloud Computing*, supportare i processi decisionali in modo tempestivo ed efficace. La maggior adattabilità dello spazio di lavoro virtuale alle

¹ OSSERVATORIO SMART WORKING, *Smart Working: ripensare il lavoro, ripensare energia*, Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale – School of Management, Novembre 2012, p. 9.

esigenze professionali e umane dei dipendenti passa dunque attraverso la possibilità di accedere ad applicazioni e contenuti da qualsiasi collocazione e in qualsiasi momento grazie all'utilizzo di *device* e dispositivi forniti o personali.

Per quanto riguarda la policy e i comportamenti organizzativi (*behaviours*), gli interventi sono rivolti al rafforzamento della possibilità di scelta del luogo e dell'orario di lavoro da parte dei dipendenti.

In relazione alla prima ovvero alla ripartizione del proprio tempo lavorativo fra le varie sedi di lavoro o in qualsiasi altro luogo diverso dalla postazione fissa e provvisto della possibilità di collegamento a internet, sebbene le resistenze siano ancora diffuse e si radichino «nel timore di perdita di controllo da parte di un management poco orientato alla delega e al lavoro per obiettivi e nel rischio legato al timore di isolamento e alienamento delle persone»², nel momento in cui tale rinnovamento riesce a esplicitarsi i vantaggi misurabili in termini di incremento motivazionale, miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita familiare, riduzione del tasso di assenteismo, potenziamento delle prestazioni lavorative e della produttività dei singoli, e, non da ultimo, di riduzione di costi aziendali, sono evidenti.

In merito alla duttilità nella gestione del tempo lavorativo, la personalizzazione del proprio orario di lavoro in termini di “orario elastico” -inteso come possibilità da parte del dipendente di scelta dell'inizio, della conclusione e dell'interruzione della prestazione lavorativa mantenendone invariata la durata complessiva- e/o di “orario modulabile” -ossia la modulazione della durata della prestazione lavorativa articolandola in maniera variabile mediante l'estensione o la contrazione del tempo di lavoro, nell'orario giornaliero, settimanale, mensile, annuale- è maggiormente diffusa anche se limitatamente ad alcune categorie di dipendenti.

Avallando una flessibilità di tipo spazio-temporale del tutto opposta all'ostinata convinzione che solamente la presenza delle persone in ufficio per un periodo di tempo stabilito a priori è garanzia di professionalità ed efficienza, l'obiettivo cui tendere è il pieno sviluppo delle potenzialità, risorse, competenze, abilità -in una parola: la poliedrica e ricca personalità- proprie del lavoratore identificabile con la dicitura di “*Smart Worker*” dal momento che sussume in sé le caratteristiche del “*Distant o Mobile Worker*”, “*Flexible Worker*”, “*Adaptive Worker*” per indicare rispettivamente la mobilità fuori dall'ufficio per più della metà del proprio tempo lavorativo, l'autonomia nella personalizzazione dell'orario di lavoro, la possibilità di scegliere liberamente gli strumenti per svolgere la propria mansione.

² *Ivi*, p. 16

Del resto, oltre alla flessibilità spazio-temporale, altri tre sono i criteri indicati dall'indagine del Politecnico per misurare gli interventi di *smart working* ed evidenziare come questi ultimi, presupponendo una profonda riconsiderazione del modo di lavorare e di relazionarsi delle persone, conducono a una più generale ridefinizione del tradizionale paradigma organizzativo d'impresa. Essi sono:

- valorizzazione dei talenti e dell'innovazione con particolare *focus* sulle capacità individuali di contribuire in modo proattivo alla creazione di conoscenza e all'innovazione;
- comunicazione e collaborazione interpersonali in un clima aperto e trasparente per favorire la creazione trasversale di relazioni, indipendentemente da gerarchie predefinite;
- *empowerment* e responsabilizzazione della persona nell'ambito lavorativo ai fini di agire e prendere decisioni autonomamente.³

All'interno di un'ottica *smart* di lavoro atta a favorire parallelamente produttività e *work life balance*, rientra la realtà rappresentata dalla “*smart factory*” o “*industria 4.0*”, luogo di dispiegamento di quella che è stata definita “*quarta rivoluzione industriale*”. Con tale espressione s'intende indicare il fenomeno della crescente integrazione di sistemi ciber-fisici e di diverse tecnologie (stampante 3D, manifattura adattiva, *big data*, robotica, intelligenza artificiale, biotecnologia, nanotecnologia, genetica, *Internet of Things*, *Visual e Augmented Reality*) nei processi industriali, ovvero l'inserimento, nei lavori svolti dagli esseri umani, di macchine intelligenti e connesse a internet.

Si tratta di una rivoluzione che interessa sia i processi produttivi, dove i robot saranno destinati, non tanto ad aumentare -operando come utensili- la produttività dei lavoratori, ma a sostituire massicciamente l'attività di questi ultimi, sia la consumazione, dove l'idea di un “*design orientato ai servizi*” basato sull'*Internet of Things* ha un forte impatto in termini di utilizzo di prodotti personalizzati⁴.

³ Ivi, p. 18.

⁴ Cfr. J. L. WASHBON, *Learning and the New Workplace: Impacts of Technology Change on Postsecondary Career and Technical Education in New Directions for Community Colleges*, n. 157, Jossey-Bass, 2012, pp. 43-52.

PARTE SECONDA: PASSAGGIO DALLO *SCIENTIFIC MANAGEMENT* ALLO *HUMANISTIC MANAGEMENT*

Ciò di fronte a cui siamo in presenza in questo orizzonte di trasformazioni nell'ambito del lavoro è un vero e proprio cambio di approccio che, a partire dalla flessibilità dei confini del rapporto spazio-tempo-lavoro, pone in discussione l'adeguatezza della rigida modalità organizzativa tradizionale.

Appare chiaro sin da subito che la posta in gioco con l'introduzione nelle aziende di modelli *smart* è rappresentata da un'azione decisa e fondativa sulla cultura del lavoro: dalla cultura del management, passando alla cultura dei collaboratori scarsamente propensi a ridefinire le attività e a cambiare modalità di lavoro in termini di flessibilità di luoghi e orari secondo le esigenze personali e professionali, per concludere con la cultura dei lavoratori stessi, che devono essere educati al cambiamento in atto per poterlo interpretare in maniera responsabile e autonoma predisponendo se stessi a essere propositivi a ripensare e sviluppare le proprie competenze, allargare le conoscenze e a generare innovazione.

Si può perciò affermare che questa operazione di portata epocale si traduce sostanzialmente in un cambio di paradigma: il passaggio dallo *scientific management* allo *humanistic management*.

Lo *scientific management* rappresenta l'anima dell'«organizzazione burocratica, con una forte enfasi su standardizzazione, specializzazione, gerarchia, conformismo e controllo»⁵ e di stampo fordista.

Questi principi fondativi del *management 1.0* e formalizzati da Taylor nel 1911 sono facilmente ravvisabili in qualsiasi tipologia di organizzazione in cui «troviamo che il potere scende dall'alto in basso, che le strategie sono definite da un vertice ristretto, che gli obiettivi sono assegnati e non scelti, che è imposto un controllo ferreo e che sono i senior executives ad allocare le risorse»⁶. Ma se prima dell'avvento del web, era assai arduo individuare modelli alternativi a questa ortodossia manageriale, ora «Internet ha determinato l'esplosione di nuove forme di vita organizzativa in cui il coordinamento si ottiene senza centralizzazione, il potere è il prodotto della capacità di contribuzione invece che del ruolo occupato, dove la conoscenza condivisa da molti trionfa sull'autoritarismo di pochi, nuovi punti di vista sono valorizzati invece che soffocati, le comunità si formano spontaneamente intorno a specifici

⁵ M. MINGHETTI, *Introduzione* in M. MINGHETTI, *L'Intelligenza collaborativa. Verso la social organization*, Milano, EGEA, 2013, p. IX.

⁶ *Ivi*, p. X.

interessi, le opportunità di innovazione travalicano la ferrea distinzione fra vocazioni professionali e hobby personali, i titoli formali contano meno della capacità di fornire valore aggiunto, le performance sono valutate dai tuoi pari grado e l'influenza viene dalla abilità a diffondere informazioni invece che dal tenerle nascoste»⁷.

È evidente che il cambiamento passa per l'abbandono dei modelli gerarchici e burocratici propri dello *scientific management* per approdare all'adozione degli antitetici principi dello *humanistic management*, caratteristici di quella che è stata definita "*social organization*" volendo identificare «un nuovo modo di fare impresa che consente a un vasto numero di persone di lavorare collettivamente valorizzando le singole riserve di competenza, talento, creatività ed energia»⁸.

Il pilastro alla base di questa innovativa conformazione organizzativa è rappresentato dal concetto di "intelligenza collaborativa" con il quale s'intende indicare quel peculiare approccio che, valorizzando esperienza, capacità e specificità individuali, rende fondamentali per la soluzione di problemi non tanto il ricorso a procedure standard ma l'iniziativa personale e le posizioni potenzialmente conflittuali dei soggetti interessati, l'intreccio di interpretazioni differenti dei fenomeni e di traiettorie di scelta diversificate.

I processi lavorativi illuminati da un'intelligenza collaborativa pronta a scommettere su partecipazione, interazione, cooperazione, orientamento ai risultati, valorizzazione di competenze, corresponsabilità si possono svolgere in un ambiente abilitante adeguato fatto di spazi fisici e virtuali, di valori condivisi, di logiche e processi orizzontali e non verticali.

Prima ancora che tecnologica, la sfida che si prospetta è dunque perspicuamente culturale e organizzativa.

Il transito da un'organizzazione basata sul controllo verticistico e gerarchico a una fondata su modalità d'interazione diverse, supportate da strumenti social e logiche di coinvolgimento delle risorse di tipo fortemente collaborativo e aperto, presuppone un'azione globale di riassetto dell'organizzazione aziendale in aggiunta a una di riconsiderazione della categoria di lavoro. Come infatti afferma Marco Minghetti «parliamo dunque di sfide in prima battuta rivolte ai top manager che devono far divenire [gli strumenti atti a promuovere il lavoro collaborativo] parti integranti della propria visione manageriale, insieme ai direttori HR, in quanto responsabili della regia tecnica del cambiamento: subito dopo verranno gli ITC

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ivi*, p. XI.

manager e ovviamente tutti gli altri, che dovranno declinare operativamente la trasformazione organizzativa»⁹.

2.1. L'Enterprise 2.0 e le opportunità delle nuove tecnologie

Con l'obiettivo di ribaltare il paradigma della verticalità e del controllo, l'imponente progetto di revisione delle politiche e delle prassi organizzative, comunicative, formative, gestionali delle realtà lavorative, cavalca l'onda della rivoluzione del web 2.0.

Sapendo che il termine "Web 2.0" corrisponde a un superamento della semplice visualizzazione di documenti ipertestuali statici creati con il ricorso al linguaggio HTML (web 1.0) a cui gli utenti si avvicinavano in qualità di meri consultatori, per incarnare invece quell'«architettura della partecipazione e intelligenza collettiva [...], quel comportamento collettivo di tipo cognitivo che prende forma attraverso le tecnologie che consentono l'aggregazione dell'intelligenza distribuita in diversi individui e gruppi sociali»¹⁰ con l'assegnazione di un nuovo ruolo attivo all'utente, la rivoluzione fautrice dell'avvento di un'impresa 2.0, ha un significato ben definito.

Se il modello è quello di una piattaforma partecipativa, collaborativa e di scambio che eleva l'utente allo *status* di protagonista indiscusso in grado di generare e condividere contenuti personali attraverso molteplici canali comunicativi, ecco che il termine "enterprise 2.0", coniato da Andrew McAfee, docente della Harvard Business School, quello di "management 2.0" e di "social business", veicolano la nitida immagine di una cultura d'impresa legata «all'uso in modalità emergente di piattaforme di social software all'interno delle aziende o tra le aziende e i propri partner e clienti»¹¹, o ancora, «una visione più ampia di evoluzione del modello organizzativo e tecnologico dell'impresa che si fonda comunque sull'applicazione di strumenti collaborativi 2.0 e sull'utilizzo della tecnologia come piattaforma abilitante dei processi e delle relazioni»¹².

Quindi, ciò che, in un contesto applicativo di *enterprise 2.0*, scaturisce dall'utilizzo del web 2.0 in termini di apprendimento collettivo, innovazione partecipata, co-generazione di valore, richiede modalità d'intervento che si discostano dal semplice sostegno nella familiarizzazione con l'elemento tecnologico e si rivolgono piuttosto verso la dimensione

⁹ *Ivi*, p. XIV.

¹⁰ M. MINGHETTI, *L'Intelligenza collaborativa. Verso la social organization*, op. cit., p. 2.

¹¹ *Ivi*, p. 4.

¹² *Ibid.*

comunitaria o conviviale la quale «assume un ruolo crescente nella generazione di valore, rendendo necessaria la rivisitazione dei modelli di *leadership* e di *governance*»¹³.

Il principale elemento da cui muovere i passi per elaborare, avviare, monitorare quella poderosa operazione di rivoluzionamento dell'approccio al lavoro e della cultura d'impresa, è -per dirla con un'espressione d'effetto- la connettività degli utenti non solo "*online*" ma anche e soprattutto "*offline*".

Ecco che i nuovi modelli *smart* rappresentano il mezzo più consono e foriero di validi stimoli e promettenti potenzialità per promuovere, accompagnare, caratterizzare l'auspicata transizione dalla cultura dello *scientific management* a quello dello *humanistic management* proprio dell'*enterprise 2.0* di cui permane una peculiarità imprescindibile.

L'avvento del modello della robotizzazione e dello *smart working* nelle sue sfaccettature *social* -per indicare la condivisione delle informazioni all'interno delle reti sociali- e *mobile* -per riferirsi al crescente uso di dispositivi di accesso mobile-, rafforzato dallo sviluppo del cosiddetto *cloud computing* -l'insieme di tecnologie che consentono di elaborare e archiviare dati grazie all'utilizzo di risorse hardware/software distribuite- , «illustra forse meglio di ogni altro il definitivo declino dello *scientific management*, riassunto nel celebre slogan "the right man in the right place": oggi il presupposto organizzativo su cui fondare metodi e processi di lavoro è del tutto antitetico a quello fordista per cui non è il lavoratore che si muove, ma la catena di montaggio a scorrergli davanti mentre lui è fermo [...] il lavoratore è perpetuamente mobile ed è lo strumento di lavoro a seguirlo ovunque vada (per cui ogni luogo può diventare il luogo giusto per lavorare)»¹⁴.

2.2. Cambiamento e potenzialità dei social media

Si tratta quindi di comprendere come avviare un processo di *change management* coerente alle trasformazioni in atto interrogandosi su come le inesauribili potenzialità dei social media possano contribuire a favorire il cambiamento delle organizzazioni e del lavoro traghettandoli da modelli centrati sulla gerarchia, la frammentazione delle attività e il controllo, a modelli fondati sulla collaborazione e la partecipazione.

Questo avviene puntando sull'attivazione e sul potenziamento di quella che è stata definita "*mass collaboration*"¹⁵ ovvero la «capacità di un nutrito gruppo di persone di collaborare

¹³ Ivi, pp. 4-5.

¹⁴ Ivi, p. 6.

¹⁵ Ivi, p. 15.

realizzando significativi miglioramenti dei processi in termini sia di efficacia che di efficienza rispetto ai metodi di lavoro tradizionali»¹⁶.

Secondo l'opinione di Minghetti, essa è il risultato, oltre che dell'interazione tra le *community* -ovvero quei gruppi di persone accomunate da una stessa *vision* e riunitesi per ottenere un obiettivo condiviso- e la *proposta di valore* -ovvero «ciò che determina la spinta interiore, la motivazione, la volontà di lavorare insieme ad altri mettendo a disposizione la propria conoscenza, le proprie esperienze e le proprie idee»¹⁷- dei *social media* ovvero quei peculiari ambienti online creati con la finalità di permettere di creare contenuti, condividere esperienze e informazioni, costruire relazioni su vasta scala.

Come delucida Minghetti, i vari social media hanno infatti come missione costitutiva e strutturale quella di supportare la *mass collaboration* nonché la comunicazione molti-a-molti e, perciò, non vanno confusi con quelle tecnologie, esistenti da decenni (email, *workflow* ecc...), che promuovono la collaborazione tra singoli e team e sono riconducibili alla definizione di UC (*unified communication*) per designare «l'evoluzione delle funzionalità di telefonia, delle mail, del conferencing e dell'istant messaging in un unico servizio o applicazione che fornisce lo standard di comunicazione per l'ambiente di lavoro»¹⁸.

In virtù delle potenzialità possedute dai social media, l'uso regolamentato di questi mezzi, ha ricadute che travalicano i confini della semplice sfera comunicativa per interessare, più in generale, l'intero assetto organizzativo. Riporta l'analisi eseguita dal MIP:

L'uso dei blog, ad esempio a livello di singola direzione o servizio aziendale, consente di superare i limiti classici della comunicazione istituzionale e creare un canale più diretto, bidirezionale, tra il management delle strutture e le persone. L'impatto dei blog sulla gerarchia e la distribuzione di potere può essere notevole: specie quando utilizzati direttamente dai vertici aziendali, i blog possono accorciare tempi e costi della comunicazione, fornendo uno strumento per esercitare la leadership e consentire visibilità diretta alle persone a tutti i livelli della struttura, prescindendo di fatto dalla gerarchia tradizionale e dai ruoli formali.¹⁹

Ovviamente l'utilizzo di tutti questi *social tools* va posto sotto l'egida di un accurato sistema di *governance* nella consapevolezza che esso deve essere a servizio di una proposta di valore tutt'altro che arbitraria, vaga, e conciliante nei confronti di situazioni di caos incontrollato degenerante in anarchia quanto piuttosto finalizzata a rendere più efficiente il lavoro collaborativo.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Ivi*, p. 18.

¹⁸ *Ivi*, pp. 53-54.

¹⁹ *Ivi*, p. 57.

2.3. I quattro stadi di sviluppo dell'organizzazione in un'ottica smart

Prendendo come riferimento la ricerca condotta dal già citato *Osservatorio* del Politecnico di Milano e riassunto nel compendio intitolato “*Enterprise 2.0: è il tempo del fare*”, è possibile considerare l'ipotesi secondo cui la trasformazione riguardante le realtà organizzative si qualifica come un processo graduale composto idealmente di quattro distinti stadi successivi.

Allo stadio iniziale, la cultura aziendale coincidente con la mentalità dei top manager, si contraddistingue per una marcata diffidenza avente le parvenze di una miope chiusura nei confronti dei social media, considerati come una moda passeggera, una fonte di intrattenimento e di distrazione incapaci di generare valore economico per il business o, peggio, una minaccia per la produttività, il capitale intellettuale, la *privacy*, il principio del comando e del controllo. Le logiche del management 2.0 sono del tutto estranee o approciate in maniera inconsapevole, ingenua, confusa; l'*engagement* personale dei lavoratori è a livello infimo, come pure la richiesta di partecipare alla creazione di valore con idee innovative o apporti proattivi. Scarsa è anche l'interazione tra team di lavoro per il duplice fatto che le *community* sono pressoché inesistenti e i «quadri intermedi ostacolano la diffusione e la condivisione delle informazioni, preferendo attenersi al concetto secondo cui “l'informazione è potere” e al buon vecchio *divide et impera*»²⁰. Ciò che al limite si registra è la timida e poco fruttuosa presenza di «team di progetto orizzontali (interfunzionali) creati e gestiti con le vecchie logiche 1.0 (istituzione tramite ordini di servizio, gestione attraverso procedure burocratiche e farraginosi, sistema di *rewarding* che entra in contrasto con l'efficienza del team perché premia il conseguimento di singoli risultati individuali e non il contributo dato al raggiungimento dell'obiettivo comune, apparato informatico di supporto costosissimo, mai aggiornato e inefficiente ecc...)»²¹. Anche se può anche esservi un embrione di *unified communication*, la comunicazione interna si limita sostanzialmente a una intranet 1.0 per veicolare essenzialmente informazioni top-down funzionali e di servizio. La formazione, infine, è del tutto spersonalizzata e ricorre a corsi a catalogo erogati in aula o attraverso forme asettiche di *e-learning*.

Lo stadio immediatamente consecutivo, pur riportando un cambiamento nelle modalità di approccio ai social media da parte dei dirigenti, presenta in modo ancora preponderante evidenti fattori limitanti. Se da un lato infatti l'azienda non ostacola l'accesso ai social media,

²⁰ *Ivi*, p. 24.

²¹ *Ibid.*

dall'altro l'ingenuità di fondo si esibisce nel momento in cui ci si augura che il valore per il business emerga quasi spontaneamente.

Il top management intuisce che la sfida non è solo tecnologica ma anche e soprattutto di ordine culturale, etico, valoriale. In quest'ottica si spiega la ricerca di nuove opportunità di sviluppo in termini di management 2.0 con conseguente avvio di progetti pilota limitatamente ad alcuni settori. Queste iniziative propositive si accompagnano a gradualità ma costanti operazioni di abbattimento delle reticenze da parte del management meno illuminato e della popolazione aziendale più arroccata nelle proprie vecchie abitudini.

Il cambiamento -verso cui inizia a manifestarsi una diffusa curiosità sia all'interno che all'esterno dell'azienda- coinvolge il *top e middle management*, chiamati a prendere decisioni critiche relativamente alla definizione dei parametri in base ai quali individuare opportunità e rischi del nuovo modello di *social organization* avviando una *gap analysis* tra quest'ultimo e lo stato dell'arte vigente; della *governance* delle community pilota avviate o in fase di sperimentazione e infine delle strategie per favorire l'integrazione tra i nuovi *tools* 2.0 e i sistemi di comunicazione, selezione, formazione, gestione e sviluppo HR correnti. A proposito del settore HR, nonostante non vi siano ancora politiche gestionali e retributive strutturate ai fini di incentivare il lavoro collaborativo, la consapevolezza in merito ai benefici apportati da quest'ultimo nei rapporti tra stakeholder si traduce in azioni concrete come ad esempio la creazione di account aziendali sui principali social network, l'inclusione di programmi di formazione specifici e personalizzati all'interno di normali attività di training, l'integrazione dell'Intranet con applicazioni 2.0 in vista della trasformazione in vero e proprio *social portal* ecc.. La valutazione formulata dall'*Osservatorio* bene sintetizza le peculiarità di questo stadio: in esso «registriamo iniziative di *management 2.0* che hanno avuto un forte impatto su alcuni processi aziendali, con benefici misurabili e significativi, senza però portare a modifiche rilevanti nei comportamenti e nella gestione della conoscenza. Spia di questa situazione è il fatto che le *social media policy* sono spesso ancora di tipo restrittivo»²².

A un livello più avanzato, l'organizzazione nel suo complesso, trainata dall'atteggiamento propositivo dei manager, sta crescendo sotto un profilo social in maniera consistente.

Il fattore rappresentato dalla leadership, irradiato dalla consapevolezza sempre più nitida che i vantaggi di una realtà aziendale sviluppata in senso social sono cospicui, si deve fare promotore di alcune sfide riguardanti l'incremento del valore generato dalle *community*

²² *Ivi*, p. 28.

interne ed esterne sempre più numerose e coordinate, il mantenimento di un grado elevato di tensione creativa all'interno di esse, l'istaurazione di un «equilibrio tra il potere formale espresso negli organigrammi e quello informale acquisito dai singoli individui all'interno delle community stesse»²³. Queste ultime presuppongono un passaggio da un livello locale a uno globale: da ciò deriva l'importanza di sviluppare comunicazioni trasparenti, garantendo la risoluzione dei conflitti.

Parallelamente, si assiste a un serio confronto con il tema della diffusione dei dispositivi *mobile* e del passaggio al *cloud computing*, il modello che, rivelandosi fondamentale per l'elaborazione di enormi quantità di informazioni, si configura come «una vera e propria rivoluzione culturale nell'ambito dei processi di business intelligence aziendale»²⁴. Grazie ad esso infatti, gli utenti dispongono di «risorse per la memorizzazione, il processamento e la condivisione di vaste moli di dati su macchine virtuali poste in remoto accessibili mediante il web»²⁵ e, in tal modo, possono beneficiare della «massima flessibilità operativa, perché l'elaborazione, lo *storage* e l'uso di applicazioni software si sposta nella nuvola, potenzialmente nell'infinità di server connessi a Internet, e tutto è governato da servizi misurabili che trasformano l'uso dei computer e del software in utility»²⁶. Ciò che è in atto è una *cultural transformation*, la cui fisionomia è ben delineata nel seguente passo tratto dall'analisi svolta dall'*Osservatorio* del Politecnico di Milano:

nei casi di maggior successo l'organizzazione promuove e incentiva l'uso di strumenti interni, ma anche esterni per incoraggiare l'apertura e la collaborazione anche con altri attori. L'applicazione di principi 2.0 e l'adozione di logiche di collaborazione e apertura porta a un cambiamento nel modo in cui le imprese operano e nei loro assetti organizzativi per potersi confrontare con una logica strettamente "orizzontale", aperta sia internamente che esternamente, e meno gerarchica. Inoltre, vengono definite con particolare attenzione le leve motivazionali che spingono ad accedere, scambiare e partecipare alle community, disegnando spazi, strumenti, attività ed incentivi dove far emergere i singoli e dar loro identità, vincendo le barriere iniziali ed innescando una partecipazione attiva che permetta di ottenere benefici relativi al senso di appartenenza, alla condivisione della conoscenza e della collaborazione.²⁷

L'obiettivo -cui si pone a capo la direzione HR, vero e proprio motore della trasformazione dell'azienda in una *social organization*- è il transito da una realtà lavorativa plasmata sul tradizionale concetto burocratico di "famiglia professionale" a quello di "*learning*

²³ *Ivi*, p. 30.

²⁴ *Ivi*, p. 31.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*

²⁷ *Ivi*, p. 32.

community”: una realtà cioè popolata da persone «in grado di programmare e realizzare il proprio autosviluppo, diffondere esperienze e *best practices* all’interno, acquisire competenze innovative dall’esterno»²⁸. Per rendere sempre più efficiente il lavoro collaborativo, fondato su apprendimento continuo e sviluppo permanente del *know-how*, la *learning community* è chiamata ad implementare alcune aree peculiari come quella definita “*training/instructional service*”, l’area volta a progettare, erogare, gestire la formazione e destinata a integrarsi sempre più con la comunicazione interna tra le varie community e quelle di “*performance support*” e “*performance consulting*”. Con tali espressioni s’intende indicare il complesso di servizi di supporto alla costituzione di gruppi online, guida all’uso -da parte di individui e community- degli strumenti presenti sulle piattaforme 2.0 per migliorare prestazioni e apprendimento incentivando nel contempo la creazione di contenuti da parte dei dipendenti nonché la condivisione di utili risorse esterne, lo sviluppo di una nuova cultura aziendale collaborativa, la ricerca di soluzioni ai possibili molteplici problemi emersi all’interno dell’attività collaborativa di una community o in fase di integrazione delle diverse community aziendali. Il cuore pulsante di una *learning community* la cui crescita è orientata da una *social media strategy* avente come elemento saliente l’educazione all’uso dei social media è il *social learning* che non è da considerarsi alla stregua di una moda passeggera quanto piuttosto «un ritorno più naturale al nostro modo di apprendere e di interagire con gli altri»²⁹.

L’organizzazione giunta allo stadio identificato come finale è caratterizzata da una pressoché perfetta integrazione delle community nei processi aziendali e da una proposta di valore condivisa, cementificate da diffusi senso di responsabilità, capacità di gestione autonoma della delega, predisposizione a creare percorsi personalizzati di autosviluppo. Il fattore della leadership, nonostante sia ancora connotato da residui di impostazione gerarchica seppur depurata da tinte eccessivamente autoritarie, è orientato ai principi della *social economy* acquisiti da parte di un team di manager allineato uniformemente alla nuova filosofia aziendale e accomunato dalla volontà di rendere il *community management* l’usuale approccio ai processi lavorativi e organizzativi. Come conseguenza dell’attuazione a tutti i livelli dei principi del lavoro collaborativo, i benefici sono numerosi sotto i profili dell’evoluzione tecnologica, della diffusione e dello sviluppo della conoscenza, del miglioramento in termini di produttività ed efficienza, dell’adozione di *social media policy* incentivanti e aperte, della creazione, attraverso programmi articolati di *staff involvement* e di *social innovation* -intesa come partecipazione attiva nella concreta realizzazione di processi

²⁸ *Ivi*, p. 147.

²⁹ *Ivi*, p. 139.

innovativi-, di una vera *corporate social identity*, ben visibile nei rapporti con gli stakeholder interni ed esterni. La direzione HR infine ha rimodellato i propri strumenti di valutazione delle performance e delle competenze, i processi di reclutamento, selezione, gestione, sviluppo, i sistemi di *education* sulla base della scelta di persone allineate valorialmente con la visione dell'organizzazione a rete.

PARTE TERZA: LA CENTRALITÀ DELL'INNOVAZIONE NELL'INTERAZIONE CON L'AMBIENTE

Ciò che dunque contraddistingue in maniera inequivocabile una *social organization* è il valore della collaborazione inteso come «un modo di lavorare che consente a più persone di creare insieme un nuovo prodotto/servizio o migliorare la propria efficienza nel raggiungimento di un determinato risultato»³⁰.

La possibilità, da parte dei dipendenti, di condividere, comunicare, collaborare rafforzando reciprocamente il livello di *engagement* ovvero il coinvolgimento e l'impegno personale nel perseguimento degli obiettivi, incrementa il flusso di nuove idee immesse nel corpo aziendale.

Come già preannunciato, il luogo in cui tale valore -nella sua forma più interessante ovvero quella abilitata dalle tecnologie sociali- trova terreno fertile è rappresentato dalle *community*: l'insieme di legami, connessioni, interrelazioni fra le persone che costituisce il motore dei processi d'innovazione.

Fondamentale risulta perciò il ruolo del *community management* il quale, tra le principali funzioni, si pone il compito di individuare le *community* da avviare sulla base di una corrispondenza con i processi aziendali chiave identificati avendo cura di definirne la composizione mischiando competenze e capacità, stabilire i social media a supporto delle attività collaborative nonché le modalità di funzionamento, di coordinamento, le strutture organizzative e le aree d'intervento delle *community*, focalizzare la proposta di valore ovvero la *vision*, gli obiettivi, le motivazioni che animano ciascuna di esse.

Una volta posti in essere questi passaggi e lanciate le *community*, l'attività di controllo, gestione, monitoraggio ha la fisionomia della leadership del manager 2.0 che «deve saper mantenere la propria autorevolezza giorno per giorno [...] rinunciare agli strumenti tayloristici della micro pianificazione di ogni fase di sviluppo [...] rinunciare a essere emittente di messaggi prescrittivi, per diventare invece un attivatore della capacità

³⁰ *Ivi*, p. 41.

comunicativa e della creatività degli altri»³¹. Ecco dunque che la duplice operazione di costruzione del team per il cambiamento e del nuovo modello di leadership rappresenta l'altra essenziale faccia della medaglia.

Tutti insieme, questi personaggi, si devono fare promotori di una leadership 2.0 non disgiungibile da un'etica 2.0. Quest'ultima si fonda su alcuni principi basilari aventi come denominatore comune non la logica della prescrizione e del controllo bensì «il carattere conviviale di un'impresa-mondo vitale»³² in cui gli obiettivi sono condivisi e al loro perseguimento si giunge per mezzo di una tensione performativa e un'integrazione degli apporti personali di ciascuno. In tal senso, si comprende l'esaltazione dei fattori strategici in vista della trasformazione dell'impresa in *social organization*. Esemplicative sono le parole di Marco Minghetti:

l'azienda contemporanea può diventare un centro creativo se riesce a pensarsi come una zona in cui si realizzano tutte le "intersezioni" possibili tra culture anche molto lontane tra loro, entrando in contatto, contaminandosi, ibridandosi, abbattendo le barriere interculturali o interdisciplinari, combinando in un ambiente conviviale idee apparentemente senza nulla in comune e sviluppando modi diversi di vedere le "stesse" cose.³³

Se il capitale più prezioso e dotato di incalcolabile potenziale euristico per un'impresa con i tratti di una *social organization* è rappresentato da ciò, allora è del tutto impensabile che il filtro attraverso cui leggere, interpretare, osservare questo «mondo non prescritto, non predeterminato, transeunte e infinitamente mutabile»³⁴ sia quello dello *scientific management*.

La convinzione intellettualmente ingenua di poter continuare a concepire l'azienda come macchina o come sistema perfetto deve far spazio alla sempre più palese consapevolezza che, oramai, nel lavoro sono necessarie attitudini diverse e, fino ad oggi, considerate in antitesi con il concetto di professionalità. Questo perché «vengono meno i presupposti di un mondo dove i ruoli sono precisi, le professionalità definite, le competenze omogenee»³⁵: da qui la necessità di sperimentare approcci altamente flessibili.

La rinuncia a una dottrina rigida e inquadrata per dominare in maniera onnicomprensiva una pratica di vita complessa, mobile, mutevole come quella di un'organizzazione aziendale

³¹ *Ivi*, p. 49.

³² P. TRUPIA, *Che cosa ci chiede il "post"? Sei parole per lo humanistic management* in M. MINGHETTI, F. CUTRANO (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*, Milano, ETAS, 2004, p. 68.

³³ M. MINGHETTI, *L'Intelligenza collaborativa. Verso la social organization*, op. cit., p. 74.

³⁴ M. MINGHETTI, F. CUTRANO, *Premessa* in M. MINGHETTI, F. CUTRANO (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*, op. cit., p. X.

³⁵ *Ivi*, p. VIII.

porta con sé un'apertura marcata e prima sconosciuta che si declina nella condivisione di informazioni ed esperienze con tutti gli stakeholder che prendono parte al processo produttivo (clienti, partner, dipendenti, fornitori, comunità locali, associazioni, fondazioni, scuole, università...), con un ripensamento rivoluzionario del concetto di innovazione.

Quest'ultimo si presenta nella forma dell'«*open innovation*», espressione utilizzata per indicare il fenomeno dell'assunzione e dello sviluppo da parte delle imprese di idee e progetti provenienti sia dall'ambiente interno che da quello esterno. Il nuovo prototipo dell'*open innovation* basato sulla valorizzazione dei network e delle reti sociali come fonti di implementazione del capitale cognitivo dell'impresa, e il modello della *peer production*, quella peculiare forma di collaborazione di massa che, manifestando scetticismo nei confronti della necessità di gerarchie di manager per l'organizzazione della produzione, è orientata verso la risoluzione collettiva dei problemi, lo stimolo della creatività, la comparsa di nuove idee, sono due elementi ineliminabili nell'attuale panorama trasformativo.

Ciò che caratterizza un'*enterprise 2.0* che ha fatto propri i principi, i valori e la fisionomia dei modelli *smart* è l'apertura dei confini organizzativi mediante il ricorso a strategie, tecnologie e processi atti a «coinvolgere sistematicamente tutti gli individui che compongono il proprio ecosistema (dipendenti, clienti, partner, fornitori) nella massimizzazione del valore scambiato»³⁶. Il progressivo sfumare del rigido confine tra il dentro e il fuori dell'azienda, conduce dunque all'attribuzione del ruolo di co-protagonisti dell'evoluzione organizzativa a una pluralità di soggetti nell'ottica di un concreto coinvolgimento a tutto campo e del raggiungimento non della «sola generazione di valore a beneficio degli stakeholder tradizionali dell'impresa»³⁷ ma piuttosto dello «scambio di valore tra l'azienda e l'intero ecosistema»³⁸.

La direzione di sviluppo delle organizzazioni contemporanee guarda ai modi attraverso cui le persone collaborano costruttivamente salvaguardando un adeguato *work life balance*, facendo emergere i contributi personali di ognuno, rafforzando il network di relazioni interpersonali, raggiungendo significativi obiettivi di business, stimolando creatività e innovazione.

Consci del fatto che il verificarsi di eventi non preordinati, casuali, imprevedibili è fortemente correlato all'innesco di dinamiche d'innovazione, si comprende la tendenza

³⁶ M. MINGHETTI, *L'Intelligenza collaborativa. Verso la social organization*, op. cit., p. 6.

³⁷ *Ivi*, p. 7.

³⁸ *Ibid.*

all'aumento delle possibilità di creazione di valore basata sulla casualità, incoraggiando sempre più lo sviluppo di molteplici connessioni diversificate fra gruppi di persone.

Tale processo è suffragato dal decadimento delle barriere tra sub-culture d'impresa più o meno latenti e destabilizzanti e «dall'abolizione di prassi lavorative di tipo strettamente divisionale, quali la rigida suddivisione di uffici, reparti, gruppi di lavoro in base a competenze specifiche e non interconnesse»³⁹. Quando dunque, si parla di cambiamento del layout fisico degli spazi di lavoro in un contesto di *smart working* non ci si sta appellando esclusivamente a esigenze estetiche, decorative, stilistiche più o meno volubili e passeggere. Quello che è in gioco è un profondo, radicale, totalizzante ripensamento della cultura del lavoro e dell'impresa.

Se il nuovo paradigma culturale per l'organizzazione aziendale è il paradigma dello *humanistic management* -dove per paradigma non s'intende né una verità sovrastante onnicomprensiva né un modesto supporto analogico quanto piuttosto «un discorso in grado di cogliere concetti originali che possano tradursi in pratiche inedite e più adeguate al continuo scorrere [...] del fiume della vita e all'evidenza che la dimensione umana [...] si sottrae a ogni contenimento concettuale»⁴⁰ - allora il termine di paragone è definito.

Ciò a cui ci si riferisce quando si impiega l'aggettivo "*humanistic*" è un'appartenenza intellettuale e culturale storicamente datata e geograficamente radicata che tuttavia non può essere ridotta, semplificata, banalizzata «a una sorta di *Italian* o *European style* dai modi inconfondibili e aggraziati»⁴¹.

La corrente dell'Umanesimo a cui l'aggettivo immediatamente rinvia, richiamando alla mente per associazione le botteghe rinascimentali in cui «matura l'abbandono delle logiche limitate delle corporazioni, iscritto nella crisi complessiva del modello medievale [avente il proprio focus nell'accentramento e nella custodia gelosa della conoscenza da parte di pochi]»⁴², suggella una concezione fino ad allora ignorata e fondata su team di lavoro, generazione e diffusione di conoscenza, dialogo tra saperi e campi disciplinari diversi.

Insomma, ciò che si può desumere dall'Umanesimo in vista di una riproposizione di una cultura di fondo all'interno del mondo dell'impresa, è un messaggio universale che fa della centralità della persona in relazione e delle sue risorse il proprio cardine.

³⁹ *Ivi*, p. 73.

⁴⁰ M. MINGHETTI, F. CUTRANO, *Premessa* in M. MINGHETTI, F. CUTRANO (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*, op. cit., p. IX.

⁴¹ *Ibid.*

⁴² M. MINGHETTI, *L'Intelligenza collaborativa. Verso la social organization*, op. cit., p. 75.

PARTE QUARTA: LA DIMENSIONE AUTOPOIETICA DELL'ORGANIZZAZIONE E IL VALORE DELL'APPRENDIMENTO

Imprescindibilmente connessa ai principi della metadisciplinarietà -intesa non come babelica e confusa commistione di conoscenze ma come dialogo permeabile e a tutto campo tra discipline differenti mediante la capacità di fare riferimento a competenze diverse dalle proprie-, della mobilità, della partecipazione, del decentramento -opposto all'approccio top-down tipicamente tayloristico per cui i processi decisionali si irradiano da ristrette aree di potere e favorevole, invece, a una più equa distribuzione di risorse e di potere favorendo l'assunzione di responsabilità e la capacità di *decision making* in tutta l'organizzazione-, l'apertura dei confini organizzativi deriva dall'aver compreso che nel mondo contemporaneo si produce innovazione, valore e vantaggi competitivi con la generazione, la diffusione e l'uso della conoscenza. In un contesto in cui il ruolo della conoscenza è discriminante, risulta del tutto appropriata l'osservazione di Costa:

Lo sviluppo di forme generative della conoscenza non può essere più espressione di un processo etero-diretto guidato dal potere previsionale e programmatorio di realtà tecno-strutturali: avviene il superamento della formazione finalizzata al modo di lavorare, in cui la produzione di valore si realizza tramite l'applicazione, spesso imitativa, di un sapere precedentemente appreso, semplicemente utilizzato o replicato. Oggi la formazione non è pensabile come semplice opzione di adeguamento prestazionale ma diviene strategia vettoriale capace di rilanciare saperi, progettualità e scelte del lavoratore: la dimensione progettuale diventa l'orizzonte di significatività educativa e generativa di un agire lavorativo sempre più dinamico e creativo.⁴³

Il ruolo centrale della conoscenza e dell'innovazione intesa come fenomeno non episodico ma processuale, di sintesi cumulativa, hanno modificato il modo di concepire l'organizzazione, la produzione, l'economia.

Come scrive Rullani «l'economia moderna -dalla rivoluzione industriale in poi- è basata sulla conoscenza come fonte principale di valore e di vantaggi competitivi»⁴⁴. Il capitalismo liberale ottocentesco, prima, con l'inaugurazione della produzione per mezzo delle macchine, vero e proprio precipitato di scienza e tecnologia a servizio dell'economia, e il Novecento, poi, con l'organizzazione scientifica-tayloristica del lavoro e la progettazione scientifica-fordista della produzione, pongono un certo tipo di conoscenza come fulcro centrale. Il lavoro

⁴³ M. COSTA, *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*, Milano, Franco Angeli, 2001, p. 75.

⁴⁴ E. RULLANI, *Il management della modernità riflessiva. La conoscenza come risorsa per esplorare e per condividere* in M. MINGHETTI, F. CUTRANO (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*, op. cit., p. 73. Cfr. anche E. RULLANI, *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, Carocci, 2004.

che alimenta l'economia moderna -osserva Rullani- «è lavoro cognitivo, fatto con la mente, non con i muscoli, anche se si tratta di un lavoro che governa trasformazioni materiali o esperienze corporee»⁴⁵.

Ciò che muta nella situazione attuale è il nuovo modo di generare e usare le conoscenze a partire dal riconoscimento della crescita della complessità della realtà irriducibile a schemi semplificativi e della produzione sempre più globale.

La mentalità scienziata e l'approccio scientifico caratteristici della modernità, puntano «a una razionalità che oggettiva il mondo, rendendo possibile demandare le scelte ad automatismi e tecnostutture neutrali, posti al servizio dell'efficienza dei mezzi (e indifferenti ai fini)»⁴⁶. Il management come scienza, con il suo inefficace corredo composto da definizione astratta di tempi e metodi, codificazione delle conoscenze ottenute, riproducibilità degli effetti, controllo, pianificazione e gerarchia, è destinato a predisporre la propria ritirata in un contesto in cui la causalità efficiente, che fa corrispondere effetti finali calcolabili a fattori iniziali quantificabili, fa spazio a una di tipo finale per la quale i fattori iniziali non necessariamente sono sufficienti a determinare gli effetti risultanti.

Riconoscere la complessità del reale significa «far posto a conoscenze che non risultano dalla [sua] compressione artificiale [...], ma dalla sua progressiva espansione»⁴⁷. E la complessità porta a galla quell'«*imperfezione irriducibile*»⁴⁸ che la ricostruzione razionale del mondo e l'ingegneria dell'*one best way* -ovvero la convinzione che, per ogni problema, si possa definire, con adeguati procedimenti di ricerca e sperimentazione un modello astratto di risoluzione ottimale imbrigliando il reale per condurlo all'ideale- non possono eliminare. In tal modo questa magmatica complessità imperfetta diventa valore.

Imboccando, in maniera irreversibile, «la via della complessità crescente, ossia del sistematico aumento della varietà, della variabilità e dell'indeterminazione a tutti i livelli (nei prodotti, nei processi, nei significati, nelle forme organizzative, nei bisogni e nei desideri)»⁴⁹, l'organizzazione dell'impresa non solo si confronta in maniera disincantata e realistica con il mondo circostante ma si misura, in maniera responsabile, con la propria peculiare natura.

L'impresa è infatti del tutto paragonabile -come già sostenuto- a un mondo vitale in cui ogni progresso nella conoscenza, lungi dal condurre a una riduzione della complessità, l'aumenta rappresentando una preziosa opportunità.

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ *Ivi*, p. 74.

⁴⁷ *Ivi*, p. 75.

⁴⁸ *Ivi*, p. 76.

⁴⁹ *Ivi*, p. 79.

Ecco che la complessità, intesa non solo come termine di paragone con cui l'impresa s'interfaccia ma come vera e propria incarnazione della sua essenza, «richiede non solo di ottimizzare lo sfruttamento delle conoscenze esistenti (*exploitation*), ma anche di produrre conoscenze nuove, esplorando spazi di possibilità non ancora noti (*exploration*)»⁵⁰. Le parole di Rullani bene descrivono la dinamica del processo di esplorazione:

L'esplorazione –al contrario dello sfruttamento di quanto già si sa- non ammette ottimizzazioni a priori, ma la capacità di creare visioni del mondo e crederci, fino ad assumere i rischi conseguenti. [...]. Il management postfordista ha la condanna e il privilegio di dover essere, necessariamente, un management *esplorativo*, che percorre lo spazio delle possibilità incontrando nuove fonti di varietà, variabilità e indeterminazione. Non solo deve gestirle [...] ma deve rapidamente imparare da questo contatto col nuovo e col possibile a creare varietà, variabilità e indeterminazione aggiuntive. La complessità [...] diventa così, per il management esplorativo, un fattore che genera valore e vantaggio competitivo. [...]. Tutte queste cose, però, possono essere fatte solo se ci si libera, una volta per tutte, dalla nostalgia del mondo ordinato e prevedibile che il fordismo ha promosso e non realizzato. Cominciando a prendere le distanze dall'eredità più pesante che ancora ingombra l'orizzonte di una parte della teoria e della pratica manageriale di oggi: l'eredità del management scientifico, quintessenza della cultura dell'one best way fordista, sopravvissuta fino a noi, spesso sotto mentite spoglie, per il naturale desiderio di calcolare e tenere sotto controllo le conseguenze delle nostre azioni.⁵¹

Lo *scientific management* è totalmente antitetico alla logica di quella peculiare organizzazione del lavoro che si presenta come *smart* in quanto si oppone al dominio meccanicistico dei sistemi autoregolati i quali demandano la soluzione dei problemi ad automatismi, algoritmi o tecnostrutture, e promuove, al contrario, processi che mobilitano dinamiche di partecipazione, interazione, collaborazione, negoziazione di identità, assunzione di responsabilità.

4.1. La learning organization per l'Open Enterprise

All'interno dell'impresa 2.0 trainata da un *humanistic management*, ritorna il tema della centralità delle risorse umane e della conoscenza in esse sedimentata.

Arrivati a questo punto, risultano doverose alcune precisazioni circa la fisionomia di questa conoscenza.

A uno sguardo estremamente superficiale, la conoscenza potrebbe apparire come semplice insieme di informazioni. Ma, in realtà, è necessario che queste informazioni siano rese proficue e generative per far sì che il materiale accumulato si trasformi da insieme di dati neutrali e indipendenti dal possessore (individuo od organizzazione) a vera e propria

⁵⁰ *Ivi*, p. 80.

⁵¹ *Ivi*, pp. 80-81.

conoscenza definita come «insieme di informazioni associato ad uno scopo attraverso un processo di interpretazione individuale ed organizzativo»⁵².

La generazione di conoscenza organizzativa all'interno di una *learning organization*, è quindi il risultato dell'interazione socio-culturale tra gli individui.

Occorre indubbiamente focalizzarsi sui concreti comportamenti degli uomini che agiscono e decidono all'interno dell'organizzazione: si può parlare propriamente di organizzazione che apprende solo «quando i membri agiscono come un sistema cooperativo, cioè quando apprendono nell'interesse dell'intero sistema»⁵³. Secondo Argyris e Schön «l'apprendimento organizzativo avviene quando i membri dell'organizzazione agiscono come attori di apprendimento per l'organizzazione, quando cioè, informazioni, esperienze, scoperte, valutazioni di ciascun individuo diventano patrimonio comune dell'intera organizzazione, codificandole in norme, valori, mappe mentali in base alle quali ciascuno agisce. Se questa codificazione non avviene gli individui avranno imparato, ma non le organizzazioni»⁵⁴.

La centralità dell'unicità delle persone, delle loro risorse (intelligenza creativa, immaginazione, autonomia decisionale, assunzione di rischio e responsabilità), del loro sapere irriducibile a quello oggettivo nelle procedure scientifiche standard, nella tecnologia, nelle macchine, nei ruoli professionali, porta alla comparsa, accanto all'organigramma che esprime la struttura formale dell'organizzazione indicando posizioni e incarichi ricoperti, del cosiddetto *personigramma* per indicare la rete complessa e informale di relazioni sociali e di scambi fluidi di informazioni ai fini di generare processi creativi distribuiti e partecipati conoscenza, innovazione.

Se un'impresa proattiva in tal senso si distingue per la combinazione strategica tra risorse, si può facilmente desumere che interventi strutturali di trasformazione dell'organizzazione in *enterprise 2.0*, non possono non comprendere interazioni flessibili con l'ambiente circostante. Come scrive Costa: «la risultante è un modello organizzativo in cui gli individui sono supportati nel processo di apprendimento attraverso la creazione di un contesto che permetta [loro] di amplificare e cristallizzare la conoscenza [...] come parte di una rete di conoscenza dell'organizzazione»⁵⁵. Ciò si verifica nel momento in cui, incentivati una serie di processi tra cui la creazione di *team/community* di lavoro, l'esplicitazione della conoscenza implicita individuale, la combinazione di saperi disciplinari diversi, l'interiorizzazione della conoscenza esplicita condivisa generando conoscenza non più individuale ma comune

⁵² M. COSTA, *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*, op. cit., p. 80.

⁵³ *Ivi*, p. 81.

⁵⁴ C. ARGYRIS, D. SCHÖN, *Apprendimento organizzativo*, Milano, Guerini e Associati, 1998, p. 30.

