



# Che valore ha il lavoro e per chi?

È tempo per riscrivere le premesse filosofiche, antropologiche ed economiche che sono state poste alla base del valore del lavoro

di **Gabriele Gabrielli**

**P**er affrontare questa domanda sarebbero necessarie diverse chiavi interpretative. Il lavoro è senz'altro una questione filosofica, ma anche antropologica, sociologica, organizzativa e manageriale, economica e politica. E molto altro. Il valore del lavoro, poi, così come le sue funzioni, hanno natura dinamica perché cambiano nel tempo. Dipendono da una complessa trasformazione, frutto del combinarsi di modelli culturali e sociali con le forme concrete che assume l'agire umano nel campo economico e produttivo, nella scienza e nella tecnica. Forse mai come in questa epoca, però, c'è un ritorno così forte di domande che interrogano l'uomo sul valore e sul senso del lavoro. Ascoltiamo di frequente, negli ambienti produttivi e professionali, così come a cena con i figli e con gli amici, domande di questo tipo. Cosa mi ispira nel lavoro che faccio? Mi soddisfa? Avrei voluto fare altro? Quello che faccio serve a qualcuno? Mi fa stare bene con gli altri o mi provoca disagio? Cambierebbe qualche cosa se avessi un capo diverso? Si potrebbe obiettare che in realtà oggi la domanda che ci si pone è un'altra, quella cioè della ricerca di un lavoro. È vero, nasce da un'altra prospettiva e richiede un impegno diverso, ma con molta probabilità queste stesse domande sarebbero soltanto posticipate. Riprenderebbero vigore non appena entrati nel perimetro di quanti hanno un lavoro, tra i molti che la frammentazione anche contrattuale oggi propone. Non vi è dubbio comunque che le discussioni e le incertezze quotidiane siano assorbite in misura rilevante da questo tema.

D'altro canto la rilevanza del lavoro è diventata nel tempo sempre più centrale. Anche troppo, verrebbe da dire. Forse bisognerebbe - nel riservargli comunque un posto in prima fila - farlo accomodare con altri ospiti valorizzando il resto della compagnia. Le domande sul valore del lavoro celano forse questo disagio sul suo posizionamento, reso oggi più acuto dalle condizioni in cui versa lo sviluppo economico e produttivo. Ma i molti paradossi che viviamo possono aiutarci, mentre ci interroghiamo sul *valore* del lavoro, anche a dargli un *sensò*.

Ma procediamo con ordine in questa riflessione che possiamo sintetizzare così:

1. il lavoro ha assunto nel tempo un valore "fuori misura";
2. la crisi contemporanea nel mettere a nudo, meglio di altre epoche, questa visione egemonica del lavoro, identifica anche i suoi limiti;
3. prima del lavoro c'è la vita di ciascuno

## Il valore del lavoro nel tempo

| Descrizione                         | Dimensioni  | Implicazioni   |
|-------------------------------------|---|--|
| CULTURA UMANISTICA E RINASCIMENTALE |   |  |
| Homo faber                          | L'uomo è artefice della bellezza di questo mondo                    | La natura si può dominare                                  |
| ORGANIZZAZIONE MODERNA              |   |  |
| Il lavoro "ipertrofico"             | Il lavoro può essere diretto (taylorismo-fordismo)                  | L'uomo è solo lavoro                                       |
|                                     | Può essere disciplinato e sottomesso all'economia e alla produzione | Lavoro=merce=sfruttamento<br>Lavoro=produttore=consumatore |
| CONTEMPORANEITÀ E FRAMMENTAZIONE    |   |  |
| Lavoro liquido                      | Lavoro al plurale. Diversità  | Incertezza, flessibilità                                   |
|                                     | Lavoro e tempo libero   | Preferenze, soggettività, benessere                        |
|                                     | Il posto della vita e quello del lavoro                             | Beni relazionali   |



- e di tutti gli uomini;
4. anche i leader stanno prendendo consapevolezza di questo, con implicazioni nella gestione di imprese e organizzazioni.

### Il lavoro fuori misura

Dall'umanesimo abbiamo imparato che l'uomo, con il suo impegno e sacrificio, può creare beni e servizi, arte e bellezza (*homo faber*). La qualità e utilità dei suoi manufatti fanno sviluppare il mondo e la natura. L'uomo ne è l'artefice. Fino al punto di pensare, con un crescendo nel tempo che ha esasperato alcune trame dell'Illuminismo, di essere il *dominus*, il padrone assoluto capace di ridurre l'intera realtà sotto il suo dominio. Gli straordinari risultati delle scoperte scientifiche e tecnologiche, dall'età dei Lumi sino a oggi, hanno alimentato talvolta questa deriva improntata alla volontà di potenza nietzschiana.

Con l'organizzazione del lavoro moderna, ci si è resi anche conto che questa stessa capacità produttiva dell'uomo poteva essere analizzata, scomposta, oggettivizzata e resa quindi strumento dell'economia e della produzione. Il management scientifico sottopone a disciplina, infatti, il lavoro stesso, lo dirige e lo inquadra riducendolo a strumento a servizio della dittatura dell'economia e dei suoi prodotti. È nelle pieghe di questa evoluzione che il lavoro assomiglia sempre più a una merce, non differenzialmente dal suo produttore che diviene sempre più consumatore dei beni che realizza. L'esito di questa insidiosa trasformazione è che senza lavoro non si può vivere, non tanto perché sprovvisti dei mezzi necessari per la sopravvivenza, quanto piuttosto perché il lavoro diventa strumento di accesso alla cittadinanza nella società dei consumi e mercificata. In questo senso il lavoro, assumendo valore assoluto, diventa anche ipertrofico, eccessivo, totalizzante (Totaro, 1999).

