

Ridisegnare l'Italia restituendo senso al lavoro.

Annalisa Tonarelli – Università di Firenze

Il senso perduto del lavoro

La portata innovativa del volume di Federico Butera, *Disegnare l'Italia. Progetti e politiche per organizzazioni e lavori di qualità* (Egea, 2023) può essere pienamente colta, provando a mettere questo contributo in continuità con il recente dibattito che si è sviluppato attorno al tema delle Grandi Dimissioni. Come ricorda lo stesso Butera, si tratta di un fenomeno, esplosivo dopo la prima fase della pandemia, che “segnala una nuova fase di insofferenza dei lavoratori, a tutti i livelli, verso occupazioni che non assicurino un'accettabile qualità della vita di lavoro” (p.112)

Il dibattito aperto da David Graeber attorno a quelli che ha definito *bullshit jobs* (Graeber 2018) testimonia tuttavia come la crisi sanitaria non abbia fatto che enfatizzare una tendenza a interrogarsi sul senso del lavoro che stava già affermandosi da tempo. Da un lato, infatti, le aspettative di realizzazione di sé attraverso il lavoro non sono mai state così forti (Lordon 2013), dall'altro le imprese, che hanno nella maggior parte dei casi accompagnato, o addirittura suscitato queste attese, non sono in grado di soddisfarle. Per usare termini impiegati da Dominique Meda ormai oltre un decennio fa, le forme di organizzazione del lavoro, caratterizzate dalla ridotta autonomia dei dipendenti e dalla mancanza di partecipazione alla gestione delle imprese, definiscono un sistema socio produttivo incapace di realizzare le aspettative che pure hanno contribuito a suscitare (Meda 2013).

Dietro il fenomeno delle dimissioni volontarie, così come dietro la crescente difficoltà delle imprese a riempire gli organici, più che un rifiuto del lavoro *tout court* ci sarebbe, dunque, quella che Butera definisce come un'inquietudine, una discontinuità dal basso che nasce da una richiesta insoddisfatta di senso (p.112). Nella misura in cui la possibilità di attribuire un senso a ciò che si fa resta un bisogno fondamentale (Frankl, 1959; Yeoman, 2014), si afferma la necessità di ripensare i contenuti, le forme e le metriche di un lavoro che, per usare le parole di Jaffe (2022), non è in grado di ricambiare l'amore e la dedizione che invece richiede. A lungo lavoratori e sindacati hanno accettato un lavoro ripetitivo o fortemente controllato in cambio di salari più alti e maggiori opportunità d'impiego: il potere di agire, contro il potere d'acquisto, il senso del lavoro contro la sua essenza. Le stesse politiche per il lavoro si sono rivelate particolarmente indifferenti (quando non apertamente in contraddizione) rispetto alla dimensione del senso e della qualità, mentre il dibattito sul lavoro è rimasto, con poche eccezioni, confinato alle dimensioni quantitative, ossia al numero di posti disponibili, o promessi, piuttosto che porre al centro il tipo di attività svolta (Meda 2022).

Certo, aspetti fondamentali come il salario, le opportunità di carriera e di conciliazione possono contribuire (o meno) a dare un senso e un valore all'occupazione, ma non necessariamente questo senso si riflette sulla componente del lavoro, del lavoro vivo: come ricorda sempre Graeber si può avere un buon posto e ottime condizioni di lavoro senza al contempo riuscire a trovare un senso all'attività che si è chiamati a svolgere (Graeber 2018).

Ma in cosa consiste il senso del lavoro? In un recente volume Tomas Coutrot e Coralie Perez (2022) individuano tre principali aspetti. Il primo riguarda la percezione di utilità che si ricava dal successo ottenuto nello sforzo di modificare la realtà; il secondo rimanda alla capacità di svolgere un'attività “a regola d'arte”, il che non significa solo seguendo le indicazioni manageriali ma anche senza derogare ai propri principi etici e valoriali; il terzo, infine, ha a che fare con la trasformazione positiva del lavoratore, la possibilità di crescere e di acquisire esperienza. In altri termini, il senso del lavoro rimanda, alla sua utilità sociale, ovvero all'impatto di ciò che viene fatto sul mondo, alla coerenza etica rispetto alle norme che regolano la vita in comune, ma anche alla sua capacità di contribuire allo

sviluppo individuale del soggetto che presta la sua opera e alla possibilità di realizzarsi attraverso ciò che fa.