⁵⁵ *Ivi*, p. 82.

all'intera organizzazione, l'agire lavorativo è capace «sia di ibridare i contesti di apprendimento, sia di andare oltre i confini organizzativi ottenendo nuove ricombinazioni di significati o pratiche»⁵⁶.

Il concetto di apertura -sinonimo di motore di crescita e competitività- determinante per comprendere la fisionomia di un' *enterprise 2.0* spiega il motivo per cui quest'ultima può essere indicata con l'espressione intercambiabile "*Open Enterprise*". Se infatti -come scrive Costa- l'adozione del paradigma dell' *Enterprise 2.0* «rappresenta una presa di coscienza della dimensione più ampia all'interno della quale la persona vive: sono bisogni "nuovi" che non possono essere soddisfatti all'interno di uno spazio di lavoro "chiuso"»⁵⁷ e -continua Costa- «possiamo immaginarlo [...] in termini sia di apertura dell'organizzazione ad attori "esterni" (clienti, fornitori, partner) sia di ripensamento dei tradizionali schemi di collaborazione, condivisione della conoscenza e gestione delle relazioni»⁵⁸, il modello dell' *Open Enterprise* si allinea perfettamente, e anzi, dà maggior spazio, alle esigenze derivate da questa peculiare conformazione organizzativa. In particolare -sostiene Costa- sono due le esigenze che s'impongono con maggior evidenza:

Da una parte, il fenomeno della mobilità e della dispersione sul territorio delle persone e delle attività risulta essere sempre più diffuso, richiedendo l'utilizzo di tecnologie *mobile* a supporto dei processi e delle relazioni. Dall'altra, la persona ha necessità di confrontarsi e di condividere conoscenza con un *network* sociale che non si limita più a quello della propria funzione o al massimo dell'azienda, ma che travalica i confini tradizionali verso nuove forme di collaborazione con attori esterni. Nei casi di *Open Enterprise*, i sistemi informativi e di conseguenza l'intera organizzazione sono pensati per essere aperti a contributi che arrivano da persone e fonti diverse e offrono servizi ed informazioni in modo selettivo ad attori e organizzazioni esterne, creando modalità nuove di interazione con clienti, fornitori, partner e consulenti che si traducono spesso in vere e proprie innovazioni del processo, del prodotto e del servizio.⁵⁹

Il rivoluzionamento dei modelli di organizzazione è la risposta ai bisogni emergenti dei lavoratori in termini di una più agevole gestione della rete di relazioni quale risorsa indispensabile per il soddisfacimento personale in ambito professionale, di un più rapido accesso a informazioni preziose, di una più facilitata generazione di conoscenza, di una più celere creazione di ambienti di collaborazione al di fuori di schemi formali in cui interagire in modo sincrono o asincrono, di un più diffuso ricorso alla mobilità in termini di spazi e orari.

⁵⁶ *Ivi*, pp. 84-85.

⁵⁷ *Ivi*, p. 87.

⁵⁸ *Ibid.*

⁵⁹ *Ibid.*

Tutte esigenze, queste, che fanno capo a un sentimento di “appartenenza aperta” per il quale la soluzione più confacente è l’idea di un’organizzazione agile e intelligente.

CONCLUSIONI: TRE SINOLI RIVISITATI NEL CONTESTO DI TRASFORMAZIONE DEL LAVORO

Le nuove forme del lavoro agiscono su alcuni sinoli sui quali la riflessione filosofica ha lungamente dibattuto. Essi sono: il rapporto agire lavorativo/identità della persona, lavoro/tecnologia e lavoro/socialità.

La discussione attorno al fenomeno dello *smart working* e della robotizzazione, senza dubbio, si inserisce nel solco del dibattito filosofico riguardo a questi temi, apportando contributi stimolanti e degni di nota.

Nel prossimo capitolo, in riferimento a ciascuno di questi binomi verranno prese in considerazione, in modo pertinente, alcune delle più interessanti riflessioni elaborate nel corso della storia del pensiero filosofico (dall’antichità fino ai giorni nostri) che tanto significativamente hanno contribuito a plasmarli e a definirli.

Il passaggio successivo sarà quello di raccogliere i frutti di questi nuclei concettuali per cercare di capire come, i processi trasformativi in atto all’interno del mondo del lavoro, ne approfondiscono il senso e ne potenziano l’essenza avendo di mira sempre la volontà di fornire una risposta all’interrogativo di fondo che percorre questa disanima: le nuove forme del lavoro rappresentano una trasformazione della categoria del lavoro in grado di generare uno sviluppo garante di produttività, innovazione, crescita personale, sociale e territoriale?

CAPITOLO 2

Identità, tecnica, socialità nel lavoro

PARTE PRIMA: ANALISI DEL RAPPORTO TRA AGIRE LAVORATIVO E IDENTITÀ DELLA PERSONA

In questa prima parte, attraverso una ricostruzione di alcuni tra i più significativi contributi filosofici in relazione alla categoria del lavoro selezionati sulla base di precisi criteri metodologici ritenuti idonei ai fini della presente discussione, s'intende ripercorrere la storia del delinearsi di un rapporto di centrale importanza nel panorama culturale, economico, pedagogico, antropologico e sociologico dall'antichità sino ai giorni nostri in cui si assiste alla diffusione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro: quello tra il lavoro e l'identità più profonda dell'individuo.

Il ripercorrimento di alcune tappe salienti del processo di sviluppo, interpretazione, definizione del concetto di categoria del lavoro è funzionale a far cogliere, tra le righe, un parallelo mutamento del concetto di identità del lavoratore.

Su tale parallelismo, dispiegatosi lungo il corso delle vicende storiche e filosofiche, le attuali trasformazioni concernenti l'organizzazione del lavoro sono chiamate a pronunciarsi apportando gli ultimi, aggiornati tasselli.

1.1. Il lavoro nell'antichità: l'ostracismo ontologico del lavoro nel pensiero aristotelico

Interessante risulta guardare all'iniziale considerazione attribuita al lavoro cui è corrisposta una peculiare concezione dell'identità del lavoratore. La cultura greca si caratterizza, dal principio, per un'immediata connessione tra lavoro e condizione servile. La netta distinzione aristotelica tra *praxis* e *poiesis*, per indicare rispettivamente le attività aventi un fine in sé e quelle con uno scopo esterno coincidente con la realizzazione di un'opera, è a fondamento di una duplice considerazione.

Da un lato, essa pone una significativa parentela tra *praxis* e vita: poiché il fine di un'attività "pratica" altro non è se non lo svolgimento soddisfacente dell'attività stessa dalla quale esso non risulta disgiunto né logicamente né fattivamente, «il punto d'arrivo è, per così

dire, già da sempre nel punto di partenza, [ovvero] in ciò che Aristotele chiama una vita senza cesure e quindi di natura divina o, per l'uomo, quasi divina»⁶⁰.

Dall'altro lato, la distinzione non getta le basi per una squalificazione del lavoro ritenuto, al contrario, importante per la conduzione dell'esistenza stessa. Come infatti rileva Totaro «l'ordine della strumentalità è dimensione necessaria e indispensabile alle stesse possibilità del vivere e del vivere bene e quindi non può essere disattesa. Per vivere e per vivere bene occorre in qualche modo disporre di capacità e abilità poietiche»⁶¹.

Si delinea dunque una situazione aporetica: se, da una parte, la dimensione strumentale si presta doverosamente a essere elusa, dall'altra, essa è ineludibile ai fini del dispiegamento delle possibilità del vivere.

Da questo *impasse*, lo stagirita si sottrae «codificando una sorta di doppio antropologico, grazie al quale l'unità dell'uomo è dislocata, sulla base di una declinazione dualistica della distinzione di anima e corpo, in una componente “despotica” e in una componente “dulica”»⁶²: le condizioni di *despótes* o padrone e di *doúlos* o schiavo costituiscono infatti le due facce dello statuto antropologico dell'umanità, in un'unità giustificata con una motivazione di ordine vitale. È connaturata alla vita stessa la duplice funzione del prevedere-provvedere, prendere cura e quella dell'acquisire-approntare con fatica e sofferenza. Tuttavia, la forza dell'intelletto lungimirante e quella del corpo sottoposto a fatica, non vengono -come scrive Totaro- «attribuite a un medesimo soggetto che le supporti entrambe»⁶³ ma a due tipi antropologici separati.

Per la conservazione della vita entrambe le funzioni esplicate dalle due forze distinte sono necessarie; tuttavia, all'interno di questa alleanza, viene stabilita una gerarchia.

Infatti, pur non potendo assimilare -pena una riduzione semplicistica- la figura dello schiavo a quella di mero strumento di produzione, non si può trascurare il fatto che lo schiavo è comunque riconducibile alla dimensione della strumentalità sebbene correlata all'orizzonte pratico-vitale del padrone. La sua esistenza, votata interamente alla conservazione della vita stessa, non può definirsi pienamente confacente alla parte più nobile della natura umana, la quale trova adeguata espressione nella prassi del padrone. In tale quadro concettuale, si inserisce la considerazione di Totaro: «lo schiavo, nonostante serva alla vita, viene ricacciato

⁶⁰ M. COSTA, *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*, op. cit., pp. 26-27.

⁶¹ F. TOTARO, *Non di solo lavoro. Ontologia della persona ed etica del lavoro nel passaggio di civiltà*, Milano, Vita e Pensiero, 1998, p. 51.

⁶² *Ibid.*

⁶³ *Ivi*, p. 52.

in quella strumentalità poietica nella quale sono assenti i caratteri della prassi (deliberazione intorno ai fini e non semplice applicazione ai mezzi)»⁶⁴.

Ma ancora una volta, risulta opportuno ribadire che, la dimensione poietica dello schiavo è inestricabilmente intrecciata con la dimensione della prassi. «Lo schiavo è sì strumento, ma strumento del vivere e, poiché il vivere è azione e non produzione, lo schiavo ha compiti di servizio nelle cose che riguardano la prassi»⁶⁵: la vita del padrone, incorporando quella dello schiavo, fa sfociare l'ordine della strumentalità «al di là della dimensione strettamente poietica, nella sfera della prassi che coinvolge l'insieme dell'uomo»⁶⁶.

Tuttavia, questa operazione di inglobamento della dimensione poietica in quella della prassi non ha come esito un'identificazione e una sovrapposizione indistinte delle due sfere, a seguito del dissolvimento dei loro limiti e confini. Infatti lo schiavo non è assimilato nella vita e nella prassi del padrone al punto tale da costituire l'essere di quest'ultimo: egli, è sì per la vita, ma ne è pur sempre separato; parimenti, «il padrone assimila a sé o rende sua proprietà la dimensione poietica, ma la assimila depurandola della sua struttura strumentale»⁶⁷: la strumentalità -di cui il lavoro è diretta espressione- è una sfera che non appartiene propriamente al *despótes* ma di cui egli si appropria in forma separata e sublimata. La peculiare concezione del lavoro che emerge dalla riflessione aristotelica risulta insomma marcata da quello che Totaro definisce «una sorta di ostracismo ontologico»⁶⁸: esso è introiettato nella natura umana nella misura in cui è condizione del vivere ed è in vista della prassi ma ciò avviene per mezzo di un meccanismo di sdoppiamento dell'*anthropos* in *despótes* e *doúlos* ai fini di distanziarsi da e rimuovere l'elemento strumentale non riconosciuto, in quanto tale, proprio dell'uomo.

L'essenza più intima dell'essere dell'uomo alla base della possibilità di condurre una vita buona e virtuosa, esige uno iato tra sé e il mezzo predisposto alla produzione, il quale può venir colmato da quel particolare tipo antropologico rappresentato dal *doúlos* che è, allo stesso tempo, uomo e altro dall'uomo.

Se ignobili sono considerati «tutte le opere, i mestieri, gli insegnamenti che rendono inadatti alle opere e alle azioni della virtù, il corpo [o l'anima] o l'intelligenza degli uomini liberi»⁶⁹, dal rischio correlato alla contaminazione con il mezzo e potenzialmente

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ *Ivi*, p. 53.

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ *Ivi*, p. 54.

⁶⁹ ARISTOTELE, *Politica*, Libro VIII, 3, 1337b.

degenerabile nel pericolo dell'irretimento nella tecnica, il padrone si tutela beneficiando del lavoro del servo che gli consente di tenersi disponibile alla previsione e alla deliberazione senza cedere alla logica smisurata e incontrollata del mezzo, e di disciplinare la ricchezza e la proprietà con il criterio dell'uso e non dell'ingiustificata accumulazione.

1.2. La vocazione umana al lavoro nella cultura cristiana

Nel mondo romano, persiste l'associazione tra lavoro e fatica, fattore discriminante, quest'ultimo, per la mancata attribuzione al lavoro di ogni senso di valorizzazione etica. L'opera dello schiavo, ineludibilmente condannato ad aderire, per l'intera propria esistenza, alla dimensione strumentale che gli preclude di dedicarsi al fare deliberativo e contemplativo - le sole attività all'altezza della più vera natura umana-, è infatti designata, dal diritto romano, meramente come una *res*, una cosa.

Tuttavia, proprio nel periodo romano, è possibile scorgere alcuni segnali in direzione di una iniziale redenzione del lavoro.

Sono state avanzate alcune ipotesi in relazione a una progressiva transizione, all'interno della cultura giuridica romana, a favore della considerazione del lavoro come "frutto" dell'azione del servo: in particolare, la figura del *liberto* si fa promotrice di un lavoro che può essere posto a disposizione di altri come "opera" umana⁷⁰. In tale contesto culturale, si colloca oltre che l'esaltazione del lavoro manuale, specie contadino⁷¹, l'introduzione del valore pedagogico del lavoro di tipo artigianale, vero e proprio esercizio di cittadinanza nell'impero.

La riflessione filosofica di Seneca (5/4 a. C.-65 d.C.) riguardo al tema del lavoro, espressa nell'opera *De otio*, propende per un equilibrio tale per cui occorre ricordare che l'uomo è fatto tanto per l'attività pratica quanto per quella contemplativa: da qui, l'ammonimento, rivolto al saggio, a non barricarsi nella torre d'avorio eretta esclusivamente dalla speculazione meditativa avulsa da ogni contatto e mescolamento con le cose e i fatti del mondo.

La posizione del filosofo latino fiorisce in un tempo caratterizzato dall'influsso e dalla contaminazione con il pensiero cristiano al quale è riconosciuta, nei racconti evangelici, «una

⁷⁰ Cfr. A. CESSARI, *Diritto del lavoro*, in A. CAPRIOLI, L. VACCARO, *Il lavoro*, III, *Diritto e Politica. Conclusioni*, Brescia, Morcelliana, 1987.

⁷¹ Cfr. di Marco Porcio Catone (234-149 a.C.), *Carmen de moribus e De agri cultura*; di Lucio Giunio Moderato Columella (I secolo d.C.), *De re rustica*.

delle più vibranti esaltazioni dell'etica del lavoro»⁷². Non solo vi è una rivalutazione del lavoro popolare e manuale mediante la figura del Cristo stesso, figlio di un umile falegname, e dei suoi discepoli ma anche una rimozione della scissione classica tra schiavi e padroni in virtù del messaggio universalistico di salvezza. L'affermazione dell'apostolo Paolo «Chi non vuol lavorare nemmeno mangi» (2Ts 3,10) è un'inequivocabile indicazione circa la doverosità dell'assunzione del lavoro, dell'autonomia nel provvedere al proprio sostentamento, della carità intesa come espressione di un comune vincolo di responsabilità nella misura in cui sollecita a non gravare sugli altri per il soddisfacimento dei propri bisogni materiali.

È il padre della chiesa, il vescovo sant'Agostino (354-430 d.C.), a esaltare il valore salvifico e ascetico del lavoro che, praticato dall'uomo, vero e proprio *operarius Dei*, è concepito quale mezzo per il conseguimento dei beni spirituali.

Questa posizione influenza anche San Benedetto, la cui *regula* è un autentico inno alla valorizzazione del lavoro. Nella consapevolezza che l'oziosità, occasione privilegiata di cedimento al disordine morale, fonte di distrazione per sé e per gli altri, «*inimica est animae*»⁷³, il lavoro manuale viene innalzato non solo a occupazione virtuosa del tempo, ma a espressione più degna di quell'*opus hominis*, complementare all'*opus Dei* ovvero all'esercizio spirituale, alla coltivazione dell'animo, alla preghiera. Azione e meditazione, tessute in unità nella vita del monaco da intendersi interamente come *opera* cioè occupazione, compito, fatica, sottendono «una concezione antropologica compiuta di laboriosità umana»⁷⁴ la quale attinge, a piene mani, alla tradizione biblica e patristica, per spiegare come «la vocazione umana sia vocazione lavorativa»⁷⁵.

La cultura occidentale, in particolare quella europea, infatti, pur avendo le proprie radici nella classicità greca e latina, deve indubbiamente alla tradizione biblica, ebraica e cristiana, trasmessa anche attraverso la religiosità monastica, l'innalzamento del valore del lavoro come elemento correlato alla natura umana più autentica. Il risultato di quell'operazione che, nel racconto del Genesi, «si preciserà come *creazione*, azione con la quale Dio ha dato origine all'universo traendolo dal nulla»⁷⁶, è il mondo affidato alla cura, alla custodia e al governo dell'uomo. Le solenni parole -pronunciate da quel Dio creatore che distribui il proprio "lavoro" in sette giorni e rivolte al maschio e alla femmina-, «siate fecondi

⁷² M. COSTA, *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*, op. cit., p. 31.

⁷³ *Regula S. Patris Benedicti*, caput XLVIII, in A.STENDARDI (a cura di), «*Vita di San Benedetto*» di Gregorio Magno e la «*Regula*», Roma, Città Nuova, 1975, p. 224.

⁷⁴ L. PRENNA, *Il lavoro: opus hominis* in L. FABBRI, B. ROSSI, *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati S.p.A, p. 55.

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ *Ivi*, p. 56.

e moltiplicatevi, riempite la terra e soggiogatela, dominate sui pesci del mare e sugli uccelli del cielo e su ogni essere vivente che striscia sulla terra» (cf. *Gen* 1, 28) come pure le successive «il Signore Dio prese l'uomo e lo pose nel giardino di Eden, perché lo coltivasse e lo custodisse» (*Gen* 2, 15), contengono l'indicazione di un comando che, non s'impone come estraneo e alieno nei confronti della natura umana, ma come profondamente conforme all'essenza dell'uomo, forgiato a immagine di Dio. Il commento di Lino Prenna aiuta a comprendere il carattere di questo peculiare comando divino:

Il comando di Dio impegna l'uomo a scandire e organizzare i tempi del lavoro secondo il modello della creazione. Creato a immagine di un Dio che lavora e che riposa, l'uomo è tenuto a lavorare ma anche a riposare il sabato [...]. La produzione, cioè la trasformazione della materia in beni utili, deve modellarsi sulla creazione, che ha dotato di bontà potenziale l'universo della vita.⁷⁷

L'uomo che, mediante il lavoro, conferisce ordine al mondo posto sotto la sua tutela non solo perpetua la memoria della creazione compiuta da Dio ma anche collabora, con l'originalità del proprio personale apporto, a completare e dar nuovo seguito all'opera divina nella storia. Attraverso l'esercizio dell'attività produttiva, infatti, l'uomo edifica e crea il proprio essere: dalla presenza attiva dell'uomo nel mondo -declinata nella forma della capacità di fare, operare, manipolare- si è sviluppata la cultura in senso lato quale «elaborazione concettuale dei "fatti" e processo di universalizzazione delle funzioni e dei significati prodotti»⁷⁸. Le parole di Prenna vanno in questa direzione:

La cultura è opera di coltivazione della natura, di costruzione della storia, di edificazione del mondo. Tutte le attività lavorative sono culturali perché, in senso oggettivo, producono beni e accrescono il patrimonio di pensiero e di azione dell'umanità; ma anche perché, in senso soggettivo, coltivano, perfezionano, educano l'uomo, artefice di cultura: edificando egli si edifica; coltivando, si coltiva; perfezionando, si perfeziona.⁷⁹

E ancor prima quelle di Teilhard de Chardin, il quale scorge, in ogni attività lavorativa, una finalità cosmica tesa a una finale ricomposizione unitaria col Mondo:

[ogni uomo] deve altresì costruire, iniziando dalle zone più propriamente fisiche del suo essere, un'opera, un "opus", in cui entri qualche cosa di tutti gli elementi della Terra. Egli si fa la sua anima, durante tutti i suoi giorni terreni, e, nello stesso tempo, collabora ad un'altra opera, a un altro "opus", che supera infinitamente, pur condizionandole strettamente, le prospettive del suo successo individuale: il compimento del Mondo.⁸⁰

⁷⁷ Ivi, pp. 57-58.

⁷⁸ Ivi, p. 60.

⁷⁹ Ivi, p. 61.

⁸⁰ P. TEILHARD DE CHARDIN, *L'ambiente divino. Saggio di vita interiore*, tr. it., Milano, Il Saggiatore, 1968, pp. 45-46.

Del resto, il concetto di creazione va inteso come “sistema aperto” in quanto presuppone una significativa dose di dinamicità e creatività che si palesa nella necessità di coinvolgere l’uomo attraverso il suo lavoro: nel mondo della natura «la vita è allo stato germinale, quasi di impaziente attesa di compiersi»⁸¹ e spetta all’uomo, prolungamento e coronamento del vivente nonché “referente” di Dio sulla Terra, il compito di darle forma.

Ma oltre a esplicitare la funzione personalizzante del lavoro, il pensiero cristiano ne esalta il valore sociale in termini di sussidiarietà. Ciò si delinea in maniera chiara e decisa in San Tommaso (1225-1274) il quale, schierandosi a favore del principio della suddivisione del lavoro, concepisce quest’ultimo come mezzo indispensabile per la costruzione del bene comune inteso «come risultato di una pluralità di apporti in un contesto comunitario, solidaristico e non conflittuale, all’interno del quale alla personalità umana è offerta la possibilità di svilupparsi»⁸². Alla luce della valorizzazione della socialità e della sussidiarietà del lavoro, l’affermata funzione personalizzante di quest’ultimo espande la già riconosciuta dignità dell’uomo dallo spazio limitato dell’intimità del proprio essere a quello più dilatato della società intera in cui è possibile nutrirsi dell’incontro e dello scambio con l’altro. Da questo prolifico intreccio tra dimensione sociale e personale, il lavoro -come evidenzia Costa- «non annega la sua finalità nell’oggetto che produce ma, al contrario, ne rilancia il significato generativo in una matura prospettiva intersoggettiva e politica»⁸³.

1.3. Il definitivo suggello del valore del fare con la Riforma protestante

Nel corso dei secoli, si assiste a un sempre maggior riconoscimento del valore della vita attiva, perpetrata per mezzo dell’agire lavorativo, a svantaggio della vita contemplativa.

Se, nell’età comunale, con la figura del mastro artigiano, si assiste a un’investitura educativa della pratica lavorativa dal momento che, parte essenziale di essa, diventa la trasmissione all’apprendista non solo delle tecniche del mestiere ma anche di un vero e proprio esempio di vita, e se, nell’Umanesimo e nel Rinascimento, a partire dalla svolta culturale del XVI secolo a seguito del confronto tra la tradizionale azione educativa improntata all’*humanae litterae* della cultura classica e i nuovi stimoli provenienti dalla religione protestante, si pone come urgente l’esigenza di predisporre percorsi formativi idonei

⁸¹ L. PRENNA, *Il lavoro: opus hominis* in L. FABBRI, B. ROSSI, *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, op. cit., p. 59.

⁸² M. COSTA, *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*, op. cit., p. 33.

⁸³ *Ibid.*

in particolare al recupero dei giovani, è certamente con la Riforma Protestante che avviene il definitivo suggello del valore inestimabile del fare.

Se Lutero (1483-1546) predica «una rivalutazione del lavoro quale componente essenziale della vita umana e strumento utile al miglioramento della società»⁸⁴, è, con Calvino (1509-1564), che esso si eleva, nei suoi esiti di ricchezza e benessere, a indizio della grazia alla quale Dio ha predestinato l'uomo. Opere e meriti umani non costituiscono certo condizione necessaria e sufficiente per godere della benedizione salvifica di Dio; tuttavia, nel successo economico cui porta l'agire umano, è possibile scorgere, a posteriori, la conferma della predestinazione alla salvezza.

1.4. Il riconoscimento della formatività del lavoro e l'affermazione della pedagogia del lavoro tra '600 e '700

Nel corso del Seicento, grazie alle spinte provenienti dalla rivoluzione culturale ed educativa dell'Umanesimo e della Riforma, dal periodo della Controriforma che vede, nell'atto di farsi carico, da parte delle nuove congregazioni religiose, delle penose condizioni delle classi più indigenti, un esercizio concreto di carità, e ancora, dall'ascesa della borghesia e dalla nascita dello stato moderno, emerge uno stretto connubio tra lavoro e pedagogia.

La riflessione di Comenio (1592-1670) pone al centro la formatività del lavoro in relazione allo sviluppo delle facoltà umane non solo nell'infanzia ma durante tutta l'esistenza. Se è facendo che si deve imparare a fare, l'esercizio di attività tecnico-manuali assume dignità formativa pari a quella delle *humanae litterae*: ecco dunque che il lavoro, connotato tipicamente umano, sintesi encomiabile di pensiero e volontà, informa tutti i gradi di scuola ipotizzati dal pensatore.

Nel solco dell'apertura di scuole idonee alla formazione professionale ai passi di una società in cui, a una classe lavoratrice più istruita ed educata, spetta una vita più soddisfacente, si colloca l'attenzione maturata nei confronti di un modello di scuola che, da un lato, ingloba, all'interno del progetto educativo del gentleman, l'insegnamento di un mestiere manuale in quanto abilità di per se stessa dignitosa e rispettabile, dall'altro, miri a formare non solo aristocratici ma tecnici, i quali necessitano di conoscenze e di specifici requisiti morali. Verso tale direzione, vira una delle voci che meglio rappresentano lo spirito del tempo: quella del filosofo britannico John Locke (1632-1704).

⁸⁴ G. BOCCA, *Pedagogia del lavoro*, Brescia, Editrice «La Scuola», 1998, p. 17.

La sua teoria è anche uno degli esempi più paradigmatici di ribaltamento della concezione classica del lavoro di stampo aristotelico. Rinvenendo nel lavoro il *proprium* dell'uomo, egli fonda il diritto, da parte dell'uomo, di possedere tutto ciò che crea e/o modifica per mezzo del lavoro: quest'ultimo aggiunge all'oggetto una peculiarità tale da decretarne l'uscita dalla sfera del diritto di proprietà comune e condivisa. Essendo il lavoro per mezzo del quale si incorpora il bene, insindacabile proprietà del lavoratore, "l'altro da sé", ovvero l'oggetto esterno, diventa prolungamento del proprio corpo, estensione della sua sovranità.

Se, da una parte, «l'antropologia incentrata sul lavoro, come emerge in Locke, realizza certamente l'introduzione del lavoro nell'uomo, ponendolo come suo connotato essenziale»⁸⁵ e, al contempo, stabilisce un nesso tra lavoro e utilità alla base della dimensione sociale e socializzante del produrre dal momento che, il lavoro, cui segue l'appropriarsi, è fondamentalmente far diventare utile qualcosa per qualcuno, dall'altro, «è però altrettanto certo che l'incardinamento dell'uomo sul lavoro non porta automaticamente al principio della soppressione della discriminazione tra gli uomini»⁸⁶. Infatti la stessa sfera sociale e socializzante dischiusa dalla trasformazione indotta dal lavoro, scompare nell'atto di esclusione che l'appropriazione comporta: da quel momento in poi, ciò di cui ci si appropria cessa di essere di tutti gettando i presupposti per una diseguaglianza sociale corroborata dalla legittimità, da parte di ogni singolo individuo, dell'ampliamento illimitato della proprietà e della ricchezza per mezzo dell'accumulazione del denaro.

Con il Settecento e il pensiero di Rousseau (1712-1778), si impone in maniera esplicita il tema della pedagogia come educazione al lavoro dal momento che quest'ultimo «diventa ambito di educabilità e area critica di individuazione della vocazione professionale»⁸⁷.

Riconoscendo che, sin dall'infanzia, la crescita del fanciullo dipende dall'educazione impartita da tre maestri (natura, società, esperienza), il filosofo francese sostiene l'importanza di apprendere, già nella pre-adolescenza, un mestiere onesto e dignitoso quale quello del falegname avente la funzione di insegnare la disponibilità a sottoporsi a delle regole, la necessità dello stare a contatto con gli altri e il beneficio derivante dalla possibilità di essere autosufficienti dal punto di vista economico. L'esercizio di un mestiere diventa modalità attraverso cui sperimentare il valore formativo del lavoro e di accedere a una prospettiva da

⁸⁵ F. TOTARO, *Non di solo lavoro*, op. cit., p. 60.

⁸⁶ *Ibid.*

⁸⁷ M. COSTA, *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*, op. cit., p. 38.

cui poter cogliere la natura e la società nella loro totalità. Scrive a tal proposito Rousseau: «è nostra ambizione non tanto imparare la falegnameria, quanto innalzarci alla vera condizione di vita del falegname»⁸⁸ in modo tale da suscitare, mediante l'abitudine al lavoro manuale, il piacere per la riflessione e l'attività intellettuale in generale.

Viene così a definirsi attorno alla tematica del lavoro, un'attenzione volta a garantire uno sviluppo armonico della personalità in quanto l'uomo è costituito, nella sua realtà di vita, anche dal proprio lavoro, dal proprio mestiere. Non risulta difficile notare come quanto questa posizione sia distante dalla concezione della cultura classica e medievale lontane dal sovrapporre interamente sfera dell'essere e sfera del lavoro. Quel lavoro da cui l'antropologia classica e medievale erano incapaci di togliere l'onta di attività totalmente o prevalentemente subordinata, strumentale, meccanica, finalizzata a cause superiori abilitanti ogni sua giustificazione, acquisisce ora un'importanza centrale. Colui che svolge questa rivalutata attività non è più il *doúlos* aristotelico o lo schiavo di epoca romana, ma il moderno *homo faber*. Con quest'espressione non si vuole indicare «semplicisticamente l'uomo lavoratore, impegnato nella ripetizione di una fatica quotidiana»⁸⁹ ma un soggetto che abita il presente come luogo di dominio e vede il futuro dispiegarsi come “progresso”, affidando il suo fare ad un'organizzazione della volontà entro un fine e un sistema razionali, in un'attitudine progressivamente identificante di volontà e razionalità. All'interno di questo modello che concepisce la natura come spazio manipolabile e predisposto a obbedire alle leggi di calcolo e previsione umana, il lavoro si configura come attività che coinvolge la totalità dell'individuo tanto nella complessità dei suoi bisogni quanto nelle sue facoltà più elevate diventando misura della realizzazione individuale e del riconoscimento intersoggettivo e sociale.

1.5. La nuova immagine del lavoro alle soglie del XIX secolo: il contributo della riflessione hegeliana nella dialettica servo-padrone

Il lavoro, fonte di accumulazione di beni, riscattato dall'ostracismo ontologico inflittogli dalla cultura classica, assurge così a elemento fondativo dell'intera essenza dell'uomo. Alla base, di quella che è forse la più nota e radicale versione di questa concezione enfatica del lavoro, ovvero quella marxiana, vi è l'analisi hegeliana del lavoro. Essa si colloca a cavallo tra '700 e '800, epoca caratterizzata dagli sconvolgimenti della Prima Rivoluzione Industriale che, irreversibilmente, hanno cambiato l'immagine del lavoro e del lavoratore.

⁸⁸ J.J. ROUSSEAU, *Emilio o dell'educazione*, tr. di P. Massimi, Roma, Armando Editore, 1997³, p. 315.

⁸⁹ F. TOTARO, *Non di solo lavoro*, op. cit., p. 102.

Nel celebre passo del capitolo IV della *Fenomenologia dello spirito* dedicato alla dialettica servo-padrone, il tema del lavoro spicca con un ruolo inedito.

La lotta che si istaura tra la coscienza servile e quella padronale è inevitabile affinché ciascuna dia prova di sé, a se stessa e all'altra: essa, rispondendo non tanto all'impulso cieco di annientare l'altro, ma piuttosto al desiderio di essere da esso riconosciuto, è conferma del proprio essere per sé. Ecco che l'asservimento -e non la morte- di una delle due coscienze, è la condizione più indicata affinché ciò si verifichi. Ma se, in un primo momento, potrebbe sembrare che l'unica coscienza riconosciuta nella sua autonomia sia quella vincitrice, ovvero quella del padrone, dimostratasi capace di affrontare la morte senza abbassare il capo e di affermare la propria superiorità nei confronti della vita considerata alla stregua di mero dato fenomenico da negare, a uno sguardo più approfondito, si evince come il ribaltamento di questa iniziale impressione costituisca una rappresentazione più fedele della realtà.

Innanzitutto, occorre notare che la certezza della coscienza padronale non è immediatamente soggettiva ma mediata dal riconoscimento del servo: sussiste per sé, dunque, soltanto mediante un'entità altra. Inoltre, il padrone «si rapporta mediatamente alla cosa attraverso il servo»⁹⁰: contrariamente al servo che, attraverso il proprio lavoro, può trasformare ed elaborare l'oggetto con cui esperisce un rapporto immediato, il padrone, in virtù della mediazione servile, ha un rapporto di godimento, di negazione con la cosa. Mentre il servo, sperimentando la resistenza della cosa e l'impossibilità dell'annientamento completo, si limita a trasformarla mediante il proprio lavoro in vista della consumazione del padrone, quest'ultimo fa esperienza della dipendenza dalla datità del reale. Inoltre, la certezza che l'autocoscienza del padrone ha di sé non solo è doppiamente mediata, ma anche, a ben vedere, è relativa e apparente in quanto egli è riconosciuto da qualcuno ritenuto non degno di riconoscimento. Affinché un'autocoscienza possa avere autentica certezza di sé, è necessario che si ponga di fronte ad un'autocoscienza con pari autonomia, pena un'irrelevanza fattiva della propria identità.

A collocarsi in una situazione del tutto opposta è, invece, il servo. Egli infatti, facendo continuamente esperienza dell'autonomia degli oggetti e della resistenza all'appetito desiderante proprio dell'autocoscienza, è consapevole dell'impossibilità della negazione del mondo e, per questo motivo, attraverso il proprio operare, si limita a trasformare le cose affinché il padrone possa negarle per mezzo del godimento. Nel conflitto con il signore, la coscienza servile è esposta all'angoscia primordiale della morte avente come conseguenza il

⁹⁰ G. W. F. HEGEL, *Fenomenologia dello spirito*, tr. it. di V. Cicero, Milano, Bompiani, 2014⁸, p. 285.

vacillare e la messa in discussione di ogni punto fisso. Immersa nel continuo timore della propria dissoluzione, la coscienza servile ha però percepito, congiuntamente alla vanità e alla limitatezza della dedità dall'esistenza, la necessità di spezzare l'adesione a essa per mezzo della propria attività, del proprio lavoro. Mediante la propria opera di trasformazione, la coscienza servile rimuove costantemente il suo attaccamento all'esistenza naturale; inoltre giunge a se stessa qualificandosi come vera padrona nel rapporto con il signore. Sembrava che quest'ultimo, essendo in grado di soddisfare interamente i propri appetiti, pervenisse alla negazione della cosa e all'affermazione di sé. Tuttavia, è il servo che, limitandosi -una volta sperimentata l'indipendenza dell'oggetto- a trasformare il mondo e ad adeguarlo all'appetito umano, guadagna la propria identità. Questo perché nel rapporto -apparentemente inessenziale- con la cosa, il servo recupera la dimensione che manca al desiderio appagato del padrone: il lato oggettivo ovvero la sussistenza.

Mentre il desiderio appagato del signore è esclusivamente un dileguare e il suo godimento sfocia quindi in uno stato evanescente, il lavoro del servo, presentandosi come desiderio tenuto a freno, «è un dileguare trattenuto»⁹¹: esso potenzia l'autocoscienza, l'essere per sé del servo associandolo all'oggettività, al sussistere dell'essere in sé. Annota Hegel: «con il lavoro, la coscienza esce fuori di sé per passare nell'elemento della permanenza. In tal modo, dunque, la coscienza che lavora giunge a intuire l'essere autonomo come se stessa»⁹². Attraverso il lavoro, il servo imprime all'essere la forma propria dell'autocoscienza trovando se stesso nella propria opera e realizzando l'attuazione autentica dell'essere-per-sé nell'essere-in sé. La cosalità di fronte alla quale, inizialmente aveva palesato la propria angosciosa titubanza è ora vinta.

Mediante la paura assoluta primordiale, la disciplina del servizio obbediente e l'attività formatrice del lavoro, l'autocoscienza servile giunge alla consapevolezza di essere in sé e per sé.

Il servo, lavorando per il sostentamento del padrone, acquisisce non tanto la consapevolezza di servo quanto piuttosto quella di autocoscienza indipendente. Gli oggetti del lavoro riflettono, come uno specchio, al servo, la propria essenza consentendo a esso di prendere coscienza della sua indispensabilità. Il lavoro del servo è vitale e imprescindibile per il signore il quale può costituirsi e confermarsi come tale solo in virtù dell'esistenza del servo che lo mantiene. È quest'ultimo la condizione dell'indipendenza del padrone. La dialettica

⁹¹ *Ivi*, p. 289.

⁹² *Ibid.*

signoria-servitù consiste proprio nel dimostrare il capovolgimento dei rapporti in quanto, nella sua verità, il padrone si rivela il servo del servo e il servo padrone del padrone.

Nel quadro della potenza ontologica acquisita dal lavoro così com'è emersa dalla riflessione hegeliana, si inserisce la parallela crescita di potenza del mezzo con il quale la coscienza produce. Come scrive Totaro, la novità sostanziale del mezzo del lavoro consiste nel «carattere di razionalità e di infinitezza»⁹³ in quanto «non solo ci fa conoscere la realizzabilità dello scopo ma, consentendone la reiterazione illimitata, solleva lo scopo stesso dalla contingenza del particolare, cioè dalla sua soggezione al bisogno vitale particolare e finito (a causa del quale l'uomo finisce col rimanere legato o imbrigliato nella natura)»⁹⁴. Hegel stesso accenna al rischio che il lavoro, da senso proprio dell'uomo e del suo agire, degeneri in pura e semplice ostinatezza nell'esercizio di un'abilità tecnica chiusa in se stessa. Ma quello che egli enfatizza è il lavoro che, lungi dal tramutarsi in asservimento sotto forma di egemonia esclusiva della logica di tipo strumentale, si pone come avveramento dell'autentica essenza dell'uomo e cifra della libertà e della dignità di quest'ultimo.

1.6. L'esaltazione marxiana del lavoro liberato da ogni forma di alienazione

Marx (1818-1883) fa propria la premessa hegeliana secondo cui la peculiare essenza dell'uomo si estrinseca nel lavoro. Egli infatti si trova in perfetta sintonia nel concepire «l'uomo oggettivo, l'uomo vero perché reale, come il risultato del suo proprio lavoro»⁹⁵. Insistendo nel sottolineare le connotazioni oggettivistiche dell'uomo, Marx non esita a rintracciarle nel prodotto del lavoro. Con tale espressione, si addita non solo l'ampia dimensione della cosalità oggettuale ma anche, più estesamente, l'insieme di attività che si concretizzano in rapporti sociali, istituzioni, servizi, prestazioni, bisogni, scienza, arte ecc... Ecco dunque che «il lavoro, coincidendo con l'attività e quindi con l'essere dell'uomo, è legittimato a ricoprire la totalità dello spazio antropologico»⁹⁶.

Ma, come scrive Totaro, «l'assunzione del lavoro come cespite unico ed esclusivo ha però in se stessa il suo rovescio negativo»⁹⁷: ovvero «se la realizzazione dell'universalità e della totalità umana è solo quella che passa attraverso il lavoro e la sua potenza strumentale, allora l'uomo stesso correrà il rischio di assumere la logica di tipo strumentale come la norma

⁹³ F. TOTARO, *Non di solo lavoro*, op. cit., p. 62.

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ K. MARX, *Manoscritti economico-filosofici del 1844*, tr. it. di con Prefazione di N. Bobbio, Torino, Einaudi, 1970, p. 167.

⁹⁶ F. TOTARO, *Non di solo lavoro*, op. cit., p. 64.

⁹⁷ *Ivi*, p. 65.

principale del suo agire e quindi del suo essere»⁹⁸. Rischio, questo, acuito dal fatto che la potenza pervasiva della strumentalità ha come effetto collaterale l'azzeramento dei fini che comporta «una mortificazione di prospettive [...], una restrizione dell'orizzonte del senso in cui l'agire umano riconosce ed esperisce le sue *chances*»⁹⁹.

Inoltre, è noto che per Marx vi è «una contraddizione lacerante tra il lavoro come dovrebbe essere, cioè “attività libera e consapevole” [...] e il lavoro come di fatto è nelle condizioni di appropriazione della relazione sociale capitalistico-borghese»¹⁰⁰. Infatti, il meccanismo diabolico su cui quest'ultima si fonda, presuppone che, quanto più la produzione cresce in potenza, estensione, volume, tanto più incrementa l'impoverimento non solo economico ma anche e soprattutto spirituale dell'operaio il quale si trova in una condizione di totale estraneità ed espropriazione nei confronti del prodotto del proprio lavoro.

Ma, secondo la fondata osservazione di Totaro, è altrettanto vero che, gli sviluppi del pensiero di Marx ritengono possibile un'uscita dalla condizione di lavoro alienato «in virtù delle stesse potenzialità contraddette del lavoro». L'intera critica marxiana al fenomeno dell'alienazione infatti, non è altro se non una critica «all'appiattimento che l'individuo subisce sulla propria condizione lavorativa e di classe»¹⁰¹ all'interno della società capitalistica.

Il progetto di una società comunista quale quella profetizzata nella seconda parte della *Critica al programma di Gotha*, prevede -in un primo momento- il passaggio per la condizione di società di produttori associati in cui ogni singolo produttore riceve, in altra forma, esattamente ciò che dà conformemente a una piena proporzionalità tra prestazione fornita e compenso ricevuto. In essa, il lavoro non si presenta più come destino subito e soggiogante ma come un qualcosa di voluto come apporto ad un'opera sociale. Quest'ultima è rappresentata da una comunità all'interno della quale «al posto dello scambio che si compie *a posteriori* sul mercato, viene ipotizzato uno scambio originario [...] di attività determinate da bisogni e scopi comuni, in virtù del quale i diversi lavori acquistano in partenza un carattere generale o sociale»¹⁰²; una comunità in cui «la socialità della produzione consiste innanzitutto in questa determinazione volontaria delle attività in riferimento a bisogni e scopi comuni»¹⁰³ e in cui, per tal motivo, ogni lavoratore ha ugual diritto di partecipare al prodotto comune.

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ *Ivi*, p. 66.

¹⁰⁰ *Ivi*, p. 64.

¹⁰¹ F. ANDOLFI, *Lavoro e libertà. Marx, Marcuse, Arendt*, Reggio Emilia, Diabasis, 2004, p. 129.

¹⁰² *Ivi*, p. 132.

¹⁰³ *Ibid.*

Ma, lo sguardo lungimirante di Marx va oltre la socialità della produzione, oltre il concetto di società di produttori associati che, pur vedendo cessare l'anarchia della produzione capitalistica e i privilegi della proprietà privata mediante la soppressione di quest'ultima, reca con sé il marchio della riduzione della complessità e della diversità della vita di ciascuno, assieme a quello della persistenza della doverosità sociale del lavoro il quale, dunque, non si può considerare piena espressione della personalità dell'uomo.

Esso si spinge fino ad un'organizzazione sociale che, in virtù dello sviluppo della scienza e della produzione, non è più basata «sul rigido calcolo delle prestazioni»¹⁰⁴ ma, anzi, risponde perfettamente all'esigenza di «corrispondere ai bisogni differenziati degli individui e di consentire la loro libera esplicazione nel lavoro»¹⁰⁵, congiungendo in unità lavoro e godimento. Nella stadio più avanzato della società comunista coincidente con un vero e proprio "umanesimo" inteso come «compiuta riappropriazione dell'essenza umana»¹⁰⁶, oltre a dissolversi l'asservimento degli individui al principio della divisione del lavoro e della prestazione obbligatoria, s'istaura un'armonica adesione tra lavoro -non più votato esclusivamente alla riproduzione sociale- e personalità di chi lo compie, nonché «uno sviluppo onnilaterale degli individui»¹⁰⁷. Dalla molteplicità delle libere inclinazioni o attività umane, occasione di esplicazione delle diverse capacità individuali, deriva l'organismo della libera società umana, delle libere occupazioni umane perfettamente sovrapponibili alla sfera del piacere.

Questa configurazione sociale, pur definendo il lavoro primo bisogno vitale, non ricade nelle maglie della degenerazione sociale, culturale, economica cui inevitabilmente è andata incontro la società capitalistica in quanto, ciò che viene ad acquisire una rinnovata centralità in riferimento al sistema di vita, è un modello di lavoro liberato da ogni elemento da considerarsi spersonalizzante e umanamente mortificante/sfibrante.

1.7. Il '900: il secolo del lavoro

Tra le varie specificazioni con cui è possibile riferirsi al '900 sicuramente vi è quella di secolo *del lavoro*. La tematica del lavoro, infatti, viene ereditata come centrale dal secolo precedente. Ciò non toglie che essa sia stata oggetto di interpretazioni divergenti.

¹⁰⁴ *Ivi*, p. 134.

¹⁰⁵ *Ibid.*

¹⁰⁶ *Ivi*, p. 118.

¹⁰⁷ *Ibid.*

Risulterà utile dunque, esporre molto brevemente qui di seguito, le due principali declinazioni concettuali cui tale tematica è andata incontro storicamente. I sottoparagrafi successivi, attraverso il riferimento a voci di autorevoli autori all'interno del panorama filosofico novecentesco, tratteranno, in maniera più distesa, questi alterni sviluppi.

All'inizio del XX secolo, nell'ambito del sistema produttivo industriale, vengono a maturazione processi che cambiano profondamente l'organizzazione e le modalità di erogazione del lavoro. In termini culturali, prevale una concezione meccanicista del lavoro incurante dei fattori cognitivi che presiedono in esso. Il lavoro, inteso come mera attività fisica dissociabile dal pensiero, si presta a una razionalizzazione entro comportamenti standardizzati. Sotto la spinta della necessità di accrescere la produttività e il rendimento di uomini e macchine, si afferma l'organizzazione scientifica del lavoro avente come correlati i fenomeni della produzione e del consumo di massa. Infatti, se da un lato, prende piede la figura dell'operaio di massa che, avendo come compito principale quello di ripetere meccanicamente la stessa operazione, può essere considerato alla stregua di una *pedina* all'interno di un sistema manageriale scientifico come quello teorizzato da Taylor, praticato dalle grandi industrie su scala internazionale e basato sul superamento di un'impostazione sostanzialmente ancora artigianale della produzione al fine di introdurre raffinate tecniche di parcellizzazione dell'attività lavorativa con l'impiego di manodopera a bassi o nulli livelli di qualificazione, dall'altro, si pongono le condizioni per far sì che gli stessi operai diventino i consumatori dei prodotti dell'impresa.

Parallelamente, però, il lavoro viene a delinarsi come attività propriamente pertinente all'uomo e riguardante la sua totalità nonché come dimensione irriducibile alla mera meccanicità. Qualificandosi come insieme di atti diversi che fanno capo ad un sistema unitario in grado di calare atti mentali in forme materiali, il lavoro si afferma indiscutibilmente come processo che pervade tutto l'essere dell'uomo e costituisce la sua specificità creando i presupposti per un'autentica libertà umana.

Questa posizione che, nonostante le minacce e le possibili derive cui il lavoro è esposto nel corso del '900, lo interpreta in tal modo, risente fortemente dell'influenza del pensiero di Marx.

Il punto di partenza da cui prenderà le mosse il sottoparagrafo successivo sarà dunque proprio l'evoluzione del pensiero dell'autore.

1.7.1. Un nuovo senso del lavoro tra libertà, gioco e sviluppo dell'identità sociale

Uno sviluppo interessante del pensiero di Marx è rappresentato dalla riflessione di Marcuse (1898-1979). Allontanandosi da un'interpretazione riduzionistica del lavoro quale quella fornita dalla scienza economica, Marcuse fa proprio un approccio ontologico, sulla scia di quello di Marx o ancor prima di Hegel, che assume il lavoro come evento dominante l'essere umano e il suo mondo. Il lavoro dunque non è più semplicemente una determinata attività umana che viene contrapposta alla non attività o ad attività improduttive dal punto di vista economico ma piuttosto tutto ciò che «si origina da un più fondamentale “fare” che per l'uomo rappresenta “il modo del suo essere nel mondo”»¹⁰⁸. Ed è per mezzo di questo fare che l'individuo diventa per sé ciò che egli è e assume la propria esistenza come compito facendola accadere, diversamente dall'animale che la lascia accadere. Come scrive Andolfi, «nel processo del lavoro l'oggetto inerte diviene un bene utile, assume una fisionomia storica, che si trasmette al lavoratore stesso. È nel confronto con l'oggetto storicizzato che questi acquista un posto determinato nell'accadere storico»¹⁰⁹. Inoltre, «la mediazione del lavoro è necessaria perché il mondo così com'è non corrisponde ai bisogni dell'uomo»¹¹⁰.

Ma, dopo aver individuato nella durata -ovvero nell'impossibilità di esaurirsi in singoli atti a favore di una tensione perdurante-, nella continuità -ovvero nella permanenza come fonte di una stabile identità- e nel peso -ovvero nella sottomissione del fare umano alla legge estranea della “cosa”- i caratteri differenziali del fare lavorativo, Marcuse riconosce che quest'ultimo è, sempre e comunque, estraneazione, alienazione, asservimento alla cosa anche laddove non è avvenuta separazione alcuna tra lavoro e opera finale. A differenza di Marx che individua l'alienazione non tanto nel lavoro in quanto tale ma solo in una sua specifica forma -quella del lavoro salariato-, Marcuse si scaglia contro l'oggettivazione presupposta da ogni lavoro.

