

GABRIELE GABRIELLI

Post-it per ripensare il lavoro

**Quando il valore non è solo
quello che si conta**

Prefazione di Pier Luigi Celli

FrancoAngeli/La società

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

GABRIELE GABRIELLI

**Post-it
per ripensare
il lavoro**

**Quando il valore non è solo
quello che si conta**

Prefazione di Pier Luigi Celli

FrancoAngeli/La società

Copyright © 2012 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.

*A mia madre e a mia sorella,
donne in cerca del senso del lavoro*

*Appartiene all'uomo il lavoro, questo è vero:
ma guai, guai all'uomo
che appartiene al lavoro!*
(Rabindranath Tagore)

Indice

| | |
|---|---------|
| Prefazione , di Pier Luigi Celli | pag. 13 |
| Prologo | » 15 |
| 1. Economia di mercato e del dono. Quale spazio per cooperazione e solidarietà | » 19 |
| 1. Processi decisionali tra contemporaneità e prossimità | » 20 |
| 2. <i>La tecnica</i> da sola non può nulla | » 21 |
| 3. Passione, fiducia, leadership | » 22 |
| 4. Internet e l'amore oblativo | » 23 |
| 5. Una <i>governance</i> per gli eccessi della globalizzazione | » 25 |
| 6. In un'estate di record, la finanza pigliatutto! | » 27 |
| 7. Non si vive di solo Pil | » 28 |
| 8. La riflessione sull'economia e sul lavoro non va in vacanza. L'enciclica <i>Caritas in veritate</i> | » 30 |
| 9. Emergenza occupazione, redditi familiari, cooperazione | » 32 |
| 10. Occorre una guida per l'economia di mercato | » 33 |
| 11. Crisi ed <i>exit strategy</i> : la riscoperta delle motivazioni intrinseche | » 36 |
| 12. Le molte prospettive di un Paese più povero | » 38 |
| 13. Cooperazione, economia di mercato e principio di sussidiarietà | » 39 |
| 14. Riportare la distanza a prossimità | » 41 |
| Riferimenti bibliografici | » 43 |

| | |
|---|---------|
| 2. Riforma del lavoro, occupazione e welfare. Ricostruire il lavoro per le nuove generazioni | pag. 45 |
| 1. Tempi di “moratorie” | » 47 |
| 2. <i>Private equity</i> e lavoro. Una nuova sfida per i sindacati | » 49 |
| 3. Gli anziani super-garantiti, i giovani per nulla. Il sistema del doppio regime giunto al capolinea | » 51 |
| 4. Un anno cruciale | » 52 |
| 5. Portare la palla al centro, cioè il lavoro senza futuro | » 54 |
| 6. Cercare il consenso per fare le riforme | » 56 |
| 7. Una stagione più spettacolare per la gestione dei conflitti sul lavoro | » 57 |
| 8. Ricostruire il lavoro | » 59 |
| 9. Coltivare il terreno di una riforma condivisa | » 61 |
| 10. La strategia della Fiat e le nuove sfide del sindacato della globalizzazione | » 62 |
| 11. Lavoriamo per la riforma | » 64 |
| 12. Dov'è la riforma del lavoro? I rischi di un tavolo zoppo | » 65 |
| 13. Cosa lascia la vicenda dell'Innse di Milano. L' <i>audience</i> nuovo strumento della protesta sindacale | » 67 |
| 14. Una ripresa all'insegna del senza sviluppo e senza lavoro. Emergenza occupazione, lavoratori che mancano, rinnovo dei contratti | » 69 |
| 15. Seminare speranza nei giovani riformando l'accesso al lavoro | » 73 |
| 16. Perché ogni piazza torni a essere luogo del confronto | » 74 |
| 17. Due prospettive un'unica esigenza di riforma | » 76 |
| 18. La riforma del lavoro inizia dalla formazione, ma l'occupazione resta critica e anche la ricerca dei giovani | » 77 |
| 19. La strada giusta: il lavoro per le nuove generazioni | » 81 |
| Riferimenti bibliografici | » 83 |
| | |
| 3. Diversità, inclusione, responsabilità. Per una società molteplice e accogliente | » 85 |
| 1. Il territorio come luogo di contaminazione sul lavoro | » 86 |
| 2. Il “grasso” e il... lavoro! | » 87 |
| 3. Letteratura e management inclusivo | » 88 |
| 4. Immigrati e lavoro. Le buone pratiche dell'impresa possono aiutare la politica | » 90 |
| 5. Lavoro e conciliazione dei ruoli | » 91 |