La domanda di senso può apparire di primo acchito una prerogativa esclusiva delle professioni qualificate o dei lavoratori creativi per i quali la possibilità di realizzare le proprie aspirazioni in un'attività che dà gioia, rischia di far velo alla precarietà occupazionale e alle pessime condizioni di lavoro (Murgia e Poggio, 2012). Un'attenzione crescente della ricerca verso questi temi ha consentito di evidenziare come questa aspettativa di senso riguardi in realtà ogni categoria professionale, dai dipendenti pubblici a chi svolge i così detti *dirty works*, ovvero mansioni faticose, poco pagate, svolte in orari scomodi e socialmente caratterizzate da un infimo status¹. Oggi, infatti, il lavoro di qualunque natura esso sia, richiede sempre di più alla persona di mettere a disposizione il proprio corpo e il proprio spirito nell'atto di produrre un bene o un servizio, di qualunque natura esso sia. Nel momento in cui viene chiesta la mobilitazione della soggettività del lavoratore, attraverso le conoscenze, le abilità, l'intelligenza e la creatività, (Cukier, 2017) diventa sempre più importante poter trovare risposte positive a interrogativi come: ciò che faccio è essenziale alla vita? Se lo è perché è tanto faticoso, mal remunerato e socialmente poco considerato? E' compatibile con i miei valori? Da questo punto di vista fenomeni come le dimissioni volontarie, l'*Antiwork*, il *Quite quitting* (Scheyett, 2023), il *Downshifting* (Kennedy *et al.*, 2013) possono essere letti come forme di protesta individuale di fronte all'impossibilità di trovare risposte positive a queste domande.

Ripartire dalle organizzazioni

Esiste un altro modo, rispetto a queste forme di *exit* individuale, per affrontare il deterioramento delle condizioni di lavoro e la perdita di senso che l'accompagna?

L'idea da cui muove Federico Butera è che questo modo esista e che i molti problemi che affliggono il mondo della produzione e del lavoro (e a cui dedica una lucida analisi nell'introduzione al volume) possano essere aggrediti attraverso iniziative manageriali orientate a migliorare l'impatto delle imprese sulla società. Il volume si propone, infatti, di fornire una prospettiva di analisi utile a fronteggiare una questione che, tanto le politiche pubbliche che il sistema delle relazioni industriali hanno fino ad ora lasciato ampiamente irrisolta, ovvero come aumentare l'efficienza delle imprese e restituire senso al lavoro. Da profondo e acutissimo studioso del tema, Butera suggerisce di affrontare il problema partendo dalle organizzazioni, proponendo una lettura originale che travalica tuttavia i confini prettamente organizzativi per offrire una visione innovativa per il futuro del Paese.

In particolare, la proposta contenuta nel volume si regge su due fondamentali premesse. La prima riguarda il fatto che le organizzazioni costituiscono il risultato di una progettazione consapevole e collettiva basata su conoscenze solide e che quindi non possono essere considerate come dei meri organigrammi o dei sistemi di autorità regolati dal diritto e dal potere. Le organizzazioni, come mostrano i molti casi citati nel libro sono, da un lato reti di cooperazione tra soggetti collettivi e, dunque, sono aperte all'esterno, e dall'altro devono essere viste come organizzazioni reali, o per riprendere un concetto chiave nell'analisi di Butera, dei *sistemi sociotecnici*, composti da una pluralità di fonti di regolazione, fra cui quelle consentite dalle tecnologie e da organizzazioni del lavoro diversamente professionalizzato.

La seconda premessa consiste nella necessità di andare oltre una visione per certi versi deterministica in base alla quale le organizzazioni sarebbero incapsulate (*embedded*) all'interno di un contesto istituzionale che ne definisce vincoli ed opportunità, per adottare una prospettiva generativa, più attenta cioè al modo in cui le organizzazioni possono a loro volta contribuire a sviluppare, modificandolo, il contesto istituzionale all'interno del quale sono inserite. L'obiettivo del libro non è infatti quello di risolvere i problemi delle singole imprese, rendendole nel complesso più efficienti. Si tratta piuttosto di partire dalla questione organizzativa per elaborare un approccio, basato su

