

## [Workshop 20° anniversario] Impresa, luogo del lavoro

Teresina Torre\*

Non c'è occasione migliore di questa - un intervento nell'ambito del Workshop dedicato al ventesimo compleanno del nostro *Journal* - per proseguire a ragionare di lavoro, tema di assoluta centralità nelle vicende economico-sociali, tema al quale rivolgo da sempre la mia attenzione di studiosa di questioni organizzative e cui dedico, essendo oramai diventata una sorta di tradizione, lo spazio degli editoriali che, periodicamente, ho l'onore di poter scrivere, soffermandomi su quegli aspetti che di volta in volta paiono di maggiore rilievo.

Questa volta, l'occasione è propizia per proporre un ragionamento più ampio, che evidenzia quelli che, a mio avviso, sono i nodi salienti della questione lavoro. Lo svilupperò introducendo due premesse (di natura diversa, ma ugualmente rilevanti per la riflessione che intendo proporre), per poi toccare i tre punti che, tentativamente, descrivono gli aspetti principali di un percorso in evoluzione. Sullo sfondo si colloca una narrazione che da qualche decennio si attarda ad enfatizzare alcune parole chiave - trasformazione dei processi produttivi, nuove professioni, innovazione, scienza, tecnologia, sviluppo - considerandole la via attraverso la quale il lavoro possa essere rilanciato, senza che davvero si sia trovato ancora il bandolo della matassa.

Che il lavoro sia tassello fondamentale dei sistemi economici è fatto riconosciuto e acclarato, sottolineato ad ogni occasione; che ci sia qualcosa che non quadra - nell'esperienza di lavoro delle persone e negli approcci adottati dalle imprese e più in generale dalle organizzazioni - è altrettanto evidente. Troppe sono infatti le contraddizioni e le criticità che ci si trova davanti - e in un contesto di cambiamento così rapido quale il presente (qualcuno, qualche anno fa, aveva efficacemente usato l'espressione "cambiamento d'epoca", contrapponendola all'idea di epoca di cambiamento, per qualificare la dirompenza della fase che stiamo attraversando) - e che si fatica ad affrontare. Provare a rimettere nella giusta posizione alcune questioni può forse essere di aiuto. È questo quanto mi ripropongo.

---

\* **Teresina Torre**, è Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Genova. E-mail: [teresina.torre@economia.unige.it](mailto:teresina.torre@economia.unige.it).

La prima premessa. È forse l'aspetto cui sono maggiormente legata. La questione "cosa è il lavoro" costituisce infatti la domanda di fondo che precede e va oltre le declinazioni e le definizioni che l'economia e il management ne hanno nel tempo fatto e proposto. È per me la chiave di lettura che motiva l'interesse ad un certo modo di concepire il lavoro e la persona che lavora e sostiene un certo stile gestionale che mi interessa ricercare, approfondire e valorizzare. Ed è una domanda cui, per scelta, cerco risposta in territori che non siano quelli tipici dell'economia come siamo troppe volte indotti a considerarla, a sottolineare cosa realmente sia l'economia (etimologicamente "amministrazione della casa") e quanto questo c'entri con l'esperienza umana.

In alcuni discorsi proposti da Papa Francesco (ma i suoi predecessori non sono lontani per sensibilità e visione) si ritrovano una chiarezza ed una potenza evocativa impareggiabili. "Lavorare è proprio della persona umana", "il lavoro come un atto di amore" sono affermazioni che rilanciano la prospettiva più adeguata al gesto del lavorare, rispetto al quale la lontananza di molta (troppa) esperienza vissuta suona ancora più inadeguata, non umana, cui è difficile (giusto, necessario) non adattarsi. Ancora, nel 2016, incontrando il Movimento Cristiano dei Lavoratori, il pontefice aveva sottolineato che