| | |
|--|---------|
| 6. Un'altra fuga all'estero, quella dei manager | pag. 92 |
| 7. Non solo giovani tra i futuri manager. L'età non autorizza pretese ma il merito invece sì, eccome | » 94 |
| 8. Preservare legami sociali e competenze | » 95 |
| 9. Ridurre la nostra impronta ecologica è un imperativo morale. Così come preservare il capitale sociale a vantaggio delle future generazioni | » 97 |
| 10. Progettare il lavoro è una responsabilità che abbiamo nei confronti delle generazioni future | » 98 |
| 11. <i>Generation mix</i> : creare valore sociale dal confronto generazionale | » 100 |
| 12. Per rendere sostenibile la modernità occorre apertura e una diversa antropologia | » 102 |
| 13. La funzione HR nell'epoca delle interconnessioni e dell'impresa estesa. La sfida del ruolo di <i>stakeholder partner</i> | » 104 |
| Riferimenti bibliografici | » 105 |
| 4. Senso del lavoro, formazione e professioni. La sfida educativa per formare anche cittadini responsabili | » 107 |
| 1. Va bene anche uno stage! | » 108 |
| 2. Cultura umanista e pragmatica. Cosa serve nel lavoro? | » 110 |
| 3. I valori del lavoro artigiano per superare il fiato corto | » 111 |
| 4. L'assalto agli sprechi | » 113 |
| 5. La formazione tra i ferri vecchi? Come potenziare la crisi | » 114 |
| 6. L'educazione priorità anche sul lavoro | » 115 |
| 7. Il giudizio di utilità deve fare i conti con molti aspetti nel lavoro | » 117 |
| 8. Razionalità ed emozioni nel lavoro devono andare insieme | » 118 |
| 9. Investire sulla formazione è un affare. E i costi di ammortamento si spalmano su più generazioni | » 119 |
| 10. Il lavoro come relazione. Una sfida educativa | » 121 |
| 11. Dalla relazione con i capi può nascere molto disagio. Il fenomeno dello stress lavoro-correlato e la necessità di una nuova educazione manageriale | » 122 |
| 12. Il valore del lavoro e quello dell'economia | » 124 |
| 13. Il silenzio arrogante sul lavoro che non c'è | » 126 |
| 14. Valorizzare il lavoro per non vederlo rifiutato | » 129 |
| Riferimenti bibliografici | » 132 |

| | |
|--|----------|
| 5. Leadership e people management. Vivere le organizzazioni coltivando responsabilità | pag. 134 |
| 1. Fare domande appropriate | » 136 |
| 2. “Convegnite” e mobilità forzata | » 137 |
| 3. Tutti sulla palla! | » 138 |
| 4. Sulla successione al comando | » 139 |
| 5. “Flessometro”: ovvero il cambiamento che si riavvolge | » 140 |
| 6. Le molte facce del... <i>sourcing</i> | » 141 |
| 7. Impresa, che reputazione hai? | » 143 |
| 8. Lavoro e tecnologia. Nuovi strumenti per comunicare | » 144 |
| 9. Se qualcuno ti critica vuol dire che si preoccupa ancora di te | » 146 |
| 10. Invertire la rotta | » 147 |
| 11. La nostra vita alle dipendenze | » 149 |
| 12. C'è anche il <i>non profit</i> | » 150 |
| 13. Un capitalismo troppo ingordo se non vibra di emozioni | » 151 |
| 14. Facciamo a meno del management! Sta montando una pericolosa e irresponsabile escalation contro i dirigenti | » 153 |
| 15. Le e-mail del venerdì | » 155 |
| 16. Il valore non è solo quello che si conta | » 156 |
| 17. L'impresa spettacolare del Memorial di Michael Jackson. Continua il processo di vetrinizzazione sociale | » 157 |
| 18. Persona e comunità al centro dell' <i>experience design</i> | » 159 |
| 19. I colori della gestione | » 160 |
| 20. Leadership senza volto | » 162 |
| 21. Le ragioni dell'impegno dei <i>people managers</i> | » 163 |
| 22. Voglia di leadership di garanzia per una moderna <i>accountability</i> | » 166 |
| 23. Leadership generative ed etica della responsabilità | » 168 |
| 24. Il potere della narrazione come strumento di azione organizzativa | » 169 |
| Riferimenti bibliografici | » 172 |

Prefazione

di Pier Luigi Celli

Tornare sui propri passi è spesso una malinconia: misura, più del tempo che è passato, la distanza dell'anima dalle passioni che ci hanno preso e lasciato; il sentimento confuso di quello che si è creduto e non realizzato.