¹ Per un'ampia bibliografia e approfondimenti sul tema si rimanda, tra gli altri, al numero monografico della rivista *Work, Employment and Society* 2019, Vol. 33(4).

modelli e metodi innovativi mutuati dalle eccellenze che già esistono (e che Butera ha lungamente studiato) per trasformare l'intero Paese e costruire un nuovo sistema di regolazione economica e sociale. Come è noto fin da Durkheim la fonte prima dell'integrazione sociale è una corretta divisione del lavoro: necessitiamo di riconoscimento sociale e rispetto per poter assumere il nostro ruolo all'interno della sfera pubblica. Sulla base di questo principio, la produzione di beni e servizi che avviene all'interno delle organizzazioni può contribuire alla trasformazione del mondo e alla trasformazione di sé dei lavoratori, ma anche alla produzione (o riproduzione) delle norme politiche che organizzano la società. In una società, l'organizzazione del lavoro non è una questione esterna alla pratica democratica, né rappresenta una condizione limite di questa, ma è piuttosto una componente interna del suo stesso funzionamento (Honneth, 2020). E' proprio per questo che, nella prospettiva adottata da Butera, agire sulla condizione organizzativa può contribuire a ridisegnare il Paese.

Grazie a queste premesse, l'interesse del libro travalica i confini del dibattito disciplinare per rivolgersi a quelli che vengono definiti da Butera gli "architetti dei nuovi lavori e delle nuove organizzazioni" (p.4). Si tratta di imprenditori, manager, amministratori pubblici, corpi istituzionali, ma anche ricercatori, docenti, sindacalisti che gestendo in modo innovativo le singole organizzazioni possono promuovere un cambiamento radicale e dal basso.

"Sensemaking" e nuovi paradigmi organizzativi

Verso dove dovrebbe portare il cambiamento? La risposta a questa domanda viene fornita nei capitoli 2 e 3 del libro quando, guardando alle eccellenze italiane che già esistono sia all'interno del mondo imprenditoriale (capitolo 2) che nella Pubblica Amministrazione (capitolo 3), viene tratteggiato un ideale di impresa e di PA a cui tendere. Limitandoci al primo ambito, al centro di questo modello produttivo del futuro si colloca, per Butera, l'"impresa integrale". Facendo riferimento all'esperienza olivettiana, ben nota all'Autore (Butera, De Witt, 2011), le "imprese integrali" vengono definite come quelle capaci di dotarsi di una struttura che consente loro di attuare i propri valori e le proprie strategie.

Nel lessico dell'Autore «Integrale» significa prima di tutto che l'impresa non è orientata esclusivamente al profitto, ma è invece capace di coniugare economicità, sostenibilità e qualità della vita delle persone: l'«impresa integrale dà concretezza alla responsabilità sociale dell'impresa, coniugando economicità e socialità sulle sue dimensioni costitutive» (p. 163).

Responsabilità personale degli addetti, caratteristiche della prestazione svolta, rispetto della dignità e della libertà dei lavoratori, produzione corrispondente a valori etici, sono tutti aspetti che definiscono la responsabilità sociale dell'impresa. Essi rappresentano, tuttavia, delle condizioni necessarie ma non sufficienti ad accrescere il senso del lavoro; è necessario che siano aspetti pienamente integrati all'interno della dimensione etica dell'impresa, un'etica che muova dal basso, che guardi al benessere umano e planetario (Lips-Wiersma, 2019) e che passi dal coinvolgimento diretto dei lavoratori. Ciò che nella prospettiva di Butera distingue le "imprese integrali" rispetto alle organizzazioni che si limitano ad adottare strategie, spesso solo formali, di responsabilità sociale, è proprio il legame di reciprocità che le connette (le integra) alla società: non solo importano dal contesto socioeconomico valori, norme, regole sociali, beni collettivi per lo sviluppo, ma diventano allo stesso tempo vettori di valori, conoscenze e cooperazione che contribuiscono, a produrre ricchezza sociale prendendosi in carico l'interesse di tutti e del pianeta.