L'evidenza dell'imprescindibile collegamento tra lavoro ed estraneazione è suffragata dal fatto che, secondo l'interpretazione marcusiana, dall'antichità, la società occidentale è sempre stata caratterizzata da una netta separazione tra “regno della libertà” e “regno della necessità”. Mentre con la prima espressione, s'intende identificare il mondo del vero, del bello e del buono, che, in quanto ideale, si colloca al di là delle condizioni materiali

¹⁰⁸ *Ivi*, p. 145.

¹⁰⁹ *Ivi*, p. 147.

¹¹⁰ *Ibid.*

d'esistenza, con la seconda si vuole indicare proprio la sfera del lavoro come sinonimo di luogo dove è espunta ogni forma di piacere, slancio culturale, soddisfazione, sollievo fisico e mentale.

Da ciò, l'auspicio di superare del tutto questa frattura quale condizione necessaria per il perseguimento di una vita più ricca, felice e unitaria. Dal momento che «una conseguenza di questa separazione [...] è che la vita nella sua dimensione più propria, in quanto non sia cioè diretta semplicemente a fronteggiare la naturalità dei bisogni, viene ricacciata in una zona residuale, definita “tempo libero”»¹¹¹, allora risulta sommamente ragionevole l'ipotesi che «al di fuori della condizione del dominio le due dimensioni possano disporsi armonicamente all'interno della totalità dell'esistenza anziché assumere la forma di totalità diverse dell'esistenza»¹¹².

La risposta marcusiana allo iato tra necessità e libertà è formulata in *Eros e civiltà* in cui viene prefigurato il modello di una società non repressiva basata sulla sublimazione degli istinti umani in forme a favore della creazione e del consolidamento di relazioni solidali. In particolare, nel capitolo IX dell'opera, è l'elemento centrale del gioco a porsi come veicolo di conciliazione tra istanze divergenti e di autentica liberazione. Nel gioco, l'uomo si pone al di sopra dell'oggettività; in esso, la regolarità oggettiva viene soppressa e sostituita da una regolarità diversa: quella che appunto gioca con la realtà. Trasformare l'attività umana, il lavoro in “libero gioco”, mutare la produzione capitalistica di tipo razionale-scientifico in processo di tipo creativo, euristico e appagante, è l'unica prospettiva salvifica. Dopo aver ribadito che «il regno della necessità, del lavoro faticoso, manca di libertà poiché in questo regno l'esistenza umana è determinata da obiettivi e funzioni che non le sono propri»¹¹³ e che esso «è un sistema di attività essenzialmente disumane, meccaniche, di pura *routine*»¹¹⁴, Marcuse sentenzia che «gioco e libera espansività, come principi di civiltà, non implicano una trasformazione del lavoro, ma la sua assoluta subordinazione al libero evolversi delle potenzialità dell'uomo e della natura»¹¹⁵.

Un autore che spesso si pone a confronto con Marcuse, è Dewey (1859-1952). Anche la sua riflessione attorno al tema del lavoro è molto interessante e presenta alcuni punti di contatto con quella marcusiana. Partendo dalla definizione di esperienza ordinaria per poi esplicitare, entro i confini così tracciati, la sua concezione di esperienza artistica, egli pone un

¹¹¹ *Ivi*, p. 150.

¹¹² *Ibid.*

¹¹³ H. MARCUSE, *Eros e civiltà*, Torino, Einaudi, 1968, p. 213.

¹¹⁴ *Ibid.*

¹¹⁵ *Ibid.*

legame tra lavoro e sfera estetica. Se infatti, in generale, per esperienza, s'intende l'insieme di attività, eventi e fatti quotidiani, che si caratterizzano per struttura unitaria, immediatezza, rilievo fenomenologico, distinguendosi, in questo modo, dalla routine distratta e dissipatoria e se, ogni esperienza di questo tipo può legittimamente considerarsi artistica, si capisce come il lavoro, possedendo tutte le caratteristiche proprie dell'esperienza ordinaria, può ritenersi, di conseguenza, ambito di pertinenza estetica¹¹⁶. Al contrario, anestetico è da considerarsi tutto ciò è incompiuto, disintegrato: in una parola, la nostra vita nella misura in cui è costituita da infiniti rivoli nessuno dei quali è portato alla sua piena soddisfazione.

Scagliandosi contro ogni forma di differenziazione tra arte e vita -evidente segno di mancanza di coesione all'interno della società contemporanea- Dewey invita caldamente a un superamento della divisione -presente in forma preoccupantemente radicata nella sua epoca- tra lavoro e piacere. Se infatti il lavoro diventa mercé di processi tecnologici fortemente meccanizzati, il piacere sembra del tutto emarginato da esso e condannato ad aver giurisdizione soltanto nel tempo libero. La via che si prospetta è dunque quella di un nuovo equilibrio capace di rendere anche la produzione tecnicizzata foriera di possibilità di godimento in grado di ampliare la sensibilità umana.

Ritorna, a tal proposito, il tema della vicinanza auspicata tra il lavoro e gioco. L'affinità tra questi due mondi si palesa «nella continuità tra l'attività che si svolge e il fine per il quale l'attività viene svolta»¹¹⁷ e nel fatto che «entrambi implicano una presa in-carico di intenzionalità, di emozione, di immaginazione, di creatività, di esercizio di una soggettività non soffocata o elusa»¹¹⁸. Il lavoro, solamente facendo propria la logica del gioco, diventa arte altrimenti «si potrà parlare di prestazioni da offrire, funzioni da esercitare, ruoli da assumere, sempre però restando consegnati alla subalternità, a una insignificanza che ferisce nell'essere, lo devitalizza, lo fa ammalare»¹¹⁹.

Un'altra filosofa che muove i passi da una critica al pensiero di Marx è Hannah Arendt (1906-1975). Allontanandosi dal concetto marxiano di lavoro produttivo reo di aver ridotto l'uomo a *animal laborans* pronto a vendere la propria forza-lavoro e trasformato l'attività umana in una produzione di beni materiali esposti al consumo, denunciando, inoltre, le contraddizioni tra socialità del lavoro e definizione dell'identità individuale da un lato, e tra necessità del lavoro e l'esigenza di libertà dal lavoro, dall'altro, la Arendt elabora il proprio

¹¹⁶ Cfr. J. DEWEY, *Arte come esperienza*, Palermo, Aesthetica Edizioni, 2007.

¹¹⁷ D. SILVESTRI, *Lavoro e identità personale* in L. FABBRI, B. ROSSI, *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, op. cit., p. 113.

¹¹⁸ *Ibid.*

¹¹⁹ *Ibid.*

pensiero attorno a tre fondamentali categorie caratterizzanti la condizione umana e la cosiddetta *vita activa*. Esse sono: il lavoro, l'opera e l'azione a indicare rispettivamente il lavorare del corpo che produce beni di consumo, l'operare che produce oggetti d'uso ovvero oggetti atti a essere usati -e non consumati-, l'agire che mette in relazione gli uomini senza la mediazione di oggetti materiali creando qualcosa di duraturo capace di rimanere scolpito nella vita politica, nella storia e nella memoria collettiva.

Riprendendo poi la distinzione aristotelica tra *poiesis* e *praxis* funzionale a sottolineare come -anche per i Greci- la vita attiva propria del libero cittadino e sottratta alla necessità del lavoro fosse la sola degna di essere perseguita, la Arendt pone il lavoro e l'opera in una posizione di subordinazione rispetto all'agire da cui scaturiscono la politica e l'etica, paladine della superiorità dei fini rispetto ai mezzi. Come scrive Costa, «la Arendt mette in evidenza come l'agire possiede un carattere di rivelazione della capacità di produrre vicende e storie, che insieme formano la fonte da cui scaturisce il significato che illumina l'esistenza umana»¹²⁰. Infine «agire fa riferimento al concetto di emancipazione rispetto all'assetto esistente [...] producendo partecipazione, consapevolezza e cittadinanza»¹²¹.

A un'esaltazione del fare perviene un illustre allievo della Arendt: Richard Sennett (1943- vivente). Egli però si schiera, in un secondo momento, in una posizione di contrasto in quanto rileva la discutibilità della distinzione -ribadita dalla maestra- tra *homo faber* e *animal laborans* e della subordinazione del lavoro e dell'opera all'azione sostenendo, invece, che le persone possono apprendere attraverso ciò che producono e realizzano.

Se per la Arendt, l'*animal laborans* è l'essere umano del tutto paragonabile a una bestia da soma o il lavoratore condannato alla *routine* e immerso nel compito da seguire mentre l'*homo faber* è l'individuo che si erge al di sopra delle pratiche materiali, sollevato com'è dall'incombenza di dover produrre a favore dell'esercizio di più alte facoltà, Sennett contesta la posizione della filosofa, a suo giudizio, responsabile di aver sminuito la persona pratica in quanto lavoratrice. Annota lo studioso in una sua celebre opera: «l'animale umano che è un *animal laborans* è capace di pensiero [...] Per Hannah Arendt la mente entra in funzione una volta cessato il lavoro. Secondo un altro modo di vedere, più equilibrato, nel processo del fare sono contenuti pensiero e sentimento»¹²². Il fare è dunque sinonimo di pensare e, proprio per questo motivo, degno di essere oggetto di rinnovato interesse e rispetto, assieme alla figura dell'animale umano in quanto lavoratore.

¹²⁰ M. COSTA, *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*, op. cit., p. 59.

¹²¹ *Ibid.*

¹²² R. SENNETT, *L'uomo artigiano*, tr. it., Milano, Feltrinelli, 2008, p. 16.

1.7.2. La rifondazione spirituale del lavoro in Simone Weil

Una voce che, per originalità e autorevolezza, si staglia nell'ambito della riflessione filosofica attorno al tema del lavoro è indubbiamente quella di Simone Weil (1909-1943). L'autrice, ravvisando, nel lavoro, una capacità di lettura del reale che si qualifica come garanzia di accesso a una dimensione soprannaturale, si propone una rifondazione spirituale delle condizioni di lavoro. Se infatti, da un lato, chiunque lavori fisicamente si trova perennemente sottoposto al peso della necessità della materia e della fatica e condannato ad abitare uno spazio in cui «il bene non è in nessun luogo»¹²³, è altrettanto vero che la materia rinvia a una luce d'eternità. L'elemento soprannaturale che la Weil coglie nel lavoro è la “qualità riflettente”¹²⁴ della necessità da obbedire: qualità che l'azione deve tuttavia attentamente essere allenata a riconoscere rivolgendosi alla materia stessa come a uno specchio. In altre parole, affinché il lavoro possa essere rivalutato dal punto di vista spirituale è necessario che *l'actio* si spinga oltre se stessa trascendendosi in *contemplatio*. D'altra parte, ogni tipologia di lavoro -da quello manuale a quello intellettuale- è presenziata da oggetti che rinviano a qualcosa di ulteriore, a verità eterne proprio come «il sole e la linfa vegetale parlano continuamente, nei campi di quel che c'è di più grande al mondo»¹²⁵. Pur essendo presa sul mondo, *l'action travailleuse* non si connota come esercizio di potere ma, al contrario, come sperimentazione di sottomissione alla necessità. Ma, scrive la Weil: «lavorare è immettere il proprio essere, anima e carne, nel circuito della materia inerte [...]. I movimenti del corpo e l'attenzione dello spirito sono funzione delle esigenze dell'utensile, che a sua volta è adattato alla materia del lavoro»¹²⁶. Proprio del lavoro come mediazione è il contrapporsi alla natura, all'alterità obbedendole in maniera attiva. Non è possibile agire se non si riconosce quest'alterità, senza incontrare qualcosa cui opporsi. La datità del mondo, lo scontro con l'alterità stimola la capacità, da parte dell'uomo, di assumere su di sé la realtà per poi trascenderla in altro. Come osserva Ziccardi «si vede, allora, come l'ontologia del lavoro sia correlata all'ontologia dell'umano, poiché nel lavoro si mostra ciò che [...] struttura il nostro essere nel mondo»¹²⁷.

¹²³ S. WEIL, *Prima condizione di un lavoro non servile*, in S. WEIL, *La condizione operaia*, tr. it. di F. Fortini, Milano, SE, 1994, p. 282.

¹²⁴ Cfr. A. ACCORNERO, G. BIANCHI, A. MARCHETTI, *Simone Weil e la condizione operaia*, Roma, Editori Riuniti, 1985 e I. MANCINI, *Liberazione dalla violenza* in G. INVITTO (a cura di), *Le rivoluzioni di Simone Weil*, Quaderno monografico di “Segni e Comprensione”, n. 11, Lecce, Capone Editore, 1990.

¹²⁵ S. WEIL, *Prima condizione di un lavoro non servile*, in S. WEIL, *La condizione operaia*, op. cit., p. 288.

¹²⁶ S. WEIL, *La radice prima*, Milano, SE, 1990, p. 267.

¹²⁷ M. G. ZICCARDI, *Soggetto, diritto, lavoro nel pensiero di Simone Weil (1909-1943)*, Università degli studi di Trento Facoltà di Giurisprudenza Dottorato in Studi Giuridici Comparati ed Europei, a.a. 2011/2012, p. 77.

Dalla materia configurata come necessità ineludibile, sorge la libertà dell'uomo come obbedienza alla necessità stessa. Lavorare è decidere, in ogni istante, di conformarsi all'esistente, al "già dato"; è incontrare la materia e leggerla come necessità che s'impone al pensiero e all'azione, realizzando una sintesi tra questi due poli. È appropriazione della materia cui ci si è accostati mediante «un atto di sottomissione cosciente»¹²⁸. E la libertà si dispiega come ulteriore apertura al reale proprio attraverso l'*action travailleurse* definita "metodica" in quanto, essendo ordinata dal pensiero e obbedendo, al contempo, alla necessità, si presenta come mediazione tra corpo e spirito, come condizione di ricongiungimento tra soggetto e oggetto. In sostanza, si può affermare che Simone Weil risolve la nozione di libertà in quella di obbedienza passiva.

Ma da questa acquisizione filosofica, è possibile avanzare ulteriormente. Scrive infatti Weil: «noi conferiamo alle cose e agli esseri attorno a noi, per quanto è in nostro potere, la pienezza della realtà, quando all'attenzione intellettuale aggiungiamo quell'attenzione ancora superiore che è accettazione, consenso, amore»¹²⁹.

Occorre cioè tramutare l'obbedienza passiva, l'azione metodica ad un livello superiore di quello in cui la necessità del cosmo è fatta propria dal pensiero, assunta dalla volontà che vi obbedisce, ma non ancora *amata*. È necessario cioè che l'azione in cui si è tradotto il movimento dello spirito, del pensiero rivolto al mondo, assuma la forma dell'*attenzione* «poiché l'attenzione può generare l'amore, e soltanto l'amore è adesione perfetta, obbedienza incondizionata»¹³⁰. Tale attenzione infatti consente una de-creazione dell'io, ovvero un abbandono, da parte dell'io, della propria centralità per far spazio al reale. E questo atto, riportando alla memoria «la rinuncia creatrice»¹³¹ con la quale Dio ha voluto la necessità del cosmo, si qualifica come vero e proprio atto *creatore* che lascia essere l'intero mondo, infatti «ciò che nell'uomo è l'immagine stessa di Dio è [...] la facoltà di rinuncia alla persona. È l'obbedienza»¹³².

Ed è dall'atto della de-creazione con cui l'uomo si fa immagine di Dio, che comincia la proposta weiliana di costituzione di una civiltà fondata sulla spiritualità del lavoro. Il lavoro può infatti esprimere al massimo grado la sua cifra spirituale nel momento in cui l'attenzione - come qualità dell'azione- si eleva fino a diventare amore. Solo a quel punto la trasfigurazione

¹²⁸ S. WEIL, *Riflessioni sulle cause della libertà e dell'oppressione sociale*, Milano, Adelphi, 2008⁸, p. 106.

¹²⁹ S. WEIL, *A proposito della dottrina pitagorica* in S. WEIL, *La Grecia e le intuizioni precristiane*, Roma, 2008, p. 201.

¹³⁰ M. G. ZICCARDI, *Soggetto, diritto, lavoro nel pensiero di Simone Weil (1909-1943)*, op. cit., p. 90.

¹³¹ S. WEIL, *Forme dell'amore implicito di Dio* in S. WEIL, *Attesa di Dio*, Milano, Adelphi, 2008, p. 231.

¹³² *Ibid.*

della realtà è portata a compimento e ogni cosa parla di quel Bene in cui da sempre e per sempre è immerso l'Universo, pur nella consapevolezza che questo Bene rimane perennemente indisponibile al pensiero oggettivante.

La spiritualità intesa come massima apertura al reale è da restituirsi al lavoro, ed è questo, l'unico rimedio alla condizione storicamente determinata dell'alienazione del lavoratore intesa come separazione tra *actio* e *contemplatio*. Il lavoro si libera e lo spirito si riscatta dall'alienazione nella misura in cui si coltiva la facoltà dell'attenzione che, aprendo l'uomo al reale, consente di instaurare un «legame diretto con Dio»¹³³. Per riformare concretamente le condizioni di lavoro, «non basta voler evitare le loro [dei lavoratori] sofferenze, bisognerebbe volere la loro gioia»¹³⁴: quest'ultima risiede nell'orientamento dell'azione mentre il corpo si muove o la mente si applica a un problema e si esplica quando l'azione si dispiega secondo la modalità dell'attenzione. In tale quadro concettuale si comprende l'importanza rivestita dall'istituzione scolastica che, con la sua responsabilità formatrice, è funzionale a introdurre nel lavoro una nozione di significanza spirituale. Afferma infatti Ziccardi «necessaria è un'educazione al lavoro che formi non tanto i presupposti conoscitivi dell'operare, ma il metodo che rende libera l'azione, combinando la tecnica (come “saper fare”) con la guida soggettiva (come “saper pensare”) [...] che permette all'operaio [...] di tenere il pensiero sempre presente all'azione, affinché in ogni momento il suo lavoro possa farsi *realmente* “il consenso all'ordine dell'universo”»¹³⁵

1.7.3. Tra ipertrofia e ridefinizione della centralità del lavoro

Il valore del lavoro che, la Weil rintraccia nell'adesione liberante alla necessità della realtà in grado di garantire l'immersione della particolarità soggettiva dell'*ego* nell'universale del mondo, è messo in discussione dagli sviluppi filosofici successivi.

In pieno Novecento, il lavoro -forte di tutta la riflessione attorno a esso elaborata nelle epoche precedenti- assume indiscutibilmente a valore universale decisivo sia sul piano della concezione dell'essere sia sul piano della concezione dell'agire.

Come scrive Totaro, «il lavoro come valore antropologico essenziale e prioritario è una produzione culturale del XIX secolo, il secolo [...] dell'emergenza antropologica o, accentuando il concetto, dell'enfasi antropologica, in nome della quale l'uomo è chiamato al

¹³³ S. WEIL, *Prima condizione di un lavoro non servile* in S. WEIL, *La condizione operaia*, op. cit., p. 291.

¹³⁴ *Ivi*, p. 294.

¹³⁵ M. G. ZICCARDI, *Soggetto, diritto, lavoro nel pensiero di Simone Weil (1909-1943)*, op. cit., p. 111.

progetto della sua autocostruzione»¹³⁶. Da Max Weber che reputa il lavoro non più semplicemente mera necessità fisico-materiale ma piuttosto «cogenza socio-culturale [...] depurata di coazione e di costrizione e pertanto in grado di imporsi come obbligo interiore»¹³⁷ e, ancora, «possibilità universale [...] a cui nessuno è legittimato a sottrarsi [...] in grado di porsi come valore o misura per la realizzazione dell'identità individuale e del riconoscimento intersoggettivo o nella relazione collettiva»¹³⁸, si afferma «il modello dell'acquisizione dell'identità individuale attraverso l'acquisizione della competenza lavorativa e professionale, cioè il modello della realizzazione esistenziale come prevalente realizzazione nel lavoro»¹³⁹.

Il lavoro va a investire molteplici aspetti della vita individuale e collettiva: dal rapporto tra uomo e natura, tra libertà e necessità, tra immediatezza e mediazione, alla riconsiderazione delle norme morali e giuridiche, dell'*ethos* familiare, delle aspettative di felicità ecc... tanto da poter dichiarare che, rispondere alla domanda «cos'è il lavoro»¹⁴⁰ equivale a rispondere alla domanda «chi è l'uomo»¹⁴¹ dal momento che «il lavoro è un processo che pervade tutto l'essere dell'uomo e costituisce la sua specificità»¹⁴².

Ma la grande utopia del lavoro se, tra i suoi meriti, conta, tra tutti, «l'integrazione definitiva del lavoro nell'ambito della *verità* dell'umano»¹⁴³, è altrettanto vero che «il rovescio della medaglia è però rappresentato dall'appiattimento della pienezza dell'essere e dell'agire sui connotati del lavoro. [...]. E, pertanto, in questo rapporto squilibrato a favore del lavoro, si configura la sua *ipertrofia*»¹⁴⁴.

Parallelamente dunque alla valorizzazione suprema, si afferma dunque la necessità di una relativizzazione del lavoro come valore in sé: a un contenimento della valenza totalizzante del lavoro perviene l'elaborazione teorica della Scuola di Francoforte, mentre in misura sempre crescente, si assiste a un dirottamento della centralità antropologica verso il sistema del *loisir* o del tempo libero¹⁴⁵.

Inoltre, la concezione del lavoro come vettore del compimento antropologico, è andata incontro alla propria frantumazione in maniera emblematica con organizzazione tayloristica

¹³⁶ F. TOTARO, *Non di solo lavoro*, op. cit., p. 81.

¹³⁷ *Ivi*, p. 73.

¹³⁸ *Ivi*, p. 72.

¹³⁹ *Ivi*, p. 75.

¹⁴⁰ K. KOSIK, *Dialettica del concreto*, tr. it. di G. Pacini, Milano, Bompiani, 1965, pp. 214 e ss.

¹⁴¹ *Ibid.*

¹⁴² *Ibid.*

¹⁴³ F. TOTARO, *Non di solo lavoro*, op. cit., p. 144.

¹⁴⁴ *Ibid.*

¹⁴⁵ Cfr. E. MORIN, *L'esprit du temps*, Paris, Grasset, 1962, tr. it. di G. Guglielmi, *L'industria culturale. Saggio sulla cultura di massa*, Bologna, Il Mulino, 1963 e MCLUHAN, *Understanding media*, New York, Mc Graw – Hill Book Company, 1964, tr. it. di E. Capriolo, *Gli strumenti del comunicare. I significati psicologici e sociali di ogni sistema di comunicazione*, Milano, Il Saggiatore, 1981.

del lavoro e il fordismo che, in nome di una maggiore efficienza dell'apparato produttivo e di una drastica semplificazione delle mansioni, hanno portato a una degradazione pesante del lavoro in termini di diminuzione di autonomia, creatività, qualità della prestazione, di abbandono di ogni intenzionalità teleologica e di riduzione del soggetto lavorativo a strumento.

È proprio dall'acquisita consapevolezza dei limiti del lavoro nella sua forma di ideologica volontà di assorbimento e sottomissione della pienezza dell'umano, che «può scaturire una possibilità nuova di qualificarlo nel contesto della globalità antropologica»¹⁴⁶. La sfida della seconda metà del XX secolo è stata (e tuttora è) quella di ridefinire un modello di lavoro che, guardando agli aspetti irrinunciabili dell'umano, sia effettivamente per esso. Se questi tratti essenziali sono l'apertura all'essere quale orizzonte di contemplazione, la prassi quale «agire volto a incrementare l'essere per noi e a produrlo nel senso più originario del termine (*pro-ducere* = portare fuori, portare avanti)»¹⁴⁷, la capacità di porre capo a delle oggettivazioni grazie a cui rendiamo la realtà circostante un mondo affidabile e disponibile, allora si tratta di pensare il lavoro come «correlato con le dimensioni che lo trascendono ma, al tempo stesso, sono in grado di completarlo»¹⁴⁸. In altre parole, «archiviata la concezione *tolemaica* di un lavoro intorno al quale tutto ruota, bisogna finalmente rimotivare una centralità non esclusiva bensì in concorso con gli altri cespiti dell'umano»¹⁴⁹. Nella contemporanea società complessa, il lavoro deve essere in grado di favorire le esperienze con cui l'uomo «costruisce le proprie traiettorie di senso e di identità»¹⁵⁰ e, sia in grado di rapportarsi armonicamente, tanto al proprio mondo interiore, quanto a quello degli oggetti prodotti e degli altri soggetti.

1.8. Il ripensamento dell'identità del lavoratore tra multi-appartenenza e network nel contesto della trasformazione del lavoro

L'*excursus* storico-filosofico appena tracciato ha evidenziato come la categoria del lavoro sia stata oggetto di continui mutamenti cui hanno corrisposto modificazioni di ugual portata in riferimento alla fisionomia del lavoratore.

Questo scenario è, ancora oggi, aperto ad evoluzioni.

¹⁴⁶ F. TOTARO, *Non di solo lavoro*, op. cit., p. 155.

¹⁴⁷ *Ivi*, p. 152.

¹⁴⁸ *Ivi*, p. 156.

¹⁴⁹ *Ibid.*

¹⁵⁰ M. COSTA, *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*, op. cit., p. 62.

La riformulazione infatti, da parte delle nuove forme del lavoro, del concetto di agire lavorativo comporta una ridefinizione dell'idea dell'identità del lavoratore.

Anche se sarà ampiamente argomentato nel prossimo capitolo, è bene, sin da subito, precisare come l'agire lavorativo oggi sia, innanzitutto, percorso da una razionalità di tipo *riflessivo* la quale si configura come vero e proprio spazio epistemologico e prassico di sviluppo, decostruzione, riprogettazione continua dell'identità professionale (ma non solo) del soggetto. Confrontandosi con la multi-appartenenza caratteristica di ciascuno e con la simultaneità con cui tali innumerevoli soggettive identità entrano in gioco, la riflessività si traduce in processi di composizione di opportunità e di delineazione di traiettorie di scelta.

In questo modo, essa si lega alla seconda peculiarità che connota l'agire lavorativo nell'attuale contesto trasformativo: la *generatività*.

Le inedite traiettorie che si aprono, producono infatti, nuovi significati, schemi e opportunità d'azione.

È dunque tra multi-appartenenza e network incentivati da riflessività e generatività, che si colloca la ricomposizione delle multi-prospettive del lavoratore contribuendo a definirne la poliedrica identità.

PARTE SECONDA: ANALISI DEL RAPPORTO TRA LAVORO E TECNICA -

Questa seconda parte raccoglie alcune riflessioni attorno al tema della tecnica quale elemento di interlocuzione imprescindibile in un contesto di trasformazione del lavoro. Prima di giungere però agli sviluppi attuali e al nuovo significato attribuito alla tecnica e alla tecnologia -quale sistema allargato di quest'ultima- nelle condizioni odierne, in questa sezione verrà dato spazio al ripercorrimento dell'elaborazione filosofica in riferimento a tale materia di discussione.

2.1. L'evoluzione della tecnica nella storia: strumento a disposizione dell'uomo o fine assoluto?

Sebbene la vocazione dell'uomo alla tecnica possa essere fatta risalire alla notte dei tempi in quanto, da sempre, l'essere umano si è ingegnato nella creazione di strumenti da impiegare per far fronte a necessità vitali e, più in generale, per migliorare la qualità della propria esistenza, è indubbio riconoscere che la diffusione e il ricorso in maniera esponenziale alla tecnica sia una peculiarità propria della modernità. La tecnica ha permesso lo sviluppo

dell'umanità sotto tutti i profili e, tra i suoi meriti più rilevanti, va annoverato il superamento dei vincoli di subordinazione personale che erano le basi delle società pre-tecnologiche.

Focus della riflessione filosofica attorno alla tecnica è stato chiedersi se essa è semplice disposizione dello strumento in vista di finalità ad essa estrinseche, se i suoi fini coincidono con i fini dell'uomo, oppure se quest'ultimo è a servizio della sua propagazione illimitata alla stregua di componente inessenziale e insignificante.

Secondo la linea interpretativa avente come massimi esponenti Umberto Galimberti ed Emanuele Severino, la tecnica, per sua intima costituzione, ha sempre manifestato la sua tendenza a ergersi come apparato avente come fine esclusivamente la perpetuazione e il potenziamento di se stesso. Secondo tale schema, «lo strumento del fare e del produrre [...] diventa indipendente rispetto al fine e, anzi, più importante rispetto al fine: è ciò che dura nel tempo, mentre i bisogni da esso soddisfatti sono passeggeri»¹⁵¹.

2.2. Galimberti e la concezione della tecnica come fine assoluto

La lettura che Galimberti dà dell'intera cultura Occidentale è percorsa dall'idea che, sin dalle sue origini più remote, essa è cresciuta sotto il dominio incontrastato della tecnica, che, nel corso dei secoli, facendosi forte dei paradigmi della razionalità, dell'efficienza e della scientificità, si è mutata in cieco costrutto autorizzato a delegittimare qualsiasi forma di umana libertà.

Secondo Galimberti, già la simbologia della tragedia greca, nell'emblematica figura di Prometeo, incatenato a causa dei risvolti della sua stessa scoperta, intuisce, in maniera lungimirante, il possibile scenario futuro dischiuso dalla potenza tecnica. È nell'*autonomia* della tecnica, nel «suo operare indipendentemente dal *retto consiglio* e dal buon uso della saggezza che per il mito sono prerogative di Zeus, e per la successiva filosofia prerogative del «politico»¹⁵² coltivando «la cieca speranza»¹⁵³ di poter sciogliere l'azione umana dai vincoli posti da *Ananke*, la Necessità propria dell'ordine cosmico cui ogni essere è sottomesso, che è possibile riscontrare il suo stesso potenziale deleterio capace di imprigionare l'uomo nel momento in cui si accarezza l'illusione di una sua liberazione. In altre parole, è nella disposizione, da parte della tecnica, unicamente di una ragione di tipo strumentale o calcolante in grado di controllare «l'idoneità di un mezzo a un fine, senza pronunciarsi sulla

¹⁵¹ F. TOTARO, *Non di solo lavoro*, op. cit., p. 18.

¹⁵² U. GALIMBERTI, *Psiche e techne. L'uomo nell'età della tecnica*, Milano, Feltrinelli, 2000, p. 253.

¹⁵³ Cfr. ESCHILO, *Prometeo incatenato*, v. 250.

scelta dei fini»¹⁵⁴ che sono contenuti, *in nuce*, gli sviluppi successivi riassunti nel panorama descritto dall'autore:

Nell'universo delle azioni possibili, la tecnica inaugura quell'agire in conformità a uno scopo in cui è riconoscibile il tratto tipico della razionalità, il cui procedere non è regolato dall'arbitrio, ma dal calcolo che valuta l'idoneità dei mezzi in ordine a fini prefissati. In questo quadro [...], si visualizza l'uomo come soggetto dell'azione e la tecnica come strumento a sua disposizione.

Accade però che l'ordine degli strumenti condiziona la scelta dei fini, rigidamente vincolata dalla quantità e dalla qualità dei mezzi a disposizione, con la conseguenza che il perseguimento dei mezzi, senza di cui nessun fine è raggiungibile, diventa il primo fine, per il conseguimento del quale tutti gli altri fini vengono subordinati e, se necessario, sacrificati. Così, [...], il raggiungimento di un adeguato apparato tecnico diventa il primo fine per il conseguimento del quale, se è necessario, si sacrifica anche la produzione dei beni e la soddisfazione dei bisogni.

È questo il modo in cui la tecnica da mezzo si capovolge in fine e, [...], si pone come il primo bisogno, il primo desiderio e il primo motivo orientante l'azione umana. [...]. La tecnica diventa autonoma da tutte le finalità soggettive che subordina a sé, e così impone la sua legge oggettiva [...]. Detta legge prende il nome di ragione strumentale il cui principio regolatore è l'efficienza che vale da criterio selettivo per le azioni da compiere rispetto a quelle da non compiere, per le realtà da porre in essere (*efficio*) rispetto alle realtà da non porre in essere [...]. Per effetto di questo capovolgimento, meccanismi impersonali prendono il posto delle valutazioni personali individuali o collettive, mentre le cose che ci circondano perdono il significato ad esse conferito [...] per diventare semplice materia prima o strumento dell'apparato tecnico [...].¹⁵⁵

Secondo Galimberti, il primato del “fare” -che è stato originariamente giustificato dalla tradizione giudaico-cristiana per la quale l'orizzonte naturale è alla mercé della potenza prima divina e poi umana, robustamente suffragato dalle procedure scientifiche proprie dell'epoca moderna per la quale il dominio della natura, ambito di progettualità umana, è opera di verità, definitivamente suggellato dall'irreversibile assorbimento della natura nella pianificazione della soggettività umana con la fondazione dell'umanismo- trova la sua più compiuta espressione nel concetto marxiano di “prassi”.

Quest'ultima ha dischiuso uno scenario che, vedendo inizialmente il primato della natura quale unica preziosissima fonte di valore d'uso e, in seguito quello del mercato quale meccanismo atto a creare valori di scambio aventi la peculiarità non tanto di soddisfare bisogni ma di permutarsi con altri beni e creare denaro, culmina con l'affermazione assoluta della tecnica. In questo quadro, se la strumentazione tecnica è condizione universale per la produzione di ogni bene, lo scopo cui il “fare” umano è proiettato diventa il potenziamento

¹⁵⁴ U. GALIMBERTI, *Psiche e techne. L'uomo nell'età della tecnica*, op. cit., p. 253.

¹⁵⁵ *Ivi*, pp. 251-252.

illimitato della strumentazione stessa. In questo modo, la tecnica da mezzo assoluto diventa fine assoluto.

La cultura capitalistica occidentale ha fatto del dominio della razionalità tecnica in termini di ragione calcolante la propria ragion d'essere tanto da venire essa stessa -nella sua espressione politica e ideologica- travolta. Ma a venir fagocitate non sono solo la sfera della politica e dell'ideologia quali forme più tipiche di un'umanità turbolenta e colorata, ma anche quella dell'etica sancendo, in questo modo, il definitivo vantaggio del «fare come produzione di risultati»¹⁵⁶ sull' «agire, come scelta di fini»¹⁵⁷. L'unica etica possibile, arrendendosi alla pura processualità e ai criteri della più rigorosa razionalità, non solo non trae la propria normatività dalla moralità insita nell'uomo ma nemmeno dall'ordine della natura non più vista come «organismo che ha in sé il principio del proprio dispiegamento»¹⁵⁸ ma come «materiale da organizzare»¹⁵⁹ secondo schemi e calcoli matematici. Infine con l'imporsi dell'afinalità caratteristica della tecnica, si dissolve anche il tempo come configurazione di senso, di storia e di autocomprensione umana per ricomporsi nell'inconsistente sagoma di pura *accelerazione* ai ritmi dello *sviluppo* o della *crescita*, ovvero «di un processo evolutivo che si dice tale in riferimento agli stadi precedenti, senza alcun riferimento a giudizi di valore»¹⁶⁰.

2.3. Severino e la relazione tra volontà di potenza, alienazione e apparato tecnico

All'interno della cultura Occidentale, anche Emanuele Severino concepisce la tecnica come quella potenza percorsa dallo sfrenato desiderio di supremazia, propagazione e potenziamento di sé. Più precisamente, essa è espressione di quella volontà di dominare il mondo -ossia di produrre, distruggere, manipolare tutti gli esseri e le cose che lo abitano- che ha la propria intima radice nel pensiero greco, in particolare nella semantizzazione, da parte di Parmenide, dell'essere e del nulla e della loro irriducibile e incomponibile opposizione. A partire da quest'ultima, tutti gli enti sono pensati sotto il segno di un divenire inteso come continua oscillazione tra il non essere e l'essere e viceversa.

Ma quella che potrebbe sembrare un'ovvietà, ovvero la tematizzazione filosofica dell'evidenza fondamentale del divenire, nasconde una sconcertante verità: il nichilismo nel

¹⁵⁶ *Ivi*, p. 457.

¹⁵⁷ *Ibid.*

¹⁵⁸ *Ivi*, p. 484.

¹⁵⁹ *Ibid.*

¹⁶⁰ *Ivi*, p. 517.

suo significato più profondo e radicale. Scrive infatti l'autore: «[...] nel senso greco dell'ente si nasconde l'alienazione estrema, l'estrema lontananza dalla verità ossia la persuasione che le cose, gli enti sono niente»¹⁶¹.

Come si è già annunciato, per Severino, questa visione alienata del mondo è strettamente correlata alla volontà di potenza e di dominio propria della tecnica. Infatti:

la volontà di dominare le cose raggiunge le proprie estreme possibilità solo quando le cose sono intese come oscillazione tra essere e niente, cioè come disponibili alle forze che le spingono nell'essere e nel niente. La fede greca nell'oscillazione dell'ente sprigiona la forma estrema della volontà di potenza (una forma cioè che non poteva costituirsi prima dell'evocazione greca del divenire); e la civiltà della tecnica è il culmine di questa forma estrema della volontà di potenza.¹⁶²

Questo perché «la volontà di potenza può volere dominare il mondo solo se, innanzitutto, vuole che il mondo, cioè la dimensione del dominabile, esista»¹⁶³ ovvero che gli enti non siano situati perennemente nella regione dell'essere ma che oscillano tra quest'ultima e il non essere. Continua l'autore:

la fede nell'esistenza del divenire è la forma originaria della volontà di potenza. Col pensiero greco viene quindi alla luce la forma più radicale e perentoria di prassi: quella in cui si crede di poter far uscire le cose dal niente e di poter farvele ritornare [...]. La fede nell'esistenza del divenire, cioè nell'esistenza dell'oscillazione dell'ente, è la fede nella dominabilità dell'ente e quindi è fede nell'esistenza delle forze che si contendono il dominio dell'ente.¹⁶⁴

Il divenire nichilisticamente inteso, avendo costituito da sempre l'anima originaria e irrinunciabile dell'Occidente, si è rivelato determinante nel far crescere l'Occidente stesso nella volontà di potenza e, dunque, nell'illusione di poter soggiogare il mondo intero.

Il passaggio poi, dalla volontà di potenza, alla violenza perpetrata nei confronti degli esseri viventi e non viventi, si comprende facilmente se si pensa che la volontà di esercitare il dominio sul mondo in quanto tale è volontà di qualcosa d'impossibile proprio perché presuppone che il mondo si presenti come «*diveniente*, fluido, sciolto»¹⁶⁵. Sostiene infatti Severino «se la violenza è la volontà che vuole l'impossibile, e se la volontà è essenzialmente un volere che qualcosa divenga altro da sé, allora [...] la volontà è, *in quanto tale*, violenza.

¹⁶¹ E. SEVERINO, *La tendenza fondamentale del nostro tempo*, Milano, Adelphi, 1988, p. 168.

¹⁶² *Ivi*, p. 171.

¹⁶³ *Ivi*, pp. 171-172.

¹⁶⁴ *Ibid.*

¹⁶⁵ E. SEVERINO, *Crisi della tradizione occidentale*, Milano, Marinotti, 1999, p. 155.

La devastazione dell'uomo e della terra è la forma visibile della violenza [...] cioè volontà di trasformare il mondo, e quindi volontà che vuole l'impossibile»¹⁶⁶.

Il carattere distruttivo della tecnica è dunque pienamente iscritto nel destino dell'Occidente che è cresciuto e si è confermato nella fede nichilistica del divenire. Per questo motivo, Severino propone un'ontologia che afferma l'eternità di ogni ente e nega che il divenire si configuri nel modo in cui da sempre si è concepito, ossia, come un processo nel quale gli essenti appartengono all'essere solo temporaneamente e precariamente. «Inteso come divenir altro da sé, il divenire non può esistere, è nulla»¹⁶⁷ in quanto espressione di una volontà folle che vuole l'impossibile.

Solo configurando il divenire come la vicenda dell'apparire e dello scomparire degli eterni ovvero come manifestazione, in forma processuale, dell'essere alla coscienza, è possibile porre le basi per un oltrepassamento definitivo della logica di potere e di violenza che la fede nell'esistenza del divenire nichilisticamente inteso ha da sempre portato con sé e dischiudere uno scenario di pienezza d'esistenza all'interno del quale, alla volontà di fare, sopraffare e produrre si sostituisca un lasciar-stare rispettoso.

2.4. Il ripensamento della tecnica nel contesto della trasformazione del lavoro

Ciò che è utile ai fini di questo elaborato di tesi, è comprendere se la tecnica (e la tecnologia) abilitante le nuove forme del lavoro, è del tipo descritto sopra ovvero un modello avente come scopo lo sviluppo, l'allargamento e la perpetuazione di sé a prezzo di soffocare ogni forma di libertà del lavoratore.

È chiaro che se intendiamo i nuovi modelli di lavoro non come mera acquisizione degli strumenti del *digital* da parte delle realtà organizzative, ma come fenomeno che possiede quella peculiare fisionomia descritta nel capitolo precedente finalizzata a stimolare e accompagnare un vero e proprio cambiamento culturale d'impresa, di conseguenza la funzione primaria della tecnica e delle tecnologie in tale quadro è quella di stimolare plurimi processi di scelta e di apprendimento parallelamente allo sviluppo dell'identità intrapersonale e interpersonale di ciascun lavoratore. Per utilizzare delle parole di Totaro, la tecnica deve spogliarsi della pretesa -costruita nel corso dei secoli e colta da un'attenta riflessione filosofica- «di essere l'unica visione possibile del mondo»¹⁶⁸ ovvero orizzonte esclusivo di sopraffazione e trasformazione della realtà per attuare il proprio progetto di incremento

¹⁶⁶ E. SEVERINO, *Oltre il linguaggio*, Milano, Adelphi, 1992, p. 26.

¹⁶⁷ E. SEVERINO, *Tautotes*, Milano, Adelphi, 1995, p. 14.

¹⁶⁸ F. TOTARO, *Non di solo lavoro*, op. cit., p. 23.

sconfinato, e essere invece «aperta ad altro»¹⁶⁹. Si tratta cioè di pensare la tecnica, l'agire, il fare nella prospettiva dell'essere ovvero a servizio della manifestazione della pienezza dell'essere dal momento che si associa e si presta a irradiare una dimensione -quella del lavoro- che diventa *smart* nel momento in cui fa propria una logica che pone al centro, assieme alla produttività, il benessere del territorio, la crescita di sé e delle relazioni con gli altri.

La tecnica e la tecnologia nel contesto della trasformazione del lavoro hanno come mandato prioritario -prima ancora di rendere i processi organizzativi sempre più agili e *lean*- quello di facilitare e potenziare le interazioni quotidiane tra i lavoratori, vera e propria fonte di energia grazie a cui le organizzazioni esistono e si sviluppano stimolando nuovi tipi di crescita.

Il lavoro è un luogo privilegiato in cui poter sviluppare un particolare tipo di saper fare in situazione che «intesse relazioni tra persone, oggetti, linguaggi, tecnologie, istituzioni, norme»¹⁷⁰. Ed è proprio questo sapere pratico a costituire il valore del lavoro in generale e delle nuove forme del lavoro in particolare, che la tecnica -nella sua declinazione di tecnologia abilitante processi collaborativi- è chiamata ad amplificare. In quest'ottica si comprende facilmente l'importanza di favorire la costituzione di comunità di pratica intese come realtà percorse da una razionalità contestuale in cui proliferano «forme di azione e di ragionamento pratico orientate all'oggetto di lavoro, alle interazioni con gli altri, al contesto e a tutte le risorse che in esso sono presenti»¹⁷¹ e in cui si afferma una piena equivalenza concettuale e temporale tra praticare e conoscere in quanto «la conoscenza professionale e organizzativa non esiste indipendentemente dalle sue pratiche lavorative e [dalle] interazioni quotidiane tra i membri»¹⁷².

Quello che le tecnologie non semplicemente rendono possibile ma, molto più potentemente e efficacemente, fanno fiorire è un sapere professionale -ovvero un insieme strutturato e articolato di nuove conoscenze e nuovi schemi d'azione- all'interno di un contesto di pratica ovvero «dentro campi di esperienza problematica da esplorare e indagare»¹⁷³. Tale sapere professionale, empiricamente situato e forgiato mediante la

¹⁶⁹ *Ibid.*

¹⁷⁰ L. FABBRI, *Ricerca pedagogica e pratiche lavorative* in L. FABBRI, B. ROSSI, *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, op. cit., p. 21.

¹⁷¹ *Ivi*, p. 22.

¹⁷² *Ibid.*

¹⁷³ *Ivi*, p. 24.

razionalità riflessiva che accompagna l'azione, configura l'apprendimento come «pratica sociale»¹⁷⁴ avente la partecipazione come pre-condizione indispensabile per potersi costituire.

S'impara tramite la partecipazione a pratiche esperte e prendendo parte a una comunità. In questo modo, il lavoratore non solo acquisisce un patrimonio di nuove informazioni e competenze che consentono di affrontare i problemi e contribuiscono a plasmare la sua identità, ma soprattutto si apre a nuove possibilità di scelta ovvero a «un nuovo modo di dar senso alla sua esperienza e di vivere il suo lavoro»¹⁷⁵, passaggio, questo, indispensabile per padroneggiare un sapere -ormai acquisito- che consente di porsi come artefici attivi e creativi del proprio agire diventando consapevoli delle strutture epistemiche e degli schemi di significato alla base delle pratiche lavorative. La dinamica innescata dalla partecipazione -ovvero la possibilità di essere immersi nei processi conoscitivi e relazionali che contraddistinguono le pratiche lavorative- crea comunità e apprendimento di un sapere che «da una parte, [...] è relazionale e distribuito tra i vari attori, dall'altra, è anche veicolato dagli artefatti utilizzati nel corso dello svolgimento dell'attività e dalle regole e prescrizioni esplicite e tacite»¹⁷⁶.

Riconoscere il sapere pratico, il fare come vera e propria fonte di conoscenza significa riconoscere il costrutto di comunità di pratica come «paradigma per ripensare e progettare una formazione basata sull'apprendere e sul conoscere in pratica»¹⁷⁷.

Se -come scrive Alessandrini- per comunità di pratica s'intende una «comunità di apprendimento autogestita dove la crescita professionale non si basa più sul percorso formativo formale, strutturato [...], ma sulla condivisione delle esperienze, sull'individuazione delle migliori pratiche e sull'aiuto reciproco nell'affrontare i problemi quotidiani della professione»¹⁷⁸, risulta evidente la necessità, da parte delle organizzazioni, di imparare a funzionare come sistemi sociali di apprendimento¹⁷⁹, di incentivare processi e strutture che enfatizzino lo scambio informale di conoscenza (unico valore aggiunto capace di creare sviluppo in un'economia della conoscenza) e la costruzione dell'identità personale e di appartenenza.

¹⁷⁴ *Ivi*, p. 26.

¹⁷⁵ *Ibid.*

¹⁷⁶ *Ivi*, p. 27.

¹⁷⁷ *Ibid.*

¹⁷⁸ G. ALESSANDRINI (a cura di), *Comunità di pratica e società della conoscenza*, Roma, Carocci editore, 2007, p. 9.

¹⁷⁹ Cfr. E. WENGER, *Comunità di pratica. Apprendimento, significato, identità*, Milano, Cortina Raffaello, 2006.

A differenza dell'informazione che può essere semplicemente trasmessa, la conoscenza, per potersi effettivamente presentare e risultare produttiva, deve essere interiorizzata da parte del soggetto mediante un processo di «mobilitazione cognitiva»¹⁸⁰ che lo coinvolga interamente. Il più auspicabile dei risultati attesi è la produzione di innovazione come esito ultimo di processi non tanto di diffusione dell'informazione ma di apprendimento, di circolazione della conoscenza e di reificazione dei diversi *knowledge network*. L'innovazione ha dunque un carattere sociale in quanto emerge «solo laddove esiste un capitale sociale, cioè un tessuto relazionale dinamico e fertile»¹⁸¹ dove è possibile cioè «far circolare *conoscenza tacita*, cioè esperienze e saperi personali e non formalizzati»¹⁸².

Ed è proprio nello spazio tra conoscenza tacita presente in forma latente, difficilmente riproducibile e codificabile in procedure da un lato, e la sua attivazione e piena emersione dall'altro, che si insinua con forza dirompente l'apparato tecnologico oggi a disposizione con le cosiddette tecnologie della cooperazione. La diffusione delle reti e la disponibilità di tecnologie delle relazioni sempre più mature si sono rivelate determinanti per l'abbattimento dei confini organizzativi delle imprese impostate secondo vetusti modelli di tipo fordista e per la messa in discussione della loro identità consolidata. Le realtà organizzative all'interno delle quali, grazie alle tecnologie, sono stati messi in atto «piani di agevolazione dei processi di comunicazione e d'interscambio di significati attraverso la forma della *community* (comunità di pratica, comunità di apprendimento)»¹⁸³ hanno deciso di valorizzare, al proprio interno, «l'importanza della costruzione attiva di conoscenza nell'ambito di circuiti formali e informali di condivisione e rielaborazione critica del sapere situato della messa in comune delle esperienze e dell'attivazione di un lavoro dialettico che porti a una loro completa razionalizzazione»¹⁸⁴.

Le nuove tecnologie -facendo propria una logica di tipo *connettivo* che privilegia cioè «l'apprendimento a “rete neuronale” in cui i diversi poli formativi diventano *sinapsi* per la circolazione e la moltiplicazione di una conoscenza condivisa, “partecipata” e contestualizzata»¹⁸⁵- favoriscono lo sviluppo delle organizzazioni e dell'apprendimento all'interno di esse, in chiave sistemica «attraverso la codificazione delle diverse esperienze in metareti di apprendimento (comunità di ricerca multidisciplinare) dove ogni nodo

¹⁸⁰ G. ALESSANDRINI (a cura di), *Comunità di pratica e società della conoscenza*, op. cit., p. 18.

¹⁸¹ *Ivi*, p. 19.

¹⁸² *Ibid.*

¹⁸³ *Ivi*, p. 57.