Bisognerebbe avere il coraggio di non ripercorrere a ritroso il cammino. Oppure, attrezzarsi in tempo per non avere rimorsi o rimpianti.

C'è, paradossalmente, chi ci riesce e a me, che non ho mai sofferto d'invidia, la dignità di chi ha fatto pace con gli anni trascorsi, con tutto il loro carico di gioie e sofferenze, di lavoro e impegni, lo confesso, un po' di invidia la provoca.

È come se la continuità del percorso, pur con deviazioni, interruzioni e ripensamenti, avesse conservato un filo logico, una tenuta sostanziale che non può non provocare la nostra instabilità: quella feroce determinazione a volerci presentare sempre "nuovi", modificati, come pretende oggi la legge dell'audience, e l'attitudine alla rappresentazione.

Ma c'è anche chi non ha bisogno di ostentare una modernità leggera, di quelle di garza modellabile dal vento delle mode; qualcuno che la sua continuità l'ha scritta nei fatti prima di esprimerla nelle parole.

E allora il coraggio prende un'altra direzione: racconta una storia che ingloba la propria storia e non teme contraddizioni o ripensamenti.

Non è più l'oblio a salvarci dai fantasmi quando il lavoro ha modellato i sogni sul passo di ciò che si è comunque riusciti a realizzare, e i fantasmi non ci sono perché non hanno avuto ragione alcuna di prendere forma.

È così che è possibile leggere le riflessioni prodotte da Gabrielli in anni di professione, mettendo insieme, pezzo a pezzo, i pensieri pensati e i pensieri realizzati, fino a costruire una trama che regge persone ed eventi, spunti

di attualità e relazioni ardimentose: quel tessuto prezioso che deborda dal lavoro alla vita, aggiungendo valore e facendo anima per le organizzazioni.

Post-it per ripensare il lavoro è artificio riduttivo se si naviga nella quantità del materiale raccolto.

Serve a depotenziare la tenuta architettuale della costruzione teorica, richiamando la sua estemporaneità, la sua origine collocata nel tempo e nello spazio e pur generalizzabile; in fondo, il vezzo di una casualità di ispirazione che, letta di traverso, mostra invece una coerenza cui non fa ombra l'*understatement* dell'autore.

I giovani e il lavoro, soprattutto. Il refrain dolente di questi nostri anni di passione.

Per un uomo del personale, che ha fatto della cura degli uomini e della loro formazione la ragione prima, e spesso unica, del proprio impegno, il degrado attuale del mercato, delle imprese e dei percorsi di impiego è molto più di un tema di riflessione. Si trascina dietro delusioni, rimpianti e anche rabbia.

Come sia potuto accadere tutto questo, per quali strade si sia persa la voglia di progettare e combattere, è parte integrante del lavoro culturale che Gabrielli ha organizzato nel testo e vitalizzato nelle aule.

La scansione dei capitoli e poi dei paragrafi ha l'andamento di una meditazione quasi rituale; andrebbe letta "a sorsi", fermandosi senza fretta, evitando l'accumulo.

Scopriremmo allora quanta sapienza c'è nel fermarsi a mettere insieme cause remote e conseguenze che, a prima vista, appaiono bizzarre, quasi che a governare i percorsi professionali presiedesse una casualità dispettosa, e non la disattenzione colpevole di chi ha le responsabilità ma non il carisma per renderle feconde.

Gabrielli ama il mestiere con una dedizione monacale e non a caso. Non si abbandona il potere conquistato sul campo per dedicarsi all'insegnamento se non ci fosse un'idea alta e generosa della trasmissione dei saperi e dell'esperienza, alla ricerca di un mondo che renda possibile lavorare bene e stare bene.

Volano i *post-it* richiamati in vita dalla volontà tenace di non perdere nulla per strada, e riempiono pagine e pagine distillate con un sentimento d'altri tempi.

Meminisse iuvabit, avrebbero commentato gli antichi.

Noi, spersi in una modernità confusa e un po' angosciante, vorremmo tanto che molti dei nostri allievi potessero ricordarci per quanto non abbiamo dimenticato: di dire e di dare.

Prologo

A chi non è capitato di andare a riaprire vecchi faldoni di carte raccolte in quei fogli trasparenti che conservano documenti, appunti, note e fascicoli? Vecchi classificatori di diversa altezza e profondità che non sai mai come collocare, con scritte e sovrascritte sulle costole ingiallite dalla polvere del garage e dei traslochi; raccoglitori ammucchiati in qualche scaffalatura senza ordine, che chiedono un po' di attenzione.