### E la mia vita?

Ogni epoca, però, produce anche fermenti. A ben guardare, la fine del Novecento e la profonda crisi di questa prima parte del nuovo millennio hanno

introdotto nuove questioni. Malgrado il lavoro (o meglio la sua carenza) occupi un posto rilevante nelle agende delle istituzioni, della politica, dei cittadini e delle famiglie è indubbio che – per il concomitante interagire di molteplici fattori – la sua funzione egemonica sta subendo molti colpi. Una nuova dialettica (almeno per la modernità) tra tempo di lavoro e tempo libero sta picconando, per esempio, le mura dell'equazione lavoro = identità. L'uomo riscopre che il lavoro è una dimensione importante della vita, ma che questa va ben oltre e rivendica così il diritto a ricercare la sua realizzazione più piena. La persona così, intesa come insieme di dimensioni complesse e inestricabili fatte di razionalità, emozioni e corpo, si fa avanti sgomitando sia nella società sia nei luoghi di lavoro. Buona parte della cultura manageriale, infatti, sta riscrivendo le relazioni persona-organizzazione all'insegna di una maggiore reciprocità. Pluralità, atteggiamenti e orientamenti, preferenze, talenti e punti di forza sono soltanto alcune parole di questo linguaggio che rende esplicita la rottura del monopolio del lavoro così come costruito nel tempo. Per competere in questa economia alle imprese e alle organizzazioni occorrono persone motivate che si lascino ingaggiare in progetti sfidanti. Di qui la necessità di ristrutturare i trade-off, ripensandoli in una prospettiva al plurale e con i colori della diversità. Si aggiungono così

### Leadership multidimensionale





## Senso e leadership

| Ambiti         | Domande   | Dimensioni e implicazioni   |
|----------------|---|---|
| "Dentro"       | Sono presente a me stesso e "sveglio"?<br>Sono sintonizzato con me stesso?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindfulness</li> <li>• Rispetto</li> <li>• Psicologia positiva</li> <li>• Resilienza</li> </ul>                |
| Team           | Quanto riesco a riconoscere e valorizzare la diversità di ciascuno?<br>Sono sintonizzato con gli altri?                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconoscimento e rispetto</li> <li>• Ascolto</li> <li>• Motivazione, engagement, ricompense</li> </ul>         |
| Organizzazione | Da dove trago l'energia per mobilitare persone?<br>Sono allineate le finalità dell'organizzazione con le mie motivazioni individuali? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complessità delle prospettive</li> <li>• Strategie individuali, di gruppo, alleanze</li> </ul>                 |
| Società        | Le finalità dell'organizzazione includono anche le istanze della sostenibilità?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valori</li> <li>• Responsabilità sociale e reputazione</li> <li>• Responsabilità intergenerazionale</li> </ul> |

nuove domande: i contenuti del mio lavoro aiutano a realizzarmi? Il mio impegno si concilia con gli altri interessi che ho nel privato e nel sociale? Sono disponibile per la carriera a rinunciare alle relazioni che ho? Che valore ha il mio lavoro per gli altri?

### Che responsabilità ho?

I cambiamenti in atto hanno implicazioni rilevanti anche sulla leadership che diventa sempre più multidimensionale e ampliata nei contenuti, mentre si interroga sul *perché del lavoro* (Ulrich, 2012). Alle dimensioni della leadership maggiormente esplorate, come quelle della guida di team o di imprese e organizzazioni nella

loro interezza, si aggiungono aree di impegno che accrescono valore e complessità. I leader sono più consapevoli che per ispirare e guidare gli altri occorre innanzi tutto essere "leader dentro" e presenti a se stessi (Ghetti, Appolloni, Bergamo, 2009). La *mindfulness* (Siegel, 2009) è la nuova frontiera di questa capacità che richiede di sapersi "disconnettere" dalle distrazioni e dagli automatismi cui un modello insano di sviluppo ci ha abituato. Come si può essere sintonizzati con gli altri se prima non lo siamo con noi stessi? Ci dobbiamo rispetto. Come potremmo essere leader efficaci e rispettosi degli altri senza esserlo prima nei nostri confronti? Ma ci sono anche altre dimensioni che diventano rilevanti, come quella che interroga il leader sulle finalità dell'organizzazione per cui lavora domandandogli se recepiscono anche la pluralità delle istanze di sostenibilità che provengono dalla società, dall'economia, dai valori che lo ispirano. È una leadership multidimensionale che include nuove prospettive e anche per questo si decentra e diffonde chiamando in causa molti, forse tutti.

È tempo per riscrivere le premesse filosofiche, antropologiche ed economiche che sono state poste alla base del valore del lavoro. C'è da fare un po' di ordine, cominciando con il mettere il lavoro a servizio della persona e della vita. È un esercizio complesso a cui non può sottrarsi chi fa management. ■



**Gabriele Gabrielli**

è docente di Organizzazione e gestione delle risorse umane all'Università Luiss Guido Carli e direttore dell'Executive Mba alla Luiss Business School. È stato direttore Risorse Umane di diverse aziende e gruppi. Ha fondato Studio Gabrielli Associati, laboratorio di idee e servizi per il management delle persone ed è Presidente della Fondazione Lavoro per la persona ([www.lavoroperlapersona.it](http://www.lavoroperlapersona.it))

### Riferimenti

Totaro F., *Non di solo lavoro*, Vita e Pensiero, Milano, 1999.

Ghetti M., Appolloni I., Bergamo F., *Leader dentro*, Luiss University Press, Roma, 2009.

Singer D. J., *Mindfulness*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2012.

Ulrich D., Ulrich W., *Il perché del lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 2012.