¹⁸⁴ *Ibid.*

¹⁸⁵ M. BANZATO, *Prefazione* in M. BANZATO, *Apprendere in rete. Modelli e strumenti per l'e-learning*, Torino, UTET, 2002, p. XVIII.

contribuisce a codificare e coinvolgere le singole, contestuali, basi di sapere per l'agire conoscitivo»¹⁸⁶.

Le potenzialità formative delle innovazioni tecnologiche -aventi come fondamento teorico di base l'apprendimento costruttivo, partecipato, collaborativo e situato- hanno come intenzionalità quella di guardare al lavoro «come relazione di mediazione e scambio complesso fra persone umane e, quindi, come ricerca di senso, coinvolgimento nella ricerca dei significati esistenziali, scelta di un impegno che debba anche offrire un senso umano; [...] base essenziale della coesione sociale»¹⁸⁷.

Insomma, una tecnologia come quella che, in un contesto di trasformazione del lavoro, eleva il lavoro a dimensione fisica e antropologica in cui è possibile realizzare integralmente la «pluridimensionale dignità della persona, non limitata all'efficienza della prestazione, ma aperta alla piena espressione di sé, nell'azione finalizzata anche alla crescita di se stessi e delle relazioni con gli altri»¹⁸⁸, si è depurata della fisionomia alienante e opprimente caratteristica della tecnica di cui parlano Galimberti e Severino.

Ciò di cui si parla nell'attuale contesto di trasformazione del lavoro è una tecnica che ha preso coscienza della sua possibile deriva nel momento in cui non si pone a servizio della stimolazione di processi generativi, relazionali e di apprendimento partecipato, collaborativo, condiviso e dello sviluppo delle dinamiche relazionali e di delineazione della propria identità personale. Una tecnica dunque che, lungi dal presentarsi come una moda da adottare a tutti i costi e da sovrapporre ad anacronistici processi e strutture di realtà organizzative non in grado di supportarla, permette la piena esplicazione di quella stessa libertà umana fino ad allora negata dalla perpetuazione inarrestabile e afinalistica della tecnocrazia.

PARTE TERZA: ANALISI DEL RAPPORTO TRA LAVORO E SOCIALITÀ

In questa terza e ultima sezione del capitolo verrà analizzato il rapporto tra lavoro e socialità all'interno del contesto della trasformazione del lavoro. Se -come è stato finora sostenuto-, i processi e le tecnologie abilitanti le nuove forme del lavoro sono volti a incrementare una serie di elementi (la partecipazione, la cooperazione, la condivisione, l'agire riflessivo e generativo in grado di irradiare di significato non solo l'esperienza lavorativa ma anche, molto più ambiziosamente, l'esistenza stessa del lavoratore) aventi, come denominatore

¹⁸⁶ *Ibid.*

¹⁸⁷ A. CHIONNA, *Il lavoro, luogo di relazione tra le persone* in L. FABBRI, B. ROSSI, *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, op. cit., p. 94.

¹⁸⁸ *Ivi*, p. 96.

comune e termine di riconduzione ultimo, il capitale di relazioni umane, ecco allora che si comprende facilmente il legame tra lavoro *smart* e socialità.

3.1. Riqualificare il senso della relazione nel contesto della trasformazione del lavoro

L'investigazione del rapporto agire lavorativo-socialità nell'attuale panorama trasformativo del lavoro, ha come scopo l'intenzione di esibire in che modo al relazione diventa educativa.

La strada dunque che, in questa sezione, si cercherà di percorrere è da intendersi come operazione di riqualificazione del senso della relazione in essere all'interno dei luoghi di lavoro.

La socialità che si esprime nell'agire lavorativo e si origina a partire dalla concertazione delle diverse identità in relazione rappresentate dalle varie individualità, si carica di un'importanza centrale.

Innanzitutto, se, come scrive Costa, «l'azione del prendere parte ad una realtà più generale [...], non impedisce mai di mantenere una propria identità e autonomia, in quanto attuazione di un rispetto declinabile come riguardo e considerazione di se stessi [...] e degli altri (che diventa stima dell'altro, come arricchimento reciproco, nel riconoscimento della preziosa differenza di ciascuno)»¹⁸⁹, essa non si deve interpretare come un irrealistico quanto limitante confluire e disperdersi della singolarità nella rete delle relazioni quanto piuttosto come una valutazione critica e intelligente delle «multi-prospettive della rete, per poi ricomporle in un'azione significativa»¹⁹⁰ per poi ricomporle in un *unicum* e in un agire significanti in rapporto all'unicità e alle potenzialità di ciascuno.

In secondo luogo, occorre sottolineare che la socialità non ha valore di per sé ma nella misura in cui conduce alla generazione di una cultura capace di far diventare la relazione un'opportunità per il territorio e la collettività, alla base di uno sviluppo integrale, responsabile, sostenibile.

La relazione che fonda la socialità dell'agire lavorativo, è chiamata cioè a rivelare il proprio intero patrimonio di significatività, eticità, progettualità, configurandosi come vera e propria forma paradigmatica con cui costruire significative relazioni di territorio.

¹⁸⁹ M. COSTA, *La dimensione epistemologica: modelli e categorie. Lavoro e formatività* in U. MARGIOTTA (a cura di), *Il grafo della formazione. L'albero generativo della conoscenza pedagogica* in *Ontologie Pedagogiche*, Lecce, Pensa Multimedia, 2014, p. 56.

¹⁹⁰ *Ibid.*

3.2. La nuova figura del lavoratore coinvolto

Il ripensamento del concetto di lavoro dovuto alla radicale trasformazione della sua natura nell'attuale società a seguito della dissoluzione dell' "utopia del lavoro" (espressione comprendente diversi contributi speculativi accomunati da una rappresentazione ipertrofica del lavoro ravvisabile nell'assoluta convinzione del suo valore salvifico e programmatico in vista della costituzione di un consorzio umano fondato sulla giustizia) e dell'antitetica concezione del lavoro come antivalore o luogo di massima negazione dell'umano, ha comportato un parallelo ripensamento della figura del lavoratore.

Lasciata alle spalle una concezione del lavoro come merce di scambio o ambito sottomesso alla potenza della tecnica e dell'economia globalizzata o unico fondamento della realizzazione umana, è possibile fare spazio, all'interno della società odierna, a un lavoro di tipo relazionale avente come protagonista l'evoluzione, in senso sociale e relazionale, del *lavoratore occupato* «fulcro di un meccanismo sociale che prescriveva ruoli e funzioni predeterminati secondo un principio di razionalità strumentale»¹⁹¹: il *lavoratore coinvolto*. Per definirlo, illuminanti sono le seguenti parole di Nicoli:

soggetto attivo e volitivo, consapevole delle proprie potenzialità, implicato in relazioni sociali soddisfacenti, in grado di costruire -in un dialogo continuo e reciproco con l'organizzazione o i referenti della propria attività professionale e in un rapporto fortemente cooperativo e finanche comunitario con le altre persone con cui si trova ad interagire- non tanto un ruolo, quanto una *condizione professionale* nella quale esprimere e mobilitare le proprie prerogative personali, ovvero i valori e l'attribuzione di senso, la motivazione, gli interessi e la vocazione, tutti fattori in grado di far emergere un lavoro dotato di una morfologia vitale.¹⁹²

Soggetto implicato -per mezzo di un'intesa proficua con i vari interlocutori della realtà organizzativa di appartenenza- in esperienze lavorative e legami sociali di tipo significativo, vitale e dinamico, il *lavoratore coinvolto* è capace di fronteggiare eventuali situazioni problematiche o opportunità sfidanti grazie alla sollecitazione delle molteplici risorse di cui dispone e all'attivazione di altre componenti quali «impegno, assunzione di responsabilità [...], riflessione, immaginazione, esplorazione, memoria, compromesso tra passato e futuro, implicazione nelle relazioni, sensibilità etica e artistica»¹⁹³.

¹⁹¹ D. NICOLI, *Il lavoratore coinvolto. Professionalità e formazione nella società della conoscenza*, Milano, Vita e Pensiero, 2009, p. 110.

¹⁹² *Ivi*, pp. 110-111.

¹⁹³ *Ivi*, p. 111.

3.3. Il lavoro significativo come realtà umana e sociale vitale

Nell'attuale configurazione sociale fondata sulla «conoscenza vitale incorporata nelle strutture di relazione»¹⁹⁴, il lavoro non rappresenta più un fattore di marcata individualizzazione o un costrutto artificiale ed eterodiretto ma, al contrario, una realtà umana vitale nonché una forza in grado di dar espressione a innumerevoli nuove forme di socialità ravvisabili «nell'appartenenza a vere e proprie comunità professionali [...], nelle relazioni che si instaurano con i referenti del lavoro ovvero i destinatari finali (clienti/utenti) o intermedi (altri lavoratori), ma anche nei nuovi network che vedono una dinamica di cooperazione tra lavoratori appartenenti a settori, ambiti professionali e organismi differenti»¹⁹⁵.

L'enfasi posta sulla serie di fattori di cui sopra (motivazioni, personalità, immaginazione, riflessività, creatività ecc..) caratterizzanti la figura del lavoratore coinvolto, va nella direzione di un processo di «*personalizzazione del ruolo*»¹⁹⁶ che, indicando «da un lato il venir meno di un sistema di codificazione e di controllo rigido e prescrittivo e dall'altro la necessità da parte dell'attore di interpretare i segnali di una realtà in continuo cambiamento sapendo mobilitare le proprie risorse sia interiori sia relazionali, in modo da [...] elaborare una strategia di azione possibile»¹⁹⁷, ribadisce con decisione la discontinuità con un modello di tipo taylorista o fordista.

Mentre, conformemente a quest'ultimo l'organizzazione del lavoro avviene su base scientifica con una separazione tra ruoli manuali e intellettuali e un'implementazione delle mansioni artificiali corrispondenti ciascuna a una fase del processo di produzione, nel modello *in auge* nelle snelle e agili realtà organizzative dell'odierna società, in virtù dell'importanza attribuita al capitale umano costituito dalle persone e dalle reti di comunità cui partecipano, non c'è spazio alcuno per la metafora meccanicistica di programmazione e controllo che, enfatizzando la totale controllabilità, finisce per «sottovalutare gli aspetti più umani e trascurare la natura complessa dei compiti reali, non riducibili a processi meccanici»¹⁹⁸ e limitarsi «all'assimilazione del soggetto umano, modellando le persone così da renderle compatibili (adatte) al meccanismo»¹⁹⁹.

Nel contesto delle pratiche lavorative emergenti, proprio perché si comprende che la ricchezza insita in ciascuna persona e rete di relazioni non è esigibile facendo ricorso a

¹⁹⁴ *Ibid.*

¹⁹⁵ *Ivi*, p. 12.

¹⁹⁶ *Ivi*, p. 112.

¹⁹⁷ *Ibid.*

¹⁹⁸ *Ivi*, p. 58.

¹⁹⁹ *Ibid.*

strumenti propri dello *scientific management*, si pone in essere «un sistema sociale dinamico e vitale dal carattere fortemente culturale nel quale si persegue la condivisione dei valori, *emerge* un coinvolgimento personale creativo [...] e si manifestano possibilità di condotte professionali guidate dai criteri della significatività e dell'appropriatezza che nel loro procedere possono anche mettere in discussione regole e pratiche consolidate»²⁰⁰.

Inoltre, si assiste -mediante attivazione di motivazione personale, consonanza di valori e di progetto, reciprocità di coinvolgimenti- a un processo di «ricomposizione della figura lavorativa»²⁰¹ proprio grazie alla spiccata caratterizzazione sociale dei processi organizzativi. In un siffatto contesto infatti, «tutta la persona è coinvolta nel lavoro»²⁰² con «la mobilitazione del suo mondo di relazioni e saperi in azione, con particolare riferimento alla *consapevolezza* di sé, alla *visione* del contesto, alla *disposizione* (ovvero il modo in cui viene assunto il problema entro il sistema di significati e nel quadro del progetto personale), alla *implicazione nelle relazioni* che si sviluppano entro la comunità professionale ed entro il contesto organizzativo, alla *responsabilità* ovvero la consapevolezza circa l'obbligo morale nel rispondere delle proprie azioni [...], alla *costruzione* di una strategia di risposta che soddisfi i requisiti di qualità, infine alla *cura del sistema culturale e organizzativo* per rimodellare il tutto alla luce della novità [...] che tale azione ha necessariamente comportato»²⁰³.

3.4. Il lavoro coinvolto come edificazione di civiltà

Pur nella consapevolezza che anche il lavoro significativo può svolgersi nella misura in cui si impone come assoluto, esige di abitare spazi esistenziali in cui esso non ha alcuna legittimità di trovarsi e non fa percepire alla persona il senso del limite di una vita operosa, esso, in linea di massima -in forza delle dinamiche di alterità e socialità che lo connotano- permette l'*autenticazione* delle potenzialità del singolo mediante la partecipazione a esperienze di cooperazione con altri e l'ingresso in un flusso vitale fatto di ambienti, culture, avvenimenti, sentimenti, personalità ecc...

Il coinvolgimento del lavoratore nell'attuale società non si misura solo verso se stesso in riferimento alla strutturazione della propria personalità e verso gli altri in riferimento alla comunità con cui condivide sapere professionale, linguaggio specifico, campo d'intervento,

²⁰⁰ *Ivi*, p. 113.

²⁰¹ *Ivi*, p. 112.

²⁰² *Ibid.*

²⁰³ *Ivi*, pp. 112-113.

sistema di valori, ma anche in termini di possibilità di prendere parte all'edificazione di un'opera di civiltà. Scrive, a tal proposito Nicoli: «a un livello più ampio, il lavoro è creazione di civiltà, poiché permette alla persona di partecipare a un'opera di costruzione di socialità concreta e sensata»²⁰⁴. Se infatti possiede la «valenza di costruttore di legami fra persone e di forme di vita sociale»²⁰⁵, è chiaro che esso iscrive il percorso di crescita del singolo lavoratore all'interno del più vasto orizzonte di crescita dell'intera società umana. Il lavoro coinvolto, infatti, induce una continua riflessione individuale nel corso dell'agire, ma questa è frutto dell'innescamento di dinamiche relazionali ed è orientata a produrre un mutamento in una realtà complessa per riuscire nel quale, occorre «la capacità di delineare un disegno che individui le forze attive nella direzione del cambiamento atteso, gli ostacoli che vi si frappongono e le leve su cui agire per sormontarli, le risorse necessarie e le condotte da porre in atto in vista di ciò che ci si attende»²⁰⁶.

Siamo cioè di fronte ad una concezione di lavoro (e di lavoratore) che è volto alla configurazione armonica dell'Io mediante la cura e la conciliazione della dimensione interiore ed esteriore ai fini di contribuire alla costruzione di una vita sociale fitta e integrata. Scrive Nicoli:

Quindi, il lavoro significativo non rappresenta solo un'attività o una necessità per vivere, ma traduce in forma attiva i valori costitutivi della condizione umana [...]. Ciò significa che ogni persona, per essere pienamente se stessa e per corrispondere alla propria essenza di soggetto teso all'autenticità, è chiamata a valorizzare i propri talenti attraverso un servizio reso a persone e quindi a volti umani che manifestano una richiesta da cui si genera una relazione che coinvolge e impegna. [...]

Il lavoro è quindi, per chi lo compie, un'esperienza di superamento e assieme di ritrovamento di sé e del significato buono dell'agire: la fatica del lavoro nel tempo presente si riscontra nel consentire a se stessi, ogni volta di nuovo, di esporsi nello spazio della possibilità, di mettere in gioco liberamente di fronte a un compito-problema tutto il proprio bagaglio di risorse, uscendo dalla gabbia del proprio Io narcisistico. In questo modo si sperimenta la condizione dell'esistenza autentica e si entra in rapporto con il contenuto della realtà [...] prendendosi cura delle persone e delle cose.²⁰⁷

3.5. La centralità delle risorse umane e lo sviluppo dell'identità in relazione

Proprio sulla base della rivalutazione del fattore relazionale che irrorava l'intero agire lavorativo, è possibile riconfigurare il lavoro stesso come attività autenticamente umana. Nel contesto attuale, risulterebbe fortemente anacronistico e limitante considerare il lavoro come

²⁰⁴ *Ivi*, p. 131.

²⁰⁵ *Ibid.*

²⁰⁶ *Ivi*, p. 143.

²⁰⁷ *Ivi*, pp. 178-179.

fatto esclusivamente economico. D'altra parte, la riscoperta -essenziale e imprescindibile- della dimensione sociale, societaria e antropologica del lavoro, è possibile e assume valore nel momento in cui si pone in correlazione con la dimensione economica. Tra le due infatti, vi è una forte interdipendenza «da ritrovarsi nel fatto che, se il lavoro rappresenta una condizione che ha come fine ultimo la produzione e quindi il potenziamento delle finalità economico-finanziarie dell'impresa, tali obiettivi si raggiungono soltanto attraverso un sistema di relazioni sociali, economiche, istituzionali [...]»²⁰⁸.

Riconsiderare, dunque, il lavoro non più solo come fatto economico ma anche e soprattutto come fatto sociale costituisce il nuovo orizzonte dischiuso dalla forza delle relazioni che lo abitano. In riferimento a ciò, annota Giuseppe Elia:

Attraverso la relazione, l'uomo mette in campo le sue credenze e opinioni, le confronta, le negozia e attraverso il raffronto ne raccoglie gli aspetti che più ritiene essenziali per il suo essere; la relazione, pertanto, diventa ricca di senso, acquisizione della consapevolezza della propria dimensione sociale nella quale l'individuo si colloca come soggetto attivo, adeguato a cogliere i significati e i relativi contributi celati in essa per costruire se stesso e fare di questa costruzione lo strumento sul quale erigere la società.

Nella misura in cui concorre al perseguimento di obiettivi umani che vanno oltre l'esclusiva necessità di sostentamento economico, il lavoro si rivela essere un'attività umana fondamentale, significativa, coinvolgente e mobilitante l'intero universo della persona. Dentro questo panorama, il fattore umano e, nella sua forma più evoluta, il fattore sociale sono esaltati in vista di un integrale processo di inveroamento dell'umano, come vero e proprio «criterio regolativo, per mezzo del quale fare in modo che l'ambiente di lavoro si delinei sempre più come luogo di benessere esistenziale»²⁰⁹.

Il lavoro significativo, relazionale e sociale, enfatizzando allo stesso tempo -in qualità di fascio di relazioni situate in un contesto professionale- la crescita individuale e quella dell'intera società, lo sviluppo della singola personalità e l'integrazione sociale ottenuta per mezzo di una vicendevole valorizzazione fra soggetti lavoratori interdipendenti, accomunati dall'orientamento positivo a un'azione di sviluppo reciproco e «colti nell'esercizio delle potenzialità umane, in compiti e responsabilità con forti contenuti di attività progettuale, di ricerca, di decisione, di sperimentazione»²¹⁰, ha come fulcro inossidabile la persona come

²⁰⁸ G. ELIA, *Lavoro e fasce deboli* in L. FABBRI, B. ROSSI, *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, op. cit., p. 208.

²⁰⁹ L. PATI, *Conciliare lavoro e universo relazionale del lavoratore: dall'utile al bene esistenziale* in L. FABBRI, B. ROSSI, *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, op. cit., p. 74.

²¹⁰ A. CHIONNA, *Il lavoro, luogo di relazione tra le persone* in L. FABBRI, B. ROSSI, *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, op. cit., p. 98.

identità in relazione. Questa espressione, evidenziando, in nome dell'intima socievolezza della natura umana, una circolarità virtuosa tra soggettività e socialità che innesca una parallela promozione personale e sociale in vista dell'accrescimento del bene comune, ribadisce fortemente che l'identità personale «non è risolvibile sul piano esclusivamente individuale»²¹¹ ma, al contrario, «si salda con la sua intrinseca dimensione sociale»²¹² che, nelle modalità indicate, è l'esatto opposto del sacrificio e della dispersione della singolarità.

3.6. L'importanza del non-logos intangibile come fondamento di un nuovo umanesimo organizzativo

L'attenzione che oggi si attribuisce irreversibilmente all'umanizzazione e alla socialità del lavoro, è facilmente spiegabile alla luce della constatazione che «sul comportamento organizzativo e sul livello della prestazione influisce un *non-logos* invisibile più potente delle procedure e delle macchine»²¹³.

Arrivati a questo punto, il patrimonio intangibile e invisibile cui si fa riferimento non è tanto la conoscenza *tacita* che scorre attraverso i fili che compongono la fitta rete di relazioni presenti all'interno di una realtà organizzativa e che è opportuno rendere esplicita, quanto piuttosto l'insieme di emozioni, sentimenti e passioni che animano ogni singolo lavoratore e «pervadono [...] la vita organizzativa, tramano, “colorano” le diverse relazioni culturali e professionali, condizionano pensieri, decisioni e condotte, sorreggono o riducono, alimentano o deprimono l'attività cognitiva e operativa presente dentro l'ambiente di lavoro»²¹⁴. L'organizzazione infatti non è un luogo prestazionistico ma una rete di partecipazioni, una *comunità relazionale e affettiva* densa di spinte motivazionali personali, storie professionali e di vita, vissuti emotivi, valori e significati che influenzano non solo l'agire lavorativo ma anche i processi di apprendimento e di riflessione che lo accompagnano costantemente.

Lungi dal costituire un ostacolo per la professionalità e un elemento disturbatore, la vita affettiva è fondamentale requisito per la costruzione di un contesto lavorativo fervente e dinamico, primario fattore di garanzia di un generale *benessere* organizzativo, a sua volta condizione indispensabile per raggiungere risultati eccellenti anche in termini di efficienza economica e produttiva. Sintetizzano magistralmente le seguenti parole di Bruno Rossi:

²¹¹ *Ivi*, p. 99.

²¹² *Ibid.*

²¹³ B. ROSSI, *Emozioni e sentimenti nella vita organizzativa. La dimensione affettiva della formazione* in L. FABBRI, B. ROSSI, *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, op. cit., p. 149.

²¹⁴ *Ibid.*

In modo sempre più chiaro viene configurandosi il rapporto tra ricchezza psichica e ricchezza materiale, tra esercizio dell'intelligenza emotiva ed eccellenza nel lavoro. [...] Il vantaggio aziendale è sempre più considerato inseparabile [...] dalla realizzazione di un nuovo umanesimo organizzativo più attento alla persona, più sollecito a custodire e soddisfare i suoi reali profondi bisogni e desideri, più capace di privilegiare la qualità della vita relazionale e, conseguentemente, più disposto a sviluppare le competenze emotive e comunicative dei vari attori organizzativi, soprattutto mediante la coltivazione dell'intelligenza intrapersonale e interpersonale, della capacità di sentire il proprio e l'altrui sentire, dell'abilità a gestire e risolvere creativamente i conflitti, latenti o manifesti, secondo modalità negoziabili basate sul riconoscimento e sul dialogo.²¹⁵

Ecco allora che socialità, sviluppo economico e civile, co-costruzione di sé sono fortemente intrecciati e si implicano vicendevolmente in un contesto -come quello delle nuove forme del lavoro- che interpella e stimola ampiamente un agire lavorativo riflessivo, generativo, relazionale, significativo e coinvolgente in grado di «mettere in campo una presenza piena, così da permettere di assaporare la consapevolezza di essere presenti a quello che si fa mentre lo si sta facendo»²¹⁶ e di rendere possibile l'attuazione dell'invito guardiniano a «costruire la nostra domenica» anche nel «mezzo del lavoro del giorno»²¹⁷.

CONCLUSIONI: PASSAGGIO DI TESTIMONE TRA FILOSOFIA E PEDAGOGIA DEL LAVORO

Come si è visto, in riferimento ai nuclei tematici individuati, la riflessione filosofica ci ha consegnato l'immagine di un lavoro che, dall'antichità fino ai giorni nostri, è passato da una posizione di ostracismo a una di centralità ontologica e antropologica che tuttavia corre costantemente il rischio di rivelarsi annichilente nella misura in cui non sorge dal riconoscimento della totalità delle dimensioni contenute nell'identità del soggetto.

E ancora, l'immagine di un lavoro interprete della possibilità di transitare dalla rappresentazione di ambito alla mercé di una tecnica intesa come fine assoluto ed espressione di incontrastata volontà di potenza a quella di spazio di partecipazione grazie a una tecnologia atta a qualificare l'agire lavorativo, creare opportunità, stimolare nuovi tipi di crescita, generare innovazione.

Infine, l'immagine di un lavoro agito dalla figura del lavoratore *coinvolto* impegnato in legami relazionali e sociali di tipo significativo, vitale, dinamico.

²¹⁵ *Ivi*, p. 159.

²¹⁶ D. SILVESTRI, *Lavoro e identità personale* in L. FABBRI, B. ROSSI, *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, op. cit., p. 120.

²¹⁷ Cfr. R. GUARDINI, *Etica*, Brescia, Morcelliana, 2003.

Su tali considerazioni consegnate alla riflessione pedagogica, come può quest'ultima intervenire ai fini di orientare positivamente, all'interno della *global society*, le trasformazioni concernenti la categoria del lavoro?

CAPITOLO 3

Rapporto tra lavoro e formatività nella *global society*

PARTE PRIMA: LETTURA PEDAGOGICA DEL LAVORO PRATICATO DA PROFESSIONALITÀ IN MOVIMENTO

Il presente capitolo intende raccogliere i frutti dell'analisi dei binomi studiati nel capitolo precedente per elaborarli da un punto di vista prettamente pedagogico ai fini di definire le peculiarità del rapporto stesso tra formatività e lavoro nella *global society*.

L'exkursus storico-filosofico della prima parte del capitolo precedente ha voluto mettere in luce, come, nel corso dei secoli, allo sviluppo e al mutamento del concetto di categoria del lavoro ha corrisposto, parallelamente, quello dell'identità dell'individuo. L'ultimo paragrafo, in particolare, già dal titolo che portava *-Il Novecento tra ipertrofia e ridefinizione della centralità del lavoro-* ha voluto evidenziare come la questione, nel secolo appena conclusosi, fosse ancora ampiamente aperta.

Ancora oggi, il lavoro è esposto a una duplice possibilità di interpretazione che ha ripercussioni opposte sulla concezione dell'identità individuale.

Come scrive Daniela Dato riflettendo sul concetto stesso di lavoro, «il passaggio dal fordismo al postfordismo fino all'attuale epoca postmoderna ha profondamente segnato i modi di intenderlo, progettarlo, realizzarlo, rappresentarlo e viverlo: da forme di lavoro rigide, standardizzate, parcellizzate a forme di lavoro flessibili, complesse, coniugate secondo nuove istanze spazio-temporali»²¹⁸.

Se da un lato ciò può essere paventato come preconditione di nuove forme di alienazione «che si configurano non più solo come conseguenza dei tempi troppo serrati, della spersonalizzazione [...] nell'idea di lavoratore come mero esecutore [...], dei luoghi insalubri [...], ma anche come conseguenza della dematerializzazione del lavoro, della nuova flessibilità [...], della scarsa attenzione al benessere psicologico del lavoratore, delle disfunzioni nella gestione delle organizzazioni»²¹⁹, dall'altro è possibile cavalcare la discontinuità, la frammentarietà, il senso di precarietà, l'ibridazione tra stati di equilibrio e

²¹⁸ D. DATO, *Professionalità in movimento. Riflessioni pedagogiche sul «buon lavoro»*, Milano, Franco Angeli, 2014, p. 28.

²¹⁹ D. DATO, *Pedagogia del lavoro intangibile. Problemi, persone, soggetti*, Milano, Franco Angeli, 2009, p. 50.

squilibrio, stabilità e cambiamento, immobilità e mobilità, certezza e incertezza, unità e pluralità che caratterizzano l'odierna concezione del lavoro e l'attuale struttura della società designata da sociologi differenti come società liquida, multiidentitaria, del rischio, guardando all'attività lavorativa «da nuove e più complesse angolazioni che, in primo luogo, rivalutano e riconsiderano il ruolo del lavoratore»²²⁰.

Nonostante dunque le continue trasformazioni che, nel susseguirsi dei secoli, hanno investito la categoria del lavoro e che, ancora oggi, lo rendono uno spazio «proteiforme vissuto e abitato da una complessità indefinita»²²¹ capace di tradursi in frammentarietà alienante se non decodificata e ponderata, è possibile rintracciare, in ogni circostanza, un elemento costante appartenente al genoma stesso del lavoro e coincidente con un'istanza oggettiva relativa alla sfera della produzione e della sussistenza e un'istanza soggettiva relativa alla progettualità esistenziale.

Per garantire la tutela e la più florida espressione di queste due dimensioni che si sussumono all'interno dell'orizzonte della generatività ovvero la «capacità/possibilità dell'adulto lavoratore da un lato di produrre manufatti, idee, beni tangibili (i prodotti) dall'altro di “prodursi” e dunque di essere generatore di identità»²²² e contraddistinguono quello che, senza sottrarre all'individuo potenzialità di essere, si qualifica come “buon lavoro” in quanto spazio di possibilità ed *engagement* per gli individui protagonisti del proprio progetto esistenziale e professionale, per i territori ospitanti e le comunità circostanti, occorre fortemente incentivare la formatività insita nelle pratiche lavorative stesse, vero e proprio ambito di educabilità, luogo di produzione esistenziale oltre che materiale, tempo di emancipazione sociale.

E proprio in virtù del suo carattere di formatività, il lavoro deve essere letto pedagogicamente.

1.1. La formazione come pratica di conferimento di senso all'adulthood professionale ed esistenziale del lavoratore

In un contesto storico, economico, sociale e culturale in cui le epistemologie professionali di un sempre maggior numero di lavoratori si possono considerare -ricorrendo a un'efficace immagine utilizzata dalla Dato- «in continuo movimento»²²³ e in cui l'organizzazione

²²⁰ D. DATO, *Professionalità in movimento. Riflessioni pedagogiche sul «buon lavoro»*, op. cit., p. 29.

²²¹ *Ivi*, p. 28.

²²² *Ivi*, p. 31.

²²³ *Ivi*, p. 21.

monistica del lavoro ha ceduto il passo a una sua frantumazione, parcellizzazione, specializzazione preludio del dispiegamento di una «complessa gamma di attività, nuove figure di lavoro e di lavoratori»²²⁴, la formazione assume un ruolo quanto mai decisivo per lo sviluppo, la crescita, la competitività, l'innovazione, la promozione di una cultura del lavoro improntata a principi illuminati e delle organizzazioni ma anche e soprattutto per il conferimento di senso e significato all'adulità professionale ed esistenziale del lavoratore.

All'interno di una società come quella globale odierna in cui «il pensare e il fare sono sempre meno dipendenti da strutture, funzioni, gerarchie, mansioni e capacità predefinite e sono sempre più correlati alla costruzione di nuovi saperi»²²⁵ e in cui «sempre più alle pratiche lavorative verrà data efficacia e qualità [...] anche in virtù dell'accREDITAMENTO e della pratica continuata del potere immaginativo del lavoratore, del suo impegno ad allontanarsi da idee e percezioni usuali per costruirne di nuove, della sua fatica a inventare quotidianamente il cambiamento, della sua capacità di risolvere in maniera autonoma e flessibile i compiti connessi al lavoro e di intervenire in modo libero e creativo nel contesto professionale e organizzativo»²²⁶, la formazione continua degli adulti in ambito lavorativo si rivela essere un elemento discriminante e imprescindibile.

Dal momento che risulta indispensabile coltivare «la capacità dei singoli e dei gruppi di competere nella nuova società della conoscenza, soprattutto in virtù della capacità di creare e utilizzare efficacemente e intelligentemente il sapere organizzativo, allo scopo di rispondere in maniera dinamica alle continue sfide poste dal lavoro e dalla vita organizzativa»²²⁷, la formazione viene configurandosi come «un'esigenza progressivamente crescente»²²⁸ nonché «una strategia qualitativa necessaria»²²⁹ e «componente [...] strutturale allo sviluppo organizzativo»²³⁰.

Il destino delle organizzazioni nella *global society* e la possibilità, per loro, di erigersi sulle basi di un lavoro sempre più abilitante un'identità del lavoratore riflessiva e generativa, associato a una tecnologia a servizio dell'incontro e della condivisione, atto a favorire lo sviluppo di reti sociali di relazioni solide, dipendono dunque dagli investimenti in processi di formazione e apprendimento finalizzati a incrementare la creativizzazione dell'agire lavorativo, agevolare l'implementazione di un *know-how* condiviso, diffondere la cura delle

²²⁴ *Ibid.*

²²⁵ B. ROSSI, *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*, Bari, Laterza, 2009, p. 106.

²²⁶ *Ibid.*

²²⁷ *Ivi*, p. 109.

²²⁸ *Ibid.*

²²⁹ *Ivi*, p. 110.

²³⁰ *Ibid.*

risorse umane vera e propria fonte di produzione di capitale intangibile di tipo intellettuale e relazionale.

Nel suo manifestarsi come cura, la formazione può pienamente dispiegare la finalità pedagogica che le è propria e consiste nel coltivare nel soggetto «l'attenzione a se stessi a partire dal sentimento della precarietà»²³¹ e nell'aiutarlo «a mantenersi in equilibrio tra crisi e progetto, tra caduta e slancio costruttivo, innovazione e conservazione promuovendo principalmente processi di *sensemaking*»²³².

Essa dunque predispone il terreno per «operare una reinterpretazione e una ristrutturazione trasformativa e generativa di categorie negative e distruttive che possono caratterizzare il lavoro contemporaneo quali quella della precarietà, dell'alienazione, dell'obsolescenza dei saperi»²³³. Solo guardando all'attività lavorativa da una posizione che consenta di coglierne la complessità e la valenza pedagogica, è possibile rielaborare i cancri - sempre in agguato- della precarietà, dell'alienazione, della vetustà dei saperi rispettivamente in occasioni di flessibilità, proteiformità, riprogettazione della propria professionalità in un'ottica di neotenia professionale e di *empowerment*; ancora, di «rendere patrimonio del singolo e dell'organizzazione quel “capitale narrativo” che si nutre, oltre che di competenze di base e tecnico-professionali, anche di quelle legate alla consapevolezza del proprio ruolo sociale, alla capacità di comprendere come costruire le relazioni, come reagire al cambiamento personale e sociale [...]»²³⁴.

Certo, la formazione può comprendere interventi di aggiornamento e riqualificazione professionale, orientamento, placement e autoplacement ma la sua anima più profonda non può esaurirsi esclusivamente a ciò, o, peggio, limitarsi a sterile trasmissione cattedratica nella mente del discente di un *corpus* di nozioni, conoscenze, pratiche.

Essa piuttosto deve avere come luce guida la volontà di puntare alla «riprogettazione, ridefinizione dei progetti professionali già in essere, ovvero delle biografie professionali che oggi più che mai conoscono le istanze del rischio, della precarietà, della crisi e più in generale della complessità»²³⁵, nella consapevolezza di avere come sottofondo orientativo costante la missione di promuovere nei lavoratori quella

²³¹ S. NATOLI, *Mesótes. Fenomenologia della "cura di sé"*, in D. DEMETRIO et al., *Il libro della cura di sé degli altri del mondo*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1999, p. 32.

²³² D. DATO, *Professionalità in movimento. Riflessioni pedagogiche sul «buon lavoro»*, op. cit., p. 38.

²³³ *Ivi*, p. 39.

²³⁴ *Ivi*, p. 38.

²³⁵ *Ivi*, p. 72.

forza generativa e alimentatrice di ogni serio progetto di innovazione organizzativa dal chiaro quanto marcato contrassegno pedagogico, il quale non può [...] non essere sensibile alla sfida del futuro e della differenza, non può non configurare un'esistenza professionale diversa in nome di ideali forti degni di essere perseguiti per la riumanizzazione dell'uomo e per il perseguimento del suo più e del suo meglio, in nome di valori e significati in grado di renderla non tanto sopportabile quanto desiderabile e apprezzabile.²³⁶

1.2. La centralità dell'approccio narrativo nella formazione permanente

Poiché appare sempre più irrinunciabile la «capacità [...] di orientare, gestire, presidiare le direzioni del proprio essere parte attiva, soggettivamente intenzionale dei processi che coinvolgono la sfera lavorativa a livello psicologico, relazionale e sociale»²³⁷ e ancora la «capacità di generare [...] azioni dotate di professionalità che si specificano in situazione e nel contesto, ma che sono in grado di superare i confini di situazioni e contesti perché [...] trasferibili»²³⁸, una formazione d'eccellenza indirizzata a identità professionali così connotate, fa degli strumenti propri del *pensiero narrativo* ciò che «può contribuire alla trasformazione del luogo di lavoro in spazio di comunità, di produzione di significati in cui la logica della comprensione, del dialogo, della negoziazione di significati prenda il posto della logica della spiegazione per concorrere alla realizzazione di un sapere professionale situato, condiviso»²³⁹.

L'approccio narrativo è infatti ciò che il *care management*, eretto sulla categoria della *cura*, fondamentale per comprendere come il perseguimento di un effettivo *good work* si possa guadagnare solo congiuntamente a quello di una *good life*, deve far proprio.

Sostengono questa necessità le parole della Dato spese a favore dell'orientamento quale elemento indispensabile nei processi di formazione in ambito lavorativo:

[...] orientare in età adulta e in particolare orientare sul lavoro con l'obiettivo di ri-progettare, ri-definire, destrutturare e migliorare il progetto professionale del singolo è possibile solo a patto di confrontarsi con le nuove categorie del cambiamento e dell'esperienza, categorie narrative perché contraddistinte dalla dinamicità, dalla relazionalità, dal divenire, dal riconoscimento del valore del passato e del presente come risorse progettuali nonché dal bisogno, tutto umano, di dare senso e significato alle cose.²⁴⁰

Ogni singola esistenza umana è infatti un continuo intreccio di storie, accadimenti, esperienze, passati che si addensano in una memoria costantemente alle prese con

²³⁶ B. ROSSI, *Pedagogia delle organizzazioni*, Milano, Guerini, 2008, p. 73.

²³⁷ A. PATRIZI, *Introduzione. Agire, pensare, costruire professionalità competenti*, in A. PATRIZI (a cura di), *Professionalità competenti*, Roma, Carocci, 2005, pp.12-13.

²³⁸ *Ibid.*

²³⁹ D. DATO, *Professionalità in movimento. Riflessioni pedagogiche sul «buon lavoro»*, op. cit., p. 98.

²⁴⁰ *Ivi*, p. 74.

progettazioni di piani futuri aventi la fondamentale funzione di dare senso e direzionalità al presente. In tale composito quadro, si colloca il ruolo della narratività e del compito *unificante* che le è proprio. Scrivono Batini e Del Sarto:

La narrazione è un processo cognitivo attraverso il quale strutturiamo, in unità temporalmente significative, unità di esperienza, attribuendo loro un ordine, stabilendo dei rapporti. [...] Narrare consente di mettere assieme i fatti per poi prendere decisioni; è nella narrazione stessa che gli eventi assumono un ordine, un'importanza, un senso.²⁴¹

Essa agisce ai fini di sussumere all'interno delle biografie esistenziali di ciascun individuo elementi costanti, irrinunciabili e costitutivi della vita stessa, quali l'imperfezione, l'incompletezza, l'inconcludenza che, lungi dall'essere demonizzati o etichettati come da espungere in quanto incomprensibili, illogici, difettosi, dissonanti, devono essere pienamente valorizzati, decodificati, elaborati. Mediando antecedenti e successivi storici, vissuti e progetti, conferisce nuovo slancio al presente, alla quotidianità che è il tempo e lo spazio abitato dall'io e dal suo agire.

Ecco che il soggetto, dotato degli strumenti del pensiero narrativo -interrogante, multidimensionale, critico, dinamico, aperto al nuovo- è posto nelle condizioni di guardare alla sua adultità «quale terreno, per molti versi privilegiato, di una progettazione formativa in continuità con tutte le [sue] identità specifiche di ogni fase evolutiva [...], sospinta dalla consapevolezza che, per quanto ciascun intervento possa esser teso alla definizione di identità contestuali [...] si staglia sull'alto obiettivo di una più generale e fondamentale educazione al cambiamento»²⁴².

1.3. La formazione come paideia: promozione della totalità della persona al lavoro

Assieme alla riformulazione che ha interessato i concetti di *professione* e *carriera* nella transizione da modelli di avanzamento prestabilito, lineare, consequenziale a percorsi di sviluppo personalizzati, irriducibili gli uni agli altri e contraddistinti da dinamicità, si afferma la necessità secondo cui la formazione si concretizzi in processi di attivazione di dinamiche di *engagement* aventi come finalità quella di assicurare «lo sviluppo adeguato di motivazione,

²⁴¹ F. BATINI, G. DEL SARTO, *Narrazioni di narrazioni. Orientamento narrativo e progetto di vita*, Trento, Erickson, 2005.

²⁴² D. DATO, *Professionalità in movimento. Riflessioni pedagogiche sul «buon lavoro»*, op. cit., p. 76.

competenza e coinvolgimento delle persone, a tutti i livelli organizzativi, per soddisfare in modo dinamico i piani strategici dell'impresa e i progetti di realizzazione degli individui»²⁴³.

Inoltre, a fronte della richiesta di profili professionali e personali resilienti ed *empowered*, si pone come inevitabile che essa affronti il cambiamento e presti ascolto alla voce della sua più profonda essenza.

E quest'ultima la induce, indubbiamente, a configurarsi come *paideia* ovvero «come servizio di promozione della totalità della persona-al-lavoro»²⁴⁴ e a tener conto delle risorse umane dell'organizzazione ovvero delle biografie cognitive ed emotive dei singoli.

Prestare massima attenzione ai vissuti emotivi, alle esperienze di vita, alle relazioni che il soggetto costruisce e de-costruisce senza sosta nei contesti organizzativi, equivale a investire sul *capitale d'identità* ovvero sul senso del sé di ciascuno.

Se, come scrive Rossi, «il vero obiettivo della formazione organizzativa è la (*tras*)formazione della persona, la coltivazione della sua *humanitas*, la cura della sua individuazione, il suo darsi la miglior forma possibile, il suo perfezionamento, il potenziamento della sua condizione soggettiva di adultità, cui si legano l'acquisizione e la qualificazione di competenze professionali, l'incremento della qualità delle sue prestazioni, il rafforzamento della sua capacità d'intervento nell'ambiente in cui agisce, l'innalzamento della sua capacità di risoluzione dei problemi»²⁴⁵, allora si può facilmente comprendere come si sia verificata un'inversione di tendenza di portata epocale. Infatti «dopo il privilegiamento delle componenti *hard*, tecniche e “razionali”, degli elementi strutturali, di logiche esecutive, sta affermandosi progressivamente l'orientamento a valorizzare gli elementi non strutturali, culturali, intangibili e non precodificati, la *mente* e *l'anima* dell'organizzazione, la conoscenza organizzativa e i processi di creazione di tale conoscenza»²⁴⁶ sedimentati nei lavoratori, nelle loro biografie professionali ed esistenziali. Questi infatti sono i fattori vincenti in una società globale connessa dove «rilevanti per lo sviluppo, la competizione e la sopravvivenza diventano la capacità di apprendere da altre culture, la socializzazione della conoscenza [...], la fruibilità di un sapere condiviso, una conoscenza collettiva, l'impegno a esplorare il nuovo condividendo progetti, rischi e investimenti, la pratica costante di

²⁴³ G. GABRIELLI, *Organizzare lo sviluppo per valorizzare persone e business. Spunti per rileggere ruolo e competenze HR*, in G. GABRIELLI et al., *Development factory. Casi e percorsi aziendali di leadership e valorizzazione delle risorse umane*, Milano, Franco Angeli, 2010, p. 28.

²⁴⁴ B. ROSSI, *L'organizzazione educativa*, Roma, Carocci, 2011, p. 15.

²⁴⁵ *Ibid.*

²⁴⁶ B. ROSSI, *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*, op. cit., p. 115.

un'intelligenza reticolare non identificabile nella somma delle singole intelligenze, nonché processi di apprendimento interorganizzativo»²⁴⁷.

1.4. Il versante sociale della formazione

Ma una formazione, affinché possa essere efficace, produttiva, costruttiva, rispondente alla propria più intima natura pedagogica, deve aver costantemente presente la necessità di iscriverne il percorso di accompagnamento alla singola persona all'interno del panorama circostante rappresentato dalla «complessità sociale, lavorativa, familiare, culturale ed economica che può tradursi in crisi di identità, in rischio di fragilità e di perdita di punti di riferimento che richiedono una attenta riflessione e un impegno a ridefinire obiettivi, funzioni, progetti»²⁴⁸.

Questo, non solo perché i due poli non possono essere né logicamente né empiricamente disgiunti, ma anche perché la piena realizzazione del primo non può verificarsi se non per mezzo dell'autentica comprensione del secondo e viceversa.

A fronte di un'adulità che si presenta smarrita, spaesata, frammentata in tutti i suoi habitat esistenziali, la formatività del lavoro si presenta come occasione di crescita ed *empowerment* non solo del soggetto-lavoratore -evitando in questo modo il pericolo di riproporre, per l'ennesima volta, una personalità *scissa, squilibrata e schizzata*- ma del soggetto considerato nella sua complessa globalità, nella consapevolezza che, solo la costruzione di identità attive, coscienti e responsabile in grado di riappropriarsi del proprio presente, è la sola, ultima, parola per trasformare l'epoca delle incertezze a tutto campo, in orizzonte di possibilità e origine di inediti colpi d'ala.

PARTE SECONDA: AGIRE LAVORATIVO RIFLESSIVO E GENERATIVO

L'agire lavorativo negli odierni contesti d'innovazione si qualifica in modo peculiare. In virtù della preponderanza di fattori raggruppabili all'interno della dimensione cognitiva, esso necessita di una rivalutazione delle capacità del lavoratore²⁴⁹ che è dunque chiamato a ripensare la propria identità. I paragrafi qui di seguito si pongono come scopo la delineazione dei nuovi connotati dell'agire e dell'identità del lavoratore.

²⁴⁷ *Ivi*, p. 114.

²⁴⁸ D. DATO, *Professionalità in movimento. Riflessioni pedagogiche sul «buon lavoro»*, op. cit., p. 73.

²⁴⁹ Cfr. EUROPEAN COMMISSION, *New Skills for New Jobs. Policy initiatives in the field of education: short overview of the current situation in Europe*, Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA P9 Eurydice), Novembre 2010. Website: <http://www.eurydice.org>

2.1. La riflessività che trasforma

Innanzitutto è importante chiarire che, nel contesto della trasformazione del lavoro, è richiesta una razionalità non tanto di tipo tecnico o strumentale quanto di tipo riflessivo.

In tema di razionalità riflessiva, un paradigma di doveroso confronto è quello elaborato da Schön.

Distinguendo tra “riflessione *in* azione” e “riflessione *sull’*azione” per indicare rispettivamente la riflessione *nel corso* o *a seguito* dell’azione, Schön arriva a delineare la figura del *professionista riflessivo* che si distanzia dal senso comune, rilegge la relazione teoria-prassi, supera la tradizionale scissione tra il pensare e l’agire, il sapere e il fare, il decidere e l’attuare diventando «un ricercatore operante nel contesto della pratica»²⁵⁰ e, approdando, di conseguenza, «a una nuova teoria del caso unico»²⁵¹.

Con queste parole l’autore descrive la strutturazione della riflessività che accompagna o segue l’agire lavorativo ed è guidata da una logica di tipo lineare semplice:

il progettista può tener conto delle modificazioni non intenzionali che ha prodotto nella situazione generando nuovi apprezzamenti e comprensioni e operando nuove scelte. Egli modella la situazione in conformità con il proprio iniziale apprezzamento di essa, la situazione “replica” ed egli risponde alla replica impertinente della situazione. [...]. Il professionista, riflettendo su tale replica, può trovare nella situazione nuovi significati che lo portano ad una nuova ristrutturazione.²⁵²

Riflettendo durante o a seguito dell’azione, interpretando cioè la pratica lavorativa sulla base di set e mindset derivati dalla propria esperienza passata e scegliendo di conseguenza, il soggetto attiva una riflessività finalizzata a favorire il ripensamento contestuale e costante del proprio agire e del proprio ruolo. Fondamentale è il ricorso alla metafora generativa, al “*vedere come*” che, individuando analogie e differenze tra situazione nuova e situazione già esperita e risolvibile con strategie consuete, apre epistemologicamente alla generazione di soluzioni nuove.

Spazio epistemologico e prassico in cui l’identità professionale può svilupparsi, de-costruirsi, riprogettarsi in continuazione, occasione di analisi delle pratiche professionali, di messa a punto di strategie risolutive, di autodiagnosi dei propri modi di operare e di pensare, metodo di ricerca e interrogazione, forma *mentis* che «supera una visione squisitamente

²⁵⁰ D. SCHÖN, *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Bari, Dedalo, 1993, p. 167-168.

²⁵¹ *Ibid.*

²⁵² *Ivi*, p. 155.

pratico-operativa del proprio agire e della propria expertise professionale»²⁵³, la riflessività «ritorna sui dati dei saperi e i percorsi operativi attivati e vi opera una costante messa a punto, anche e soprattutto rispetto alle loro finalità generali»²⁵⁴; inoltre «interconnette saperi e situazione [...] e poi: ripensa l'articolazione dei vari fattori agenti nel processo [professionale] [...], li ordina, li coordina in modo specifico. Infine, si lega al senso proprio di quel processo [...] e lo rimette costantemente in gioco nella sua complessità e problematicità»²⁵⁵.

La figura del *professionista riflessivo*, riesaminando costantemente i propri obiettivi, saperi, competenze, pratiche, opera un congiungimento tra paradigma della riflessività e ipotesi trasformativa facendo dialogare due autori: Schön e Mezirow.

Occorre che la nuova strategia elaborata per mezzo della riflessività *durante e sull'azione*, entri a far parte del patrimonio di risposte trasformandolo e innovandolo.

