

# IL LAVORO

## CHE SI PRENDE CURA

IDEE, RICERCHE, POLITICHE

GABRIELE GABRIELLI (A CURA DI)

Con contributi di Fabrizio d'Aniello,  
Gabriele Gabrielli, Silvestro Micera, Silvia Profili,  
Alessia Sammarra e Tiziano Treu



**FrancoAngeli**

SPILLE  
LAVORO per LA persona



# LAVORO per LAPERSONA

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

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

---

## LA FONDAZIONE

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

---

## LA COLLANA

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

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

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

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

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

# IL LAVORO

# CHE SI PRENDE CURA

IDEE, RICERCHE, POLITICHE

GABRIELE GABRIELLI (A CURA DI)

Con contributi di Fabrizio d'Aniello,  
Gabriele Gabrielli, Silvestro Micera, Silvia Profili,  
Alessia Sammarra e Tiziano Treu

FrancoAngeli

  
SPILLE  
  
LAVOROPERLAPERSONA

*In copertina:* ID 35501241 © Gloria Rosazza

by Dreamstime.com

*Grafica della copertina:* Elena Pellegrini

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

## *Indice*

### **Il circolo virtuoso inscritto nello statuto del lavoro: oggetto di cura che si prende cura**

<i>di Gabriele Gabrielli</i>	pag.	9
1. Anche la ricerca scientifica e le pratiche organizzative devono prendersi cura del lavoro	»	9
2. Il lavoro, messo a dura prova, ha bisogno di uno sguardo di cura	»	12
3. Il valore pedagogico del lavoro e quello dell'impresa	»	15
4. Il lavoro e l'economia come luoghi di sviluppo integrale dell'uomo	»	19
5. La corda della fiducia per organizzare il lavoro	»	23

6. Le forme di cura del lavoro	pag. 25
7. Ricominciare dal lavoro	» 27
Bibliografia	» 29

## **Neuroprotesi per il recupero di funzioni motorie e sensoriali dell'arto superiore**

<i>di Silvestro Micera</i>	» 31
1. Introduzione	» 31
2. Neuroprotesi per l'estrazione di informazioni volontarie	» 33
3. Neuroprotesi per il recupero di funzioni motorie	» 36
4. Neuroprotesi per il recupero di funzioni sensoriali	» 39
5. Conclusioni	» 44
Bibliografia	» 45

## **L'esperienza di lavoro dei collaboratori affetti da malattia cronica: evidenze dalla ricerca e implicazioni per la pratica organizzativa**

<i>di Silvia Profili e Alessia Sammarra</i>	» 49
1. Lavoro e malattia cronica	» 49
2. La ricerca. Aspettative ed esperienza dei lavoratori affetti da malattia cronica	» 54
3. La <i>disclosure</i> nel contesto di lavoro	» 55

4. Il rischio della discriminazione nei confronti di lavoratori malati cronici	pag. 61
5. La flessibilità come leva di inclusione	» 63
Bibliografia	» 68

## **Curarsi del noi al lavoro.**

### **Pedagogia della relazione di dono**

<i>di Fabrizio d'Aniello</i>	» 73
1. Cura e educabilità delle persone al lavoro	» 73
2. La noncuranza (co)educativa della razionalità neoliberista	» 76
3. Curare l'interesse di dono per un noi autoeducante	» 83
Bibliografia	» 90

### **Le politiche sociali alla sfida delle crisi e delle fragilità**

<i>di Tiziano Treu</i>	» 95
1. Discontinuità e incertezze del nostro tempo	» 95
2. La crescita non è garantita	» 97
3. Le fragilità attorno a noi	» 99
4. La volatilità dei lavori e le piattaforme digitali	» 101

5. Ripensare le politiche sociali: educazione e conoscenze	pag.106
6. I lavori di cura	» 108
7. Economia e lavori informali	» 110
8. Contrastare il lavoro povero	» 112
9. Ammortizzatori sociali e reddito minimo	» 115
10. Un welfare universale e capacitante	» 117
<b>Note sugli autori</b>	» 121

