

IL SENSO DEL LAVORO

TRA IMPRESA E ARTE

EMMANUEL GABELLIERI, SERENA MEATTINI

Prefazione di Gabriele Gabriellii



FrancoAngeli

 SPILLE
LAVORO per LA persona 

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



LAVORO per LAPERSONA

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

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

LA FONDAZIONE

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

LA COLLANA

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

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

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

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

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

IL SENSO DEL LAVORO

TRA IMPRESA E ARTE

EMMANUEL GABELLIERI, SERENA MEATTINI

Prefazione di Gabriele Gabrielli

FrancoAngeli



In copertina: 49391128 © Johan2011
| Dreamstime.com

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2020 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.

Indice

**Riscoprire il senso del lavoro per
cambiare l'impresa e far progredire
la persona,**

di Gabriele Gabrielli

pag. 7

**Senso del lavoro e nuove forme di
impresa sociale,**

di Emmanuel Gabellieri

» 19

Arte e impresa. Il volto etico del lavoro,

di Serena Meattini

» 51

**Appendice. L'imprenditorialità
"dentro" e "fuori" l'impresa.**

Un progetto di ricerca,

di Fabrizio Maimone, Gabriele Gabrielli
e Riccardo Maiolini

» 81

Note

» 113

*Riscoprire il senso del lavoro
per cambiare l'impresa
e far progredire la persona*

di Gabriele Gabrielli*

Il volume che avete tra le mani, seppur di dimensioni contenute, propone con straordinaria abbondanza stimoli di natura diversa per riflettere sul lavoro e sul suo senso, sul dialogo fertile e mai sopito tra lavoro e arte, sull'impresa e sul modo di concepirla, sulle forme di interazione e cooperazione tra arte, imprese e management. Insomma, sono pagine che più in generale, dalla particolare prospettiva che intreccia lavoro, imprese e arte, ci fanno anche riflettere sulla direzione del cambiamento di questi primi decenni del terzo millennio.

I tre saggi contenuti nel volume, seppur con differenti intensità, finalità e prospettive disciplinari, discutono di questi temi trovando nel saggio di Emmanuel Gabellieri una sorta di ideale e necessaria cornice di significato. Voglio riflettere brevemente allora su quello che a me è arrivato più forte.

Inizio dal *sensu del lavoro*. Queste pagine indicano chiaramente che, malgrado ci siano ampie evidenze di segno diverso, l'epoca che viviamo sta riscoprendo il senso del lavoro e il valore strutturante che ha per la nostra vita. Un lavoro che le teorie e le pratiche dei secoli scorsi, in particolare degli ultimi cinquant'anni, dominati da uno sfrenato neoliberalismo, ha completamente stravolto rendendolo per i più il luogo e il tempo della sofferenza e dello sfruttamento o il mezzo per fare soldi e accumulare profitti. Un senso appropriato per il regno del "produttivismo moderno", lo chiama Gabellieri, che però ha esaurito la sua forza a causa di numerosi fattori che discute nel saggio. La tesi di fondo è che "per le generazioni di oggi il lavoro non può più avere come unico scopo la crescita della produzione, né il solo guadagno finanziario, ma deve avere un senso che non può essere puramente economico".

Sono numerose, ormai, le ricerche che supportano quest'idea: una di queste è anche quella realizzata dalla Fondazione Lavoroperlapersona (*Generazione Zeta. Valori, motivazioni e atteggiamenti verso il lavoro e l'innovazione*) i cui dati mostrano, in effetti, che i giovani cercano ben altro che il solo guadagno. Sono attenti ad altre dimensioni, guardano con severità, per esempio, all'impegno che le imprese hanno nei riguardi del mondo e dell'impatto sociale. Senso, scopo, *pur-*

pose sono parole che ricorrono con frequenza nei materiali di ricerca. Rappresentano un monito per le imprese e un campanello di allarme per quanti devono costruire politiche di *attraction* verso le generazioni più giovani (clienti, collaboratori ecc.). Ciò non significa che le più giovani generazioni sono insensibili alle componenti materiali e di ricompensa economica del lavoro, tutt'altro; è evidente però che stiamo assistendo a un deciso cambio di prospettiva che produce gerarchie di valori e interessi diversi.