C'è sempre qualche scatolone da aprire, rimasto chiuso con il nastro del fornitore dei servizi di logistica dell'ultima risoluzione del rapporto di lavoro che una generosa e paziente assistente ha riempito, sigillato ed etichettato diligentemente per farti riconoscere con facilità il suo contenuto; o che tu stesso hai riempito, in modo decisamente più artigianale.

Quando lo apri per riesumarne il contenuto, combattuto tra un senso di fastidio e un po' di curiosità, ti accingi a razionalizzare e buttare via, a stracciare quel poco o tanto che riesci.

Bisogna fare pulizia ogni tanto. E allora c'è da selezionare cosa buttare e cosa trattenere, dovendo scegliere (con quale criterio?) tra carte, appunti, documenti, lettere, note, presentazioni, fogli Excel, memorandum, autorizzazioni di provvedimenti particolari, contratti e le immancabili "note riservate". Gettarle nel secchio pronto e accogliente, avvolto in quel sacco nero o verde formato condominio provvisto di comodo laccetto di chiusura, è un po' come cestinare una parte di te e di storie che hai vissuto e intrecciato con altri. Perché quando sfogli le carte da buttare, toccando formato e consistenza, riemergono come per miracolo i contenuti e le storie che celano, le loro forme e i loro sapori. Leggi l'oggetto del documento o dell'appunto, fai mente locale sull'annotazione a margine, cerchi di ricordare a chi appartie-

ne quella sigla, provi a collocare temporalmente quello scritto e ricordare il contesto operativo e relazionale: è fatta! Ti compaiono dinnanzi i contorni e le sfumature della decisione presa o evitata o soltanto “deviata”. I volti delle persone che ha coinvolto, le conseguenze della stessa, i sentimenti che l’hanno accompagnata, valutazioni e rimorsi, qualche rimpianto.

Come orientarsi allora? C’è una cosa in verità che mi ha sempre aiutato in questa scelta. Potrà sembrare banale, ma un senso ce l’ha. Ho sempre conservato le carte e i documenti vivacizzati e resi più attrattivi da un post-it attaccato sopra con sicurezza, o invece incollato alla rinfusa e di fretta. Ho ripulito anni interi di narrativa gestionale e di storie organizzative, ma non ho cestinato – almeno nel mio ricordo – carte provviste di post-it. Oggi sono colorati e di tinte diverse, hanno tonalità più forti o più tenui, pronti a un uso flessibile e adattabile agli stili e gusti più personali. Sono riconoscibili e rimandano all’autore.

Ci si scrive poco o troppo su un post-it, dipende dal momento e dalle circostanze. Magari su uno scrivi solo una parola, un nome e un numero di telefono; su altri invece – quelli rettangolari per esempio e più capienti – ti puoi spingere oltre fino ad abbozzarci un pensiero articolato e quasi compiuto, una cosa da fare circostanziata nel tempo e nel contesto. Talvolta, ma di rado, trovi dei post-it con l’andata a capo, ossia una serie di post-it incollati uno dietro l’altro, scritti o annotati in sequenza; se ne perdi uno hai perso tutto.

Il post-it poi è multi-uso, lo puoi usare semplicemente come segnalibro, per evidenziare una pagina di un documento o di una rivista che metti da parte. E si adatta con estrema facilità; è, infatti, molto post-moderno con questa sua caratteristica di flessibilità; lo puoi attaccare sul tavolo, sul personal computer, sul portafoglio, su una carta di credito, sull’agenda; ci puoi andare anche in giro per il corridoio o per l’open space, tenendolo appiccicato su un indice della mano come promemoria da consegnare alla persona che stai cercando con lo sguardo.

Il post-it però ha anche un limite. Ha senso solo se lo lasci attaccato sul documento o sulla carta per cui l’hai scritto; se lo lasci cioè incollato lì per dove era stato pensato, perché altrimenti perde di significato e se viene spostato può creare confusione attaccandosi per caso a un altro foglio, creare distorsioni e dubbi di interpretazione. Occorre stare attenti a questo aspetto, perché molto spesso il post-it viene utilizzato per non sporcare con la penna un testo, una lettera, un documento; sarebbe un peccato. Meglio allora scrivere qualcosa che non lascia traccia e appiccarlo alla nota e rimandare tutto al mittente: “Dottor Rossi, sono d’accordo su tutto. Procediamo pure”. Forse per questo ho sempre provato un senso di rispetto e compiacimento nei

riguardi dei “post-it d’autore”, ossia quelli firmati o siglati, insomma riconoscibili e attribuibili al suo autore.