# *Il circolo virtuoso inscritto nello statuto del lavoro: oggetto di cura che si prende cura*

di Gabriele Gabrielli

## **1. Anche la ricerca scientifica e le pratiche organizzative devono prendersi cura del lavoro**

Il tempo che viviamo è straordinariamente fertile per l'economia e il lavoro. Soprattutto per la trasformazione dei loro significati. I traguardi dell'innovazione in tutti i campi spinge l'ottimismo a tal punto da far considerare percorribili scenari transumani che vogliono mettere fine alla storia così come l'abbiamo vissuta, intreccio di pensieri, gesta e decisioni di uomini. Digitalizzazione, intelligenza artificiale e robotica diventano per l'economia – oltre che l'orizzonte di un mondo migliore capace di

soddisfare senza limiti i bisogni degli individui messi all'angolo dall'ingombrante sopravanzare dei desideri – nuovi idoli al cui cospetto sacrificare molto. Le diseguaglianze che crescono ne sono la testimonianza più evidente ed esito inaccettabile. Com'è possibile che l'impegno dell'uomo sortisca effetti simili? Com'è possibile che i vantaggi dell'innovazione non raggiungano consistenti fette dell'umanità separando, segregando e marginalizzando popolazioni anziché unirle “in nome della fratellanza umana che abbraccia tutti gli uomini, li unisce e rende uguali” (Papa Francesco, 2020)? Malgrado le sirene di una retorica che proclama nuove “magnifiche sorti e progressive” (Leopardi, 2018), in realtà potremmo dubitarne con il poeta recanatese perché stiamo correndo molti rischi, a cominciare dall'insostenibilità di un modo di vivere che non rispetta il funzionamento degli ecosistemi in cui viviamo mettendo gravi ipoteche, probabilmente alcune inestinguibili ormai, sul futuro e sul benessere delle prossime generazioni. Sembra indebolirsi “la coscienza della comunità di destino di tutti gli uomini” (ibidem) che sola può rigenerare l'uomo in tutti i campi del suo agire. Ma i rischi sono ovunque, anche nel lavoro. Le imprese e organizzazioni,

i loro leader e manager se ne stanno prendendo cura? Mostrano di avere a cuore il lavoro che, malgrado i tentativi di impoverirne da più parti il profondo significato per l'esperienza umana, continua ad essere dispensatore di beni materiali, psicologici e sociali? Il lavoro, infatti, si prende cura dell'uomo, ma anch'esso ha bisogno di cura. Il dubbio allora è se, essendo concentrati sul PIL e su profitti a tutti i costi, non stiano "deragliando" dal solco della cura. In altre parole, questa postura individualista non fa trascurare proprio l'umano e le sue istanze più autentiche? La drammatica epidemia contro la quale stiamo ancora combattendo e le sue lezioni (Morin, 2020) ci hanno fatto comprendere però che potremmo avere un mondo migliore, un'economia e un lavoro più a misura d'uomo a patto di riscoprire una semplice verità che sono in molti a richiamare con forzai: siamo tutti connessi, perché tutto è in relazione, siamo tutti dunque nella stessa barca (Ceruti, 2020). Il timore che i processi dell'economia possano sfuggire di controllo fa avvertite l'urgenza di rafforzare la consapevolezza che in questo travaglio socio-economico, ricco di potenzialità e opportunità di benessere, molti rischiano di rimanere indietro e ai margini di una società che sembra ac-

celerare l'apertura di cantieri dove si forgiavano distanze, anziché traguardi per avvicinare la meta del lavoro dignitoso posto dalle Nazioni Unite tra i diciassette Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030. Va sollecitata dunque una riflessione "attiva" sul senso e sulla portata del "lavoro che si prende cura" ma che ha bisogno al tempo stesso di premure e attenzione. Una riflessione che deve permeare la ricerca scientifica, hard e soft, e le pratiche imprenditoriali e manageriali per costruire un'economia e un lavoro fatti per l'uomo e il suo benessere. Entrambe sono essenziali per accogliere l'uomo che non può essere bandito dall'economia.

## **2. Il lavoro, messo a dura prova, ha bisogno di uno sguardo di cura**

In questo tempo il lavoro, dunque, ha molte prove da superare (Gabrielli, 2021). Ne segnalo tre. La prima riguarda il suo senso, che continua a sfilacciarsi da più parti. Cosa significa il lavoro per l'uomo? Quale posto occupa nella vita? Che futuro avrà? La seconda gli chiede conto della sua effettività e consistenza nella pratica organizzativa ed economica. Quanto lavoro c'è? Di quale qualità? Ci

sarà per tutti? Come a dire che non si può teorizzare idee e valori senza implementarli coerentemente nella pratica. Infine, la prova riassumibile in quell'intricato complesso di questioni racchiuse nell'espressione, ormai di uso comune, *new way of working*, ossia come organizzare il lavoro diversamente dal passato, ora che si è usciti dal grande esperimento sociale dello *smartworking* dell'emergenza praticato in stato di necessità. Quali forme assumerà per risultare adeguato alle nuove istanze della trasformazione?