Prima di riflettere sulle implicazioni che questo cambio di prospettiva sta producendo sull'economia, vorrei continuare a esplorare il senso del lavoro attingendo ad ulteriori spunti. Questa volta, vorrei riferirmi al saggio di Serena Meattini.

Tra i tanti passi, riprendo quello che segnala come “il lavoro, e con esso l'arte, è manifestazione della libertà e della capacità di autodonarsi che contraddistingue l'uomo e il suo agire”. Perché è indubbio che anche l'arte è lavoro, una forma particolare di quel lavoro inteso, accogliendo il pensiero di Simone Weil discusso anche nel saggio di Gabellieri, come “mediazione dell'esistenza umana”. Entrambi insomma, arte e lavoro, “manifestano la capacità di creazione e di donazione di sé dell'uomo”. Molto efficaci le pagine della Meattini che organizzano con passione, passo dopo passo, il terreno comune sul quale far

crescere entrambi. Un terreno che li prende in cura per coltivarli “come momenti di espressione, manifestazione e donazione dell’uomo”.

Non è difficile immaginare quanto queste pagine dialoghino generativamente con la riflessione e l’impegno della Fondazione Lavoro per la persona che ha come *claim* originario e fondativo “il lavoro è espressione della persona”, con l’obiettivo di coglierne proprio il duplice valore: da un lato, quello di luogo e tempo di realizzazione del *chi siamo* e del *per cosa siamo chiamati* e, dall’altro, quello di dono di questa scoperta che ne perfeziona il suo significato. Del resto, con il lavoro (e con l’arte) l’uomo impreziosisce il mondo coltivando legami sociali persino con le generazioni successive. Anche per questo, il lavoro della Fondazione trova ispirazione in quello di un’artista, Aldo Sergiacomi, avendo trasformato le stanze in cui lo scultore offidano lavorava nella sua sede, proprio per evocare il valore pedagogico del lavoro quale via per contribuire a formare cittadini responsabili.

Ma ritorniamo al senso del lavoro e al cambio di prospettiva delle nuove generazioni che assegnano un significato diverso al lavoro bonificandolo dagli effetti devastanti di un capitalismo distruttivo.

In uno scenario del genere è evidente che è la stessa *economia* a dover cambiare per sottrarsi al dominio “di una concorrenza frenetica e di una specu-

lazione finanziaria divenuta fine a se stessa” e per essere – continua Gabellieri nel suo saggio – “al servizio del bene comune e della solidarietà tra uomini”. Ma è davvero così? Cosa sta succedendo di concreto nel mondo degli affari? L’economia, in verità, sembra cogliere il clima diverso che si respira nel mondo, testimoniato anche dall’impegno delle nuove generazioni che si prendono il palcoscenico diventando interlocutrici delle istituzioni e dei potenti del mondo.

Una svolta inimmaginabile fino a ieri, eppure il fenomeno Greta Thumber è davanti agli occhi di tutti. Per comprendere bene questo passaggio nell’economia e le sue relazioni con il processo di riscoperta del senso del lavoro, val la pena ripercorrere la comunicazione pubblica degli ultimi tre anni di Larry Fink, presidente di BlackRock, la più grande società di investimenti al mondo. Per far questo ho selezionato alcuni passaggi della lettera annuale che indirizza ai vertici delle società in cui investe i soldi dei suoi clienti.

In quella del 2019 scrive:

Lo scopo [dell’impresa] non è solo la ricerca del profitto, bensì la forza propulsiva per ottenerlo. Utili e scopo non sono affatto in contraddizione, anzi risultano indissolubilmente legati tra loro.

Aggiungendo poi che la capacità di attrarre e trattenere i migliori talenti passa per una strategia coerente con questa visione. È interessante ricordare che l'anno precedente aveva esplicitato che l'impresa deve servire uno "scopo sociale". Per farsi un'idea più precisa di quanto il mondo degli affari stia in ascolto, vale la pena commentare anche qualche passaggio della lettera pubblicata agli inizi del 2020, prima della pandemia, a cominciare da quello in cui scrive:

credo che siamo sull'orlo di una completa trasformazione della finanza.

Valutazione a cui fa seguito quest'altra affermazione:

la sostenibilità è al centro del nostro approccio d'investimento.

Ma cosa vuol dire in termini concreti? Semplicemente che il nuovo successo delle imprese passa per la capacità di costruire "un capitalismo più sostenibile e inclusivo".