Se infatti -come sostiene Mezirow- sono le personali prospettive di significato o teorie di sfondo o modelli di aspettativa a presiedere all'interpretazione e al conferimento di senso all'esperienza, è, per mezzo della riflessione, che è possibile fare una valutazione critica delle stesse prospettive di significato e tradurre l'esperienza in una "mutata prospettiva concettuale"²⁵⁶ «capace di promuovere il cambiamento e la crescita del professionista [...] oltre che della comunità a cui egli appartiene, costringendolo a continue "crisi di identità" e facendogli perdere tentazioni dogmatiche»²⁵⁷.

La riflessività che trasforma, permettendo all'individuo di diventare criticamente consapevole circa il come e il perché i suoi presupposti vincolano il suo modo di percepire, capire, sentire il mondo, di riformulare questi assunti a favore di una diversa prospettiva e di assumere decisioni sulla base di quest'ultima²⁵⁸, fonda il decidere cosa fare e cosa essere e dunque il valore dell'azione e della realizzabilità della persona.

2.2. La riflessività a supporto dell'innovazione

Il paradigma della razionalità riflessiva perde la propria linearità definita all'interno di un asse temporale stabilito, nel momento in cui entra in contatto con il paradigma dell'innovazione. In questo caso, la riflessività cessa di essere stabilita esclusivamente sulla base di una logica

²⁵³ D. DATO, *Professionalità in movimento. Riflessioni pedagogiche sul «buon lavoro»*, op. cit., p. 84.

²⁵⁴ F. CAMBI et al., *Le professionalità educative*, Roma, Carocci, 2003, pp. 48-49.

²⁵⁵ *Ibid.*

²⁵⁶ Cfr. J. MEZIROW, *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*, Milano, Raffaello Cortina Editori, 2003.

²⁵⁷ A. NUZZACI, *Pratiche riflessive, riflessività e insegnamento* in *Studium Educationis*, XII, n. 3, 2011, p. 11.

²⁵⁸ Cfr. J. MEZIROW, *Fostering critical reflection in adulthood*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990, p. 14.

temporale di tipo lineare per qualificarsi piuttosto come a rete pluridimensionale e pluritemporale.

Questo è dettato, da un lato, dal patrimonio in termini di multi-appartenenza che oggi ognuno reca con sé ed esprime (per cui ciascun individuo è contemporaneamente lavoratore coinvolto in un insieme di pratiche professionali, appartenente a un gruppo di professionisti, a una rete amicale, territoriale ecc...); dall'altro, dalla simultaneità con cui tali innumerevoli, soggettive identità viaggiano ed entrano in gioco nel momento in cui l'individuo riflette sull'azione.

La riflessività pertanto non può essere esclusivamente post-analogica e di retroazione lineare ma piuttosto si esplica in processi di composizione di opportunità e, in definitiva, di delineazione di traiettorie di scelta. Queste ultime generano nuove opzioni di significato.

Da qui, il paradigma di generatività lavorativa secondo cui, ciascuno sceglie le opzioni di apprendimento sulla base della propria forza realizzativa.

Ma mentre, in passato, la forza realizzativa del lavoratore era organica a una procedura lavorativa stabilita ingegneristicamente, oggi le tecnologie disallineano, ovvero aumentano le possibilità che una persona ha di scegliere la strada per realizzare una determinata funzione. Ciò fa sì che il lavoratore di oggi, contrariamente al professionista riflessivo teorizzato da Schön -da cui si distingue per il fatto di avere a disposizione una quantità innumerevole di opzioni-, nel momento in cui sceglie riflettendo, genera una nuova traiettoria, dà origine a qualcosa che precedentemente non esisteva. Nel momento in cui sceglie tra le diverse opzioni che l'innovazione e le reti mettono a disposizione, il soggetto non fa semplicemente una scelta ma esprime una nuova direzionalità. Questa nuova direzionalità della riflessione nell'azione diventa la prospettiva generativa. Il soggetto produce una nuova direzione e lo fa sulla base della sua libera scelta tra le opzioni che egli possiede al momento del compimento dell'azione.

I fattori rappresentati dalla simultaneità che deriva dalla relazione mediale a base tecnologica e dalla multi-identità del singolo, producono generatività ovvero continue nuove possibilità di scelta. Ciò che dunque fa la differenza, rispetto al passato, è la capacità -propria del soggetto- di scegliere in modo responsabile tra le diverse opzioni. Mentre, precedentemente, si operavano scelte su un set abbastanza definito e dato e emergeva chi aveva il fiuto necessario per rintracciare la strada giusta, oggi, di fronte all'esistenza di diversi livelli tra cui fiutare, arriva al successo chi, personalmente, opera scelte che, composte le une

con le altre, danno vita alla generazione di nuove traiettorie innovative ovvero a nuove opportunità percorribili.

Una razionalità riflessiva di questo tipo avanza per mezzo di opportune forme di investigazione e di presa di consapevolezza dell'alterità del reale.

Così facendo, intercetta costantemente processi di «produzione di senso, di condivisione di emozioni, di formazione di linguaggi, di codificazione e diffusione della conoscenza, di culture di riferimento, di valori in parte dichiarati e in parte iscritti in artefatti e assunti taciti e diffusi»²⁵⁹.

Lo stimolo da parte del soggetto lavoratore a «esplorare attivamente il suo ambiente di riferimento e, più in generale, la realtà complessiva [...] in funzione di una propria progettualità e delle esigenze del proprio vissuto»²⁶⁰, è attivato proprio da tutti questi elementi.

In questo modo, la realtà circostante data così come le operazioni da compiere in essa si configurano non come qualcosa che sussiste in un significato autonomo ed estraneo rispetto al soggetto e alla sua attività di esplorazione ma, al contrario, come una dimensione interrogante e suscettibile di frequenti aperture da considerarsi come veri e propri “allentamenti” e “rotture” del disegno prestabilito, le quali rendono possibile la sostituzione di quest'ultimo con alternative inedite, espressione della capacità di generare innovazione.

I contesti pratici odierni che mal si prestano ad essere intesi come territorio di applicazione e di esecuzione di teorie o norme, sono da considerarsi piuttosto come «luoghi dove i contenuti e le direzioni delle azioni sono condizionati dalle intenzioni, dalle logiche e dalle preferenze delle persone, contesti in cui i soggetti manipolano, più o meno creativamente, teorie e norme [...], costruiscono un universo di regole, paradigmi e teorie [...] attingendo alla considerevole riserva di eccedenze cognitive e di competenze in potenza di cui sono singolarmente portatori e che la cultura sociale accumula, organizza [...] e rende disponibile per essere adoperata e trasformata nel contesto di una qualche situazione *unica*»²⁶¹.

²⁵⁹ G. SCARATTI, L. STOPPINI, C. ZUCCHERMAGLIO, *Autori di ambienti organizzativi. Costruire le proprie pratiche lavorative*, Roma, Carocci, 2009, pp. 28-29.

²⁶⁰ M. COSTA, *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*, op. cit., p. 154.

²⁶¹ B. ROSSI, *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*, op. cit., p. 172.

2.3. Il lavoro riflessivo espressione della piena realizzabilità del potenziale antropologico umano

Secondo tale modello di razionalità riflessiva, esplorativa, interrogante, il lavoro diventa non solo occasione di generazione di nuove conoscenze e di sperimentazione di nuovi schemi d'azione, ma anche processo attivo di significazione in quanto gli individui, nel realizzarlo, danno corpo a una visione del mondo in cui trovare se stessi, il senso del proprio vivere e operare e in cui produrre buona umanità. Scrive Costa:

l'agire lavorativo diventa il motore [...] della realizzabilità [...] del potenziale antropologico correlato alla struttura dell'uomo e, quindi, alla generatività dell'intersoggettività che esprime. La formatività [...] richiede un approccio relazionale tale da qualificare il lavoro entro progetti di vita implicanti relazioni sociali significative e capaci di coinvolgere i significati simbolici della relazionalità della persona che lavora, come pure gli aspetti morali, cognitivi e affettivi, oltre ai diversi livelli di competenza.²⁶²

Se la dimensione socio-culturale del lavoro si sposa e si integra perfettamente con la dimensione intersoggettiva dello stesso, allora il lavoro diventa occasione privilegiata per sperimentare che ogni fare può essere irradiato da valore e direzionalità, per assaporare il significato dell'esperienza della relazione che diventa la base per pratiche di vita istituite, stabilizzate, socialmente riconosciute. Annota, a tal proposito, Costa:

l'attenzione alla dimensione intersoggettiva dell'agire lavorativo diventa per estensione attenzione alle differenti forme di amicizia, amore, stima sociale, cura, comprensione, compassione; ciascuna di queste dimensioni produce sostegno alla soggettività del lavoratore, che comprende una visione dialogica prima con se stesso e con la propria vita interiore, poi con gli altri, nel riconoscimento vicendevole e nella comune ricerca di livelli di relazione generativi, tanto per il sé quanto per il contesto in cui opera.²⁶³

2.4. Generatività come sviluppo sincronico di talento e multi-appartenenza

Ma un agire lavorativo di questo tipo -oltre a rintracciare la propria genesi in quello che è stato identificato come primo attributo di un lavoro pedagogicamente connotato, ovvero la *riflessività*- è anche *generativo*. Ed è proprio la *generatività* a rappresentare il secondo fondamentale attributo di un agire lavorativo -come quello in essere nell'attuale contesto trasformativo- avente una portata formativa estremamente potente.

²⁶² M. COSTA, *La dimensione epistemologica: modelli e categorie. Lavoro e formatività* in U. MARGIOTTA (a cura di), *Il grafo della formazione. L'albero generativo della conoscenza pedagogica*, op. cit., p. 74.

²⁶³ *Ibid.*

Per sottolineare la connessione tra i due attributi -peraltro già evidenziata nei paragrafi precedenti nella misura in cui si è sostenuto che la riflessività si esplica in processi di composizione di opportunità e di delineazione di nuove traiettorie di scelta le quali generano nuovi significati-, la seguente riflessione di Bruno Rossi sembra ampiamente calzante:

esperienza e competenza sono prodotte e rigenerate tramite il costante confronto con i problemi e le sfide che la quotidianità lavorativa e organizzativa continuamente propone, agendo e riflettendo nell'agire lavorativo e sull'agire lavorativo, ossia pensando e considerando l'oggetto e le ragioni dell'agire [...].

Stretto è il rapporto che lega riflessività e costruzione di nuovi mondi possibili, riflessività e mobilitazione cognitiva, metacognitiva e apprenditiva, riflessività e generazione di nuovi saperi, riflessività e reinvenzione dei processi, delle pratiche, degli artefatti e dei linguaggi, riflessività e sviluppo personale e organizzativo, riesame e ricreazione, processi di indagine della prassi lavorativa e processi di apprendimento e di produzione di conoscenza pratica più significativi ed efficaci, ma anche riflessività e coscienza della propria vita emotiva, del proprio volere di essere e sentire di essere, di quella base emozionale che alimenta e sostiene non poco le competenze soggettive.

Nella razionalità riflessiva è da trovare una condizione ineludibile in ordine alla messa in discussione e alla ridefinizione delle pratiche lavorative, alla riconfigurazione critica del quadro teorico entro cui si iscrivono tali pratiche, alla comprensione e condivisione del senso e del valore del proprio agire, alla produzione di metacoscienza e dunque al presupposto della crescita e del governo delle conoscenze, all'incremento del soggettivo patrimonio di competenze e alla crescita dell'autoconsapevolezza circa le competenze espresse positivamente e quelle che necessitano di cura e di sviluppo.²⁶⁴

Generatività è sinonimo di messa in campo di una strategia per mezzo della quale legare, all'interno di un orizzonte onnicomprensivo di significatività, ambiti di esperienza diversi; di conferimento di senso al proprio agire contestualmente e socialmente situato; di creazione di trame di possibilità a seguito della connessione dei risultati che emergono dall'azione di disoccultamento, interrogazione, ricombinazione della prassi.

La valenza generativa che scaturisce dalla prassi lavorativa -ben lungi dal coincidere con la mera produttività materiale cui pone capo- si sostanzia piuttosto nell'acquisizione di consapevolezza delle proprie capacità, nello sviluppo delle proprie potenzialità, nell'auto-progettazione del proprio cammino esistenziale e professionale, nella configurazione di possibili trame congetturali, opportunità d'azione e schemi di significazione entro cui definire responsabilmente se stessi, le relazioni con gli altri e con la realtà.

Nella misura in cui quest'ultima è accostata, non con la pretesa di incasellarla entro schemi predeterminati frutto di pura tecnicità o nozionismo, ma riconoscendone la vitalità complessa e multiforme, l'agire che si innesca consente di generare *network* e di dar vita sempre più a un'intelligenza distribuita, di rete la quale fa convivere, integrandole e

²⁶⁴ B. ROSSI, *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*, op. cit., p. 175.

favorendone l'alleanza, le informazioni codificate disponibili e l'intelligenza fluida, creativa dei singoli soggetti. Ed è proprio la rete ad essere il vero valore dal momento che, a sua volta, valorizza il sapere e il potere disperso degli individui e delle comunità entro cui si sviluppa la loro vita.

Affinché non degeneri però, in incontrollata entropia, è opportuno poi ricomporre le multi-prospettive che la rete offre e integrarle con la storia e l'identità di ciascuno. Come scrive, Costa raccogliendo le riflessioni della Alessandrini: «nella società di oggi è centrale lo sviluppo di una forma-attività capace di ricostruire le multi-prospettive con cui viene in contatto il lavoratore. Multi-prospettive che, durante l'azione, generano schemi di significazione delle diverse trame di possibilità ordite sulle nostre esperienze. Ogni persona, così, al di là del ruolo e delle responsabilità coperte, deve essere in grado di cogliere, in tutta la sua pienezza, il significato del lavoro che la impegna, rispetto ai contesti più ampi di cui è partecipe nella comunità in cui vive»²⁶⁵.

Con questa attenzione sempre presente, si può affermare che la vera ricchezza della rete nasce dalla cogeneratività di quell'essenziale risorsa rappresentata dall'azione interattiva di scambio tra i vari soggetti la quale fa esprimere l'intero «gradiente di formatività dei legami, con la sua capacità di generare scenari e progettualità tali da liberare, per il lavoratore, le energie potenziali per costruire nuove possibilità creative»²⁶⁶. Ne risulta la conclusione secondo cui «in questa prospettiva la formatività all'interno di *network* si qualifica come forza [...] delle energie e delle potenzialità che l'insieme dei legami mette a disposizione, divenendo, per il lavoratore, progetto che genera non solo prodotti, ma sentieri di sviluppo, libertà e invenzione»²⁶⁷.

Attraverso l'interazione con gli altri soggetti per mezzo della condivisione e della narrazione, si attivano processi di negoziazione del sé e di auto-poiesi con cui, in virtù dell'ininterrotto rapporto con l'ambiente circostante, si perviene a una costruzione socio-culturale dell'identità personale tra multi-appartenenza e multi-identità. A tal proposito annota Costa:

Attraverso l'impersonificazione e la rielaborazione di ruoli, caratterizzati da norme e prescrizioni, l'individuo incomincia ad "indossare gli abiti" che gli permettono di strutturare un repertorio di comportamenti e di rappresentazioni di sé, attraverso cui procedere nella costruzione e nella definizione della propria identità. Il sé e l'identità sono quindi frutto di un'interazione intersoggettiva che mette in relazione l'individuo con

²⁶⁵ M. COSTA, *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*, op. cit., p. 161.

²⁶⁶ *Ivi*, p. 168.

²⁶⁷ *Ivi*, p. 169.

se stesso e con l'insieme di rappresentazioni della realtà che emergono dalle interazioni generative. Un ristrutturarsi che cerca di assestarsi progressivamente a livelli successivi di stabilità e progettualità [...].²⁶⁸

Da ciò si deduce senza non troppe difficoltà, che l'opera di costruzione dell'identità individuale è tanto più solida quanto maggiore è il potenziale di formatività del capitale sociale. E a caratterizzare quest'ultimo è il valore di "sussidiarietà" che, diventando «il significante generativo ed educativo dei legami di multi-appartenenza»²⁶⁹, ha uno stretto nesso con la categoria della generatività. Lo testimoniano esaurientemente le seguenti parole di Costa poste a conclusione di questo paragrafo:

In campo pedagogico, la sussidiarietà va letta come il collante tra sviluppo prossimale e riflessività sistemica, tra dimensione educativa e politica, tra prassi ed etica. La sussidiarietà, infatti, consente l'integrazione tra la dimensione individuale e quella sociale della persona, e può essere legata al concetto di *paideia*, intesa come socializzazione armonica dell'individuo nella società e spinta al cambiamento per il benessere comune. La sussidiarietà implica la collaborazione e la partecipazione [...]. Nella sussidiarietà il lavoratore matura quella autonomia cognitiva e imprenditiva, espressione di una democrazia partecipata in cui la formazione diventa risorsa che rende il lavoratore "cittadino" attivo, protagonista nella società, capace di sfruttare la rete di relazioni per il conseguimento di un bene comune. La sussidiarietà presuppone infatti la presa di responsabilità, [...] per una partecipazione e un contributo più maturo [...]. Ecco che i legami sociali diventano ponti generativi.²⁷⁰

PARTE TERZA: IL RUOLO FORMATIVO DELLE TECNOLOGIE

L'apprendimento all'altezza di un agire lavorativo in cui *riflessività* e *generatività* sono significative in quanto superano entrambe la dimensione solipsistica e prendono invece corpo nelle interazioni tra soggetti e nella valorizzazione del capitale sociale, crea costantemente nuove opportunità, rende mobili e flessibili i confini delle organizzazioni conformemente alla dinamicità delle relazioni stesse ad esse interne.

È chiaro che un apprendimento di questo tipo «non può essere prigioniero della prossimità spaziale, non può rimanere incapsulato entro i confini locali e contestuali»²⁷¹ e necessita di un ripensamento del ruolo esercitato dalle tecnologie.

²⁶⁸ *Ivi*, p. 187.

²⁶⁹ *Ivi*, p. 173.

²⁷⁰ *Ibid.*

²⁷¹ B. ROSSI, *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*, op. cit., p. 114.

3.1. Le tecnologie come spazio negoziale tra gli individui in un contesto lavorativo relazionale

Le attuali nuove istanze che si traducono in urgenti necessità in termini di stimolo di imprenditorialità, concessione di autonomia e autoorganizzazione, valorizzazione del capitale intangibile custodito nelle risorse umane delle imprese, sono inscindibili da «maggiori esigenze di comunicazioni e interazioni, di reticolarizzazioni e connessioni»²⁷² le quali richiedono, evidentemente, un infittirsi delle trame di relazione e interdipendenza. Se l'innovazione e, con essa, la crescita economica ma non solo, si sostanziano in «un'attività sociale comprensiva tanto dell'intraprendenza personale quanto di un cambiamento organizzativo fortemente correlato al mutamento dei modi di essere, fare e vivere l'organizzazione e dunque alla qualità delle idee, delle pratiche e delle condotte che i soggetti stabiliscono nelle molteplici dinamiche di [...] comunicazione»²⁷³, ecco allora che si comprende la centralità del ruolo delle persone, che, coinvolte nel processo di generazione della conoscenza, «cessano di essere individui isolati ed egoisti, come la mitologia economica continua a descriverli [...], diventano *soggetti* che sviluppano progetti, assumono iniziative e prendono rischi interagendo tra loro [...], non sono più solo “contenitori” di lavoro (individui-lavoratori) o di potere d'acquisto (individui-consumatori), ma cellule dell'organismo sociale della conoscenza [...]»²⁷⁴.

Nelle organizzazioni consapevoli del fatto che la vera ricchezza consiste nella conoscenza distribuita mai astratta e impersonale o solo contenuta in supporti materiali di vario tipo ma sempre incarnata, si assiste al dispiegarsi dello scenario descritto da Rossi:

il lavoro si dematerializza, incrementa costantemente il proprio contenuto intellettuale e si socializza. L'attività comunicativo-relazionale diviene sempre più economicamente rilevante e le basilari materie prime sono da trovare nel sapere, nell'intelligenza, nelle qualità immateriali attivate nei processi della produzione.²⁷⁵

Le organizzazioni innovative che, proprio in quanto assimilabili sempre più a sistemi che conoscono e apprendono, sono definite *learning organizations*, liberano e potenziano le risorse possedute dai suoi componenti, si dimostrano capaci di generare e ri-generare il

²⁷² *Ibid.*

²⁷³ *Ivi*, p. 116.

²⁷⁴ A. LIPPARINI, *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Bologna, Il Mulino, 2002, p. 44.

²⁷⁵ B. ROSSI, *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*, op. cit., p. 143.

capitale conoscitivo stesso²⁷⁶ allo scopo di garantire e far proliferare la loro esistenza «all'interno di uno scenario sociale ed economico mobile e sfuggente, complesso e in continuo movimento»²⁷⁷.

Ed è proprio a tale causa che la tecnica e la tecnologia -quale sistema allargato di quest'ultima- sono votate all'interno delle *learning organizations* che, facendo proprio il nuovo modello *smart* di lavoro, aprono lo spazio per l'affermarsi della *learning economy*.

È opportuno ribadire come l'enorme nuovo beneficio apportato dal ricorso alla tecnologia negli odierni contesti trasformativi non si riscontra in una semplice dematerializzazione dell'economia e del lavoro o in un mero rinnovamento dei layout spaziali avulsi da cambiamenti più strutturali che concernono la cultura organizzativa e il modo di guardare alle pratiche lavorative. Esso, a uno sguardo più attento e veritiero, consiste piuttosto nella crescita consistente di lavoro di tipo relazionale. La tecnologia infatti si pone certamente come spazio negoziale tra se stessa e l'individuo; ma poiché la medialità tra la tecnologia e l'individuo, oggi, è spazio condiviso, allora essa favorisce l'istaurarsi delle dinamiche di negoziazione tra un individuo e l'altro.

L'utilizzo e lo sviluppo continuo di sempre più sofisticate tecnologie dell'informazione e della comunicazione costituiscono una fonte inestimabile di ricchezza (economica ma non solo) dal momento che amplificano sommamente le relazioni tra i lavoratori, massimizzano collaborazione, condivisione, cura reciproca, coinvolgimento, co-generazione di valore, sanciscono la preminenza del capitale umano e intangibile rispetto al capitale tecnico e materiale. Scrive a tal proposito Rossi:

Se nel modello industriale la più importante fonte di produttività era rappresentata dall'individuazione di risorse energetiche sempre nuove e dalla capacità di ottimizzarne l'utilizzo [...], nella società della conoscenza la fonte della produttività è da trovare nel controllo e nel consolidamento delle tecnologie finalizzate alla generazione della conoscenza, al trattamento delle informazioni e alla diffusione delle nuove forme di comunicazione simbolica. Un idoneo flusso informativo si costituisce efficace risorsa in termini di vitalità organizzativa, di crescita della produttività e di vantaggio competitivo [...]. Poter disporre di informazioni idonee, puntuali, affidabili e integrate, saperle elaborare e distribuire, apprendere da esse consente di dare vita a politiche di sviluppo contrassegnate da flessibilità e forza concorrenziale [...].²⁷⁸

Riconoscendo dunque che, in un'organizzazione, la fonte principale della produzione di valore e di ricchezza è, in maniera inequivocabile, la conoscenza sedimentata nelle risorse

²⁷⁶ Cfr. AA. VV., *Organizational Learning through Transformational Leadership* in *Learning Organization*, v. 23, n. 4, 2016, pp. 232-248.

²⁷⁷ B. ROSSI, *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*, op. cit., p. 144.

²⁷⁸ *Ivi*, p. 145.

umane, occorre affermare, conseguentemente, l'assoluta necessità di potenziare processi che permettano alle risorse intangibili «di svilupparsi e alle capacità dinamiche di essere implementate»²⁷⁹, di identificare e ricontestualizzare il sapere organizzativo effettivo e potenziale favorendo la generazione di un'intelligenza diffusa: in un'espressione, di riorganizzare il lavoro attorno alla sua immaterialità. E ciò significa anche impostare una politica di gestione e sviluppo delle risorse umane la quale, dando sempre più spazio a forme di auto-organizzazione facilitate dalla tecnologia, non si svincola nel grigio, burocratico compito di controllo e amministrazione di lavoratori irrelati e separati dal contenuto del loro lavoro ma, al contrario, si orienta a valorizzare, sostenere, coordinare lavoratori per ampi aspetti autonomi che si ricongiungono con il contenuto della loro "opera" lavorativa²⁸⁰.

PARTE QUARTA: SOCIALITÀ DEL LAVORO FORMATIVAMENTE CONNOTATO

Enfatizzando una formazione che pone al centro il valore delle risorse umane e dello sviluppo della conoscenza intangibile sedimentata in esse, è possibile guardare all'organizzazione sempre più come a una mente collettiva complessa che, conformemente a uno dei principi cardine dei sistemi complessi ovvero l'assunto secondo cui l'intero è maggiore della somma delle parti, non è data dalla semplice addizione delle menti individuali quanto piuttosto dall'incontro prolifico e dall'interazione dialogica tra le differenze, le conoscenze, gli slanci creativi propri di ciascuna di esse e messi a disposizione di tutti.

4.1. Passaggio da creatività intesa come abilità cognitiva individuale a opportunità d'innovazione

È proprio alla creatività che la formazione professionale guarda con estremo interesse. Autentica protagonista in grado di dare massima espressione alla potenzialità della formazione e a rendere quest'ultima elemento discriminante e distintivo per un competitivo sviluppo organizzativo, è la *soggettività creativa*.

A proposito della creatività, è opportuno fare, sin da subito, alcune importanti precisazioni in modo da sfatare pregiudizi e luoghi comuni ed evitare facili banalizzazioni e riduzionismi.

²⁷⁹ *Ivi*, p. 147.

²⁸⁰ Cfr. S. ALBERTINI, *Sviluppo delle risorse umane e pratiche di lavoro ad alta prestazione*, in L. PILOTTI (a cura di), *Le strategie dell'impresa*, Roma, Carocci, 2005, p. 377.

Innanzitutto creatività non è sinonimo di starvaganza, sregolatezza, aleatorietà. Lungi dall'identificarsi con esse, la creatività -se associata alla promozione di altri elementi chiave quali responsabilità, consapevolezza, alterità- si presenta come «forza immanente della persona, generativa della sua originalità, [...] energia proattiva in virtù della quale essa si definisce titolare del potere di esercizio di un'iniziativa autonoma e originale, [...] microcosmo che, stabilendo dialettici scambi con l'esterno, consolida e autentica la soggettiva dignità e libertà, [...] esistenza provvista del potere di dominare se stessa, vale a dire di signoreggiare il potenziale di umanità che interiormente custodisce e correlatamente di scegliere quanto conviene alla sua più piena e vera realizzazione»²⁸¹.

In secondo luogo, creatività non è, automaticamente, sinonimo di trasformazione, cambiamento, innovazione. Infatti mentre la prima si definisce come abilità cognitiva a forte valenza individuale, le altre si originano nel momento in cui la creatività diventa prodotto realizzato.

Non è scontato né immediato il passaggio dall'essere individui creativi all'essere protagonisti, assieme ad altri, di cambiamento e innovazione. Affinché un'abilità cognitiva diventi cambiamento e innovazione, è necessario che essa si intrami con un agire e con delle pratiche lavorative aventi caratteristiche atte a valorizzare il momento creativo stesso rendendo momento pubblico, generativo.

La creatività organizzativa non è semplicemente data dalla somma delle singole creatività, in quanto, molteplici soggetti provvisti di consistente creatività, pur configurandosi come risorsa organizzativa rilevante, non necessariamente pongono capo a un'impresa creativa. Scrive Rossi:

se è vero che alcuni processi creativi, in particolare quelli dalla marcata cifra immaginativa, sono prodotti del singolo soggetto, è altrettanto vero che altri processi sono l'esito dello sforzo congiunto di tutti, sono il risultato dell'interazione empatica fra singole persone all'interno di gruppi, team e realtà organizzative in virtù di una ricerca, di una comunicazione cooperativa, di una canalizzazione integrativa degli sforzi individuali e di una responsabilità condivisa. [...]. La superiorità di una creatività collettiva rispetto a una molteplicità di creatività individuali consiste soprattutto nella capacità di far fronte a eventi impreveduti con un'efficacia maggiore. [...] la creatività finisce con il consistere nella relazione non burocratica tra elementi differenti, che singolarmente non assicurano la generazione di creatività. Il suo successo è correlato all'efficacia del sistema relazionale attuato, ossia alla capacità interattiva, empatica e solidaristica dei singoli e dei gruppi.²⁸²

E ancora:

²⁸¹ B. ROSSI, *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*, op. cit., p. 14.

²⁸² *Ivi*, pp. 67-68.

L'evoluzione organizzativa viene a dipendere non soltanto dalle capacità di creazione e di innovazione dei singoli attori, bensì anche da condizioni favorevoli, non potendo fare a meno di riconoscere che la creatività è un evento interattivo, si realizza nelle relazioni interpersonali, ha bisogno di autoriconoscimento e di riconoscimento da parte degli altri [...]. Un'idea, pur se geniale, ha bisogno di un circuito relazionale capace di trasformarla in valore e in vantaggio competitivo, chiede un lavoro di rete mediante cui avviare e sostenere una cooperazione cognitiva ed emotiva, necessita di una costruzione organizzativa in virtù della quale far interagire pariteticamente persone, sensibilità, saperi, relazioni e competenze diverse.²⁸³

Ed è proprio nella socialità di cui la creatività necessita per elevarsi a momento pubblico e generativo, che si può individuare una imprescindibile componente dell'innovazione. Scrive a tal proposito Costa:

La creatività come dimensione della formatività si realizza come la capacità di ripensarsi in una tensione rappresentativa della realtà, che precede e qualifica la definizione dell'identità individuale, nelle sue dimensioni di costruzione delle relazioni interpersonali (la connettività), di gestione delle diversità e, quindi, dei talenti, di produzione di significato (*sense-making*) sia a livello individuale che a livello organizzativo. La creatività innesca azioni trasformative, innovative e associative che possono essere rivolte sia verso una realtà esterna sia nella direzione della realtà intima degli individui, configurando un cambiamento [...]. In questo senso, la creatività forma all'innovazione personale e, quindi, alla capacità di apportare trasformazioni nel mondo circostante.²⁸⁴

È necessario dunque che la creatività sia valorizzata all'interno di una realtà organizzativa d'impresa (comprensibile più in termini di paradigma socio-culturale che socio-costruttivista) capace di riconoscerla e promuoverla come valore asset. Ciò si verifica nella misura in cui si assiste alla diffusione «di una cultura della formazione permanente e dell'apprendimento continuo -quindi della cultura del potenziamento ininterrotto e della crescita dei soggetti organizzativi- e dunque della cultura del cambiamento personale con quanto questa contribuisce all'effettivo esercizio di una cittadinanza professionale attiva indispensabile per sapersi muovere in maniera esperta all'interno di un complessa rete relazionale composta da persone, saperi, competenze, pratiche, valori»²⁸⁵.

Dar spazio alla creatività significa, per il lavoratore, scegliere di impegnarsi a favore del proprio sviluppo permanente.

Nei luoghi di lavoro, la persona si innalza, cresce, si distingue, si espande, nella misura in cui si prodiga non per subire un asettico destino lavorativo, delegando ad altri il

²⁸³ *Ivi*, pp. 62-63.

²⁸⁴ M. COSTA, *La dimensione epistemologica: modelli e categorie. Lavoro e formatività* in U. MARGIOTTA (a cura di), *Il grafo della formazione. L'albero generativo della conoscenza pedagogica*, op. cit., p. 72.

²⁸⁵ B. ROSSI, *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*, op. cit., p. 20.

compito di definire percorsi e obiettivi della propria vita professionale ma, al contrario, per conferire «un tragitto e un senso alla propria *avventura professionale*»²⁸⁶.

La volontà -propria di un'intelligenza critica, divergente, creativa capace di accostarsi ai problemi sfidanti della complessità del reale senza timore dell'inedito, dell'ignoto, dell'incerto o dell'inconsueto- di dispiegare uno sviluppo professionale personale consapevole è la preconditione per porre in essere e il nutrimento *in itinere* per alimentare un processo formativo che, in quanto perfettamente conscio del valore dell'intangibile insito in ciascun lavoratore e nelle relazione tra essi, ha un notevole impatto trasformativo nella realtà.

La formazione, rivolta a un'esistenza professionale ricca di discontinuità e mutazioni ma non per questo condannata a essere priva di senso e scorporata dalla volontà di vivere il lavoro come «singolare espressione progettuale della soggettiva tipicità creativa»²⁸⁷, si configura infatti come strumento di cambiamento attraverso la mobilitazione e il potenziamento del capitale umano. Ciò avviene nella misura in cui la persona, per mezzo di essa, governa il tempo della quotidianità lavorativa in maniera responsabile, animata cioè dall'intenzione di volersene riappropriare per viverlo come tempo interiore significativo non scandito dalla pressione e dall'urgenza della produttività ma dai ritmi della creatività personale e collettiva.

La creatività costituisce dunque una fondamentale risorsa da stimolare e coltivare per mezzo di una formazione illuminata che pone al centro la persona in relazione, in quanto essa, a sua volta, in una dinamica di circolarità virtuosa, sostiene quella stessa formazione che, consentendo la personalizzazione del lavoro quale condizione indispensabile per dare significatività alla propria vita, «difende e promuove il modo di essere originale del soggetto organizzativo, tutela il suo esserci-nel-lavoro in maniera piena e centrale e non dimezzata o periferica, espressiva e divergente e non compressiva e convergente, esige un'interpersonalità democratica, auspica una cultura d'impresa in grado di riconoscere e valorizzare le risorse umane mediante una loro gestione innovativa governata dalla filosofia [...] della motivazione e della partecipazione, dell'incremento delle competenze e della realizzazione di modalità lavorative liberanti cui affidare la ricomposizione della vita con il lavoro, la riconciliazione del progetto personale con l'impegno professionale»²⁸⁸.

²⁸⁶ B. ROSSI, *Introduzione* in B. ROSSI, *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*, op. cit., p. VII.

²⁸⁷ B. ROSSI, *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*, op. cit. p. 5.

²⁸⁸ *Ivi*, p. 12.

La specificazione fornita da Rossi a proposito della creatività quale «reale forza promozionale della libertà e dell'imprenditorialità umana»²⁸⁹, si può pienamente sposare nel momento in cui si è acquistata la consapevolezza della forza risolutiva di tale motivo portante ovvero «ci si è resi conto che la creatività si rivela capace di possedere la forza indispensabile per affrontare e risolvere situazioni disumanizzanti o insufficientemente umanizzanti [...], di esprimere una sufficiente *vis* progettuale necessaria per affrontare la problematicità della vita organizzativa e per attuare un processo “rivoluzionario” grazie al quale l'essere umano - divenuto protagonista della propria vicenda professionale- possa provvedere a una sua diversa destinazione esistenziale e alla elaborazione di una cultura organizzativa personologicamente orientata»²⁹⁰.

Riassumono ciò le seguenti parole di Rossi aventi una vera e propria valenza programmatica in ambito di pedagogia del lavoro:

Così, parlare di creatività significa anche esprimere il presagio di una grande rinascita educativa in virtù della quale realizzare le aspettative classiche di una formazione umanamente genuina. In questa ottica, pensando all'adulto e agli ambienti del suo agire professionale, l'ideale della creatività si configura come opzione formativa fondamentale. Assumendola quale privilegiato principio regolativo della crescita dell'adulto al lavoro, viene compiuta una scelta puntuale quanto significativa: è la scelta a favore della qualità del lavoro e dell'affermazione della persona impegnata professionalmente, della sua partecipazione piena e sostanziale alla vita organizzativa e del miglioramento dell'ambiente lavorativo.²⁹¹

4.2. Punti di forza e di debolezza della creatività impiegata per muoversi sull'orlo del caos

In una realtà economica sempre più etichettabile con la dicitura di *imagination economy* e, più in generale, in una realtà sociale sempre più complessa, lo sviluppo organizzativo appare dunque sempre più inscindibile dal potere creativo delle persone.

È innegabile riconoscere che la *risorsa umana creativa* -dotata delle caratteristiche delineate nei paragrafi precedenti- si sta sempre più diffusamente imponendo come imprescindibile fattore di successo ovvero che il valore immateriale sta progressivamente superando quello materiale e che l'eccellenza, su vari fronti, viene a dipendere soprattutto

²⁸⁹ B. ROSSI, *Introduzione* in B. ROSSI, *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*, op. cit., p. VIII.

²⁹⁰ *Ivi*, p. IX.

²⁹¹ *Ibid.*

dall'*intangibile* (dalla motivazione, dalla soddisfazione personale, dalle competenze dei soggetti organizzativi, dal loro apporto ideativo, dalla loro partecipazione).

Se «la produzione di valore e la forza competitiva dipendono sempre più dalla “intellettualizzazione” del lavoro e pertanto dalla capacità di generare e potenziare circuiti cognitivi, impiegare creativamente le personali conoscenze intellettuali, relazionali, sociali, sfruttare meglio la conoscenza posseduta, acquisire conoscenze e abilità trasversali in grado di dare maggiore autonomia di scelta e azione»²⁹² e se la creatività -in quanto *habitus* non innato- va coltivata, ecco che risultano inestricabilmente correlati formazione facente leva sullo sviluppo e la cura dell'intelligenza emotiva individuale e collettiva, *engagement*, identificazione condivisa e deliberata con l'organizzazione, massimizzazione del potenziale capitale intellettuale e sociale, valorizzazione, rendimento e competitività.

Moltiplicare le esperienze di formazione e le occasioni di apprendimento aventi sempre presente la consapevolezza che il successo organizzativo dipende dalla promozione della cultura della creatività corroborata dalle dimensioni della responsabilità, della consapevolezza, dell'alterità, significa dar vita a un contesto stimolante che «alimenti la passione per il possibile e il fascino per il nuovo, incoraggi l'entusiasmo e l'espressione dell'imprenditorialità personale, contribuisca a fare dell'ambiente di lavoro un luogo della “sorpresa” e della “meraviglia”, della “perplexità” e della “confusione”, piuttosto che della routine e dell'esecuzione, così come della certezza e del formalismo teorico e tecnico, sostenga la pratica quotidiana di “pensiero avventuroso” e di apertura alla novità e all'innovazione e [...] incentivi a guardare al di là dell'attuale e al non-ancora e a coltivare la *soggettività*, la *pluralità*, la *lateralità* e le *periferie*»²⁹³.

Al lavoratore oggi è richiesto di «costruirsi un'identità professionale di tipo euristico, critico, narrativo e riflessivo, allo scopo soprattutto di rigettare tradizionalismo e routine, inerzia e ripetizione, di farsi ideatore e non esecutore, attore e non applicatore, soggetto epistemico e non consumatore di conoscenza e di competenza, creatore ed elaboratore di forme e di strutture di pensiero e conoscenza»²⁹⁴.

La formazione continua che accompagna un lavoro connotato come attività antropologicamente significativa nonché privilegiata modalità di espressione e crescita di sé in quanto praticato da soggettività di questo tipo ovvero riconosciute nella loro ricchezza e

²⁹² *Ivi.*, p. XI.

²⁹³ *Ivi.*, p. XIII.

²⁹⁴ B. ROSSI, *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*, op. cit., p. 164.

complessità, punta «a generare trasformazione personale così da risoggettivizzare la vita organizzativa»²⁹⁵.

La soggettivizzazione delle pratiche lavorative, a sua volta, conduce a un mutamento dei modelli organizzativi in linea con l'esigente ma improcrastinabile necessità di transitare da una cultura del lavoro impostata sui principi dello *scientific management* a una basata sui pilastri dello *humanistic management*, in cui, protagoniste sono personalità ingegnose, divergenti, operose, produttrici di strategie disallineate rispetto al ritualismo consolidato, disponibili alla ricerca, al rischio, all'avventura, all'inatteso, all'incerto.

La nuova cultura organizzativa è il risultato di ciò che emerge «dall'appiattimento/abbattimento di strutture piramidali, dalla decentralizzazione del potere, dalla democratizzazione delle procedure e degli scambi interni, dal decentramento e dalla diffusione di strutture e pratiche decisionali, dalla de-paternalizzazione e de-verticalizzazione dei rapporti, dall'ampliamento e orizzontalizzazione delle relazioni, dal depotenziamento delle separazioni rigide fra i settori, dallo sviluppo di forme circolari di comunicazione, dalla partecipazione e dal *commitment* degli attori organizzativi, dalla condivisione di progetti, responsabilità, informazioni, traguardi, dalla cooptazione dei lavoratori nei meccanismi di regolazione e controllo della produzione, dall'accreditamento permanente del loro contributo divergente [...]»²⁹⁶.

Infatti se il lavoro è qualificabile come umanamente significativo in quanto capace di soddisfare per ogni soggetto la relazione con la propria interiorità, il mondo degli oggetti prodotti e il mondo degli altri soggetti e se l'organizzazione «è raffigurabile come entità culturale e simbolica, dinamica e continuamente variabile, animata cognitivamente ed emotivamente da individui e gruppi, come processo di azioni e decisioni presidiate da razionalità intenzionale e limitata, flusso di prassi, [...], costruito psicosociale in divenire continuo, governato da una rete di traguardi sistematicamente interattivi»²⁹⁷, ecco allora che i nuovi modelli organizzativi fanno dell'instabilità, dell'inedito, del non predeterminato fonti di ricchezza e di innovazione, elementi da considerare non come contenute e limitate eccezioni ma come costituenti propri dell'esperienza lavorativa.

Per rafforzare l'idea secondo cui alla coltivazione della tensione creativa sono coessenziali sovversione, disordine, turbolenza, inesplorato, in virtù dei quali distruggere l'ordine costituito, la routine, il già dato, risulta molto utile il concetto che due autori, De Toni

²⁹⁵ *Ivi*, p. 31.

²⁹⁶ *Ivi*, p. 79.

²⁹⁷ *Ivi*, p. 48.

e Barbaro, prendono in prestito dalla teoria della complessità: quello dell'*orlo del caos* per esprimere l'idea secondo cui l'ordine organizzativo debba essere continuamente *de-costruito* e *ricostruito* facendo, della prassi dell'esposizione al caos (ossia a comportamenti ed eventi impreveduti e inediti), l'occasione per rompere il bozzolo della routine, delle regole, delle abitudini, delle gerarchie che derivano dall'esperienza pregressa.

Lungo la linea dell'orlo del caos «le componenti di un sistema non raggiungono mai una posizione stabile e tuttavia non si dissolvono nella turbolenza [...], la vita ha abbastanza solidità da sostenersi e creatività sufficiente da meritare il nome di vita [...], nuove idee e genotipi innovativi erodono senza tregua i confini dello *status quo*»²⁹⁸: qui, continuità e discontinuità, ordine e disordine, stabilità e instabilità, eccellenza operativa e distruzione creativa, si contrappongono in maniera dinamica ai fini di un composito auto bilanciamento che, solo, permette quell'innovazione intesa come discontinuità alimentata da continuità nella consapevolezza che «il nuovo deve essere in qualche modo frutto del passato, deve essere prodotto dalla storia, anche se poi ne costituisce una rottura»²⁹⁹.

E questa rottura si genera infatti a partire dalle smagliature presenti all'interno dell'ordine precedente ed è funzionale a sferzare l'inerzia evolutiva impedendo che le forme organizzative si fossilizzino su uno schema dato nel corso del tempo. Scrive Rullani: «Dalle fenditure attraverso cui spira il vento del disordine possono così emergere idee e soluzioni nuove, in risposta a problemi che un sistema troppo ordinato nemmeno si pone, non essendoci urgenza, di rispondere»³⁰⁰.

Procedere lungo l'orlo del caos non è equivalente a sprofondare nel baratro del disordine disgregativo e annichilente; significa, piuttosto, sviluppare la capacità di governare squilibri, conflitti, tensioni, creare valore dalle contraddizioni, ricondurre le buone idee entro il circuito dell'ordine organizzativo per poterne fruire.

Nel modello dell'orlo del caos, l'equilibrio dinamico tra ricerca della continuità e della discontinuità contribuisce a delineare traiettorie evolutive di efficienza dinamica non rigidamente diritte e uniformi ma costruite sulla base delle esplorazioni delle possibili alternative sondate dai vari soggetti coinvolti.

La teoria della visione evolutiva che si basa sul concetto di traiettoria evolutiva intesa come percorso possibile all'orlo del caos, si configura come una teoria dell'organizzazione

²⁹⁸ M.M. WALDROP, *Complessità. Uomini e idee al confine tra ordine e caos*, Torino, Instar Libri, 1996, p. 8.

²⁹⁹ S. VICARI, *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Milano, Etas, 1998, p. 109

³⁰⁰ E. RULLANI, *Prefazione* in A. DE TONI, A. BARBARO, *Visione evolutiva. Un viaggio tra uomini e organizzazioni, management strategico e complessità*, Milano, Etas, 2010, p. XXII.

d'impresa avente i propri punti cardine nella capacità d'immaginazione dei singoli e nella dinamica di coevoluzione.

Le parole di De Toni e Barbaro utilizzate per specificare questi due principi evidenziano come essi pongono capo a due diversi “flussi”. Se infatti l'immaginazione sprigiona l'insieme di energie che «consente di introdurre una discontinuità [...], distruggendo equilibri precedenti, nella logica della distruzione creativa»³⁰¹ e la coevoluzione si fonda sull'insieme di relazioni interne ed esterne che rappresenta «il contesto entro cui si organizzano le attività dell'impresa, al fine di ottenere la continuità delle operazioni, sostanziale per conseguire l'eccellenza operativa»³⁰², allora è chiaro che si innescano due movimenti opposti ma coesenziali rispettivamente denominati dai due autori “circolo della creatività” e “circolo della condivisione” dalla cui simbiosi si attiva il motore che consente alle imprese di vivere ed evolvere secondo traiettorie di efficienza dinamica.

Passando dall'ordine al disordine, dalla coevoluzione all'immaginazione, dalla condivisione alla *disruptive innovation*, si genera quindi una traiettoria avente i contorni definiti dagli esiti del confronto dialettico continuo tra poli opposti.

Lo sviluppo organizzativo non è il risultato esclusivamente di un irrefrenabile lasciar spazio a stimoli suggestivi, incontrollati, impensati; esso indubbiamente trae origine dall'esplorazione di possibilità fino ad allora non contemplate ma l'esplorazione, a sua volta, si struttura a partire dalle modalità con cui l'intelligenza umana e il sapere sedimentato nella cultura sociale si sono confrontati con l'incertezza dando forma ad aspettative condivise.

Certo laddove la spinta da cui si è presi le mosse ha esaurito la propria forza, si rende necessario trovare qualche alternativa praticabile facendo leva sull'immaginazione e sul coraggio che alimentano l'esplorazione di futuri possibili.

Ma è importante ribadire che «non si tratta di un'avventura spericolata, fatta in solitudine da pochi eroi [...]»³⁰³ ma piuttosto un'esperienza che ha natura sociale dal momento che ciascuno «usa mappe in cui è sedimentato il sapere di chi lo ha preceduto»³⁰⁴.

E dal momento che «nella scelta e mappatura della rotta ci mettiamo [...] del nostro, contaminando la strada con elementi della nostra storia, cultura, emotività, socialità»³⁰⁵, si comprende il primato assunto dalle persone e dalla loro vita emotiva.

³⁰¹ A. DE TONI, A. BARBARO, *Visione evolutiva. Un viaggio tra uomini e organizzazioni, management strategico e complessità*, op. cit., p. 160.

³⁰² *Ibid.*

³⁰³ E. RULLANI, *Prefazione* in A. DE TONI, A. BARBARO, *Visione evolutiva. Un viaggio tra uomini e organizzazioni, management strategico e complessità*, op. cit., p. XXIV.

³⁰⁴ *Ibid.*

³⁰⁵ *Ibid.*

Quest'ultima riveste un ruolo che, lungi, dall'appiattirsi sulla dimensione della creatività o essere passibile di relativizzazione, si configura come degno di particolare rilevanza e cura. Infatti l'idea secondo cui il lavoratore è sempre più autonomo, libero e responsabile, se, da un lato, toglie l'individuo dalle secche del fordismo stretto, dall'altro, lo abbandona nelle praterie sconfinite dell'emozione solitaria con l'onere di rintracciare in se stesso la bussola della ragione non più fornita dalla tecnostruttura organizzativa. Per questo, come scrive Vello:

[...] occorre lavorare pesantemente e con costante impegno sul lato delle emozioni, facendo affiorare e emancipare le emozioni epistemofiliche. Le quali costituiscono la base attiva profonda che permetterà lo sviluppo e l'assimilazione successiva del pensiero sistemico e di ogni altra capacità di analisi strategica. [...] Le funzioni emotive positive, trasformate in valori aziendali e realizzate in concrete prassi di lavoro e in linee comportamentali etiche, sono in grado di fungere da prerequisito indispensabile allo sviluppo dell'apprendimento e alla diffusione dell'intelligenza aziendale.³⁰⁶

E proprio quest'ultima abita organizzazioni assimilabili a sistemi viventi complessi, aperti e adattivi che intrattengono una fitta rete di contatti con altri sistemi, al fine di costruire, a un livello superiore, un'entità aggregata completa.

Questo scenario rappresentato dall'immagine della *network organization* ovvero della «rete di partner con attività integrate, impegnati in relazioni reciproche, tanto formali quanto informali»³⁰⁷ s'impone come necessario in un contesto in cui, «a causa della frammentazione e distribuzione delle conoscenze delle quali è necessario disporre per operare con successo»³⁰⁸, il potere delle connessioni e delle reti di relazioni, migliorate e moltiplicate dalla tecnologia, fa decisamente la differenza.

CONCLUSIONI: QUALE *POLICY* FORMATIVA PER TRADURRE LA CREATIVITÀ IN OPPORTUNITÀ?

Tenendo in mente le più salienti acquisizioni concettuali realizzate in questo capitolo, due quesiti strettamente connessi tra loro, si fanno spazio a conclusione di esso.

In primo luogo, preso atto del fatto che la strategia d'impresa non è qualcosa di rigidamente predefinito ma anzi deve riconoscere di avere nel proprio DNA tutto ciò che si discosta dalla

³⁰⁶ P. M. VELLO, *Da reattivi a creativi: come realizzare una learning organization*, Milano, Franco Angeli, 1995, pp. 112-113 e p. 140.