Il post-it conserva in sé, incorpora potremmo dire, un alto contenuto comunicazionale che riesce efficacemente a far affiorare grazie proprio a questa sua natura posticcia che ne esalta la particolarità. È capace di riportare alla luce, meglio di altri accorgimenti, il contesto in cui ha preso forma e vita; i fatti e la trama soggettiva nascosti nel documento sul quale ha attecchito come una pianta parassita. Quando scartabellando ne trovi uno non puoi non fermarti e riflettere a quando l’hai scritto, cercando di ricordarti perché l’hai scritto e ogni dettaglio. Certo non sempre ritorna tutto vivo ed esplicito; molto rimane tacito e con te. Ma il post-it riesce a farti assaporare per un istante clima, odori, sguardi, sentimenti ed emozioni di quello che hai gestito.

I *post-it* proposti in questo volume sono stati scritti negli ultimi tre o quattro anni e parlano del lavoro contemporaneo, quello che c’è e quello che manca, quello praticato e quello ascoltato, delle inquietudini che lo accompagnano, delle molteplici responsabilità che coinvolge. Alcuni forse trovano spunto in anni precedenti. Tutti fanno parte però di un percorso di consapevolezza affascinante e faticoso perché senza fine. Sono *post-it* colorati e quindi di diversa natura e spessore. Quando li ho ritrovati e catalogati, insieme all’aiuto prezioso di Maria Rosaria Tallo che ringrazio di cuore, estraendoli – apportandovi solo qualche piccolo aggiustamento per semplificarne la lettura – dai contesti editoriali (newsletter e webmagazine, quotidiani e settimanali, riviste) che li avevano pubblicati e “incollati”, non ho potuto fare a meno di lasciarmi trasportare nel mondo che celano, fatto di storie e incontri, emozioni, decisioni giuste e sbagliate, incertezze e orgoglio.

È piacevole staccarne qualcuno e tenerlo in mano per qualche minuto. Giusto il tempo per provare a ricostruirne il significato. Rigirarlo tra le dita per qualche minuto ha anche una funzione educativa secondo il significato più autentico e originario della parola. Ti aiuta a dare un senso al presente e ai progetti su cui stai lavorando. La memoria è un bene e una risorsa importante per proseguire in questo cammino con gli altri. Per questo i *post-it* sono da condividere, passandoli di mano in mano.

G.G.

1

Economia di mercato e del dono Quale spazio per cooperazione e solidarietà

*L'illusione che si possa fare di se stessi il senso di tutto,
mantenendosi indifferenti e separati dagli altri,
è una delle barriere psicologiche e culturali da superare
per costruire un'altra economia.*

(Roberto Mancini)

Gli affanni di quest'epoca ci stanno aiutando a ritrovare il senso delle cose e a comprendere quello che dovrebbe avere un'economia a servizio dell'umanità. Quando è asservita ad altro ne sperimentiamo i limiti e il male. Rimaniamo intrappolati in una sorta di incubo, schiacciati da logiche che lasciano spazio solo a una visione dell'uomo senza respiro e senza anima. Ma dagli incubi ci si risveglia, per accorgersi che "l'economia è importante, la felicità di più". E che la felicità non può essere misurata soltanto con metriche materiali. Studiosi di diverse discipline stanno dimostrando con ricerche approfondite che la sola arida crescita del reddito non produce sempre un aumento di benessere. Si rafforza l'importanza invece – anche in chiave economica – dei "beni relazionali" fondati sui rapporti interpersonali, sulla fiducia e sui legami. Sono beni che vedono l'uomo non tanto e non solo come *agente oeconomicus*, ma come "persona" guidata da motivazioni che vanno oltre gli incentivi monetari e il tornaconto individuale. Si scopre, allora, un'"altra economia", quella dove possono convivere molteplici combinazioni di impresa, come quelle che trovano nella cooperazione, nella comunione, nella pratica della "cultura del dare" il loro scopo. Ci sono esperienze che utilizzano, nella loro attività economica e di produzione concreta, schemi e logiche fondate sulla condivisione, contrapponendosi alla teoria dominante imperniata sulla cultura dell'individualismo e del tornaconto. Sono anche molto differenti tra loro, ma tutte sembrano trovare alimento in un'antropologia che assegna uno spazio rilevante al "noi". Dove nascono e perché si diffondono? Che impatto reale hanno nel tessuto sociale ed economico? Cosa muove gli imprenditori che ne sono testimoni? Si fanno strada in questo percorso idee ed esperienze che sembrano dimostrare come sia possibile organizzare