Il linguaggio di Fink è così diretto, chiaro e semplice che non lascia spazio a fraintendimenti o interpretazioni diverse: l'economia deve cambiare, le imprese devono leggere i segni dei tempi e proporre uno scopo sociale, altrimenti scompariranno e con

loro i profitti e lo sviluppo. È in questo scenario di cambiamento che va collocato anche il fenomeno delle società benefit che nascono, o si trasformano, per incorporare nel loro statuto d'impresa l'impegno giuridico a perseguire una sorta di "doppio profitto", quello degli utili e quello dell'impatto sociale e ambientale. Un fenomeno in crescita che si accompagna a quello della progressiva diffusione della certificazione BCorp, nata al di là dell'oceano, che oltre 100 imprese italiane hanno già conseguito. Queste società hanno diffuso, in concomitanza della prima campagna di comunicazione denominata *Unlock The Change*, un appello per chiedere alle aziende stesse e alle istituzioni di accelerare il percorso verso un sistema economico e di business sostenibile che rigeneri la società e l'ambiente.

L'impegno in questa direzione, d'altro canto, è destinato ad aumentare perché i Millennials, che rappresentano già la maggioranza della forza lavoro, pensano, come si annotava prima, che lo scopo primario di un'impresa non debba essere il profitto, ma il "migliorare la società". Questo tema è discusso ampiamente nel saggio di Gabellieri che riflette sulle "nuove forme di impresa sociale e imprese benefit". Di particolare interesse è il coinvolgimento, in questa traiettoria di sviluppo, delle piccole e medie imprese e le forme di partenariati tra imprese, associa-

zioni e collettività. Si tratta di nuove forme di concepire il modo di fare impresa che introducono approcci diversi che valorizzano tutti i modelli di partecipazione e co-costruzione.

Prima di chiudere con un'ultima riflessione, non posso lasciare indietro la condivisione di un'associazione che mi ha suscitato la lettura del volume, quella tra le nuove forme di fare impresa appena richiamate e le "forme di interazione tra arte e impresa", discusse nel saggio di Serena Meattini. Solo una veloce annotazione.

L'autrice segnala come oggi – al di là delle tradizionali forme di collaborazione impresa-arte come il mecenatismo e le sponsorship – trovino sempre più spazio forme diverse come quelle che vedono nella "presenza dell'artista" in azienda il suo tratto caratteristico. Iniziative che sono usate in maniera diversa ma che hanno in comune l'idea di costruire e vivere insieme un'esperienza. Di qui il diffondersi di pratiche di co-produzione che diventano un ideale palco dove mettere in scena un'opera senza dover tener conto delle regole del mondo, perché, si sa, quando si è sul palco si vive un altro mondo dove tutto è permesso. È evidente che si tratta, prima di tutto, di una forma di interazione tra arte e management, tra arte ed education. Del resto, la letteratura organizzativa ha da tempo analizzato il management come ar-

te combinatoria e quindi perché non utilizzare questa metafora come nuovo *pass* per far entrare l'arte negli spazi dell'impresa?

Chiudo provando a fare un passo avanti nel tentativo di ricucire le pagine del volume. Abbiamo discusso di trasformazioni del senso del lavoro, dell'impresa e dell'economia che dovrebbero lasciar immaginare un ambiente propizio anche per la fioritura di un protagonismo nuovo delle persone nelle imprese, consentito proprio da una diversa sensibilità di queste ultime verso il benessere dei loro stakeholder, a cominciare da quello dei collaboratori. Creare valore per i dipendenti, considerare importanti le loro aspettative verso il lavoro, i loro bisogni e i loro desideri sono alcune declinazioni di questo nuovo atteggiamento. Insomma, si respira un clima favorevole a riconoscere i bisogni dei lavoratori anche come diritto al loro soddisfacimento. A cominciare proprio da quel bisogno di autorealizzazione che Abraham Maslow spiega mirabilmente in *Motivazione e personalità*. La sua tesi, ancora poco interiorizzata da larga parte del management intrappolato nelle logiche asfittiche del comportamentismo, è che il collaboratore permarrà in uno stato di malessere e scontentezza fino a quando “non sarà occupato a fare ciò che egli, individualmente, è adatto a fare”. Quest'idea dovrebbe divenire la nuova guida per il lavoro di

imprenditori, capi e professionisti che si occupano di gestione delle risorse umane nelle imprese e nelle altre organizzazioni.