³⁰⁷ J. RIFKIN, *L'era del successo*, Milano, Mondadori, 2000, p. 62.

³⁰⁸ A. LOMI, G. LORENZONI, *Il dilemma della crescita: dal rischio di essere giovani al rischio di essere piccoli* in A. LIPPARINI, G. LORENZONI (a cura di), *Imprenditori e imprese*, Bologna, Il Mulino, 2000, p. 233.

logica della pianificazione a priori, è opportuno chiedersi come il lavoratore che surfa sull'onda del caos, possa far sì che questo suo agire sia espressione di una sua scelta responsabile, libera, progettuale.

In secondo luogo, risulta estremamente interessante chiedersi quali sono le mosse a livello di *policy* formativa di fronte al rischio concreto che il *télos* sia dettato dallo sviluppo economico ovvero che la creatività con la quale il lavoratore cavalca la cresta dell'orlo del caos si riduca a precipitato funzionale eterodiretto o a procedura euristica fine a se stessa.

Il capitolo successivo, soffermandosi in maniera approfondita sulla transizione dal modello delle competenze a quello delle capacitazioni in riferimento al tema dell'innovazione, cercherà di avanzare una risposta a essi.

CAPITOLO 4

Capacitare le competenze nei contesti d'innovazione

PARTE PRIMA: TRANSIZIONE DAL MODELLO DI COMPETENZA ALLA DIMENSIONE DI CAPACITAZIONE

1.1. Oltre il concetto di competenza

Nell'attuale società, caratterizzata dalla constatazione dell'anacronismo insito nella matrice culturale e produttiva fordista, rea di aver depauperato il significato dell'agire lavorativo della sua profonda prospettiva pedagogica e formativa, si assiste, parallelamente, all'affermazione di nuovi modelli organizzativi che, comportando il radicale ripensamento della categoria del lavoro, l'emersione di modelli organizzativi e stili di gestione delle risorse umane fondati su coinvolgimento diffuso, collaborazione emergente, condivisione della conoscenza, sviluppo e valorizzazione di community e di reti sociali interne ed esterne, «segna[no] il fallimento di una visione economicistica che ha incapsulato il legame uomo-lavoro in culture organizzative costruite sulla logica del controllo e dell'efficientismo processuale»³⁰⁹.

Se il modello organizzativo attualmente più promettente è rappresentato da quel paradigma -ampiamente descritto nei capitoli precedenti- dove il lavoratore è protagonista di processi di creatività, multi-appartenenza, *sensemaking*, circuitazione ricorsiva di network cognitivi e relazionali e dove l'innovazione è «manifestazione attiva di un nuovo prodotto di relazione»³¹⁰ la cui «comparsa è determinata dall'irripetibilità dell'individuo, da un lato, e dai materiali, dagli avvenimenti, dagli esseri umani o dalle circostanze [...] dall'altro»³¹¹, la logica funzionale e sequenziale viene progressivamente sostituita dalla predilezione verso processi di forma-azione delle interconnessioni selezionate in funzione di una desiderabilità futura.

È chiaro come, all'interno di questo quadro di riferimento, appaiono largamente semplicistici e fondamentalmente errati i modelli razionalistici che interpretano le competenze

³⁰⁹ M. COSTA, *Il valore generativo del lavoro nei contesti di Open Innovation* in Veneto Economia & Società, vol. 37, 2013, p. 251.

³¹⁰ M. CORSI, *Introduzione* in F. D'ANIELLO, *Pedagogia del lavoro e persona. Passaggi di stato della materia lavoro*, Lecce, Pensa Multimedia, 2009, pp. 17-18.

³¹¹ M. COSTA, *Forma-azione: i processi di capacitazione nei contesti di innovazione* in Formazione & Insegnamento, vol. 1, 2013, p. 107.

degli individui come adeguamento all'insieme di procedure prescrittive per portare a termine un determinato compito o ottenere un risultato prefissato indipendentemente dalle variabili interne e di contesto.

Allo stesso modo, è inevitabile ammettere il superamento delle concezioni behaviorista e cognitivista della competenza per riferirsi rispettivamente all'idea della coincidenza tra quest'ultima e i compiti in grado di essere svolti dai soggetti e all'assimilazione della competenza stessa a una strategia ovvero a uno specifico sistema di conoscenze e abilità mobilitate in vista dello scopo.

Oggi, il significato del concetto di competenza risente, certamente, dell'impostazione cognitivista ma si spinge oltre essa, verso una concezione di tipo motivazionale/socio-cognitivista in quanto si ritiene che la competenza stessa si manifesti in modo non indipendente dalla capacità di coordinare insieme conoscenze (sapere), abilità (saper fare), disposizioni personali interne di tipo motivazionale, sociale, valoriale (saper essere) in relazione al riferimento al contesto sociale esterno.

Ciò, d'altra parte, è perfettamente in linea con la nuova logica dove il concetto stesso di *smart* spalanca alla socialità infrangendo le anguste mura del solipsismo entro le quali l'individuo, ripiegato in se stesso, troppo spesso si collocava inebriandosi di inefficaci miraggi o miopi convinzioni.

1.2. Ripensare la forma e l'azione della competenza: il contributo di Michele Pellerey

Se, dunque, la competenza è sempre più interpretabile come esito di un'efficace integrazione tra capacità -declinabili in forma di conoscenze e abilità del soggetto- risorse interne e caratteristiche del contesto, a questo punto della discussione, risulta particolarmente degna di nota, la riflessione di Michele Pellerey intorno a tale tema.

Definendo la competenza come «capacità di mobilitare (attivare) e orchestrare (combinare) le risorse interne possedute per far fronte a una classe o tipologia di situazioni formative in maniera valida e produttiva»³¹², Pellerey innanzitutto fa riferimento alla persona considerata nella sua complessità.

Come infatti osserva Margiotta, in questa descrizione, «entrano in gioco non solo le conoscenze concettuali e operative acquisite significativamente e stabilmente, ma anche

³¹² M. PELLEREY, *Sul concetto di competenza ed in particolare di competenza sul lavoro*, in AA.VV., *Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica*, Milano, Franco Angeli, 2001, pp. 231-276.

l'insieme delle convinzioni e i modelli epistemici che governano l'organizzazione delle conoscenze e delle esperienze da parte di ciascuno di noi»³¹³; inoltre, si allude «alla flessibilità intellettuale, alla sensibilità al contesto specifico e alla volizione, intesa quest'ultima come capacità di perseguire con costanza, sistematicità e perseveranza le scelte effettuate»³¹⁴.

Altra importante componente è il chiaro riferimento alla «capacità di mettere in moto, di attivare le energie personali in maniera agevole di fronte alle esigenze o alle sfide che provengono dalle situazioni incontrate»³¹⁵ evocando «l'importanza che riveste, nel percorso auto-formativo del soggetto, lo sviluppo di una teoria del sé che produce la consapevolezza riflessa del proprio patrimonio personale di risorse interne e la fiducia nella sua adeguatezza a interpretare e affrontare validamente e positivamente situazioni anche complesse e difficili»³¹⁶.

Ulteriore decisivo connotato è il processo di sintesi operativa legato alla capacità di risolvere problemi o di produrre giudizi pratici e funzionale a realizzare uno spazio fecondo di incontro (tra mondo interno soggettivo e percezione della situazione nella quale si deve intervenire) dove non si prendono solo decisioni, ma, molto più sottilmente, si elaborano «visioni del futuro e progetti d'azione, comportamenti e orientamenti di valore, senso del limite e responsabilità ad operare con sistematicità, costanza e perseveranza per perseguire i fini in vista»³¹⁷.

Infine, si fa strada l'attribuzione di sempre maggior importanza al contesto all'interno del quale «la competenza deve essere sviluppata e colta nella sua reale presenza o assenza, nel suo grado di adeguatezza e fecondità»³¹⁸.

Sulla base di queste puntualizzazioni, si può ragionevolmente sostenere che la riflessione di Michele Pellerey rientra nel segno della transizione -cui si assiste nell'attuale contesto caratterizzato dal decadimento della visione economicistica del lavoro- dal paradigma delle competenze di matrice puramente funzionalista a una dimensione di capacitazione come atto deliberato di realizzazione personale fondata sull'interazione tra

³¹³ U. MARGIOTTA, *Competenze, Capacitazione e Formazione: dopo il welfare* in G. ALESSANDRINI (a cura di), *La «pedagogia» di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, Milano, Franco Angeli, 2014, p. 58.

³¹⁴ *Ibid.*

³¹⁵ *Ibid.*

³¹⁶ *Ibid.*

³¹⁷ *Ivi*, p. 59.

³¹⁸ M. PELLEREY, *Sul concetto di competenza ed in particolare di competenza sul lavoro*, in AA.VV., *Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica*, op. cit., pp. 231-276.

risorse interne proprie e fattori contestuali. In altre parole, si può sostenere che la sua riflessione rientra nel segno della teoria nota come *capability approach*.

1.3. Il capability approach come capacit-azione all'interno del contesto

La teoria del *capability approach*, formulata, a partire dalla prima metà degli anni '80, dall'economista indiano Amartya Sen e arricchita poi, nel corso degli anni, da contributi di diversi studiosi tra cui spicca quello di Martha Nussbaum, costituisce un nuovo paradigma di riferimento per il mondo della politica e dello sviluppo che si interroga su quali possano essere le opportunità di scelta e di azione disponibili e assicurate per ogni singolo individuo all'interno di uno stato.

Essa rappresenta nondimeno un tentativo riuscito di rilettura del tema delle competenze in chiave di *capabilities* finalizzato a travalicare una visione del comportamento competente in chiave di mera performatività per optare verso una visione centrata sull'agentività o *agency* ovvero sulle libertà effettive che le persone possono acquisire potenziando i funzionamenti delle loro vite.

Con il suo portato altamente pedagogico, essa, definendo il benessere individuale non come condizione statica caratterizzata dal possesso di determinati standard bensì come un processo dove si rivela fondamentale l'accesso alle risorse disponibili, ha come scopo il miglioramento della qualità dell'esistenza di ciascuno in base alle proprie capacità (*capabilities*) attivate mediante l'espansione delle libertà di scelta e, conseguentemente, di azione.

Partendo dalla rivalutazione degli aspetti multidimensionali che concorrono alla costituzione della sfera del benessere umano e dalla constatazione che lo sviluppo integrale umano non è semplice questione di prosperità economica, il paradigma del *capability approach* rileva la centralità dell'esigenza di potenziare la capacità umana di agire nell'ottica della valorizzazione della libertà di determinare la propria direzionalità per modificare il proprio contesto di vita e migliorare il proprio progetto esistenziale e professionale. E poiché l'agire pratico non è di tipo algoritmico né risultante dall'applicazione di teorie formulate a priori a situazioni contestuali nuove, esso richiede che le competenze si traducano in opera e si contestualizzino elevandosi allo stadio di capacitazioni appunto.

Nel paradigma di capacitazione sono contenute tre fondamentali matrici: la *capacità*, l'*azione*, il *contesto*. Le parole della Dato aiutano a esplicitare ciascuna di queste componenti:

Nella prima sono espressi i potenziali conoscitivi, cognitivi, emotivi, relazionali del soggetto che lo pongono però solo nella condizione di poter agire. Nella seconda - l'azione- sono, invece, espresse le reali possibilità di azione e di intervento operativo che il singolo in quanto lavoratore ha sul contesto nel quale opera [...]. Nella terza, la capacità del contesto di essere ostacolo o risorsa alle prime due.³¹⁹

Astratte competenze tecniche non sono sufficienti per generare innovazione negli attuali contesti organizzativi: occorrono persone che sappiano agire con competenze in situazioni pratiche. Essere *capabilited* significa saper tradurre in azione -trasformando in *capability* appunto- il proprio patrimonio di competenze come insieme di conoscenze, abilità, risorse interne. La competenza del lavoratore nei contesti d'innovazione -*capability*- è pertanto definibile in chiave dinamica prima ancora che produttiva in quanto -annota Costa- «l'*eregon* dell'azione lavorativa risiede nella scelta responsabile delle risorse/opportunità cognitive e relazionali a cui si decide di accedere per generare un risultato innovativo»³²⁰. Essa si configura dunque come mix tra risorse interne dell'individuo e caratteristiche socio-culturali del contesto di riferimento. Fa infatti notare la Dato:

[...] la capacitazione può essere considerata un concetto eminentemente pratico, in quanto sottolinea la vacuità e il non senso di un potere che non si traduca in operatività e che, [sulla base delle] condizioni contestuali e soggettive dell'uomo, non modifichi, [...], lo stesso insieme delle sue capacità. Giova sottolineare come nel concetto di capacitazione sia implicito lo stretto e ricorsivo legame che intercorre tra il pensare-agire del soggetto e il contesto nel quale vive [...]. In tal senso, il concetto di capacitazione rimanda alla possibilità del professionista di agire in un contesto, di spendere al meglio le proprie risorse e capacità.³²¹

E ancora:

nelle capacitazioni sono da annoverare, allora, tutte quelle risorse e competenze relazionali, comunicative, organizzative nonché la possibilità di tradurle in opera e contestualizzarle.³²²

Parlare di esse in relazione ai sistemi organizzativi, richiama dunque la necessità di «considerare le possibilità (e le capacità) del lavoratore di “allineamento” tra l'utilizzo efficace delle proprie conoscenze e competenze e il contesto di riferimento»³²³.

Riprendendo i termini “*functionings*” e “*capabilities*” usati da Sen per designare rispettivamente i risultati acquisiti dall'individuo sul piano fisico e intellettuale come pure ciò che egli è in grado di essere o ritiene degno di perseguire in vita e «l'insieme delle

³¹⁹ DATO, *Professionalità in movimento*, op. cit., p. 66.

³²⁰ M. COSTA, *Il valore generativo del lavoro nei contesti di Open Innovation*, op. cit., p. 255.

³²¹ DATO, *Pedagogia del lavoro intangibile*, op. cit., pp. 120-121.

³²² DATO, *Professionalità in movimento*, op. cit., p. 65.

³²³ *Ibid.*

combinazioni alternative di funzionamenti che [il soggetto] è in grado di realizzare»³²⁴, appare ragionevole pensare come il professionista *capabilities* sia colui che, facendo uso della propria libertà di scelta, è posto «nelle condizioni di “riuscire”, di perseguire i suoi obiettivi, di mettere in gioco le sue potenzialità»³²⁵.

Promuovere un agire lavorativo improntato ai processi di capacitazione ha un significato ben definito, come esprimono le seguenti parole di Margiotta:

affrontare il tema delle competenze nel quadro di una prospettiva di *capabilities* vuol dire certo passare dal considerare l'azione competente come una mera finalizzazione centrata sui mezzi (produttività/reddito) ad una sui fini (agentività/libertà sostanziale) che gli individui cercano di raggiungere, convertendo le proprie risorse in realizzazioni di “funzionamenti” della propria vita. Questa prospettiva riqualifica il valore della competenza all'interno del processo di conversione entro cui la libertà di agire diventa quella di realizzare i propri funzionamenti³²⁶.

PARTE SECONDA: I PROCESSI DI CAPACITAZIONE NEI CONTESTI D'INNOVAZIONE

L'evoluzione del concetto di competenza nella forma della *capability*, deriva dall'essere passati -all'interno dei contesti di innovazione caratterizzati da pratiche lavorative generative e agentive- da un saper fare unidimensionale e puramente esecutivo al saper agire gestendo la complessità insita nelle situazioni.

Se deve rappresentare l'agire del lavoratore in un contesto di cambiamento e innovazione, la competenza cessa di connotarsi come forza produttiva efficiente per diventare essa stessa elemento facilitatore e generatore di innovazione facendo propria un'ottica progettuale e strategica che oltrepassa i confini di razionalità e programmazione sistematica, si proietta verso l'esplorazione dell'ignoto animata dall'intento di prevedere al di là dell'imminente operazione in corso di svolgimento, traccia vettorialità di senso e di multi appartenenza a partire dall'interazione e dal continuo scambio tra lavoratore e ambiente.

La ri-personalizzazione del lavoro riscrive la finalità dell'agire lavorativo in un nucleo inseparabile di pensiero e azione, di significazione personale e intersoggettiva in modo da svilupparsi in situazione, mediante processi proattivi e retroattivi ininterrotti che ne qualificano la dimensione progettuale; ne consegue che la competenza si presenta come costruito multimediale connesso a differenti variabili le quali, racchiudendo movimenti del

³²⁴ A. SEN, *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Milano, Mondadori, 2000, p. 79.

³²⁵ DATO, *Pedagogia del lavoro intangibile*, op. cit., p. 121.

³²⁶ U. MARGIOTTA, *Competenze, Capacitazione e Formazione: dopo il welfare* in G. ALESSANDRINI (a cura di), *La «pedagogia» di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, op. cit., p. 56.

comprendere, dell'explorare e del valutare, non misurano la prestazione ma le possibilità e le opportunità che trasformano il fare in un processo di significazione e realizzazione progettuale capace di coinvolgere il contesto in cui si opera.

La competenza nei contesti d'innovazione -ovvero la competenza realmente generativa e non più esclusivamente considerata sotto il marchio dell'efficientismo prestazionistico e produttivo- perde la sola valenza performativa e diventa "competenza ad agire", *agency*. Essa può essere definita come «la tendenza-possibilità-libertà che ogni persona ha di: immaginare e desiderare qualcosa che ancora non è data; individuare obiettivi per realizzarla, a partire da quanto è a disposizione; dare incominciamento a qualcosa di nuovo; ri-costruire discorsivamente strategie e finalità [...]»³²⁷.

Se infatti, in un contesto di questo tipo, l'azione rappresenta la vettorialità con la quale ha luogo l'espressione dei funzionamenti dei soggetti lavoratori, risulta evidente come la vera competenza concerne la capacità di azione.

Considerando che i capisaldi che sorreggono la competenza-per-l'azione sono l'autonomia, la responsabilità, la libertà di scelta e di accesso a tutte quelle risorse che consentono di realizzare una personale progettualità, un individuo si può ritenere effettivamente competente quando nel lavoro avverte «liberamente attuata la soggettiva umanità che emerge dal confronto con l'altro»³²⁸.

Contrariamente alla deriva tecnocratica cui si è assistito in passato, la competenza non deve essere solo la misura della mobilità professionale o formativa, quanto piuttosto quella della realizzazione delle persone considerate nella loro molteplicità di dimensioni mediante l'adozione di una più ampia visione dell'umano che ne garantisca il rispetto e la dignità oltre ogni logica puramente economica e l'integrazione delle sfere pedagogica e tecnica delle pratiche lavorative.

2.1. Ridefinizione dell'agire competente nei contesti d'innovazione tra agency individuale e dimensione sociale

I contesti di innovazione inducono, dunque, a ridefinire radicalmente il senso dell'agire competente.

³²⁷ M. COSTA, *Forma-azione: i processi di capacitazione nei contesti di innovazione*, op. cit., pp. 111-112.

³²⁸ *Ivi*, p. 111.

Per ripercorrere le vicende di questa ridefinizione, risulta utile riprendere la distinzione seniana tra *libertà di agire* e *libertà di conseguire*³²⁹.

Mentre la prima si riferisce a ciò che è consentito fare nel corso dell'azione tenendo conto della possibilità di accedere alle risorse disponibili cui è stata conferita una certa "ordinalità" sulla base del personale bagaglio valoriale, la seconda rappresenta «la libertà complessiva di realizzare ciò che reputiamo importante»³³⁰, esaudendo i propri più autentici desideri in termini di *functionings*: essa si configura dunque come «la risultante della possibilità di intraprendere un corso di azione nel pieno delle proprie capacità, entro cui definire la propria scelta di funzionamento»³³¹. Muovendosi dal set di preferenze -espressione della libertà di agire del soggetto-, la libertà di conseguire si fa voce, infatti, della capacità di conversione delle stesse in conseguimenti deliberati sulla base dei propri funzionamenti.

Nei contesti di innovazione la competenza -vista in relazione all'azione significativa e dunque in termini di capacitazione- assume un valore altamente soggettivo dal momento che conduce non tanto alla realizzazione di un oggetto prestazionale innovativamente connotato e riproducibile quanto «all'autorealizzazione della persona in tutti i contesti di vita essendo generativo, quindi riflessivo, creativo, significativo e in grado di guidare la persona nel definire e realizzare il proprio progetto di vita»³³².

Ma, a uno sguardo più profondo, l'attivazione delle *capabilities* è tanto più rilevante quanto più «diventa espressione di un processo di indagine riflessiva capace di coinvolgere la singolarità nella molteplicità, attraverso la quale il soggetto porta a consapevolezza i criteri che, in modo implicito, informano e orientano il suo rapporto nella interazione con gli altri e il mondo»³³³.

Il passaggio dalla libertà di agire a quella di conseguire, infatti, si iscrive all'interno dello spazio dischiuso dalla connessione tra *agency* individuale e contesto sociale di multi appartenenza. Nell'atto di trasformare le *capabilities* in funzionamenti, il soggetto opera, tra le diverse opzioni, un processo di scelta non inquadrabile all'interno del paradigma utilitaristico a base razionalista quanto piuttosto riconducibile a una struttura in cui si rivela fondamentale la disposizione dell'agente a comprendere, affermare, modificare il proprio set di preferenze, interessi, fini, valori definiti e ridefiniti socialmente.

³²⁹ A. SEN, *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, op. cit.

³³⁰ *Ivi*, p. 46.

³³¹ M. COSTA, *Forma-azione: i processi di capacitazione nei contesti di innovazione*, op. cit., p. 112.

³³² *Ivi*, p. 113.

³³³ *Ivi*, p. 114.

Nei contesti d'innovazione, dare forma all'azione significa capacitare il lavoratore ovvero favorire la libertà di sviluppo delle sue capacitazioni e dei suoi funzionamenti formandolo nella sua interezza, educandolo alla partecipazione lavorativa attiva e responsabile e alla significazione delle risorse e delle persone con cui interagisce per realizzare la propria idea di futuro.

Promuovere ciò comporta l'impegno per conferire senso all'agire contestualmente e socialmente situato di ciascuno e generare trame di possibilità e di progettualità connettendo, durante l'azione, i nuovi significati che emergono dall'operazione di disoccultamento, interrogazione, ricombinazione delle esperienze avute. Il lavoro acquista valore nella misura in cui sviluppa relazionalità e interpersonalità che «conferisce a ogni fare, anche a quello più anonimo e di routine, meta e destino, valore e partecipazione, identità e divenire, produzione e riconoscibilità»³³⁴ e «permette a chiunque qualunque lavoro eserciti di poterlo vivere come una realizzazione personale»³³⁵.

L'elemento chiave che trasforma l'agire lavorativo da meramente produttivo a generativo è da ricondurre «al nostro agire inteso come una “messa in atto” (*enactment*) della nostra esperienza collettiva di multi appartenenza»³³⁶ ovvero all'insieme di rapporti sociali che mettono in gioco la categoria del senso orientando all'innovazione.

2.2. Capacitare le competenze come espressione di libertà

Se, nei contesti d'innovazione, essere *capabilited* significa saper agire le proprie competenze dando espressione alla dimensione della propria libertà, allora diventa centrale, per il lavoratore, l'opportunità di accedere a un ventaglio più o meno ampio di alternative dal momento che, da tale opportunità, discende la definizione delle preferenze (o scelta dei funzionamenti) che orientano, successivamente, il corso dell'azione *capabilited* e innovativa.

Per inquadrare il passaggio dalle preferenze all'azione, risulta utile rispolverare la distinzione operata da Martha Nussbaum tra capacità (o facoltà) interne e combinate.

Posto che per facoltà umane s'intende l'insieme di «richieste della possibilità di funzionare»³³⁷, esse si articolano appunto in queste due categorie cui fanno capo, da un lato, l'insieme di tratti personali, capacità intellettuali, emotive, di percezione ecc.. forgiato

³³⁴ M. COSTA, *Il valore generativo del lavoro nei contesti di Open Innovation*, op. cit., p. 256.

³³⁵ *Ibid.*

³³⁶ *Ivi*, p. 257.

³³⁷ M. NUSSBAUM, *Giustizia sociale e dignità umana. Da individui a persone*, Bologna, Il Mulino, 2001, p. 100.

indipendentemente dalle influenze esterne, dall'altro, l'insieme di capacità acquisite grazie all'interazione con il contesto e l'ambiente circostante.

Le prime -le capacità interne riconducibili al possesso di competenze- non sono sufficienti a dare avvio a un'*agency* innovativa senza un apparato sociale/organizzativo che ne permetta la conversione in funzionamenti. A tal proposito scrive Costa: «il lavoratore non basta che possieda le competenze ritenute funzionali all'innovazione: la sua tensione realizzativa si deve combinare con i fattori sociali e organizzativi che gli consentano di ottenere e scegliere funzionamenti in cui riconoscere la propria azione»³³⁸.

Per favorire il concretizzarsi dell'innovazione, risulta necessario «dare forma e direzionalità alla propria scelta di funzionamenti grazie all'*agency*»³³⁹ dal momento che sviluppare l'agentività significa «spingersi oltre la competenza, per ragionare attorno alle possibilità capacitative correlate alla libertà di azione»³⁴⁰.

2.3. Il ruolo della formazione nei processi di attivazione delle capacitazioni

Alla luce dell'imprescindibilità del ruolo rivestito dal contesto nell'ambito dell'attivazione delle capacitazioni, si può comprendere la necessità di incentivare lo sviluppo di una cultura organizzativa che faccia della formazione il proprio fulcro. Questo perché «parlare di capacitazione significa anche partire dalla consapevolezza che quello che il soggetto può fare non dipende solo dalle sue capacità ma dalle possibilità che il contesto gli offre di applicarle, esercitarle, potenziarle, capitalizzarle»³⁴¹.

Per questo motivo, la chiave di volta associata a una formazione orientata allo sviluppo di professionalità *capabilities* è l'apprendimento in azione di tipo situato in quanto esso «trasforma ciò che siamo e ciò che possiamo fare. [...]. Non è solo accumulo di *skills* e di informazioni, ma un processo di trasformazione [...]. Accumuliamo competenze e informazioni, non come fini in astratto ma per metterle al servizio di un'identità. È in quella formazione di un'identità che l'apprendimento può diventare una fonte di significatività e di energia personale e sociale»³⁴².

L'importanza primaria assunta dalla formazione è legata non più tanto alla necessità di acquisire, sviluppare, consolidare delle conoscenze per essere in grado di utilizzarle,

³³⁸ M. COSTA, *Capacitare l'innovazione nei contesti organizzativi* in *Formazione & Insegnamento*, vol. 12, 2014, p. 48.

³³⁹ *Ivi*, p. 49.

³⁴⁰ *Ibid.*

³⁴¹ DATO, *Professionalità in movimento*, op. cit., p. 69.

³⁴² E. WENGER, *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, op. cit., p. 242.

applicarle, re-inventarle o acquisirne di nuove quanto piuttosto alla chiamata in causa della «capacità di vivere e operare nel contesto di sistemi ed ecologie di rete»³⁴³ dove si rivela fondamentale l'assegnazione di senso, direzionalità e progettualità.

2.4. Empowerment e flourishing del patrimonio capacitativo del lavoratore

Occorre dunque una cultura organizzativa adeguata per stimolare la capacità di agire del soggetto -la sua *agency* appunto- in quanto quest'ultima -giova ripeterlo- è frutto del dialogo tra capacità interne personali e condizioni esterne del contesto di riferimento comprese le caratteristiche dei gruppi sociali nei quali l'individuo vive e opera.

I contesti di apprendimento reticolari e contrassegnati dalla multi appartenenza, innescando processi conoscitivi rilevanti per il soggetto, favoriscono un'*agency* che, mediante ristrutturazione continua del proprio patrimonio di conoscenze, abilità, risorse e l'elaborazione di nuovi scenari d'azione, conduce a uno sviluppo del potenziale capacitativo del singolo ovvero ad un «*flourishing* di tutte quelle capacità che permettono al soggetto di esprimersi, in termini personali e professionali, per un *empowerment* osservabile tanto a livello individuale quanto a livello organizzativo e comunitario»³⁴⁴.

A livello individuale, l'*empowerment* alla base di un agire professionale fondato su «una capitalizzazione e messa in gioco delle proprie risorse interne attraverso un processo di riflessività e autoconsapevolezza»³⁴⁵, implicando «la disponibilità dei soggetti a vedere e rappresentare sé e le situazioni in modo innovativo rispetto agli schemi cui sono abituati»³⁴⁶, si traduce in responsabilizzazione, coinvolgimento ma anche possibilizzazione dal momento che apre a nuove possibilità tra cui il lavoratore può scegliere e, dunque, rendere operative.

A livello comunitario o organizzativo, *empowerment* è sinonimo di *sensemaking* ovvero «quell'atto ricco di intenzionalità per la creazione di senso che si esprime nell'area dell'intersoggettività relazionale prodotta dal continuo oscillare da una zona di asemantica indeterminata ad una zona di riflessività scambievole nella quale si producono significati»³⁴⁷.

L'empowerizzazione promossa a partire dall'attivazione dell'*agency* del lavoratore diventa, da ultima, il valore aggiunto grazie al quale esprimere le potenzialità dell'azienda e

³⁴³ M. COSTA, F. DAL FIORE, *Entità in formazione. Governare il cambiamento tra comunità e network*, Torino, Utet, 2005, p. 100.

³⁴⁴ M. COSTA, *Capacitare l'innovazione nei contesti organizzativi*, op. cit., p. 49.

³⁴⁵ DATO, *Professionalità in movimento*, op. cit., p. 67.

³⁴⁶ L. DALLAGO, *Che cos'è l'empowerment*, Roma, Carocci editore, 2006, p. 54.

³⁴⁷ M. COSTA, *Capacitare l'innovazione nei contesti organizzativi*, op. cit., p. 50.

generare occasioni di innovazione: l'organizzazione e il contesto *capabilited* ed *empowered* diventano il luogo fisico e antropologico in cui il singolo ha modo di arricchire, mediante la propria attività, se stesso, gli altri e la realtà organizzativa stessa.

Per sottolineare come, è grazie alla diffusione di una cultura organizzativa e lavorativa di un certo tipo, che i soggetti sono portati alla loro attivazione personale, all'adozione di un atteggiamento auto-riflessivo e auto-formativo, all'innescò dello sviluppo personale, professionale e, quindi, aziendale, significativa è la seguente riflessione di Costa:

La promozione di una cultura organizzativa che adotti la logica dell'*empowerment* (alleggerendosi dei limiti gerarchici) genera una maggiore responsabilizzazione della persona, in quanto presuppone la presenza di spazi e contesti deliberativi in cui essa possa esprimersi ed esercitare, in modo attivo, la propria libertà realizzativa. Il lavoratore che si sentirà coinvolto, partecipe, che comprenderà la volontà dell'azienda di fornirgli modalità efficaci per raggiungere un reale *empowerment* sarà allora in grado di generare risultati e soluzioni innovative.

Quanto più le persone saranno indotte all'autonomia e alla responsabilità, tanto più sarà possibile che queste esercitino la propria agenzialità e, quindi, influenzino contesti, luoghi, progetti, procedure, prodotti e relazioni in modo innovativo. [...].

In un'ottica di responsabilizzazione, non sarà più l'azienda a dover rispondere della qualità delle azioni dei collaboratori, ma saranno le persone stesse a interessarsi alle conseguenze e alle ripercussioni del proprio lavoro sul contesto di appartenenza, e a impegnarsi, con spirito partecipativo e proattivo, affinché la propria prestazione risulti eccellente. Potenziare le capacità attraverso il coinvolgimento diretto del lavoratore induce a pensare lo sviluppo professionale come basato su valori quali l'autonomia, la responsabilizzazione e l'interazione con fattori ambientali e aziendali.³⁴⁸

Affinché sia intrapreso un vero e proprio percorso di *flourishing* del patrimonio capacitativo delle persone, è necessario che la formazione rivolta ai lavoratori consenta, agli stessi, di elaborare nuovi schemi di significato sempre più inclusivi, permeabili e aperti all'integrazione delle novità sorte a partire dall'interazione tra organizzazione e sistemi cognitivi e di pratica esterni, espressione della dimensione collettiva e socialmente distribuita dei processi lavorativi e frutto dell'esercizio di una riflessività concepita come «specifica modalità di conoscenza e di azione, che costruisce un rapporto sintonico tra le esigenze dei contesti sociali, professionali, organizzativi (la cittadinanza, il lavoro, l'azienda ecc...) e le caratteristiche, le aspettative e le potenzialità individuali»³⁴⁹.

Una formazione così intesa, sostiene la possibilità, per gli esseri umani, di cambiare e innovare innanzitutto sulla base di un progetto di vita e di lavoro deliberato, responsabile, collocato all'interno di un contesto favorevole all'esercizio di una effettiva libertà sostanziale.

³⁴⁸ *Ivi*, pp. 50-51.

³⁴⁹ *Ivi*, p. 51.

Risulta evidente che «lo snodo significativo della formazione è dato dalle possibilità di generare nel lavoratore capacità necessarie per appropriarsi delle risorse e, attraverso queste, promuovere la realizzazione della propria persona»³⁵⁰.

Considerando che tali capacità non sono semplicemente legate a mere qualità intrapersonali di cui poter disporre a piacimento ma necessitano anche di un contesto favorevole perché possano svilupparsi, si nota come la stessa attivazione delle *capabilities* e la loro trasformazione in funzionamenti implicino la connessione tra *agency* individuale e contesto sociale di multi appartenenza. Il circuito virtuoso tra queste due dimensioni consente -grazie a una serie di fattori tra cui «generazione di sviluppo soggettivo, trasformazione delle strategie cognitive e affettive, aumento di abilità e capacità, creazione e avanzamento di conoscenze e qualità, nonché promozione di attitudini e disposizioni all'apprendimento collettivo e situato»³⁵¹ - di incrementare la *Bildung* personale orientandola all'innovazione.

Di conseguenza, l'*empowering* o, al contrario, l'emarginazione professionale dipendono dalla possibilità di sviluppare un'*active agency* che diventa lo spazio entro cui l'individuo «intreccia trame e significato di quella forma-attiva di multi appartenenza che lo rende capace di generare un'intenzionalità autentica, attiva, empatica ed emotiva»³⁵².

2.5. L'agire capabilities come fondamento di un agire sociale responsabile

Arrivati a questo punto della discussione, può risultare utile riassumere sinteticamente tre imprescindibili aspetti di cui prendere atto quando ha luogo il processo di capacitazione delle competenze.

Innanzitutto, la constatazione che la competenza nasce sulla base di un agire consapevole e non tanto dalla necessità di dover rispondere a uno standard produttivo del sistema economico. Essa infatti non si riduce alla mera oggettivazione di una *performance* lavorativa ma, piuttosto, si presenta come la dimensione realizzata, finalizzata e consapevole delle proprie esperienze di apprendimento, scoperta, interrogazione, scelta e azione.

In secondo luogo, il riconoscimento che la competenza è espressione di un'azione significativa prima ancora che finalizzata. L'azione lavorativa autenticamente competente e generativa, infatti, attiva nel lavoratore una serie di risorse e *skills* (motivazione, decisione, assunzione di responsabilità, *problem solving*, capacità di percorrere differenti itinerari e sperimentare nuove soluzioni, ascolto empatico ecc...) riconducibili alla più generica

³⁵⁰ M. COSTA, *Forma-azione: i processi di capacitazione nei contesti di innovazione*, op. cit., p. 115.

³⁵¹ *Ivi*, p. 116.

³⁵² *Ibid.*

prerogativa di conferire significato al proprio agire contestualmente e socialmente situato e di generare trame di possibilità ricombinando e interrogando riflessivamente le esperienze vissute in prima persona o in modo indiretto in un'ottica d'innovazione.

Infine, l'osservazione che la competenza esige intersoggettività e apertura all'altro. E questo non solo in termini di connessione tra *agency* individuale (necessaria per l'attivazione delle *capabilities* nonché per la loro trasformazione in funzionamenti) e dimensione sociale, - tema già esplorato e analizzato nel presente capitolo-; quanto piuttosto in termini di responsabilità e libertà. Se, come scrive Costa, «la competenza nei contesti di innovazione è azione ma anche relazione, multi appartenenza ma anche identità, risultato ma anche trasformazione, accreditamento ma anche responsabilità e cura emotiva»³⁵³, essa ci induce al superamento di quella logica esprimibile in termini di “*accreditamento verso/risposta di*” nella direzione di una dimensione descrivibile sotto forma di “*accreditamento con/risposta a*” per indicare il passaggio dalla rigida sottomissione alle regole proprie del ruolo professionale rivestito alla dinamica interazione con le domande, gli attori, i contesti d'azione, le situazioni sociali cui il lavoratore è chiamato di volta in volta a rispondere. Questo perché essere responsabili, quale preconditione per poter esercitare la propria libertà, non significa solo obbligo di dare conto di quel che si è fatto ma anche, e soprattutto, fornire risposta alle domande di riconoscimento dell'altro, alle sue richieste, ai suoi bisogni. Solo rispondendo a ciò, si dischiude la sfera dell'effettiva libertà della persona di fare, essere, volere, scegliere ciò che ritiene valga la pena di fare, essere, volere, scegliere.

Sulla base dell'assunzione di questi punti, si può scorgere la vastità del respiro e l'ampiezza del raggio d'influenza della capacitazione delle competenze (*agency*) la quale è in grado di sostenere una progettualità critica e consapevole che sappia coniugare libertà personale di scelta e accesso alle possibilità di apprendimento significativo. Ciò è efficacemente colto dalla seguente riflessione di Costa:

Tutto ciò si traduce, per il lavoratore stesso, nel saper incidere con la propria azione all'interno della propria realtà sociale e lavorativa, sviluppando appieno il proprio potenziale. Capacitare le professionalità per le competenze, dunque, è un processo che va oltre la possibilità di individuare e codificare saperi e abilità tecniche e che richiede al lavoratore l'innalzamento dei livelli di consapevolezza sociale, di partecipazione, di responsabilità, di riflessività. Ciò va di pari passo con l'innalzamento dei livelli di apprendimento, nonché con lo sviluppo di abilità e di competenze di pensiero critico, di riflessione, di agentività, di partecipazione valorizzante e capitalizzante attraverso un modello di capacitazione dei propri progetti di vita personali e professionali.³⁵⁴

³⁵³ *Ivi*, p. 111.

³⁵⁴ M. COSTA, *Capacitare le professionalità della green economy: il valore generativo oltre la competenza* in G. ALESSANDRINI, M. L. DE NATALE (a cura di), *Il dibattito sulle competenze. Quale prospettiva*

È chiaro dunque, che il modello delle capacitazioni -ovvero la ridefinizione delle competenze in una prospettiva capacitante-, è suscettibile di espansione nel senso che non si limita a chiedere spazio vitale solamente all'interno dell'universo lavorativo ma anche, molto più ambiziosamente, all'interno di un contesto sociale più allargato quale quello della politica e dello stato sociale.

Se il nuovo paradigma del lavoro abilitante processi di *agency* e *open innovation*, pone come imprescindibile una formatività capace di generare nuove forme di inclusione, collaborazione, solidarietà e sussidiarietà «in una logica di etica dell'alterità e della responsabilità»³⁵⁵, risulta chiaro che quella stessa formatività, proprio in virtù dei suoi esiti aventi tutti i requisiti per connotarsi come traguardi a valenza sociale, si presta a divenire il fulcro non solo di un nuovo modello di lavoro ma di un nuovo modello di stato sociale basato sul diritto dell'apprendere (*learnfare*) e «volto a potenziare la dotazione di risorse cognitive, di capitale relazionale e sociale del lavoratore all'interno di *policies* del welfare attivo»³⁵⁶.

Non solo quando veste i panni del lavoratore, l'individuo si deve far promotore di processi di capacitazione e innovazione; piuttosto, nella sua onnicomprensiva dimensione di persona e di cittadino, egli si deve porre lo scopo di qualificarsi come co-creatore di relazioni sociali significative e di processi di collaborazione innovativi.

Obiettivo dell'*agency* capacitativa sviluppata primariamente all'interno di un ambito lavorativo a totale misura antropologica, è, infatti, incentivare cambiamenti comportamentali continui e strutturali nella direzione di una maggiore responsabilizzazione degli individui in quanto parte di una comunità.

A conclusione di questo paragrafo e come spunto di riflessione per la successiva sezione del capitolo dedicata, nello specifico, al tema del *welfare* delle capacitazioni, estremamente pertinenti e interessanti risultano le seguenti parole di Costa:

Richiamare la dimensione partecipativa della società agli stessi processi di innovazione sottolinea come il rischio della spirale decostruttiva che porta il lavoratore a vivere una serie di nomadismi tra organizzazione, network e comunità, rappresenti la nuova sfida all'emarginazione sociale e lavorativa. È necessario promuovere un nuovo patto sociale che, facendo leva sul riconoscimento delle capacitazioni, consenta di trasformare le multi appartenenze in opportunità in cui perseguire i propri obiettivi, promuovere i propri scopi,

pedagogica in Quaderni di Pedagogia del Lavoro e delle Organizzazioni, Lecce, Pensa MultiMedia, 2015, p. 113.

³⁵⁵ M. COSTA, *Il valore generativo del lavoro nei contesti di Open Innovation*, op. cit., p. 253.

³⁵⁶ M. COSTA, *Capacitare le professionalità della green economy: il valore generativo oltre la competenza*, op. cit., p. 114.

mettere in atto stili di vita alternativi, progettare la propria esistenza secondo quanto ha valore in sé.³⁵⁷

PARTE TERZA: PROMUOVERE L'AGENCY CAPABILITED PER L'INNOVAZIONE SOCIALE

3.1. L'agency capabiled come cardine di un welfare delle capacitazioni fondato sul learnfare

Un agire lavorativo capacitativo e generativo svincolato da intenzionalità esclusivamente di tipo performativo/produttivo, leva per lo sviluppo di un apprendimento qualificato e la creazione di una cultura organizzativa educativa capace di coltivare opportunità, strategie di trasformazione, prospettive progettuali umanizzanti, si qualifica come molla d'innescio di un'agency sociale altamente proattiva, realizzando, in questo modo, in una logica di rete, l'interazione tra tutti gli attori coinvolti nel processo di trattamento delle competenze: il mondo del lavoro, l'education, il sistema di welfare.

Negli attuali scenari, il lavoro "ripersonalizzato" si configura infatti come «significativa esperienza educativa e formativa che ha centralità nella persona, nelle sue aspettative, nella soggettività che la rende responsabile della qualità delle proprie competenze e consapevole dei propri talenti»³⁵⁸. Così inteso, esso risponde al «bisogno di capacità di governare la propria vita, prima di garantire un fare conforme alle richieste della produzione»³⁵⁹ configurandosi come veicolo di sviluppo di un'agency capabiled. Essa è possibile nella misura in cui, sdoganandosi dalla limitante visione produttivista e tecnicista della competenza, quest'ultima viene interpretata come «sapienza esistenziale derivante dalla consapevolezza della propria responsabilità e dalla percezione di sé come persona»³⁶⁰.

A questo punto, l'agency capabiled si può effettivamente qualificare come cardine del sistema di learnfare alla base di un welfare delle capacitazioni, in quanto promotrice di un individuo che, in virtù della sua libertà realizzativa sviluppata proprio grazie al suo agire capacitativo, diventa il fattore competitivo alla base di uno sviluppo economico e sociale realmente inclusivo, sostenibile, intelligente.

³⁵⁷ M. COSTA, *Il valore generativo del lavoro nei contesti di Open Innovation*, op. cit., pp. 253-254.

³⁵⁸ M. COSTA, *Agency formativa per il nuovo learnfare* in *Formazione & Insegnamento*, vol. 2, 2012, p. 105.

³⁵⁹ *Ibid.*

³⁶⁰ *Ibid.*

Il nuovo patto sociale fondato sul diritto all'apprendimento (*learnfare*) consente al cittadino attivo di espandere e valorizzare ulteriormente quell'agentività sviluppata e acquisita nel corso dei processi lavorativi generativi i quali «si qualificano come sistemi di progettualità [...] dove il valore dell'agire competente, ancor prima che dalla vettorialità produttiva, è dettato dalla capacità di ampliare le possibilità di azione, creando connessioni creative [...], ma anche occasioni di riflessività critico-emancipativa»³⁶¹. Il lavoro *capabilited* -inteso come «azione individuale nella multi appartenenza sociale in cui la capacità di inserirsi in reti/*network* rappresenta la strategia più efficace per ampliare le possibilità di azione»³⁶² come pure spazio all'interno del quale la facoltà di scelta «non è più solo vincolata alla ragione dell'azione performativa ma anche [...] a quella dell'interconnessione significativa, creativa, generativa»³⁶³ - educa alla consapevolezza che la persona, attraverso il proprio agire, può «farsi autrice di riscatto e liberazione, può guadagnare livelli più elevati di umanità [...], può sapere di più e meglio»³⁶⁴ contribuendo, da protagonista, all'edificazione di un'opera comune.

Se nel nuovo patto sociale, formazione, istruzione, apprendimento si configurano come inalienabile diritto di cittadinanza attiva, strumento di partecipazione e inclusione sociale, «prioritario per l'azione politica è, quindi, il favorire nei cittadini la capacità di apprendimento lungo l'intero corso della vita [...] come possibilità di poter accedere alle opportunità rappresentate sia dai percorsi formativi, ma anche dalle occasioni di apprendimento non formale e informale emergenti nell'azione, scegliendo liberamente tra le diverse opzioni quella ritenuta valida per sé coerentemente con il proprio progetto di vita»³⁶⁵.

Confermano ciò le seguenti parole di Costa:

l'apprendimento permanente diventa la leva per favorire quei funzionamenti che promuovono il cambiamento individuale e collettivo inteso come espansione [...] delle possibilità e delle libertà, a partire dal valore della capacitazione come condizione effettiva di esercizio della cittadinanza in cui coniugare lo sviluppo personale, sociale e la crescita economica.³⁶⁶

D'altra parte, se si ritiene che «il soggetto possa effettivamente individuare (scegliere) e raggiungere gli obiettivi migliori per sé, convertendo le risorse a disposizione in possibilità concrete di scelta»³⁶⁷, è importante ribadire quanto le politiche formative -a tutti i livelli e in ogni fase della vita- siano rilevanti nell'ottica di «garantire l'acquisizione di capacità e

³⁶¹ *Ivi*, p. 91.

³⁶² *Ivi*, p. 90.

³⁶³ *Ibid.*

³⁶⁴ B. ROSSI, *L'organizzazione educativa*, op. cit., p. 67.

³⁶⁵ M. COSTA, *Agency formativa per il nuovo learnfare*, op. cit., pp. 100-101.

³⁶⁶ *Ivi*, p. 88.

³⁶⁷ *Ivi*, p. 85.

competenze necessarie per leggere le trasformazioni in atto, comprendere il contesto in cui si vive, saperne cogliere le opportunità»³⁶⁸.

Esse -in termini sia di linee guida adottate nelle singole realtà lavorative sia di politiche attive per il lavoro adottate dal sistema Paese- puntano non tanto e non solo all'adeguamento di *skills* professionali alle richieste provenienti dal mercato del lavoro quanto soprattutto allo sviluppo delle capacità dell'individuo in vista dell'inclusione e della partecipazione attiva nella società oltre che nell'ambiente di lavoro: sono infatti orientate a sostenere l'*empowerment* degli individui, ovvero lo sviluppo di competenze e *capabilities* per l'esercizio di una cittadinanza attiva frutto della capacità di utilizzare le risorse a proprio vantaggio.

Il connubio tra formatività, *lifelong learning* e politiche sociali -tutte dimensioni accomunate da sistemi di *governance* delle competenze attivate come *capabilities*- favorisce un *welfare* delle competenze «promozionale e abilitante, capace di sviluppare nei cittadini le *capabilities* alla base del raggiungimento di un benessere personale e collettivo»³⁶⁹ e dunque fondamentale «affinché essi siano in grado di vivere una vita degna e coerente con i valori umani»³⁷⁰.

La formazione quindi come «diritto sociale universale declinato in modo selettivo rispetto ai propri bisogni e partecipativo e trasformativo rispetto ai diversi legami sociali di multi appartenenza»³⁷¹, è il cardine dell'emergente modello di *welfare*³⁷² plurale e societario in cui «il soggetto pubblico non si sostituisce agli attori ma garantisce loro la possibilità di agire in base a regole eque e solidali, fondate sul riconoscimento della libertà di partecipazione ed espressione»³⁷³.

Tenendo conto che la libertà di condurre diversi tipi di esistenza e la correlata qualità di vita delle persone sono il risultato delle scelte e delle azioni *capabilities* effettivamente compiute attivando differenti aspetti del funzionamento umano a partire dal potenziale insito nella situazione, si può facilmente intuire come lo scopo del *welfare* delle capacitazioni sia quello di facilitare il conseguimento del benessere individuale e sociale tramite l'allargamento della capacità individuali e sociali. In altre parole: la traduzione delle risorse a disposizione in risorse per l'azione e in funzionamenti effettivi.

³⁶⁸ *Ibid.*

³⁶⁹ *Ivi*, p. 90.

³⁷⁰ *Ivi*, p. 85.

³⁷¹ *Ivi*, p. 101.

³⁷² Cfr. U. MARGIOTTA, *Formazione e innovazione: un binomio generativo* in M. COSTA, *Capacitare l'innovazione*, Milano, Franco Angeli, 2016.

³⁷³ M. COSTA, *Agency formativa per il nuovo learnfare*, op. cit., p. 103.

3.2. Il nesso tra capability approach ed educazione permanente a fondamento di una nuova cittadinanza

A questo punto, risulta estremamente appropriata la seguente deduzione della Gargiulo:

Se il fine di una buona politica consiste nel mettere in grado le persone di vivere un'esistenza piena e creativa, oltre alla possibilità di sviluppare appieno tutto il potenziale di risorse sia personali che sociali, l'educazione allora merita un posto di eccellenza nell'approccio delle capacità: educare le persone affinché possano vivere una vita dignitosa e significativa, è essenziale ai fini del riconoscimento dei diritti politici di cittadinanza e della piena espressività umana³⁷⁴.