Sono prove profondamente intrecciate, ciascuna infatti influisce e condiziona le altre. Per esempio, se si guarda al lavoro come strumento e dono, “via di maturazione, di sviluppo umano e di realizzazione personale” (Papa Francesco, 2015) un lavoro, insomma, che consente il compimento dell'uomo, ci stiamo muovendo evidentemente sul piano del suo senso. Ebbene questo sguardo e le risposte che genera condizioneranno anche quello della sua effettività nelle pratiche gestionali perché prevarrà la preoccupazione e l'impegno a costruire un'economia capace di creare lavoro in abbondanza e non di risparmiarlo riducendolo a bene scarso privilegio di pochi. In altre parole, le risposte

che emergeranno dal campo economico e manageriale saranno coerenti con le premesse poste dal significato attribuito al lavoro. Al tempo stesso il senso individuato condizionerà altresì il modo con cui il lavoro sarà organizzato e implementato nelle pratiche manageriali e di gestione delle persone. Se gli si attribuisce questo significato il lavoro e la sua organizzazione non guarderanno infatti l'efficienza come mezzo per raggiungere il fine della massimizzazione dei profitti, ma considereranno quest'ultima un buon parametro cui attenersi per non spreccare risorse e, soprattutto strumento per offrire servizi e prodotti di migliore qualità e costi sostenibili. La riduzione del costo del lavoro come ossessione, così, e non la ricerca di un suo attento e sostenibile governo, offuscherà la rilevanza delle gravi conseguenze personali e sociali che essa provoca.

Sono tre prove – senso, effettività e consistenza, organizzazione – profondamente intrecciate perché “tutto è in relazione” (Papa Francesco, 2015). Sono tre prove che individuano altrettanti piani di analisi di grande concretezza e attualità. La pandemia, infatti, ha gettato su di esse un potente fascio di luce illuminandone meglio forme, contorni e nessi che li uniscono. Una conoscenza, al tempo

stesso, che può anche procurare scoramento e preoccupazione. Perciò è bene approfondire questa interdipendenza e far luce sulle sue articolate dimensioni dei diversi piani individuati, riflettendo soprattutto sulle conseguenze per il lavoro e l'economia. I tre piani di analisi chiamano in causa evidentemente protagonisti e stakeholder diversi uniti da una relazione reciproca.

### **3. Il valore pedagogico del lavoro e quello dell'impresa**

Il primo piano, quello dove è in gioco il senso del lavoro, affida la sua cura innanzi tutto ai protagonisti dell'educazione e della cultura, a cominciare dalla famiglia luogo naturale per coltivare entrambe; e poi la scuola, l'università. Senza dimenticare però che anche i luoghi di lavoro possono e devono essere luoghi di cura, fonte di elevazione spirituale e culturale di donne e uomini. La testimonianza profetica di Adriano Olivetti oggi è ancora più attuale e va ravvivata. L'imprenditore visionario di Ivrea, infatti, immaginava l'impresa come "fabbrica comunitaria" (Olivetti, 2014) dispensatrice di ricchezza, cultura, servizi e anche di democrazia. C'è

un passaggio di un suo discorso alle maestranze che chiarisce efficacemente il suo pensiero: “Organizzando le biblioteche, le borse di studio e i corsi di molta natura in una misura che nessuna fabbrica ha mai operato abbiamo voluto indicare la nostra fede nella virtù liberatrice della cultura, affinché i lavoratori, ancora troppo sacrificati e nelle difficoltà, superassero giorno per giorno una infelicità di cui è colpevole la società stessa italiana” (Olivetti, 2015). Un’impresa per l’uomo, dunque, e non il contrario. Le sue idee e la sua vita di imprenditore continuano a rappresentare una testimonianza straordinaria del valore pedagogico del lavoro. Cosa fare? Come recuperare il senso del lavoro che porta benessere e non sofferenza? C’è un impegno enorme da mettere in campo per recuperarlo perché l’“esasperazione del consumo” (Papa Francesco, 2013) lo ha corrosato, alimentando l’ossessione di possesso guidata dai meccanismi e dagli eccessi del paradigma neoliberista nell’economia che hanno posto il profitto sopra tutto. Sempre Adriano Olivetti metteva in dubbio però che l’indice dei profitti potesse costituire un fine per l’impresa. Domandava infatti ai suoi interlocutori: “Non vi è [...] qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?. Scopo dell’impresa,

infatti, non è semplicemente la produzione del profitto, bensì l'esistenza stessa dell'impresa come comunità di uomini..." (Olivetti, 2015). Dunque "l'imprenditore è una figura fondamentale di ogni buona economia: non c'è buona economia senza buon imprenditore" (Papa Francesco, 2018).