Quali sono i nuovi paradigmi organizzativi capaci di ridisegnare il futuro del paese? Nei Capitoli 4, 5 e 6 Butera individua tre diverse direzioni che può assumere la dimensione organizzativa. La prima riguarda la transizione dalle strutture organizzative gerarchiche e burocratiche verso modelli a rete. Come mostrano le esperienze di ricerca a cui ci si riferisce nel testo, operare in rete rappresenta un vantaggio per le imprese sia in termini di accesso a risorse di qualità superiore, sia riguardo allo sviluppo collaborativo di competenze e prodotti, alla condivisione dei rischi, alla riduzione dei costi

di transazione. Particolare rilevanza assume, secondo Butera, il modello delle reti governate che permette ai nodi di cooperare e raggiungere obiettivi comuni sotto la guida di agenzie strategiche. La seconda direttrice di cambiamento chiama in causa il concetto di organizzazione reale, una dimensione più profonda e complessa rispetto alla struttura formale visibile di un'organizzazione. In questo capitolo Butera discute il dilemma tra l'utilizzo di strutture rigide, che definiscono chiaramente autorità e responsabilità, e strutture flessibili che regolano i comportamenti attraverso sistemi non formalizzati. Questo dilemma richiede una sintesi tra formalizzazione e regolazione sociale per progettare e gestire delle microstrutture all'interno delle organizzazioni che lascino maggior spazio al lavoro vivo, ovvero al tentativo di aver presa sulla realtà attraverso l'utilizzo dell'intelligenza individuale e collettiva, della sensibilità e dell'attenzione tipicamente umane. Come ha emblematicamente evidenziato la psicodinamica del lavoro (Dejours, 2013) lavorare significa infatti, colmare lo scarto che esiste tra ciò che è prescritto e ciò che è reale: per il soggetto il cammino da compiere tra queste due dimensioni è sempre da inventare e da scoprire. Il reale non è solo il mondo oggettivo ma anche il mondo sociale fatto di gerarchie e procedure. Se le ricette rigide del *lean management* e del *new public management* hanno contribuito a ridurre la parte viva del lavoro favorendo una perdita di senso, Butera mostra come esistano, per quanto minoritari, esperienze che hanno permesso un maggiore adattamento e una gestione più efficace delle dinamiche umane e tecniche. In queste esperienze l'obiettivo dell'organizzazione diventa sempre più quello di dare senso all'esperienza soggettiva del lavoro (Weick 1995) che non la statica definizione dei processi. La terza dimensione della progettazione organizzativa riguarda il lavoro di qualità. Nel capitolo 6 Butera sostiene con forza la necessità di puntare a una professionalizzazione diffusa (ovvero di tutti e non solo delle élite professionali), proponendo un percorso strutturale di valorizzazione del lavoro umano. Questo percorso implica aumentare il valore e la professionalità dei ruoli (che divengono aperti), a ogni livello di qualificazione, attraverso un design congiunto di tecnologia, organizzazione e lavoro. L'obiettivo è sviluppare, regolare e proteggere il lavoro sia per i *knowledge workers* che per i lavoratori meno qualificati. In particolare, la professionalizzazione dovrebbe andare oltre le categorie tradizionali di mansioni e livelli retributivi, disegnando profili di carriera aperti e senza confini (Arthur, 2014). Butera propone così una concezione più ampia nella quale convivono aspetti positivi dei diversi modelli storici di lavoro - le occupazioni razionali del XX secolo, che hanno potenziato la produttività, il lavoro artigiano vecchio e nuovo, che valorizza qualità e bellezza, aggiungendovi competenze digitali e lavoro in team, le libere professioni e i lavori creativi, caratterizzati da elevata formazione, giurisdizione e responsabilità, ma con un focus sulla cooperazione all'interno delle organizzazioni - che valorizzi le competenze, l'autonomia e la responsabilità in ogni lavoratore. In altri termini dopo essere stato derubricato, con il fordismo, a semplice destrezza meccanica che genera alienazione e insoddisfazione, il lavoro torna ad essere abilità professionale.

Sfide aperte

I modelli organizzativi e i metodi di cambiamento basati su esperienze di successo sia italiane che internazionali proposti da Butera sapranno contribuire a restituire senso al lavoro?