Secondo la Nussbaum, vi è dunque un nesso tra *capability approach*, cittadinanza, democrazia ed educazione permanente.

Tale connessione non va però letta nei termini fuorvianti di «un invito ad accrescere le proprie competenze, all'interno di un quadro funzionalista spurio di orizzonti di significato, in cui l'apprendimento è ridotto a mero apparato di adattamento ai processi di sviluppo tecnico-scientifico, politico-economico, o a semplice mezzo per non essere esclusi dalla società della conoscenza»³⁷⁵.

Piuttosto essa va inquadrata all'interno dell'orizzonte di quell'«“educazione totale” atta a considerare unitariamente i bisogni materiali, le esigenze sociali, le aspirazioni spirituali, poiché è solo nell'armonia di questi tre aspetti, che si trova il fondamento dell'equilibrio e dell'originalità personali»³⁷⁶ ovvero all'interno della «prospettiva che tende a conciliare i diversi momenti della formazione umana, considerando la persona nel suo divenire, nelle sue differenti tappe e modalità nei suoi diversi mondi di appartenenza»³⁷⁷, nell'ambito dell'intenzionalità di rispondere «ai bisogni di autenticità umana di tutti i cittadini, fornendo loro nel corso della vita le strutture e gli elementi necessari a tal fine»³⁷⁸.

Strumento per la piena partecipazione nella società e l'esercizio di una cittadinanza attiva, l'educazione permanente avvalorata dal contributo del *capability approach*, è dunque correlata ai temi della qualità della vita e dell'edificazione di una civiltà più giusta e più umana: in sostanza, all'«ideale di un'esistenza che renda possibile a ciascuno di seguire il

³⁷⁴ A. GARGIULO LABRIOLA, *Il contributo del «capability approach» all'educazione degli adulti* in G. ALESSANDRINI (a cura di), *La «pedagogia» di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, op. cit., p. 159.

³⁷⁵ *Ivi*, p. 168.

³⁷⁶ M. L. DE NATALE, *Educazione permanente e democrazia: il contributo di M. Nussbaum* in G. ALESSANDRINI (a cura di), *La «pedagogia» di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, op. cit., pp. 68-69.

³⁷⁷ *Ivi*, p. 69.

³⁷⁸ *Ivi*, p. 71.

corso più rispondente ai propri interessi, di considerare il proprio lavoro come mezzo di auto espressione e di partecipazione alla vita comunitaria, [...], di partecipare ai processi decisionali di tutti i tipi con piena consapevolezza delle alternative possibili»³⁷⁹. A tal proposito, risultano ancora fortemente attuali le parole di Santomauro:

scopo principale dell'educazione permanente è quello di aiutare l'uomo nel suo incessante processo di liberazione, di valorizzazione, di qualificazione, così che egli diventi, in certa misura, responsabile del suo presente, inventore e artefice del suo futuro, critico di se stesso, capace di adattarsi creativamente, liberamente e costruttivamente al mondo che cambia e capace altresì di collaborare con gli altri all'edificazione di una società più giusta e più umana.³⁸⁰

Essa accompagna il complessivo processo di crescita umana marcato dalla condizione di *pluriappartenenza* che «richiede oggi più che mai la necessità di valorizzare il personale senso di generatività sociale, attraverso il recupero della capacità di progettare, per sentirsi protagonisti del proprio divenire e per verificare la capacità di misurare, con il metro dell'umano, il divenire dei tempi»³⁸¹.

Caratterizzandosi per una spiccata attenzione nei confronti della *situazionalità* della persona che viene stimolata a «cogliere il senso della propria identità personale nella concretezza del suo essere e del suo ambiente di vita e di attività, in relazione costruttiva con gli altri»³⁸² e considerando, in un rinnovata ottica pedagogica, i tempi e gli spazi di dispiegamento dell'esistenza di ciascuno, l'educazione permanente coniuga l'autoconsapevolezza e la volontà di autodeterminazione della soggettiva identità personale con l'apertura solidaristica e l'impegno a operare per il bene comune³⁸³. Realizza ciò attraverso la promozione dell'appartenenza dinamica e plurale di ciascuno, la quale, facendo capo alla rete di vincoli che danno significato all'esistenza di tutti, si palesa come espressione dell'autentico significato del farsi prossimo³⁸⁴. In questo modo diventa voce di un «ideale di fraternità universale quale elemento costitutivo di una nuova cittadinanza»³⁸⁵.

³⁷⁹ *Ivi*, p. 73.

³⁸⁰ G. SANTOMAURO, *Centri sociali di educazione permanente*, Bari, s.e., 1977, p. 18.

³⁸¹ M. L. DE NATALE, *Educazione permanente e democrazia: il contributo di M. Nussbaum* in G. ALESSANDRINI (a cura di), *La «pedagogia» di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, op. cit., p. 76.

³⁸² *Ivi*, p. 80.

³⁸³ Cfr. U. MARGIOTTA, *Teoria della Formazione. Ricostruire la Pedagogia*, Roma, Carocci, 2015.

³⁸⁴ Cfr. U. MARGIOTTA, *Educazione e formazione dopo la crisi del welfare* in U. MARGITTA, M. BALDACCI, F. FRABBONI, *Longlife/Longwide Learning. Per un trattato europeo della formazione*, Milano, Bruno Mondadori, 2012.

³⁸⁵ M. L. DE NATALE, *Educazione permanente e democrazia: il contributo di M. Nussbaum* in G. ALESSANDRINI (a cura di), *La «pedagogia» di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, op. cit., p. 84.

3.3. *Capacitare l'innovazione sociale correlata al principio di sussidiarietà*

L'*agency capabilities* conduce all'innovazione sociale che rappresenta «un modo di ripensare e riorganizzare l'attività umana, nel lavoro come nell'impegno sociale e politico, dove le potenzialità della vita e delle persone vengono messe all'opera con finalità di natura etica»³⁸⁶ nonché «una nuova idea di azione sociale che faccia leva sulla interdipendenza, sulla sussidiarietà e sulla partecipazione consapevole»³⁸⁷.

Dispositivo entro cui ridefinire il rapporto tra la libertà del cittadino e il ruolo dello Stato -impegnato nell'opera di rimozione di tutti gli ostacoli che impediscono la compiuta realizzazione dell'essere umano attraverso una politica educativa volta all'attivazione di processi di crescita di autonomia, autorganizzazione, autopromozione e solidarietà sociale-, l'innovazione sociale si materializza a partire dalle trame del tessuto relazionale sociale all'interno del quale il cittadino non è più considerato utente o cliente ma soggetto agente³⁸⁸.

Questo perché «è cambiato il paradigma di riferimento e si è affermata una visione [...] della società tale che le istituzioni politiche non ricoprono più la funzione di centro o vertice ma arrivano a costituire uno dei tanti sottoinsiemi ad interazione reciproca, interni ad un insieme comprensivo dato dal bene comune emergente come processo e prodotto dell'attività di partecipazione sociale»³⁸⁹.

La realtà universale all'interno della quale il soggetto esercita la propria cittadinanza, proprio in quanto si configura come spazio dove «vengono sviluppate le soggettività individuali che dovranno essere responsabili delle varie espressioni sociali»³⁹⁰, assegna un ruolo fondamentale all'educazione. Scrive Costa:

Promuovere innovazione sociale si traduce in una responsabilità pedagogica, in quanto l'azione politica deve poter stimolare, valorizzare e assicurare quelle *capabilities* funzionali a promuovere il bene dell'uomo [...], incentivare attività e situazioni che permettano la piena fioritura (*flourishing*) delle potenzialità umane, pur nel rispetto della libera scelta individuale.³⁹¹

Libertà, questa, che, riqualficata in senso capacitativo dall'innovazione sociale e posta a fondamento della qualità della vita, non è solo questione di possesso di astratti diritti formali

³⁸⁶ M. COSTA, *Capacitare l'innovazione sociale* in G. ALESSANDRINI (a cura di), *La «pedagogia» di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, op. cit., p. 214.

³⁸⁷ *Ibid.*

³⁸⁸ Cfr. U. MARGIOTTA, *Dal welfare al learnfare: verso un nuovo contratto sociale* in G. ALESSANDRINI, *La formazione al centro dello sviluppo umano*, Milano, Giuffrè editore, 2012.

³⁸⁹ M. COSTA, *Capacitare l'innovazione sociale* in G. ALESSANDRINI (a cura di), *La «pedagogia» di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, op. cit., p. 217.

³⁹⁰ *Ivi*, p. 218.

³⁹¹ *Ibid.*

quanto piuttosto esito di un processo di deciso perseguimento di condizioni favorevoli per il dispiegamento di essa stessa e l'esercizio di tali diritti.

E poiché, si è proiettati a salvaguardare «il valore dell'individuo in quanto essere libero, ma, nello stesso tempo, inserito in un contesto sociale»³⁹², ne consegue che:

[...] predisporre le condizioni affinché una persona sia in grado di “funzionare” ai fini di promuovere l'innovazione sociale significa, dunque e anche, creare degli spazi di interazione con gli altri membri in cui sia possibile condividere, discutere, negoziare, nel senso di creare degli spazi deliberativi in cui far maturare il movimento di *agency*.³⁹³

Infatti:

La partecipazione consente di ampliare le potenzialità dell'*agency* individuale in quanto i soggetti vengono messi in contatto con quei fattori esterni di conversione che risultano fondamentali per combinare le capacità innate dell'individuo e realizzare un funzionamento.³⁹⁴

In conclusione, ancora una volta, le parole di Costa aiutano a cogliere il senso e la potenza della proposta del *capability approach* unito al principio della sussidiarietà:

Il paradigma educativo della Nussbaum dà [...] forza ed evidenza alla dimensione educativa come attenzione alla globalità della persona, al suo aspetto tanto razionale quanto riflessivo ed emotivo, come base per la promozione di una partecipazione attiva alla società, capace di vivere intensamente il rapporto con l'altro e di abitare autenticamente ed eticamente il proprio contesto sociale.³⁹⁵

CONCLUSIONI: OLTRE IL WELFARE TRADIZIONALE

Il passaggio -esplorato all'interno del presente capitolo- dal concetto di competenza performativa alla dimensione della capacitazione quale atto deliberato di realizzazione e funzionamento personale capace di integrare le risorse interne dell'individuo con i fattori contestuali e generare innovazione sociale, può essere considerato la trama entro cui ripensare e qualificare il rapporto tra nuove forme del lavoro e giustizia sociale.

Il paradigma delle capacitazioni, come si è visto, si presta ampiamente ad allargare il proprio raggio d'azione non solo perché l'attivazione di queste ultime avviene quanto più si verificano processi di coinvolgimento della singolarità nella molteplicità, ma anche perché è ottimale per essere applicato all'interno di un contesto sociale più vasto rispetto al contesto lavorativo da cui prende le mosse.

³⁹² *Ivi*, p. 223.

³⁹³ *Ivi*, p. 224.

³⁹⁴ *Ibid.*

³⁹⁵ *Ivi*, p. 225.

L'*agency capabilited* coltivato all'interno dell'ambiente di lavoro, infatti, è condizione di sviluppo -oltre che di benessere all'interno dell'organizzazione- di una socialità matura, solidale, responsabile, al di fuori di essa, a sua volta base per l'edificazione di un'opera di civiltà capace di dar vita a un nuovo umanesimo.

Quest'ultimo si sorregge su un modello di *welfare* nettamente diverso dal *welfare* tradizionale dove lo Stato, al quale venivano delegati i poteri, si faceva interprete dei bisogni degli individui e forniva a essi risposte sul piano assistenziale.

Il nuovo modello di *welfare delle capacitazioni*, promuovendo un autentico sviluppo umano fondato sulla libertà di ciascuno di realizzarsi, presuppone, accanto a politiche di *social inclusion*, politiche di capacitazione in modo tale da garantire a ciascuno, non solo l'accesso ai servizi erogati, quanto la possibilità di scegliere liberamente chi diventare.

In tale contesto, lo Stato è chiamato a sostenere un'idea di sviluppo umano basato non solo su un ascolto attivo dei bisogni dei cittadini ma anche su una nuova qualificazione della relazione all'interno della quale gli individui non si presentano più come passivi beneficiari di politiche pianificate *ad hoc* ma come soggetti attivi nella scelta e definizione dei propri principi di vita.

CAPITOLO 5

Una nuova etica del lavoro per uno sviluppo umano globale

PARTE PRIMA: IL PERSEGUIMENTO DEL BENESSERE PERSONALE COME BASE PER UNA CITTADINANZA CONSAPEVOLE, RESPONSABILE, SOLIDALE

Arrivati a questo punto della discussione è opportuno chiedersi se può il nuovo paradigma di lavoro e di cultura organizzativa, aumentare la giustizia sociale e contribuire all'edificazione del bene comune. I capitoli precedenti -con particolare riferimento al quarto capitolo dedicato allo studio della dimensione della capacitazione quale atto deliberato di realizzazione personale capace di integrare le risorse interne dell'individuo con i fattori contestuali- hanno già evidenziato come la risposta a questo interrogativo sia affermativa nella misura in cui esso rafforza le capacità individuali del soggetto.

Si rivela, dunque, fondamentale quale preconditione all'istaurarsi di una cittadinanza organizzativa consapevole, responsabile, solidale -a sua volta base per un'altrettanto autentica cittadinanza sociale di più ampia estensione e avente la propria possibilità di espressione nelle molteplici forme e strutture della società civile- il perseguimento del benessere personale all'interno dell'ambiente di lavoro in cui l'individuo è inserito.

1.1. Le organizzazioni: comunità di “io desideranti” indirizzate a un progetto di ben-essere

Le organizzazioni -come più volte ribadito- anacronisticamente si prestano a essere interpretate come macchine o meccanismi efficienti, razionali, del tutto controllabili e preordinabili; molto più realisticamente, sono rappresentabili come comunità di “io desideranti”, come «un sistema sociale e culturale dotato di un'anima e quindi desiderante, irriduplicabile, autopoietico, caratterizzato dall'implicito e dall'inconsapevole, dall'indeterminato e dall'inatteso, dal caos positivo e negativo, attraversato continuamente dall'immateriale e dall'informale, abitato perennemente dal soggettivo, pervaso da zone d'ombra, contrassegnato da una specifica identità alla cui costruzione partecipano i soggetti

lavorativi con i loro bisogni, desideri, valori, saperi, artefatti, con le loro opzioni, relazioni, competenze, memorie, tecniche»³⁹⁶.

Sulla base di questo assunto, pienamente coerente si afferma l'ulteriore osservazione di Rossi a proposito della natura dell'organizzazione:

In quanto composta, agita e animata da persone e gruppi e dalle loro relazioni, è piuttosto una realtà scegliibile, progettabile, formabile, trasformabile, governabile, reinventabile. A essa è necessario guardare non tanto come a una realtà prescrittrice di ruoli e compiti, quanto come a un sistema i cui componenti sono chiamati a conversare con le situazioni, a riflettere e a decidere in situazione, a esprimere responsabilità. A essa è da guardare come a un prodotto umano che può pertanto essere indirizzato a un progetto di benessere in cui il riconoscimento e il rispetto del bisogno e del diritto di *sentirsi bene* non possono non occupare una posizione centrale.³⁹⁷

Dunque, non è affatto inessenziale la considerazione dei vissuti emotivi delle persone in riferimento alla concreta possibilità di condurre un'esistenza come esseri umani unificati e integrali.

In tal quadro, merita particolare attenzione la riflessione di Martha Nussbaum quando evidenzia come le emozioni, lungi dal costituire un elemento residuale impuro di cui il pensiero cosciente deve liberarsi per poter procedere nel proprio svolgimento, pervadono e addirittura coincidono *in toto* con il pensiero stesso, occupando un ruolo di preminenza nella vita individuale, sociale e di relazione. Esse infatti «non sono soltanto il carburante che alimenta il meccanismo psicologico di una creatura ragionante; sono parti, altamente complesse e confuse, del ragionamento stesso di questa creatura. [...] Se pensiamo alle emozioni come a elementi essenziali dell'intelligenza umana, piuttosto che come a coadiuvanti o sostegni dell'intelligenza, ciò ci fornirà ragioni particolarmente forti per promuovere le condizioni del benessere emotivo in una cultura politica: perché questa concezione implica che, senza lo sviluppo emotivo, una parte della nostra capacità di ragionare come creature politiche risulterà mancante»³⁹⁸.

Occorre dunque incentivare lo sviluppo emotivo in ogni ambito dell'umano. Se gli affetti abitano indissolubilmente ogni relazione umana (con se stessi e con gli altri), allora è indispensabile che, anche nel contesto lavorativo, l'intepersionalità in campo sia profonda e gratificante e mezzo attraverso cui «guadagnare un realistico sentimento di sé e percepirsi

³⁹⁶ B. ROSSI, *Il lavoro felice*, Brescia, La Scuola, 2012, p. 7.

³⁹⁷ *Ibid.*

³⁹⁸ M. NUSSBAUM, *L'intelligenza delle emozioni*, tr. it., Bologna, Il Mulino, 2004, pp. 17-20.

soggettività apprezzata per l'interiore valore e dignità nonché per le proprie competenze e qualità»³⁹⁹.

Risulta importantissimo consentire alle persone di dimorare in ambienti a elevata vivibilità dove sia possibile praticare il proprio lavoro con soddisfazione in spazi desiderabili ossia «professionalmente stimolanti, [...] accoglienti e riconoscenti, emozionalmente supportivi»⁴⁰⁰, nonché di «abitare in territori rapportuali valorizzanti il loro talento, la loro discrezionalità decisionale, la loro espressività e il loro potere di attribuzione di senso e di forma all'agire, facilitanti l'innalzamento della qualità della vita e delle loro performance, capaci di conciliare gratificazione, creatività, capacità evolutiva e produttiva»⁴⁰¹.

Dalla persona infatti -e, nello specifico, dalla sua forza decisionale, progettuale, produttiva e trasformativa- dipende la costruzione di una vera e propria cultura del bene e del benessere delle e nelle organizzazioni.

Se infatti è vero che un'organizzazione apprende a promuovere benessere «interrogandosi sulla chiarezza della propria *mission* e sulla coerenza dei valori e delle competenze proposte; creando consenso sulle norme e definendo obiettivi e ruoli con chiarezza; promuovendo una comunicazione trasparente e capace di affrontare costruttivamente i conflitti; investendo sullo sviluppo personale e professionale delle Risorse Umane; impostando uno stile manageriale partecipativo; presidiando e sviluppando un buon clima organizzativo; promuovendo un monitoraggio continuo della soddisfazione dei dipendenti e facilitando il *work-life balance*»⁴⁰², è altrettanto vero che tutto ciò si mette in moto a partire da e transita attraverso i singoli individui e la loro condizione di personale benessere.

Gli attuali scenari trasformativi, tematizzando l'urgenza di una nuova, differente cultura organizzativa del lavoro che decrementa significativamente tecnicità, funzionalismo, gerarchia, formalismo, costrizione e omologazione, pongono come centrale la questione dell'elaborazione di un pensiero alternativo sulla persona al lavoro e sulla qualità della vita lavorativa. Sentenzia, a tal proposito Rossi:

In gioco è la realizzazione di una realtà organizzativa in grado di coniugare strutture e clima, oggettività e soggettività, efficienza e sicurezza, profitto e benessere diffuso, capace di offrire al soggetto lavorativo la possibilità di perseguire e raggiungere un'effettiva conciliazione, antropologicamente fondata, tra il mondo personale e il

³⁹⁹ B. ROSSI, *Lavoro e vita emotiva*, Milano, Franco Angeli, 2010, p. 42.

⁴⁰⁰ B. ROSSI, *Il lavoro felice*, op. cit., p. 85.

⁴⁰¹ *Ibid.*

⁴⁰² R. GALLO, *Conclusioni e prospettive* in Eu-tròpia (ed.), *Volontariato: professione benessere. Il benessere organizzativo nel non profit*, Milano, Franco Angeli, 2005, p. 70.

sistema organizzativo, grazie a un lavoro *altro* all'interno del quale e mediante il quale costruire e ricostruire ruoli e procedure entro un circuito relazionale cooperativo.⁴⁰³

1.2. La fondazione di un'adeguata antropologia della persona al lavoro per risvegliare la coscienza della responsabilità

L'orizzonte che si dischiude dunque è quello del perseguimento dell'obiettivo di garantire un adeguato benessere personale all'interno dell'organizzazione come imprescindibile elemento fondativo di un parallelo benessere organizzativo, a sua volta vera e propria miniatura di un benessere sociale che coinvolge l'intera società civile.

La necessità di muovere i passi dalla fondazione di un'adeguata antropologia ai fini di fornire una risposta ai drammi che attanagliano la società civile e attentano all'opera di edificazione del bene comune, è rilevata ed esplicitamente evidenziata da Papa Francesco nell'enciclica *Laudato si'* dove, riprendendo le parole del Papa emerito Benedetto XVI, è indicato come «si corre il rischio che si affievolisca nelle persone la coscienza della responsabilità»⁴⁰⁴ nella misura in cui si registra la mancanza di una solida e ancorata antropologia della persona. Scrive Papa Francesco:

Non si può esigere da parte dell'essere umano un impegno verso il mondo, se non si riconoscono e non si valorizzano al tempo stesso le sue peculiari capacità di conoscenza, volontà, libertà e responsabilità.⁴⁰⁵

Bisogna dunque «risanare tutte le relazioni umane fondamentali»⁴⁰⁶ dando «spazio alla valorizzazione di ogni persona umana»⁴⁰⁷; e, nel momento in cui «cerchiamo di pensare quali siano le relazioni adeguate dell'essere umano con il mondo che lo circonda»⁴⁰⁸, si afferma incontrastabilmente «la necessità di una corretta concezione del lavoro, perché, se parliamo della relazione dell'essere umano con le cose, si pone l'interrogativo circa il senso e la finalità dell'azione umana sulla realtà»⁴⁰⁹.

Se dunque «per poter parlare di autentico sviluppo, occorrerà verificare che si produca un miglioramento integrale nella qualità della vita umana, e questo implica analizzare lo

⁴⁰³ B. ROSSI, *Il lavoro felice*, op. cit., p. 96.

⁴⁰⁴ BENEDETTO XVI, *Messaggio per la Giornata Mondiale della Pace 2010*, 2:AAS 102 (2010), p. 41.

⁴⁰⁵ PAPA FRANCESCO, *Laudato si'*. Lettera enciclica sulla cura della casa comune, Torino, Elledici, 2015, p. 101.

⁴⁰⁶ *Ibid.*

⁴⁰⁷ *Ibid.*

⁴⁰⁸ *Ivi*, p. 105.

⁴⁰⁹ *Ibid.*

spazio in cui si svolge l'esistenza delle persone»⁴¹⁰ dal momento che «gli ambienti in cui viviamo influiscono sul nostro modo di vedere la vita, di sentire e di agire»⁴¹¹, allora si comprende come la riflessione sul lavoro appaia imprescindibile in quanto esso rappresenta proprio un ambito di «multiforme sviluppo personale, dove si mettono in gioco molte dimensioni della vita: la creatività, la proiezione nel futuro, lo sviluppo delle capacità, l'esercizio dei valori, la comunicazioni con gli altri [...]»⁴¹².

PARTE SECONDA: IL PERSEGUIMENTO DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO COME BASE PER UNA CITTADINANZA SOCIALE SOLIDALE

L'attenzione e la cura verso la persona, il suo benessere e la sua integrità sono presupposti indispensabili per la costruzione di organizzazioni floride. La via per espandere e potenziare gli spazi dell'armonia e della dialettica, dell'incontro e della solidarietà, della comunicazione e della cooperazione all'interno delle organizzazioni, è rappresentata dall'accreditamento dell'istanza di «custodire e coltivare la vita emotiva delle persone al lavoro, di aiutarle a sviluppare la capacità di guadagnare potere nella generazione della propria condizione di benessere»⁴¹³. Solo così è possibile far evolvere l'organizzazione in modo *salutare* dal momento che, solo così, si rispetta la sua più peculiare natura ovvero quella di «sistema psicosociale vivente»⁴¹⁴ risultante dalla convergenza di differenti intenzioni, volizioni, azioni, desideri, bisogni, opzioni, relazioni tra singoli, gruppi ed elementi non umani.

Mediante coltivazione dell'intelligenza emotiva e affettiva, è data la possibilità ai soggetti di costruire un contesto lavorativo dotato di senso e significatività e dunque consonante con una concezione autenticamente antropologica. Osserva Rossi:

La persona aderisce al compito in maniera piena se lo percepisce congruente con i suoi desideri e le sue aspettative, i suoi saperi e le sue capacità, se ne condivide la finalità, se lo apprezza a livello metodologico, nonché se sente l'ambiente lavorativo in maniera positiva e avverte il clima aziendale come rassicurante e dunque contrassegnato da qualità relazionale. L'appassionarsi alla sfida lavorativa, l'amare quello che si fa, il provare piacere nel farlo mobilitano risorse cognitive, emotive e operative, attivano partecipazione e assunzione di rischio, incentivano la voglia di "dare il meglio di sé", incoraggiano la frequentazione del possibile e l'espressione divergente. La passione conferisce significato alla vita organizzativa e alla vita personale, è generativa di crescita e benessere [...].⁴¹⁵

⁴¹⁰ *Ivi*, p. 123.

⁴¹¹ *Ibid.*

⁴¹² *Ivi*, p. 107.

⁴¹³ B. ROSSI, *Lavoro e vita emotiva*, op. cit., p. 69.

⁴¹⁴ *Ivi*, p. 66.

⁴¹⁵ *Ivi*, p. 70.

All'interno dei contesti organizzativi, in gioco vi è la transizione verso una concezione del lavoro «come azione con uno scopo, come attività con un senso per la vita, come esperienza di ricerca di significato, come itinerario di scoperta identitaria, come luogo di autoesplorazione autentica, come territorio di rivelazione del valore personale, come spazio di manifestazione e affermazione di una singolarità adulta, come dimensione esistenziale da pervadere di anima e cuore, come orizzonte simbolico di dialogo interiore e autoascolto»⁴¹⁶.

Un'esperienza professionale di questo tipo offre dunque a ciascun individuo continue opportunità di attuazione della propria soggettiva singolarità la quale necessita di farsi protagonista di un'operosità dotata di senso e caratterizzata da coinvolgimento emotivo, nonché di uno scopo non riducibile al mero tornaconto profittuale ma che si estenda al ben più esigente campo della realizzazione personale

2.1. Il legame tra competenza emotiva e competenza sociale

Occorre però tener presente come l'autorealizzazione e il benessere personale che si perseguono non sono puramente fini a se stessi; al contrario, avendo di mira un più vasto benessere organizzativo e sociale, sono da intendersi come base per orientarsi verso qualcosa che trascende il singolo soggetto.

Del resto il concetto stesso di “autotrascendenza” appartiene all'essenza dell'esistenza umana come testimoniano queste suggestive parole di Victor Frankl:

Essere-uomo vuol dire fondamentalmente essere orientato verso qualcosa che si trascende, verso qualcosa che sta al di là e al di sopra di noi stessi, qualcosa o qualcuno, un significato da realizzare, o un altro essere umano da incontrare e da amare. Di conseguenza, l'uomo è se stesso nella misura in cui si supera e si dimentica.⁴¹⁷

Dunque, si tratta di porre al centro il soggetto adeguatamente riconosciuto, rispettato e valorizzato come essere desiderante emotivamente connotato quale presupposto per virare verso un orizzonte di autotrascendenza che abbraccia l'intera organizzazione e, infine, l'intera società civile. Aiuta efficacemente a comprendere questa connessione, la seguente riflessione di Rossi:

Nell'adulto dotato della competenza affettiva è possibile individuare una soggettività socialmente equilibrata, a proprio agio con se stessa, con gli altri e con l'ambiente, in grado di esprimere comprensione e assunzione di responsabilità, capace di farsi autrice

⁴¹⁶ *Ivi*, p. 90

⁴¹⁷ V. E. FRANKL, *Alla ricerca di un significato della vita. I fondamenti spiritualistici della logoterapia*, tr.it., Milano, Mursia, 1980, p. 72.

nei luoghi del lavoro di *nuovi* incontri, di *differenti* forme di socialità e di *diverse* connessioni tra espressione personale e responsabilità comunitaria, di stabilire relazioni facendosi governare da un'affettività consapevole, misurata, rispettosa, e per questo non impulsiva e scomposta, in grado di avvalorare l'altro scorgendovi un volto che interpella e invoca, una prossimità con cui poter realizzare una comunione di umanità e una reciprocità di coscienze.⁴¹⁸

Del resto, non si può negare come sia forte l'intreccio tra competenza emotiva e competenza sociale. Crescere all'interno di un'organizzazione che riconosca, rispetti, valorizzi le emozioni del soggetto, significa aiutare quest'ultimo a rendersi consapevole del proprio universo interiore, del legame tra esso e la propria razionalità, il proprio pensare e agire come pure tra esso e le norme esterne socialmente accettate, nonché a individuare e comprendere empaticamente gli stati emotivi altrui intrattenendo comunicazioni interpersonali più appaganti e efficaci anche in vista della risoluzione dei problemi che via via si riscontrano.

Valorizzazione della soggettività e delle potenzialità (anche affettive) degli individui, potenziamento dell'organizzazione e incremento del benessere generale sono consequenziali. Ancora una volta le parole di Rossi risultano estremamente esemplificative:

[...] investire nella formazione di *capitale umano emotivamente competente* ha una rilevante portata in termini di sviluppo personale e organizzativo, di consolidamento delle risorse immateriali, di potenziamento e di arricchimento culturale della persona, di successo professionale e di raggiungimento del risultato aziendale. In maniera sempre più chiara viene configurandosi il rapporto tra emancipazione delle risorse umane e maturità organizzativa, tra ricchezza psichica e ricchezza materiale, tra esercizio dell'intelligenza emotiva ed eccellenza nel lavoro, tra promozione di relazioni emotivamente mature ed efficacia aziendale, tra buon clima e realizzazione degli obiettivi, tra benessere e innovazione.⁴¹⁹

L'auspicata affermazione, da parte del nuovo paradigma di lavoro, di organizzazioni basate su comunicazione orizzontale e trasversale, distribuzione di responsabilità, collaboratività, coinvolgimento, diffusa relazionalità ecc..., rientra nella volontà di dare spazio a un'individualità dotata di competenza emotiva la quale, forte della commistione con un'accentuata competenza sociale, dà a sua volta spazio a una socialità matura che si esplica, all'interno delle organizzazioni stesse, nella volontà di allentare i vincoli gerarchici, di costruire comunità professionali irradiate dalla logica della cooperazione autoregolata, della condivisione di conoscenza e valori, del riconoscimento reciproco, della co-decisione e della co-partecipazione e di favorire un clima *conviviale* favorevole all'attuazione di un sentire condiviso.

⁴¹⁸ B. ROSSI, *Lavoro e vita emotiva*, op. cit., pp. 97-98.

⁴¹⁹ *Ivi*, pp. 103-104.

Dimorando qualitativamente all'interno dell'organizzazione, l'individuo guadagna la possibilità di rendersi «disponibile a un livello personale profondo»⁴²⁰ consentendo «l'accesso e l'utilizzo per sé e per gli altri di tutte le risorse del proprio Io (fisiche, mentali e affettive)»⁴²¹.

2.2. La dinamica del riconoscimento quale ponte tra benessere personale e benessere organizzativo

Il perno attorno al quale è innestato il legame tra benessere personale (desiderio di autorealizzazione) e benessere generale organizzativo, è rappresentato dall'istanza peculiarmente umana di riconoscimento.

Ciascun soggetto lavorativo fa il suo ingresso all'interno dell'organizzazione recando con sé l'esigenza di essere riconosciuto, valorizzato, apprezzato per poter aspirare alla realizzazione di una qualità di vita (anche lavorativa ma non solo) soddisfacente e all'altezza della dignità umana; parimenti, è circondato da individui con la medesima necessità. Se, per ognuno, è la ricezione del riconoscimento da parte di altri la piena garanzia della propria identità, significa che è la relazione a costituirsi come fondativa della persona.

Di conseguenza, appare indiscutibile convenire su quanto il benessere personale sia indisgiungibile dall'altrui benessere derivante dalla mobilitazione di una prossimità sollecita, rispettosa, autentica e, ancora, dalla «personale capacità di *accorgersi* della [...] presenza [dell'altro], di *vederlo* e *sentirlo*, di *pensarlo con il cuore*, di comprenderne aspettative e di offrire un apporto al suo progetto di sviluppo, con quanto ciò chiede di messa in gioco delle proprie forze mentali, emotive e fisiche, di impegno a modulare atteggiamenti e condotte, di intenzione a dare qualità alla relazione e a stringere rapporti amicali e, in definitiva, a essere responsabili di lui»⁴²². Il tutto è ovviamente facilitato (se non addirittura reso effettivamente praticabile) dalle caratteristiche contestuali, perciò è comprensibile quanto logiche efficientistiche, relazioni opportunistiche, comunicazioni formali e prescrittive costituiscano un ostacolo al reciproco riconoscimento e all'istaurarsi di rapporti di ascolto, scambio, condivisione.

Convivere all'interno dello stesso ambiente di lavoro non equivale semplicisticamente a occupare il medesimo spazio o sottostare alle medesime condizioni; esige, piuttosto, un

⁴²⁰ C. PICCARDO, *Empowerment. Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Milano, Cortina, 1995, p. 138

⁴²¹ *Ivi*, p. 139.

⁴²² B. ROSSI, *Lavoro e vita emotiva*, op. cit., p. 144.

autentico essere per l'altro e per gli altri «nell'intenzione di intraprendere insieme il compito della conquista della libertà e della realizzazione del bene comune»⁴²³, avendo sempre presente «quello che ciò implica di disponibilità e responsabilità esistenziale»⁴²⁴.

Quest'ultima, in particolare, si traduce nel compito di transitare dallo stato di *individuo* a quello di *persona* per utilizzare due termini che, nel pensiero del filosofo Jean Maritain, sono concettualmente pregnanti. Secondo la visione antropologica del grande pensatore francese, infatti, sia l'individualità che la personalità sono elementi costitutivi ed essenziali dell'essere umano; tuttavia il centro nevralgico di esso, la sua dimensione più alta, ricca, profonda, l'espressione del suo connaturato anelito a uscire da sé per entrare in relazione feconda con gli altri approdando, per tal via, anche alla propria autentica autorealizzazione, sono rappresentati dalla dimensione della *persona*.

È la persona genuinamente realizzata a dar vita a una socialità dinamica e a forme di solidarietà più vaste e impegnate.

In virtù della considerazione e della rivalutazione del portato emozionale ed etico presente all'interno di un'organizzazione antropologicamente fondata, ciò che è in gioco è un vero e proprio *umanesimo della persona*, una vera e propria *nuova cultura dell'uomo* «la cui linfa è da trovare nella responsabilità per l'altro e non nell'indifferenza, [...] nella volontà di intesa e di alleanza, e non nell'intenzione di prevaricare e di espropriare, nell'opzione per un'interpersonalità cooperativa e solidale e non competitiva e conflittuale»⁴²⁵ e che è intenzionata «a far convivere, accanto all'*homo sapiens, faber, æconomicus, l'homo sentiens*»⁴²⁶.

2.3. La coltivazione dell'intelligenza affettiva quale base per l'esercizio di un'autentica socialità

Si è evidenziato come il benessere organizzativo trovi garanzie di generazione e mantenimento nell'impegno, da parte della persona, a esprimere, maturare, perseguire «la coscienza di sé come realtà intenzionale e comunionale»⁴²⁷. Estremamente pertinente risulta, a questo punto, la riflessione di Rossi:

⁴²³ *Ivi*, p. 145.

⁴²⁴ B. ROSSI, *Il lavoro felice*, op. cit., p. 132.

⁴²⁵ *Ivi*, p. 202.

⁴²⁶ B. ROSSI, *Lavoro e vita emotiva*, op. cit., p. 155.

⁴²⁷ B. ROSSI, *Il lavoro felice*, op. cit., p. 202.

il benessere, lungi dal configurarlo come il prodotto di impersonali eventi esterni, è identificabile in un processo contrassegnato dalla soggettività e presieduto dalla volontà e dalla determinazione della persona a farsi, e a viverci, emotivamente, socialmente, moralmente competente.⁴²⁸

Punto di partenza dunque è il soggetto lavorativo che va aiutato a sviluppare la propria condizione di benessere. A proposito di esso, annota Rossi:

il benessere di ogni soggetto lavorativo si lega inestricabilmente all'attuazione della propria tensione individuativa, alla realizzazione della propria singolarità, al proprio *esserci* in maniera protagonistica, alla soddisfazione dei propri desideri "buoni" [...].⁴²⁹

Tuttavia, la possibilità di fare esperienza di affermazione ed espansione della propria umanità all'interno del contesto lavorativo è sinonimo di opportunità di vivere il lavoro come occasione di autentica reciprocità. Occorre infatti tener ben presenti le seguenti parole di Buber, espressione di una profonda verità:

Non c'è in nessun luogo in tutta l'immanenza del mondo un'unità chiusa in sé [...] bensì ogni singolo si richiama all'altro; ma solo nell'uomo accade che questo si trasformi nella realtà dell'incontro, nella quale l'uno esiste di fronte all'altro come il suo altro, capace al tempo stesso di confrontarsi con lui e di confermarlo nella presenza comune. Dove non è vissuto questo essere in se stesso incline al confronto con l'altro, l'uomo non è ancora realizzato nella sua specificità. L'umano comporta il compimento di quell'incontro che è inscritto nell'essere del mondo.⁴³⁰

E anche quelle di Phillips e Taylor:

Prendersi cura degli altri, come sosteneva Rousseau, è ciò che ci rende pienamente umani. Dipendiamo gli uni dagli altri non tanto per la nostra sopravvivenza, quanto per il nostro essere vero e proprio. Il sé, privato delle sue forme di attaccamento simpatetico, o è finzione o è follia.⁴³¹

Del resto, occorre sempre rammentare che il reale benessere personale si amalgama costantemente con il personale impegno da parte di ciascuno a:

cercare e fare il bene, ad adoperarsi per il benessere altrui con quanto ciò implica di volontà e capacità di [...] conferire adultità alle relazioni alimentandole di rispetto e comprensione, nutrendole di pratica alla competenza interpersonale, di esercizio di empatia solidale e di ottimismo, di intenzione di rendere la relazione interpersonale gratificante e piacevole al fine di far star bene l'altro con la convinzione che il benessere personale non è legato al malessere altrui.⁴³²

Per questo motivo, il soggetto lavorativo va accompagnato nel paziente processo volto a:

⁴²⁸ *Ivi*, p. 209.

⁴²⁹ *Ivi*, p. 213.

⁴³⁰ M. BUBER, *Incontro. Frammenti autobiografici*, tr. it., Roma, Città Nuova, 1998, p. 94.

⁴³¹ A. PHILLIPS, B. TAYLOR, *Elogio della gentilezza*, tr. it., Milano, Salani, 2009, p. 90.

⁴³² B. ROSSI, *Il lavoro felice*, op. cit., p. 213.

alimentare in se stesso e negli altri il desiderio di una serena e positiva convivenza organizzativa, a redigere un progetto di sé nutrito dagli ideali regolativi della democrazia e della solidarietà, dal valore morale dell'interdipendenza e dell'impegno per il bene di ciascuno e di tutti [...], sostenuto [...] dal coraggio di disegnare e attuare insieme un futuro lavorativo desiderabile e realizzabile, e dalla volontà di dare vita a una comunità professionale democratica e solidale al cui interno poter riconoscere e attualizzare le proprie potenzialità percorrendo l'itinerario della relazione di appartenenza e dell'aiuto reciproco.⁴³³

Nella consapevolezza che, per mezzo di ciò, l'incontro con l'altro si qualifica come autentico e l'essere solidale «non rimanda all'esercizio di un dovere moralistico o alla pratica di assistenzialismo»⁴³⁴ ma piuttosto viene a connotarsi come «un elemento costitutivo dell'essere persona e un'esigenza imprescindibile dell'autocompimento umano»⁴³⁵, allora non si può far altro che sottoscrivere a pieno la seguente riflessione di Rossi:

Alla competenza affettiva occorre guardare come a un potere personale e una risorsa professionale in grado di svolgere una singolare quanto efficace funzione in ordine alla realizzazione di una *vita organizzativa buona* e di un lavoro gradevole, alla generazione di una relazionalità individuale e organizzativa adulta, a processi di attuazione di nuove forme –umanamente significative– dell'essere-con-sé e dell'essere-con-gli-altri, dell'essere-per-sé e dell'essere-per-gli-altri, alla costruzione di ambienti ispirati dalla filosofia dell'agire donativo e della convivialità grazie alla quale le differenze gerarchiche sono sostituite dalle differenze paritetiche, le soluzioni verticistiche fanno spazio alle soluzioni condivise, l'individualismo è espulso a favore di una solidarietà comunicativa emancipante e potenziante, la condotta empatica prende il posto della chiusura incomprensiva ed esclusiva.⁴³⁶

Questo perché:

Il concetto di intelligenza affettiva può adeguatamente comprendere la consapevolezza di sé come soggettività partecipante di una rete socioaffettiva e titolare di specifici sentimenti ed emozioni, la capacità di farsi autore di scelte autonome e responsabili a livello emotivo, morale, sociale, la capacità di accogliere e accreditare la differenza assiologica e di confrontarsi con essa, la capacità di stabilire e conservare rapporti interpersonali positivi con tutti e, pertanto, di accettare incondizionatamente l'alterità, “affacciarsi” sul suo mondo, accostarsi rispettosamente ai suoi vissuti, ascoltarla e fare esercizio nei suoi confronti di comprensione empatica [...].⁴³⁷

Per compiere un ulteriore passaggio e avviarsi alla conclusione di questo paragrafo, ancora una volta le parole di Rossi risultano particolarmente appropriate:

L'intelligenza affettiva si configura dotazione capace di aiutare la persona, anche negli ambienti del lavoro, ad arginare i pericoli del narcisismo e della distruttività, del

⁴³³ *Ivi*, p. 208

⁴³⁴ *Ivi*, p. 210.

⁴³⁵ *Ibid.*

⁴³⁶ B. ROSSI, *Lavoro e vita emotiva*, op. cit., p. 155.

⁴³⁷ *Ivi*, p. 164.

conformismo e dell'emotivismo scomposto, della violenta passionalità [...] e dell'apatia prodotta dallo sradicamento e dall'appiattimento, dalla mancanza di *pathos* e del suo eccesso, del soggettivismo radicale e delle appartenenze intolleranti. L'aiuta altresì a fare esercizio di disinteresse congedandosi dagli obiettivi meramente egocentrici e utilitaristici, a stemperare la volontà di dominio e potenza, a farsi orientare dal principio dell'aver cura, a vivere secondo la filosofia della disponibilità e della tenerezza, dell'ascolto e della cortesia.⁴³⁸

Abbandonare la volontà di potenza e di dominio apre alla possibilità di adottare l'antitetica volontà del *dono*. Quest'ultima si sostanzia in «un modo di agire e [in] uno stile di vita che consiste nell'accostarsi agli altri, a se stessi, alla natura, alle cose, non per usarli utilitaristicamente a proprio vantaggio, ma per riconoscerli nella loro alterità, rispettarli e servirli»⁴³⁹.

Se, la vocazione dell'uomo è anche vocazione lavorativa e dovrebbe essere «un dovere morale etico di ogni comunità educativa»⁴⁴⁰ aiutare ciascuno a trovarla, pur ammettendo il fatto che ciò non sempre si realizza per tutti, tuttavia occorre riconoscere che nessuno può impedire di vivere il proprio lavoro «come *agape*, come relazione e come servizio»⁴⁴¹ e ancora «come esperienza di reciprocità e cura [del] narcisismo»⁴⁴².

Dal momento che, attraverso la coltivazione della volontà del dono, in gioco c'è «il guadagno di sensibilità e competenze sempre più necessarie nell'attuale "società degli individui"»⁴⁴³ quali «autoconsapevolezza emotiva, gestione e controllo delle emozioni e dei sentimenti così da esprimerli in maniera appropriata ed efficace, capacità di canalizzare le emozioni in ordine al raggiungimento di uno scopo, modulazione delle emozioni e dei sentimenti negativi, pratica di un'affettività autonoma, rispettosa, responsabile, padronanza di sé, gestione costruttiva del conflitto, empatia, mentalità negoziale e conversazionale, altruismo»⁴⁴⁴, allora, lo sviluppo di esse, apre la strada a benefici di portata sociale che «consentono di convivere nel rispetto reciproco e creano la possibilità di un discorso pubblico costruttivo»⁴⁴⁵.

Così, in un'epoca caratterizzata da accentuate forme di individualismo, chiusura, incomunicabilità, disattenzione, competizione cieca, arrivismo, «la pratica quotidiana dell'intelligenza affettiva può aiutare le persone, anche nei luoghi del lavoro, a farsi

⁴³⁸ *Ivi*, p. 168.

⁴³⁹ L. BRUNI, *Fondati sul lavoro*, Milano, Vita e Pensiero, 2014, pp. 110-111.

⁴⁴⁰ *Ivi*, p. 113.

⁴⁴¹ *Ivi*, p. 114.

⁴⁴² *Ibid.*

⁴⁴³ B. ROSSI, *Lavoro e vita emotiva*, op. cit., p. 156.

⁴⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁴⁵ D. GOLEMAN, *Intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli, 1996, p. 329.

protagoniste di fedeltà e ascolto attivo, di apertura e slancio etico, di intese e alleanze, di condivisioni e “lotte con”. E, nel momento in cui le relazioni umane si fanno apprezzare per intensità e profondità, sollecitudine e donazione, leggerezza e tenerezza, la persona può sperare di realizzare il progetto di compimento di sé e il bene comune può vedersi difeso da visioni privatistiche, da attentati particolaristici e da aggressioni individualistiche». ⁴⁴⁶

In questione, heideggerianamente, è il concetto di un *essere presenza* equivalente ad un *abitare autenticamente* ovvero in modo non impersonale, opportunistico, funzionale, noncurante, ma umanamente significativo che «rimanda all’attività del soggiornare presso le cose, con l’impegno del riguardarle, preservarle, proteggerle, curarle» ⁴⁴⁷.

E l’imparare a essere presenti, a dimorare, ad abitare autenticamente è la condizione per superare monadismi ed egocentrismi e costruire *communitas*.

2.4. La formazione per un nuovo umanesimo organizzativo

Al termine di questa sezione di capitolo, è opportuno affrontare la questione dell’importanza della formazione -già trattata nei capitoli precedenti- mettendo in luce, in questa sede, la dipendenza tra l’investimento in cultura formativa e il benessere personale e organizzativo.

In ordine al conseguimento di equilibri dentro di sé, tra sé e gli altri, tra sé e l’attività lavorativa stessa e dunque in ordine alla qualificazione della vita personale, organizzativa, comunitaria, sociale, la formazione esercita un ruolo centrale.

La formazione, puntando non solo al potenziamento del *sapere* e del *saper fare* del soggetto, ma anche e soprattutto al suo *saper essere* e *saper convivere*, contribuisce a dare spessore e qualità al suo sentire e alla sua capacità di dimorare nella stessa realtà assieme ad altri responsabilmente, a fargli guadagnare agio affettivo e relazionale accrescendo il benessere personale e relazionale, aiutandolo a essere complessivamente soddisfatto della propria vita e, in definitiva, a *esistere bene*.

Il rapporto all’UNESCO sull’*Educazione per il XXI secolo* stilato dalla Commissione presieduta da J. Delors, additando l’educazione permanente come mezzo per consentire a ciascuno di prendere coscienza di sé e del proprio ambiente, coltivare i propri talenti e realizzare le proprie potenzialità compresa la responsabilità per la propria vita e il conseguimento dei fini personali, svolgere il proprio ruolo sociale nel lavoro e nella comunità, raggiungere gli ideali di pace, libertà, giustizia sociale, sottolinea infatti come i pilastri sui

⁴⁴⁶ B. ROSSI, *Lavoro e vita emotiva*, op. cit., p. 170.

⁴⁴⁷ *Ivi*, p. 168.

quali essa poggia sono, accanto all'*imparare a conoscere* e a *fare*, l'*apprendere a essere* e a *convivere*⁴⁴⁸.

Stimolando infatti una profonda comprensione oltre che di sé, degli altri e la capacità di non lasciare inutilizzato nessuno dei propri talenti, l'educazione argina i tratti disposizionali distruttivi, contribuisce all'attivazione e al potenziamento di quelli costruttivi e positivi, incrementa sostanzialmente la qualità della vita lavorativa.

Ma vivere bene nel luogo di lavoro influisce non poco a conferire qualità alla totalità dell'esistenza. Scrive, a tal proposito, Rossi: «la qualità del tempo di lavoro incide irrinunciabilmente [...] nei rapporti agiti dalla persona nei differenti contesti del vivere e dell'operare quotidiano»⁴⁴⁹.

E ancora annota l'autore a proposito della formazione:

[...] può offrire un considerevole contributo alla costruzione di un'*organizzazione emozionalmente intelligente*, [...], all'attuazione di un'*organizzazione del benessere* e alla creazione di un lavoro non discriminante [...] con la consapevolezza del nesso esistente tra dignità della persona e lavoro dignitoso, tra felicità e *buon* lavoro, tra felicità e prestazione alta. [...].

In questione è una formazione che ambisce a costituirsi antecedente indispensabile per la creazione di un *nuovo umanesimo organizzativo*, per la generazione di *comunità professionali personalistiche*, per la realizzazione di un lavoro buono.⁴⁵⁰

Un lavoro *buono* dunque che si origina a partire da condizioni di diffuso benessere è esperienza di assegnazione di senso alla propria esistenza, attribuzione di significato alla propria attività, conferimento di forma all'agire e all'interagire, percezione autentica della propria identità nonché principio di vita comunitaria e inclusione sociale.