Per questo bisogna prendersi cura e coltivare l'attività imprenditoriale come lavoro di servizio per la ricerca e costruzione del bene comune. Senza impresa e senza chi la gestisca, dunque, non c'è lavoro. Si ricordava però come il lavoro abbia subito progressivi slittamenti di significato per diventare, a seconda dei casi, solo fatica che abbrutisce, mezzo per arricchirsi e strumento per competere e far prevalere i nostri interessi, risorsa per consumare e assecondare desideri piuttosto che strumento per rispondere a bisogni fondamentali, merce tra merci che può essere liberamente acquistata e venduta nella società trasformatasi in un mercato, un grande sfavillante e impersonale centro commerciale. Così è facile pensare e crescere nella consapevolezza che tutto nella vita abbia un prezzo, che ogni cosa sia sostituibile con un equivalente e che tutto possa essere comprato. Quello che ha un prezzo però, scriveva Immanuel Kant, non ha dignità (Kant, 1797). Quest'idea del lavoro come costrizione e merce va

contrastata contrapponendole quella di un lavoro scelto e frutto di partecipazione.

Si potrà obiettare che si tratta solo di un sogno e che le imprese non sono per nulla interessate a perseguire questa finalità. Eppure, gli studi organizzativi e anche alcune storie d'impresa raccontano che sarebbe "profittevole" progettare questo lavoro.

Un lavoro reso possibile da imprese responsabili e da manager avveduti che, nell'assecondare la vocazione di ciascuno, trovano anche quell'engagement che libera idee e contributo originale. Ci sono soluzioni di organizzazione del lavoro che generano, se accompagnate da un management che si prende cura dell'umano, soddisfazione e autorealizzazione come hanno dimostrato gli studi psicologici di Alfred Adler, Abraham Maslow e Douglas McGregor.

Un lavoro che coinvolge emotivamente i collaboratori perché si sentono rispettati come persone, riconosciuti per il loro valore, agenti/attori di buone relazioni. Prendersi cura di questo lavoro significa illuminarne la dimensione non soltanto di bene per le persone (piano individuale) ma anche di strumento per costruire legami (piano sociale) e, non c'è da stupirsi, per generare migliori performance economico-finanziarie.

#### **4. Il lavoro e l'economia come luoghi di sviluppo integrale dell'uomo**

Il secondo e terzo piano riguardano l'effettività e la consistenza, da un lato, e l'organizzazione del lavoro dall'altro. La loro prospettiva, di estrema concretezza, domanda: chi sono i principali protagonisti che dovrebbero consentire che il senso del lavoro di cui discutiamo diventi reale, esperienza di vita, concreta dimensione dell'umano? Chi ha la responsabilità di fare in modo che il lavoro ci sia davvero e ci sia per tutti allontanando il timore che l'innovazione tecnologica fatta di digitalizzazione, di intelligenza artificiale e di robot tolga la libertà e il lavoro anziché garantire entrambi? Chi deve organizzare il lavoro in modo che ciascuno, attraverso esso, possa esprimere i talenti che gli sono stati donati e costruire relazioni generative con gli altri per trasformare il mondo che abitiamo? Evidentemente sono numerosi i protagonisti che queste domande chiamano in causa. Un ruolo importante lo hanno certamente governanti e legislatori, ma in questa riflessione voglio piuttosto volgere lo sguardo sugli imprenditori, da un lato, sui capi e sui manager dall'altro, ossia le persone che organizzano e

guidano il lavoro di altri per far funzionare l'impresa. D'altro canto, come già sottolineato, non può esserci lavoro senza impresa "sostenibile", senza qualcuno che voglia organizzare economicamente un progetto e produrre beni e servizi per ricercare il benessere integrale della persona e quello della società. Sappiamo però che c'è impresa e impresa, economia e economia, capitalismo e capitalismo. Per rendere il lavoro effettivo e consistente con il senso sopra proposto occorrono allora imprenditori che guardano all'impresa come progetto sociale e non come una ipotesi individuale; come progetto comunitario che esige condivisione di valori, idee e risultati, che è anche la strada maestra per riconoscere cittadinanza al lavoro come espressione di libertà e strumento di partecipazione. Altrimenti gli imprenditori si trasformano in "speculatori" che guardano l'impresa e i lavoratori solo come mezzi per fare profitto e massimizzarlo a loro vantaggio. Per questo è opportuno impegnarsi per assicurare lo sviluppo di una generativa bio-diversità economica, affinché si popoli da tanti soggetti economici organizzati anche in forme giuridiche differenti che hanno in comune l'obiettivo di andare oltre la logica dello scambio degli equivalenti e