La volontà di mettere le persone in condizioni di esercitare questo loro bisogno-diritto di autorealizzazione dovrebbe trovare risposta, allora, in pratiche manageriali che mettono al primo posto l'ascolto e la ricerca degli aggiustamenti organizzativi necessari perché le persone siano felici nel lavoro potendo esprimere il meglio di sé all'insegna del principio "ciò che uno può essere, deve esserlo", affermato dal fondatore della psicologia umanista. Un principio potente, poco letto, studiato e discusso che suona – questa è almeno la mia profonda convinzione – come il principio fondante dell'etica manageriale nel campo della gestione delle risorse umane. Ciascuna persona, in altre parole, dovrebbe essere aiutata "a diventare tutto ciò che si è capaci di diventare". Sulla strada di questa ricerca dell'autorealizzazione di ciascuno, lungo la quale il lavoro viene liberato – direbbe Marx – e reso immune dal salario, dovrebbero essere allocate risorse e pratiche necessarie a consentire alla persona di esprimere liberamente le proprie passioni e progettualità. Una vera e propria miniera di produttività e soddisfazione.

Tra queste pratiche c'è anche quella che coltiva l'*auto-imprenditorialità*, esaminata nel saggio che chiude

il volume di Fabrizio Maimone, Gabriele Gabrielli e Riccardo Maiolini, che propone elementi aggiuntivi per disporre di un quadro più esteso di ciò che sta qualificando la nuova grande trasformazione del lavoro che viviamo. L'auto-imprenditorialità di cui si parla, evidentemente, non è quella che nasce per costrizione, come quando è sollecitata da processi di espulsione di manodopera che chiede agli individui di reinventarsi come *self employed*, ma quella che prende forma attraverso processi di co-costruzione, cui partecipano, da un lato, l'impresa (o meglio il suo management) e, dall'altro, il lavoratore. La retorica della gestione dei talenti narrata dalle imprese dovrebbe essere riletta con queste lenti per acquisire un diverso significato e produrre valore di lungo periodo. Diventerebbe una filosofia di gestione delle persone fondata sul principio che ogni persona è un talento per l'organizzazione, così l'impresa deve assicurarsi che tutti i collaboratori abbiano l'opportunità di sviluppare la conoscenza e le capacità di cui hanno bisogno per tirare fuori il meglio.

Insomma, grazie a un diverso atteggiamento (interesse) delle imprese verso la *persona-che-lavora*, provocato da quest'ampio e documentato movimento che, partendo dal senso del lavoro, sta cambiando paradigma dell'economia, possono aprirsi nuove vie e opportunità perché ciascuno si realizzi compiuta-

mente nel senso proposto dal fondatore della psicologia umanista. All'interno di questo schema di co-costruzione, assistiamo così a una crescente sollecitazione rivolta ai lavoratori "dipendenti" perché assumano comportamenti imprenditoriali o comunque comportamenti con contenuti di autonomia elevati che chiedono maggiore iniziativa e protagonismo. È lecito domandarsi allora se tale tendenza, e la conformazione più autonoma dei comportamenti dei collaboratori, non possa autorizzare a pensare l'intra-imprenditorialità come espressione "interna" di un processo di auto-organizzazione ben più esteso che la trasformazione – e le nuove istanze poste dalla pandemia – sta richiedendo al lavoro e alle modalità attraverso cui organizzarlo.

*Senso del lavoro
e nuove forme di impresa sociale*

di Emmanuel Gabellieri

Appare con crescente evidenza come il capitalismo moderno, fondato sulla produttività esponenziale di un'umanità che si dà per solo fine lo sviluppo della sua potenza sulla natura (rendersi “padrone e possessore della natura”), stia esaurendo il proprio ciclo. Le crisi sociali, frutto dell'individualismo liberale, ne sono state, dopo il XIX secolo, i segni ricorrenti, sebbene sempre relativizzate da una crescita economica apparentemente infinita, che avrebbe dovuto apportare beneficio a tutti.

Vi è poi la crisi ecologica, un monito i cui effetti sono molto rapidi poiché le conseguenze colpiscono il mondo comune e mettono direttamente in discussione il mito della crescita economica illimitata.

Ma è un terzo fattore a rendere manifesto l'esaurimento del produttivismo moderno, che consiste nelle