Ecco che il tanto auspicato cambio di *cultura del lavoro* finalizzato a sdoganare quest'ultimo dall'attribuzione di un valore prettamente reddituale e strumentale secondo un'ottica efficientistica ed economicista, intende dare il giusto rilievo alla pienezza di senso e alla profonda significatività del lavoro a livello soggettivo e sociale enfatizzandone il fondamento morale e, dunque, la componente di responsabilità verso se stessi, gli altri, la realtà circostante.

La proposta avanzata dalla pedagogia del lavoro di un nuovo modo di essere, convivere, conoscere e agire nei contesti lavorativi, si colloca nella direzione di un *ripensamento umanistico* -ovvero antropologicamente fondato- del lavoro e di una

⁴⁴⁸ Cfr. J. DELORS, *Nell'educazione un tesoro*, Roma, Armando, 1997.

⁴⁴⁹ B. ROSSI, *Il lavoro felice*, op. cit., p. 29.

⁴⁵⁰ *Ivi*, p. 23.

«riprogettazione personalistica della cultura organizzativa e dei modelli gestionali delle risorse umane»⁴⁵¹ alla base della configurazione di una vita comunitaria bella e buona. Infatti:

L'obiettivo prioritario che ispira e sostiene l'elaborazione pedagogica e la correlata progettualità formativa non riguarda tanto l'efficienza tecnica, i risultati, la redditività e il fatturato, quanto in particolare la preservazione dell'*anima* del soggetto-al-lavoro, la tutela e la promozione della sua *interiorità*, la cura del suo bisogno di significato, la difesa della sua identità e integrità, la coltivazione della sua intelligenza emotiva e morale, con il convincimento che in ciò sta la possibilità per la persona di provare il *piacere di lavorare*, di *lavorare meglio* e, soprattutto di *vivere meglio* all'interno e al di fuori dell'organizzazione.⁴⁵²

A conclusione di questo paragrafo, appare doveroso e intellettualmente onesto lasciar spazio a un'osservazione peraltro già evidenziata nel capitolo precedente. L'idea cioè, che il passaggio dalla formazione di persone capaci di saper conoscere, agire, essere, convivere alla creazione di un diffuso benessere organizzativo e sociale non è né scontato né immediato.

Certamente, come è stato ampiamente argomentato, la prima è condizione per l'istaurarsi della seconda.

Ma è importante ricordare come ogni persona debba essere posta nelle condizioni di funzionare.

È cioè necessario che le capacità interne del soggetto siano combinate con fattori esterni capacitativi che esulano dall'individualità. Per far questo, occorre che la formazione dialoghi e si intrecci con la dimensione normativa (di politiche educative e di *welfare*) e di leadership.

PARTE TERZA: UNA NUOVA ETICITÀ DEL LAVORO A FONDAMENTO DI UN'ECONOMIA E DI UNO SVILUPPO A MISURA DI PERSONA

La cura verso l'intelligenza affettiva e la cultura emozionale quale condizione per la promozione di un autentico benessere personale, si rivela passaggio ineludibile perché il soggetto si ponga -all'interno, dapprima, della propria realtà lavorativa ma, poi, di contesti organizzativi più ampi- come membro apprezzato e soggettività emozionalmente competente in grado di dare felicità a sé e agli altri.

L'allargamento del cerchio d'onda dalla dimensione del benessere personale, a quella del benessere della realtà lavorativa, e infine alla sfera del benessere della società intera, si comprende alla luce del fatto che una prospettiva di sviluppo pienamente rispettoso della

⁴⁵¹ *Ivi*, p. 31.

⁴⁵² *Ivi*, pp. 31-32.

persona, come quella perseguita da aziende socialmente responsabili, ha impatti che travalicano di gran lunga l'esistenza del singolo soggetto lavoratore o l'andamento dell'organizzazione, per interessare l'intera comunità e l'ambiente circostante.

Se infatti benessere soggettivo e organizzativo sono intrecciati e reciprocamente influenzati in quanto, oltre a istaurare rapporti interpersonali positivi, scoprire e sviluppare nuove risorse personali, impegnarsi nelle proprie mansioni con spirito di abnegazione, «l'uomo organizzativo *appassionato* e *soddisfatto* dà qualità al prodotto e al servizio e, conseguentemente, genera valore e innalza la forza competitiva dell'azienda»⁴⁵³ e se, dunque, l'organizzazione ha tutto da guadagnare dal rendere il lavoro un'esperienza di piacere e autorealizzazione nonché dal comporsi di soggettività contrassegnate da vissuti positivi, alta motivazione, elevato senso di appartenenza, allora altrettanto forte può essere il legame tra salute dell'organizzazione e benessere collettivo.

3.1. Il concetto di RSI tra perseguimento di valore economico e costruzione di un *éthos* condiviso

Il concetto di “responsabilità sociale d'impresa” è senz'altro illuminante per esplorare tale connessione. A proposito di esso, annota Rossi:

Una definizione ampia di *responsabilità sociale d'impresa* consente di collocare, accanto alla massimizzazione legale del profitto e della ricchezza degli azionisti, la massimizzazione del benessere collettivo e quindi anche di quello dei componenti dell'organizzazione, soprattutto compiendo scelte assiologicamente orientate. Insieme all'obiettivo di assicurarsi sopravvivenza mediante un processo di generazione del valore, le aziende socialmente responsabili, [...], si preoccupano degli effetti e delle ricadute che le loro scelte possono avere nei confronti degli *stakeholder*, sui propri attori interni ed esterni, sulla loro condizione di salute fisica e psichica. Impegnandosi a rendersi autrici di un lavoro *buono*, si adoperano a tutelare la dignità umana sul posto di lavoro, hanno a cuore la formazione del lavoratore e dunque si impegnano a investire sul capitale umano, aspirano a promuovere il benessere della comunità e la sostenibilità ambientale.⁴⁵⁴

Quello che è in gioco con il concetto di RSI è la valorizzazione del nesso tra benessere organizzativo (derivante da un'autentica fioritura del benessere dei singoli) e benessere sociale, tra economia ed etica.

Escluso che la portata della RSI si esaurisca nel rispetto della *corporate governance* ovvero nell'«insieme di regole, istituzioni e pratiche finalizzate a proteggere gli investitori

⁴⁵³ *Ivi*, p. 6.

⁴⁵⁴ *Ivi*, pp. 6-7.

esterni da comportamenti opportunistici di imprenditori e manager»⁴⁵⁵, essa allude piuttosto a una ricerca ponderata tra ragioni mercantilistiche della competizione e istanze della partecipazione democratica all'edificazione della società civile sollecitando «la riflessione su dignità del lavoro e destinazione dei beni sociali, tutela dei diritti e libertà delle persone e delle comunità più svantaggiate [...] salvaguardia del creato»⁴⁵⁶ con un'attenzione particolare al tema della sostenibilità economica, ambientale, sociale.

Il lavoro, socialmente responsabile, «opera al *servizio del sociale*»⁴⁵⁷, partecipa all'edificazione civile della società ovvero alla costruzione del bene comune come *éthos* condiviso.

E proprio il concetto di eticità si connette al tema della responsabilità sociale d'impresa in quanto «riguarda rilevanti aspetti di ordine ed emancipazione sia all'interno sia all'esterno dell'azienda»⁴⁵⁸: perseguire obiettivi di eticità all'*interno* di quest'ultima, significa «contribuire all'identità di chi vi lavora»⁴⁵⁹, mentre all'*esterno* «contribuire con realismo alla qualità dello sviluppo umano»⁴⁶⁰.

Nella misura in cui il lavoro si qualifica come *buono* ovvero come «attività autorealizzativa e costruttiva tale da rendere possibile all'uomo la propria crescita intellettuale e socio-culturale, attraverso la partecipazione al bene comune, al progresso della propria società e tutelandone la dignità»⁴⁶¹, si configura come spazio di educabilità che coinvolge la totalità della persona (mente che pensa, mano che crea, cuore che sente), la prepara ad affrontare il cambiamento individuale e sociale, la immerge in una rete relazionale dove la solidarietà rappresenta un elemento propulsivo dal punto di vista morale, sociale, economico, esso è etico e responsabile.

Proprio perché -se opportunamente sviluppato e incentivato secondo la sua più fedele natura- il lavoro contiene in sé una valenza, oltre che funzionale, anche e soprattutto socio-culturale, intellettuale, estetica ed etica ed è capace di considerare le possibili implicazioni riguardanti la più ampia comunità di riferimento, sono necessarie culture e politiche

⁴⁵⁵ G. AZZONI, *L'azienda etica. L'impresa come protagonista di una storia che le persone desidererebbero sentire* in M. MINGHETTI, F. CUTRANO (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*, op. cit., p. 182.

⁴⁵⁶ P. MALAVASI, *Progettazione pedagogica, governance del cambiamento organizzativo, sviluppo del capitale umano* in L. FABBRI, B. ROSSI, *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, op. cit., p. 42.

⁴⁵⁷ A. ACCORNERO, *Il mondo della produzione*, Bologna, Il Mulino, 2002, p. 338.

⁴⁵⁸ G. AZZONI, *L'azienda etica. L'impresa come protagonista di una storia che le persone desidererebbero sentire* in M. MINGHETTI, F. CUTRANO (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*, op. cit., p. 187.

⁴⁵⁹ *Ivi*, p. 188.

⁴⁶⁰ *Ibid.*

⁴⁶¹ D. DATO, *Pedagogia del lavoro intangibile*, op. cit., p. 53.

imprenditoriali che, lungi dal perseguire il mero incremento del profitto come fine esclusivo dell'attività produttiva aziendale, siano compatibili con «una progettazione pedagogica del cambiamento organizzativo e una *governance* dell'innovazione che corrisponda all'esigenza di sviluppo delle comunità locali»⁴⁶² conciliando gli obiettivi di efficienza e produttività con atteggiamenti improntati alla responsabilità sociale.

La progettazione pedagogica, oltre a prestare particolare attenzione alle condizioni dell'esercizio del lavoro in una logica di partecipazione motivata, sviluppo di competenze, intenso scambio e cooperazione sociale, si deve proporre dunque di mantenere in equilibrio le ragioni del competere con i valori della costruzione della società civile.

Un'autentica cultura d'impresa rivisitata per mezzo dei contributi della riflessione pedagogica e non marcata da una logica di separazione tra impegno professionale e aspirazioni esistenziali, è decisiva per la «costruzione di una cittadinanza solidale, che persegue un'educazione alla legalità come uno dei valori chiave della progettualità e della *governance*»⁴⁶³.

Per sottolineare come l'impresa sia il luogo in cui si nutre al massimo grado la relazione tra individui, organizzazione stessa e ambiente esterno e come, da questa relazione, possa trarre vita un'economia più a misura d'uomo, utili sono le parole pronunciate da Giorgio Squinzi e raccolte agli atti, in occasione del convegno “Adriano Olivetti e Jacques Maritain per un'economia più umana: persona, industria e sviluppo integrale” del 26 marzo 2015:

L'impresa nella storia non è stato certamente il solo istituto produttore di ricchezza materiale che abbiamo conosciuto. Ma nelle epoche e nei luoghi dove essa si è sviluppata, il benessere, la crescita del capitale sociale e la ricchezza in senso lato, sono stati più copiosi e stabili che altrove. L'impresa infatti non è -e non deve- essere vista solo come un sistema in grado di produrre bene e servizi, in una combinazione efficiente di risorse e vincoli. L'impresa è il luogo in cui si alimenta al massimo grado la relazione tra individui, tra individui e organizzazione, tra individui, organizzazione e ambiente esterno, rapporto intorno cui ruotano le sorti economiche e dell'intera società. Mai come oggi la vita dell'impresa e quella degli individui si intersecano strettamente. [...]. La crisi ci ha ricordato come l'economia sia un sistema complesso, nel quale ogni turbativa, anche periferica, si riverbera ovunque, [...] e come il mercato sia certo bisognoso di fiducia, ma anche di equità, responsabilità e virtù civiche. Dunque la dinamica macro del sistema,

⁴⁶² P. MALAVASI, *Progettazione pedagogica, governance del cambiamento organizzativo, sviluppo del capitale umano* in L. FABBRI, B. ROSSI, *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, op. cit., p. 40.

⁴⁶³ *Ivi*, p. 52.

apparentemente estranea ai micro comportamenti dei suoi componenti, di tali comportamenti si alimenta e a sua volta ne è condizionata.⁴⁶⁴

La volontà di impegnarsi nel perseguimento di un'efficienza attenta alla costruzione di valore economico e, contemporaneamente, del Bene sociale, rientra in una visione complessiva dove il legame positivo tra persona, impresa, territorio, comunità, società, è in grado di attivare efficacemente responsabilità, capacità di fare, fiducia, capitale sociale, a loro volta, elementi indispensabili per l'edificazione di una società più giusta ed equilibrata dove il welfare e lo sviluppo non si possono intendere, in maniera miope, in termini economicistici ma in relazione al tema dell'innovazione sociale.

Il punto di partenza è -giova ripeterlo ancora una volta- rappresentato dall'atto di rimettere «al centro l'importanza del lavoro e un'etica di impresa moderna e innovativa, vissuta e praticata con coerenza e non solo di facciata»⁴⁶⁵. Quello che viene richiesto, oggi più che mai, è «operare fino in fondo con responsabilità per connotare l'economia di mercato in senso sociale»⁴⁶⁶ perché «al centro del mercato, delle reti, dell'impresa, pubblica o privata che sia, della produzione, dell'economia, c'è la persona e la sua dignità, protagonista ed artefice di un progresso e uno sviluppo economico non ciecamente orientato al profitto ma alla capitalizzazione sociale»⁴⁶⁷.

Il fine che lo sviluppo, per qualificarsi come autentico, deve aver sempre di mira è la persona intesa come essere relazionale in continua tensione verso se stesso, l'altro, il creato. Ecco allora che, nei luoghi di lavoro dove l'individuo può concretamente esprimersi come Persona, è importante creare le condizioni favorevoli affinché il lavoratore comprenda che «il suo sforzo, la sua fatica, il suo sacrificio è materialmente e spiritualmente legato ad un'entità nobile ed umana che egli è in grado di percepire, misurare, controllare poiché il suo lavoro servirà a potenziare quella Comunità viva, reale, tangibile, laddove egli e i suoi figli hanno vita, legami, interessi»⁴⁶⁸.

⁴⁶⁴ Atti del convegno "Adriano Olivetti e Jacques Maritain per un'economia più umana: persona, industria e sviluppo integrale", intervento di Giorgio Squinzi, Roma, Commissione Nazionale per l'UNESCO, 26 marzo 2015, p. 30.

⁴⁶⁵ *Ivi*, p. 33.

⁴⁶⁶ *Ivi*, pp. 33-34.

⁴⁶⁷ *Ivi*, p. 34.

⁴⁶⁸ A. OLIVETTI, *L'industria nell'ordine delle comunità* in *Società, Stato, Comunità: per una economia e politica comunitaria*, Milano, Edizioni di comunità, 1952, p. 46.

Il lavoro e l'economia devono orientarsi al servizio della Persona e della Comunità intesa come il luogo nel quale la Persona è «tale in virtù dei rapporti e dei vissuti, segnati da gratuità e reciprocità, che la realizzano pienamente»⁴⁶⁹.

3.2. Un nuovo modello di sviluppo che integra economia ed etica

Quello che è in gioco dietro all'esigenza -colta e interpretata dalle trasformazioni in atto- di ripensare la cultura organizzativa del lavoro, è la riformulazione del paradigma stesso di economia e di sviluppo in termini "umanistici" o, meglio, "personalistici".

A tal proposito, ancora una volta, la riflessione di A. Sen si rivela particolarmente pertinente dimostrando come vada allargata la gamma di variabili da tenere in considerazione nel comportamento economico. Contestualmente al proposito di sostenere l'integrazione tra economia ed etica, l'economista indiano evidenzia come *l'homo aeconomicus* -l'uomo cioè che persegue, in maniera razionale, nella sua attività e nelle sue scelte, unicamente la massimizzazione dell'interesse privato- non coincide con l'uomo reale le cui motivazioni ad agire, anche a livello economico, sono in genere più complesse. Queste ultime non escludono che egli possa agire perseguendo altre finalità rispetto all'utilità e mettere in pratica un comportamento cooperativo piuttosto che aspramente individualista, utilitarista, conflittuale. L'uomo infatti, per quanto indubbiamente interessato a sé, è comunque un essere sociale che vive e agisce in un regime di interdipendenza. E in virtù di questa sua socialità intrisa di eticità, è possibile accogliere la proposta avanzata da Sen di un liberalismo dal volto umano.

Tenendo presente che l'atto economico avviene sempre all'interno di un sistema di relazioni e che la dimensione etica è strutturalmente insita nelle decisioni e nelle azioni umane quindi anche economiche, Sen denuncia il grave distacco avvenuto, storicamente, tra economia ed etica e critica i presupposti dell'economia positiva di stampo razionalista sancendo il superamento della razionalità economica come unica guida alla creazione del benessere tanto individuale quanto sociale ai fini di rilanciare una nuova idea di sviluppo in cui iscrivere il futuro dell'uomo.

E questa idea di sviluppo che si sorregge sui pilastri rappresentati dall'eticità, dalla responsabilità e dalla socialità -elementi, questi, tutti fondativi dell'identità della persona- proprio in quanto ha di mira il perseguimento del bene comune, non può non essere autenticamente integrale e globale. Se infatti per *bene comune* s'intende «l'insieme di quelle

⁴⁶⁹ Atti del convegno "Adriano Olivetti e Jacques Maritain per un'economia più umana: persona, industria e sviluppo integrale", intervento di Tommaso Di Ruzza, Roma, Commissione Nazionale per l'UNESCO, 26 marzo 2015, p. 49.

condizioni della vita sociale che permettono tanto ai gruppi quanto ai singoli membri di raggiungere la propria perfezione più pienamente e più speditamente»⁴⁷⁰, è chiaro che esso «presuppone il rispetto della persona umana in quanto tale, con diritti fondamentali e inalienabili ordinati al suo sviluppo integrale»⁴⁷¹, «esige anche i dispositivi di benessere e sicurezza sociale»⁴⁷², «richiede la pace sociale, vale a dire la stabilità e la sicurezza di un determinato ordine, che non si realizza senza un'attenzione particolare alla giustizia distributiva, la cui violazione genera sempre violenza»⁴⁷³. Risuonano urgenti le parole del Pontefice:

Affinché sorgano nuovi modelli di progresso abbiamo bisogno di “cambiare il modello di sviluppo globale”, la qual cosa implica riflettere responsabilmente “sul senso dell’economia e sulle sua finalità, per correggere le sue disfunzioni e distorsioni”. Non basta conciliare, in una via di mezzo, la cura per la natura con la rendita finanziaria, o la conservazione dell’ambiente con il progresso. Su questo tema le vie di mezzo sono solo un piccolo ritardo nel disastro. Semplicemente si tratta di ridefinire il progresso. Uno sviluppo tecnologico ed economico che non lascia un mondo migliore e una qualità di vita integralmente superiore, non può considerarsi progresso.⁴⁷⁴

3.3. *Un’economia oltre l’homo œconomicus*

Assodato che il lavoro «non ha più soltanto lo scopo di farci guadagnare il pane»⁴⁷⁵, né si può ridurre a un semplice *facere* strumentale a un risultato esterno, ma piuttosto incrementa l’umanità del soggetto e «crea in qualche modo energia sociale»⁴⁷⁶, oggi più che mai, non è ammessa legittimità alcuna nei confronti di sistemi economici caratterizzati da una concezione materialistica ed economicista del lavoro come pure da squilibri nelle vite individuali, nelle comunità e nei rapporti tra Paesi a diverso regime di sviluppo.

Sistemi di questo tipo entrano «in contraddizione con le esigenze di uno sviluppo che procuri all’umano una ricchezza globale»⁴⁷⁷. L’economia deve lasciarsi guidare da un’immagine integrale dell’uomo rispettosa di tutte le dimensioni del suo essere e rifiutare di trincerarsi in una torre d’avorio che la precluda dal comunicare con la politica, l’etica, l’ecologia ecc...

⁴⁷⁰ CONCILIO ECUMENICO VATICANO II, Cost. past. *Gaudium et spes* sulla Chiesa nel mondo contemporaneo, 26.

⁴⁷¹ PAPA FRANCESCO, *Laudato si’*. Lettera enciclica sulla cura della casa comune, op. cit., p. 130.

⁴⁷² *Ibid.*

⁴⁷³ *Ibid.*

⁴⁷⁴ *Ivi*, p. 156.

⁴⁷⁵ M. D. CHENU, *Per una teologia del lavoro*, tr. it. di G. Bertone, Torino, Borla, 1964, p. 37.

⁴⁷⁶ *Ibid.*

⁴⁷⁷ F. TOTARO, *Non di solo lavoro*, op. cit., p. 234.

Come scrive Totaro, «la considerazione di uno sviluppo integrale conduce a indicare *stili di vita* che impregnino di sé la relazione sociale»⁴⁷⁸ ovvero stili di vita «nei quali la ricerca del vero, del bello e del buono e la comunione con gli altri uomini per una crescita comune siano gli elementi che determinano le scelte dei consumi, dei risparmi e degli investimenti»⁴⁷⁹.

Prosegue Totaro:

Se produzione e consumo, insomma, non si orientano a un senso ulteriore, essi giungono a negare la verità dell'umano poiché lo chiudono in un momento parziale, minacciano continuamente la bellezza del creato perché lo riducono a materiale da sfruttare, compromettono la bontà dell'operare perché lo impoveriscono in un incremento esclusivo dell'avere. L'economicismo, cioè l'economia posta come autosufficiente, è pertanto uno squilibrio dell'uomo in rapporto a se stesso, all'ambiente e agli altri uomini. Fino a quando un tale squilibrio permane, diventa difficile riconoscere come destinazione delle risorse "la comunione con gli altri uomini per una crescita comune", diventa cioè difficile liberare risorse che costruiscano condizioni solidali di vivere individuale e collettivo.

Eppure, nella capacità di mobilitare risorse per la solidarietà si giocano le prospettive di un'economia degna dell'uomo nell'insieme delle sue esigenze e dei suoi bisogni, nella relazione di integrazione armonica con l'ambiente naturale e sociale. L'economia, [...], viene in sostanza chiamata a mettere la quantità dei beni disponibili a servizio di una qualità del vivere che coinvolga tutti e dia realizzazione a ciascuno. È questa conversione qualitativa dell'economico l'esito al quale spinge il suo raccordo con le finalità umane complessive [...].

L'economia, collegata a un più ampio ordine di valori e integrata nella ricchezza complessiva dell'agire, può dunque finalizzare le risorse alla costruzione di condizioni solidali della convivenza.⁴⁸⁰

Lo sviluppo è al centro della vita economica, è lo scopo dell'agire economico. Ma il concetto di sviluppo -come l'ancora attuale riflessione di Sen ha messo in luce- non tiene conto, esclusivamente e primariamente, della crescita del reddito, ma anche, e soprattutto, di altri indicatori (salute, istruzione, longevità ecc...) che contribuiscono a connotarlo come autenticamente umano, integrale, globale. Scrive l'economista Luigino Bruni, descrivendo il modello dell'Economia di Comunione elaborato dal Movimento dei Focolarini a partire dalle concrete indicazioni della Dottrina Sociale della Chiesa:

Si tratta di comprendere che il concetto stesso di sviluppo umano viene da una nuova concezione antropologica, dalla nascita di un "uomo nuovo" che aggiunga alle sue dimensioni "moderne" di produttore e consumatore, qualcosa che lo aiuti ad aprirsi all'alterità e lo liberi dalla chiusura e dall'egoismo. "*Homo donator*", ecco cosa ci vuole, un uomo capace di esercitare nelle attività pubbliche e in particolare in quelle economiche il dono, l'elargizione, la condivisione. [...].

⁴⁷⁸ *Ivi*, p. 258.

⁴⁷⁹ GIOVANNI PAOLO II, *Centesimus annus*, n. 36, p. 44.

⁴⁸⁰ F. TOTARO, *Non di solo lavoro*, op. cit., p. 259.

Non si tratta di essere generosi, di far beneficenza o filantropia e tanto meno di abbracciare la causa dell'assistenzialismo. Si tratta piuttosto di conoscere e vivere la dimensione del dono e del donarsi come essenziale all'esistenza della persona. [...].
La vera identità della creatura umana si esprime nell'essere dono in tutte le espressioni del suo vivere, nell'essere sempre nella posizione di donare, di dare. [...].
Dalla reciprocità di queste relazioni nasce la comunione, l'unità. L'essenza stessa della persona e della società è di essere "comunione".⁴⁸¹

La visione economica alla base di uno sviluppo umano integrale e globale, si può definire legittimamente "a misura di persona" nella misura in cui muove da quella che è la proposta antropologica proveniente dal cuore del Cristianesimo ovvero la *persona* che differisce indubbiamente dall'*homo œconomicus* ma anche dall'*individuo*. Per spiegare il concetto di una razionalità economica *personale*, utile è l'insieme di pensieri del filosofo Zanghì che istaura un parallelismo tra la logica della *persona* e la dinamica trinitaria:

L'individuo è persona solo se riesce a morire a se stesso come nella Trinità ognuno dei Tre è persona perché tutto espropriato negli altri due [...] Aver capito che l'uomo è individuo [...] è la grandezza dell'Occidente; ma è anche il suo limite, se non si approda alla persona [...] Io-sono-io in quanto dono per l'altro [...] L'individuo non è approdo, è inizio di cammino: è l'aurora della persona.⁴⁸²

Un'economia dunque intesa come ambito di espressione di identità personale, riconoscimento, reciprocità, eticità, responsabilità, socialità e di progettazione della società civile sapendo che la ricerca del bene comune si integra con l'orientamento verso la compiutezza del vivere.

⁴⁸¹ L. BRUNI, V. MORAMARCO, *L'economia di comunione. Verso un agire economico a "misura di persona"*, Milano, Vita e Pensiero, 2000, p. 36.

⁴⁸² G. M. ZANGHÌ, *Per una cultura rinnovata. Alcune piste di riflessione* in Nuova Umanità, 119. Citazioni da pp. 511-513.

CONCLUSIONI

A conclusione di questa analisi, risulta opportuno riprendere e porre in evidenza alcuni elementi concettuali particolarmente rilevanti.

Si è dimostrato come le nuove forme del lavoro rappresentino un'occasione di trasformazione in senso umanistico del lavoro, avente per fulcro la persona concepita come identità in relazione.

È proprio il concetto di identità di lavoratore a venire fortemente rivisto nell'attuale panorama trasformativo. Sviluppandosi tra multi-appartenenza, network, processi di negoziazione, auto-poiesi e interazione con l'ambiente -fattori, questi, tutti incentivati da un agire di tipo riflessivo e generativo e dalla medialità resa possibile dalle nuove tecnologie-, esso possiede indiscutibilmente una decisa caratterizzazione in senso sociale.

Il processo di strutturazione di un'identità personale autentica quale quella perseguita nel contesto odierno per mezzo dell'enfasi attribuita a determinati valori asset (condivisione, riconoscimento reciproco, partecipazione, convivialità, responsabilità, creatività...) e a specifiche pratiche (narrazione), ai vissuti emotivi e al *non-logos* intangibile, non è mai fine a se stesso ma si coniuga allo sviluppo di una relazionalità significativa dentro e fuori le organizzazioni.

La socialità che, in questo modo, emerge, si carica, a sua volta, di una profonda valenza educativa nella misura in cui essa si qualifica come opportunità per il territorio e la collettività alla base di uno sviluppo integrale, responsabile, sostenibile.

Con la trasformazione in senso umanistico del lavoro, vi è dunque in gioco la possibilità di esplorare la ricchezza dell'esperienza di relazione in termini di significatività, eticità, direzionalità, progettualità, paradigmaticità per pratiche di vita istituite, stabilizzate, socialmente riconosciute.

Quest'ultima osservazione consente di aggiungere ai già citati temi della connessione tra identità personale e identità sociale e del rapporto tra nuove forme di lavoro e dimensione educativa, un ulteriore nodo che gode di particolare attenzione all'interno della trattazione: la dimensione delle politiche di *welfare*. Se, infatti, come più volte ribadito, è la *formazione* - quale fonte di personalizzazione del lavoro e di attivazione delle capacitazioni dell'individuo, pratica di conferimento di senso alla sua adultità, esercizio di cura e *paideia*, occasione di crescita ed *empowerment* non solo del soggetto lavoratore ma anche della persona considerata nella sua globalità- il fattore deputato a traghettare le trasformazioni in atto verso un modello di sviluppo capace di perseguire obiettivi di produttività, crescita personale e territoriale,

innovazione e benessere sociale, è importante ricordare quanto essa si debba interfacciare con la sfera normativa.

Fulcro di un nuovo modello attivo di *welfare* che presuppone, accanto a politiche di *social inclusion*, politiche di capacitazione finalizzate ad assicurare a ciascuno, non tanto l'accesso a servizi pianificati ed erogati *ad hoc*, quanto la possibilità di realizzarsi secondo libertà, la formazione diventa leva capace di favorire quei funzionamenti alla base del cambiamento individuale e collettivo nonché vero e proprio fattore competitivo garante di uno sviluppo autentico.

Predisponendo infatti le condizioni affinché ciascuno possa combinare le proprie innate capacità con i fattori capacitativi esterni, il sistema di *welfare* basato sul *learnfare* spalanca lo spazio al dispiegamento dei funzionamenti e delle traiettorie di direzionalità di ognuno che compongono le trame di un modello di sviluppo definito *globale* in quanto a misura di persona non monadicamente chiusa in sé.

Dietro al ripensamento della cultura organizzativa del lavoro, vi è dunque in gioco un ambizioso progetto di ridefinizione in senso umanistico del paradigma stesso di sviluppo e di economia.

La riformulazione -per mezzo di politiche educative e teorie organizzative, sistemi di *welfare* e di leadership- delle logiche del modello di sviluppo e di economia di mercato attualmente *in auge*, rappresenta la concreta occasione per debellare le diseguaglianze proprie del capitalismo finanziario che generano continue periferie esistenziali, concedere sempre più terreno a tutte quelle iniziative economiche già esistenti aventi nella reciprocità il loro principio regolativo, espandere la *civitas* ed edificare il bene comune.

RINGRAZIAMENTI

Un sentito ringraziamento è rivolto al prof. Massimiliano Costa. Per il tempo dedicatomi con pazienza e disponibilità, la fiducia accordatami, i preziosi consigli per il mio futuro, le parole usate per incoraggiarmi e spronarmi. Ma soprattutto per la passione con cui svolge la sua professione di docente e si rivolge ai giovani studenti che svolgono i suoi corsi stimolanti e interessanti.

Altro grande ringraziamento è rivolto a due persone che non ringrazio mai abbastanza: Francesco e Maria. A voi che mi amate con quell'amore profondo di genitori, supportandomi e sopportandomi, rispettando la mia libertà di figlia e fungendo da esempio di bontà, semplicità, umiltà, tutta la mia riconoscenza e il mio affetto.

A Paolo, Giorgia, e al piccolo, dolce Filippo... miei tesori. A voi che siete sempre presenti nelle piccole e grandi cose di ogni giorno, nella condivisione di gioie e fatiche e mi conoscete così bene permettendo al mio cuore di sentirsi ogni volta *a casa* quando è con voi, tutto l'affetto di cui sono capace.

Un grazie a Martina che, prima di essere cugina, è sorella: una presenza insostituibile nella mia vita dall'infanzia fino a oggi.

A tutta la mia famiglia (zii, zie, cugine, cugini), a Fiorenza. Sempre vi siete interessati a me e ai miei studi ricolmandomi d'affetto e vicinanza.

Ai miei grandi amici: Chiara, Silvia, Gaia, Annachiara, Federica, Paolo. Compagni di esperienze scolpite nella memoria, confidenze, scambi di consigli, alte riflessioni e spassose risate. Con voi ho condiviso Vita e Bellezza. E quando si condivide ciò con qualcuno, non c'è timore di perdersi, anche se talvolta si è lontani.

Ai tanti amici conosciuti all'interno di un ambiente che mi ha segnato così tanto da essere per me una vera e propria seconda casa: il nostro amato Oratorio.

Ai giovani che lo frequentano e ai quali sono profondamente affezionata. Un ricordo a voi, che mi avete fatto scoprire e continuate a ricordarmi, che è sempre di più ciò che si riceve rispetto a ciò che si dà.

Un grazie immenso a Don Stefano. Semplicemente, averlo incontrato rappresenta per me una rara fortuna. Un ringraziamento particolare anche a Don Marco e Don Enrico.

Agli amici dell'università e ai compagni delle superiori Nicola e Luca: la nostra amicizia conservatasi negli anni è sempre un piacevole ristoro.

BIBLIOGRAFIA

Monografie e trattati scientifici:

ACCORNERO A., *Il mondo della produzione*, Bologna, Il Mulino, 2002.

ACCORNERO A., BIANCHI G., MARCHETTI A., *Simone Weil e la condizione operaia*, Roma, Editori Riuniti, 1985.

ALESSANDRINI G. (a cura di), *Comunità di pratica e società della conoscenza*, Roma, Carocci editore, 2007.

ANDOLFI F., *Lavoro e libertà. Marx, Marcuse, Arendt*, Reggio Emilia, Diabasis, 2004.

ARGYRIS C., SCHÖN D., *Apprendimento organizzativo*, Milano, Guerini e Associati, 1998.

BATINI F., DEL SARTO G., *Narrazioni di narrazioni. Orientamento narrativo e progetto di vita*, Trento, Erickson, 2005.

BOCCA G., *Pedagogia del lavoro*, Brescia, Editrice «La Scuola», 1998.

BRUNI L., *Fondati sul lavoro*, Milano, Vita e Pensiero, 2014.

BRUNI L., MORAMARCO V., *L'economia di comunione. Verso un agire economico a "misura di persona"*, Milano, Vita e Pensiero, 2000.

BUBER M., *Incontro. Frammenti autobiografici*, tr. it., Roma, Città Nuova, 1998.

CAMBI F. et al., *Le professionalità educative*, Roma, Carocci, 2003.

CHENU M. D., *Per una teologia del lavoro*, tr. it. di G. Bertone, Torino, Borla, 1964.

COSTA M., *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*, Milano, Franco Angeli, 2001.

COSTA M., DAL FIORE F., *Entità in formazione. Governare il cambiamento tra comunità e network*, Torino, Utet, 2005.

DALLAGO L., *Che cos'è l'empowerment*, Roma, Carocci editore, 2006.

DATO D., *Pedagogia del lavoro intangibile. Problemi, persone, soggetti*, Milano, Franco Angeli, 2009.

DATO D., *Professionalità in movimento. Riflessioni pedagogiche sul «buon lavoro»*, Milano, Franco Angeli, 2014.

DE TONI A., BARBARO A., *Visione evolutiva. Un viaggio tra uomini e organizzazioni, management strategico e complessità*, Milano, Etas, 2010.

DELORS J., *Nell'educazione un tesoro*, Roma, Armando, 1997.

FRANKL V. E., *Alla ricerca di un significato della vita. I fondamenti spiritualistici della logoterapia*, tr.it., Milano, Mursia, 1980.

GALIMBERTI U., *Psiche e techne. L'uomo nell'età della tecnica*, Milano, Feltrinelli, 2000.

GOLEMAN D., *Intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli, 1996.

- KOSIK K., *Dialettica del concreto*, tr. it. di G. Pacini, Milano, Bompiani, 1965.
- LIPPARINI A., *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Bologna, Il Mulino, 2002.
- MARGIOTTA U., *Teoria della Formazione. Ricostruire la Pedagogia*, Roma, Carocci, 2015.
- MCLUHAN, *Understanding media*, New York, Mc Graw – Hill Book Company, 1964, tr. it. di E. Capiolo, *Gli strumenti del comunicare. I significati psicologici e sociali di ogni sistema di comunicazione*, Milano, Il Saggiatore, 1981.
- MEZIRROW J., *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*, Milano, Raffaello Cortina Editori, 2003.
- MEZIRROW J., *Fostering critical reflection in adulthood*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990.
- MINGHETTI M., *L'Intelligenza collaborativa. Verso la social organization*, Milano, EGEA, 2013.
- MORIN E., *L'esprit du temps*, Paris, Grasset, 1962, tr. it. di G. Guglielmi, *L'industria culturale. Saggio sulla cultura di massa*, Bologna, Il Mulino, 1963.
- NICOLI D., *Il lavoratore coinvolto. Professionalità e formazione nella società della conoscenza*, Milano, Vita e Pensiero, 2009.
- NUSSBAUM M., *Giustizia sociale e dignità umana. Da individui a persone*, Bologna, Il Mulino, 2001.
- NUSSBAUM M., *L'intelligenza delle emozioni*, tr. it., Bologna, Il Mulino, 2004.
- PHILLIPS A., TAYLOR B., *Elogio della gentilezza*, tr. it., Milano, Salani, 2009.
- PICCARDO C., *Empowerment. Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Milano, Cortina, 1995.
- RIFKIN J., *L'era del successo*, Milano, Mondadori, 2000.
- ROSSI B., *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*, Bari, Laterza, 2009.
- ROSSI B., *Il lavoro felice*, Brescia, La Scuola, 2012.
- ROSSI B., *L'organizzazione educativa*, Roma, Carocci, 2011.
- ROSSI B., *Lavoro e vita emotiva*, Milano, Franco Angeli, 2010.
- ROSSI B., *Pedagogia delle organizzazioni*, Milano, Guerini, 2008.
- RULLANI E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, Carocci, 2004.
- SANTOMAURO G., *Centri sociali di educazione permanente*, Bari, s.e., 1977.

- SCARATTI G., STOPPINI L., ZUCCHERMAGLIO C., *Autori di ambienti organizzativi. Costruire le proprie pratiche lavorative*, Roma, Carocci, 2009.
- SCHÖN D., *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Bari, Dedalo, 1993.
- SEN A., *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Milano, Mondadori, 2000.
- SENNETT R., *L'uomo artigiano*, tr. it., Milano, Feltrinelli, 2008.
- STENDARDI A. (a cura di), *«Vita di San Benedetto» di Gregorio Magno e la «Regula»*, Roma, Città Nuova, 1975.
- TEILHARD DE CHARDIN P., *L'ambiente divino. Saggio di vita interiore*, tr. it., Milano, Il Saggiatore, 1968.
- TOTARO F., *Non di solo lavoro. Ontologia della persona ed etica del lavoro nel passaggio di civiltà*, Milano, Vita e Pensiero, 1998.
- VELLO P. M., *Da reattivi a creativi: come realizzare una learning organization*, Milano, Franco Angeli, 1995.
- VICARI S., *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Milano, Etas, 1998.
- WALDROP M.M., *Complessità. Uomini e idee al confine tra ordine e caos*, Torino, Instar Libri, 1996.
- WENGER E., *Comunità di pratica. Apprendimento, significato, identità*, Milano, Cortina Raffaello, 2006.

Articoli su rivista:

- AA. VV., *Organizational Learning through Transformational Leadership* in Learning Organization, v. 23 n. 4, 2016.
- COSTA M., *Agency formativa per il nuovo learnfare* in Formazione & Insegnamento, vol. 2, 2012.
- COSTA M., *Capacitare l'innovazione nei contesti organizzativi* in Formazione & Insegnamento, vol. 12, 2014.
- COSTA M., *Forma-azione: i processi di capacitazione nei contesti di innovazione* in Formazione & Insegnamento, vol. 1, 2013.
- COSTA M., *Il valore generativo del lavoro nei contesti di Open Innovation* in Veneto Economia & Società, vol. 37, 2013.

- GALLO R., *Conclusioni e prospettive in Eu-tròpia* (ed.), *Volontariato: professione benessere. Il benessere organizzativo nel non profit*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- NUZZACI A., *Pratiche riflessive, riflessività e insegnamento in Studium Educationis*, XII, n. 3, 2011.
- WASHBON J. L., *Learning and the New Workplace: Impacts of Technology Change on Postsecondary Career and Technical Education in New Directions for Community Colleges*, n. 157, Jossey-Bass, 2012.
- ZANGHÌ G. M., *Per una cultura rinnovata. Alcune piste di riflessione in Nuova Umanità*, 119.

Articoli su libro:

- ALBERTINI S., *Sviluppo delle risorse umane e pratiche di lavoro ad alta prestazione*, in PILOTTI L. (a cura di), *Le strategie dell'impresa*, Roma, Carocci, 2005.
- AZZONI G., *L'azienda etica. L'impresa come protagonista di una storia che le persone desidererebbero sentire* in MINGHETTI M., CUTRANO F. (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*, Milano, ETAS, 2004.
- CESSARI A., *Diritto del lavoro*, in CAPRIOLI A., VACCARO L., *Il lavoro*, III, *Diritto e Politica. Conclusioni*, Brescia, Morcelliana, 1987.
- CHIONNA A., *Il lavoro, luogo di relazione tra le persone* in FABBRI L., ROSSI B., *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati S.p.A.
- COSTA M., *Capacitare l'innovazione sociale* in ALESSANDRINI G. (a cura di), *La «pedagogia» di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, Milano, Franco Angeli, 2014.
- COSTA M., *Capacitare le professionalità della green economy: il valore generativo oltre la competenza* in ALESSANDRINI G., DE NATALE M. L. (a cura di), *Il dibattito sulle competenze. Quale prospettiva pedagogica* in Quaderni di Pedagogia del Lavoro e delle Organizzazioni, Lecce, Pensa MultiMedia, 2015.
- COSTA M., *La dimensione epistemologica: modelli e categorie. Lavoro e formatività* in MARGIOTTA U. (a cura di), *Il grafo della formazione. L'albero generativo della conoscenza pedagogica* in Ontologie Pedagogiche, Lecce, Pensa MultiMedia, 2014.

- DE NATALE M. L., *Educazione permanente e democrazia: il contributo di M. Nussbaum* in ALESSANDRINI G. (a cura di), *La «pedagogia» di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, Milano, Franco Angeli, 2014.
- ELIA G., *Lavoro e fasce deboli* in FABBRI L., ROSSI B., *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati S.p.A.
- FABBRI L., *Ricerca pedagogica e pratiche lavorative* in FABBRI L., ROSSI B., *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati S.p.A.
- GABRIELLI G., *Organizzare lo sviluppo per valorizzare persone e business. Spunti per rileggere ruolo e competenze HR*, in GABRIELLI G. et al., *Development factory. Casi e percorsi aziendali di leadership e valorizzazione delle risorse umane*, Milano, Franco Angeli, 2010.
- GARGIULO LABRIOLA A., *Il contributo del «capability approach» all'educazione degli adulti* in ALESSANDRINI G. (a cura di), *La «pedagogia» di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, Milano, Franco Angeli, 2014.
- LOMI A., LORENZONI G., *Il dilemma della crescita: dal rischio di essere giovani al rischio di essere piccoli* in LIPPARINI A., LORENZONI G. (a cura di), *Imprenditori e imprese*, Bologna, Il Mulino, 2000.
- MALAVASI P., *Progettazione pedagogica, governance del cambiamento organizzativo, sviluppo del capitale umano* in FABBRI L., ROSSI B., *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati S.p.A.
- MANCINI I., *Liberazione dalla violenza* in INVITTO G. (a cura di), *Le rivoluzioni di Simone Weil* in Quaderno monografico di “Segni e Comprensione”, n. 11, Lecce, Capone Editore, 1990.
- MARGIOTTA U., *Competenze, Capacitazione e Formazione: dopo il welfare* in ALESSANDRINI G. (a cura di), *La «pedagogia» di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, Milano, Franco Angeli, 2014.
- MARGIOTTA U., *Dal welfare al learnfare: verso un nuovo contratto sociale* in ALESSANDRINI G., *La formazione al centro dello sviluppo umano*, Milano, Giuffrè editore, 2012.
- MARGIOTTA U., *Educazione e formazione dopo la crisi del welfare* in MARGIOTTA U., BALDACCI M., FRABBONI F., *Longlife/Longwide Learning. Per un trattato europeo della formazione*, Milano, Bruno Mondadori, 2012.

- NATOLI S., *Mesótes. Fenomenologia della "cura di sé"*, in DEMETRIO D. et al., *Il libro della cura di sé degli altri del mondo*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1999.
- OLIVETTI A., *L'industria nell'ordine delle comunità* in *Società, Stato, Comunità: per una economia e politica comunitaria*, Milano, Edizioni di comunità, 1952, p. 46.
- PATI L., *Conciliare lavoro e universo relazionale del lavoratore: dall'utile al bene esistenziale* in FABBRI L., ROSSI B., *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati S.p.A.
- PELLERREY M., *Sul concetto di competenza ed in particolare di competenza sul lavoro*, in AA.VV., *Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica*, Milano, Franco Angeli, 2001.
- PRENNA L., *Il lavoro: opus hominis* in FABBRI L., ROSSI B., *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati S.p.A.
- ROSSI B., *Emozioni e sentimenti nella vita organizzativa. La dimensione affettiva della formazione* in FABBRI L., ROSSI B., *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati S.p.A.
- RULLANI E., *Il management della modernità riflessiva. La conoscenza come risorsa per esplorare e per condividere* in MINGHETTI M., CUTRANO F. (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*, Milano, ETAS, 2004.
- SILVESTRI D., *Lavoro e identità personale* in FABBRI L., ROSSI B., *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione*, Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati S.p.A.
- TRUPIA P., *Che cosa ci chiede il "post"? Sei parole per lo humanistic management* in MINGHETTI M., CUTRANO F. (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*, Milano, ETAS, 2004.

Prefazioni/Postfazioni:

- BANZATO M., *Prefazione* in BANZATO M., *Apprendere in rete. Modelli e strumenti per l'e-learning*, Torino, UTET, 2002.
- CORSI M., *Introduzione* in D'ANIELLO F., *Pedagogia del lavoro e persona. Passaggi di stato della materia lavoro*, Lecce, Pensa MultiMedia, 2009.
- MARGIOTTA U., *Formazione e innovazione: un binomio generativo* in COSTA M., *Capacitare l'innovazione*, Milano, Franco Angeli, 2016.

- MINGHETTI M., *Introduzione* in MINGHETTI M., *L'Intelligenza collaborativa. Verso la social organization*, Milano, EGEA, 2013.
- MINGHETTI M., CUTRANO F., *Premessa* in MINGHETTI M., CUTRANO F. (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*, Milano, ETAS, 2004.
- PATRIZI A., *Introduzione. Agire, pensare, costruire professionalità competenti*, in PATRIZI A. (a cura di), *Professionalità competenti*, Roma, Carocci, 2005.
- RULLANI E., *Prefazione* in DE TONI A., BARBARO A., *Visione evolutiva. Un viaggio tra uomini e organizzazioni, management strategico e complessità*, Milano, Etas, 2010.

Altre fonti:

- ATTI DEL CONVEGNO “*Adriano Olivetti e Jacques Maritain per un'economia più umana: persona, industria e sviluppo integrale*”, Roma, Commissione Nazionale per l'UNESCO, 26 marzo 2015.
- BENEDETTO XVI, *Messaggio per la Giornata Mondiale della Pace 2010*, 2:AAS 102 (2010).
- CONCILIO ECUMENICO VATICANO II, Cost. past. *Gaudium et spes* sulla Chiesa nel mondo contemporaneo.
- EUROPEAN COMMISSION, *New Skills for New Jobs. Policy initiatives in the field of education: short overview of the current situation in Europe*, Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA P9 Eurydice), Novembre 2010. Website: <http://www.eurydice.org>
- GIOVANNI PAOLO II, *Centesimus annus*, n. 36.
- OSSERVATORIO SMART WORKING, *Smart Working: ripensare il lavoro, ripensare energia*, Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale – School of Management, Novembre 2012.
- PAPA FRANCESCO, *Laudato si'*. *Lettera enciclica sulla cura della casa comune*, Torino, Elledici, 2015.
- ZICCARDI M. G., *Soggetto, diritto, lavoro nel pensiero di Simone Weil (1909-1943)*, Università degli studi di Trento Facoltà di Giurisprudenza Dottorato in Studi Giuridici Comparati ed Europei, a.a. 2011/2012.

Altre opere di riferimento:

- ARISTOTELE, *Politica*, Milano, Laterza, 2007.
- CATONE M. P., *Carmen de moribus* in *Opere*, UTET, ebook.
- COLUMELLA L. G. M., *De re rustica*, Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 2002.
- DEWEY J., *Arte come esperienza*, Palermo, Aesthetica Edizioni, 2007.
- ESCHILO, *Prometeo incatenato*, Milano, Einaudi, 1995.
- GUARDINI R., *Etica*, Brescia, Morcelliana, 2003.
- HEGEL G. W. F., *Fenomenologia dello spirito*, tr. it. di Cicero V., Milano, Bompiani, 2014.
- MARCUSE H., *Eros e civiltà*, Torino, Einaudi, 1968.
- MARX K., *Manoscritti economico-filosofici del 1844*, tr. it. di con *Prefazione* di Bobbio N., Torino, Einaudi, 1970.
- ROUSSEAU J.J., *Emilio o dell'educazione*, tr. di P. Massimi, Roma, Armando Editore, 1997³.
- SEVERINO E., *Crisi della tradizione occidentale*, Milano, Marinotti, 1999
- SEVERINO E., *La tendenza fondamentale del nostro tempo*, Milano, Adelphi, 1988.
- SEVERINO E., *Oltre il linguaggio*, Milano, Adelphi, 1992.
- SEVERINO E., *Tautotes*, Milano, Adelphi, 1995.
- WEIL S., *A proposito della dottrina pitagorica* in WEIL S., *La Grecia e le intuizioni precristiane*, Roma, 2008.
- WEIL S., *Forme dell'amore implicito di Dio* in WEIL S., *Attesa di Dio*, Milano, Adelphi, 2008.
- WEIL S., *La radice prima*, Milano, SE, 1990.
- WEIL S., *Prima condizione di un lavoro non servile*, in WEIL S., *La condizione operaia*, tr. it. di F. Fortini, Milano, SE, 1994.
- WEIL S., *Riflessioni sulle cause della libertà e dell'oppressione sociale*, Milano, Adelphi, 2008.