Il lavoro continua a giocare un ruolo centrale nella vita degli individui: secondo il modo in cui è organizzato contribuisce a costruire o a distruggere la nostra salute, le nostre capacità cognitive, la nostra sensibilità e socialità. Sul piano sociale il lavoro fonda e struttura una larga parte del nostro rapporto con gli altri e con la natura. Interessarsi alle dinamiche, soggettive e sociali, che strutturano l'esperienza di lavoro e che contribuiscono o meno a dotarlo di senso, è un passaggio indispensabile per articolare le analisi sull'individuo, la società e la politica e contribuire così a un progetto di emancipazione sociale (Cukier, 2018). Nel momento in cui il lavoro rappresenta un'attività sociale gravata di pesanti correlativi normativi (valore, riconoscimento, autonomia) determinanti sia per la il benessere dei singoli che per la democrazia, guardare al modo in cui il lavoro è organizzato, e intervenire su questo livello restituendo spazio al lavoro vivo, rappresenta una sfida imprescindibile.

Una sfida che trova il sindacato, italiano e non solo, tendenzialmente impreparato a causa della difficoltà ad abbandonare l'ideologia scienziata e produttivista del taylorfordismo che, come ha ampiamente sottolineato Bruno Trentin (1997), lo ha plasmato nel corso del Novecento. Avendo a lungo trascurato la questione del senso del lavoro, i sindacati, come del resto la maggior parte delle imprese, hanno oggi difficoltà a farsi carico del malessere e dell'indignazione dei lavoratori per questo è indispensabile, come auspica Butera nel capitolo 7, una collaborazione tra imprese, istituzioni, PA, scuole, sindacati, media, sostenuta da politiche pubbliche che favoriscano la progettazione di organizzazioni, tecnologie, lavori di nuova concezione. La qualità stessa della partecipazione democratica, e quindi l'efficacia dell'attività politica, dipendono sostanzialmente dal presupposto di una corretta trasparente e inclusiva divisione e organizzazione del lavoro.

Riferimenti Bibliografici

Arthur M.B. (2014), "The bounderyless carrer at 20: where do we stand, and where can we go?", in *Career Development International*, 19, 6, 627-640.

Butera F., De Witt G (2011), *Valorizzare il lavoro e sviluppare l'impresa. La storia delle "isole" della Olivetti nella rivoluzione dalla meccanica all'elettronica*, Bologna, Il Mulino, 2011.

Coutrot T., Perez C., (2022), *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, Paris, Seuil.

Cukier A. (2018), *Le travail démocratique*, Paris, PUF.

Dejours C., (2013), *Travail vivant, 2. Travail et emancipation*, Paris, Payot Rivages.

Frankl, V. E. (1959). *Man's Search for Meaning*. New York: Pocket Books.

Graeber, D. (2018), *Bullshit Jobs: A Theory*. Penguin UK.

Honneth A. (2020). "Democrazia e divisione sociale del lavoro". In: Honneth A., Sennet R. e Supiot A., a cura di, *Perché lavoro? Narrative e diritti per lavoratrici e lavoratori del XXI secolo*, pp. 81-114. Milano: Feltrinelli.

Jaffe S. (2022). *Il lavoro non ti ama. O di come la devozione per il nostro lavoro ci rende esausti, sfruttati e soli*. Roma: Minimum Fax.

Kennedy E.H., Krahn H. and Krogman N.T. (2013). "Downshifting: An exploration of motivations, quality of life, and environmental practices", in *Sociological Forum*, 28(4): 764- 783.

Lips-Wiersma (2019), "Does Corporate Social Responsibility Enhance Meaningful Work?: A Multi-perspective Theoretical Framework", in Yeoman R., Bailey C., Madden A., Thompson M., *The Oxford Handbook of Meaningful Work*, Oxford, Oxford University Press.

Lordon F. (2013), *La société des affects. Pour un structuralisme des passions*, Paris, Seuil

Meda D. (2013), *Reinventer le travail*, Paris, PUF.

Meda D., (2022), *Le Travail*, Paris PUF

Murgia A. and Poggio B. (2012). “La trappola della passione. Esperienze di precarietà dei giovani highly skilled in Italia, Spagna e Regno Unito”. In: Cordella G. e Masi S.E., a cura di, *Condizione giovanile e nuovi rischi sociali. Quali politiche?*, pp. 82-99. Roma: Carocci.

Scheyett A. (2023). “Quiet quitting”, in *Social Work*, 68(1): 5-7.

Trentin B. (1997), *La città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*. Milano, Feltrinelli.

Weick K. (1995), *Sensemaking in Organisation*, Thousand Oaks, Sage.

Yeoman, R. (2014). “Conceptualising meaningful work as a fundamental human need.”, in *Journal of Business Ethics*, 125: 235–51.