"Il lavoro è una vocazione, perché nasce da una chiamata che Dio rivolse fin dal principio all'uomo, perché 'coltivasse e custodisse' la casa comune (cfr Gen 2,15). (...) Come possiamo rispondere bene a questa vocazione? Vorrei suggerirvi tre parole, che possono aiutarci. La prima è educazione. Educare significa 'trarre fuori'. È la capacità di estrarre il meglio dal proprio cuore. Non è solo insegnare qualche tecnica o impartire delle nozioni, ma rendere più umani noi stessi e la realtà che ci circonda. *E questo vale in modo particolare per il lavoro: occorre formare a un nuovo 'umanesimo del lavoro'*. Viviamo in un tempo (...) dove il lavoro non è proprio al servizio della dignità della persona, ma è il lavoro schiavo. *Dobbiamo formare, educare ad un nuovo umanesimo del lavoro, dove l'uomo, e non il profitto, sia al centro; dove l'economia serve l'uomo e non si serve dell'uomo.* (...) Educare aiuta a non cedere agli inganni di chi vuol far credere che il lavoro, l'impegno quotidiano, il dono di sé stessi e lo studio non abbiano valore. (...) Educare è una grande vocazione: come san Giuseppe addestrò Gesù all'arte del falegname, anche voi siete chiamati ad aiutare le giovani generazioni a scoprire la bellezza del lavoro veramente umano.

La seconda parola che vorrei dirvi è condivisione. Il lavoro non è soltanto una vocazione della singola persona, ma è *l'opportunità di entrare in relazione con gli altri*: 'qualsiasi forma di lavoro presuppone un'idea sulla relazione che l'essere umano può o deve stabilire con l'altro da sé' (Lett. enc. Laudato si', 125). (...) L'ultima parola che vorrei consegnarvi è testimonianza. L'apostolo Paolo incoraggiava a *testimoniare la fede anche mediante l'attività*, vincendo la pigrizia e l'indolenza; e diede una regola molto forte e chiara: 'Chi non vuol lavorare, neppure mangi' (2 Ts 3,10). (...) Oggi, invece, ci sono persone che vorrebbero lavorare, ma non ci riescono, e faticano persino a mangiare. Voi incontrate tanti giovani che non lavorano: sono 'i nuovi esclusi del nostro tempo'."

È questo il lavoro, prima di essere descritto come costo o investimento, come compiti da assegnare e competenze da ricercare, come posizioni collocate lungo una linea gerarchica e ruoli da interpretare, come processi da realizzare e procedure da

applicare. Tutti aspetti rilevanti (per carità) e necessari (ci mancherebbe) ma a partire da questa consapevolezza ribadita, rilanciata e vissuta.

Seconda premessa. “Lavoro e *luogo* di lavoro”. Sotto questo titolo si nasconde forse uno dei cambiamenti più radicali. Un tempo (oramai lontano nei fatti, ma ancora più nella distanza della concezione) il lavoro “accadeva” in un luogo fisico, non si poteva immaginare altro che in uno spazio ben definito, dove le dimensioni relazionale e sociale erano naturalmente presenti, dove la pausa caffè rappresentava il momento dell’informalità che sostiene la formalità. Un tempo c’erano le grandi fabbriche organizzate secondo il modello fordista (divisione del lavoro ritmata dalla tecnologia), c’erano le grandi organizzazioni burocratiche (fatte di uffici uno accanto all’altro a segnare quella stessa rigorosa divisione del lavoro); i loro ritmi modellavano i ritmi delle città, ne informavano il disegno urbanistico. Non che tutto questo sia del tutto sparito, tutt’altro, ma permane come residuo di un passato non rimpianto. Un tempo c’erano gli stabilimenti, che via via si sono trasformati in laboratori. Poi sono arrivati gli *open space*, tentativo (forse maldestro) di dare forma ad un modo di lavorare che stava cambiando, dove la compresenza di più persone al lavoro in uno stesso spazio era ritenuto favorire lavoro di gruppo, condivisione e capacità innovativa di risposta oltre la rigida assegnazione di compiti e mansioni.

Oggi il lavoro è sempre più in *non* luoghi: complice l’accelerato sviluppo della tecnologia (in particolare nelle due dimensioni della connettività e della portabilità degli strumenti che ne hanno trasformato le coordinate di base), la possibilità di svolgere il proprio lavoro a prescindere da dove il lavoratore fisicamente si trovi è diventato il nuovo modo normale di lavorare, non solo per le attività di tipo impiegatizio-intellettuale ma per un numero crescente di impieghi anche manifatturieri.

Che lo si chiami *smart*, piuttosto che *remote* o ancora *hybrid work* – etichette sulle quali il rigore degli studiosi avrebbe molto da precisare – identifica però questo passaggio verso un disaccoppiamento destinato a consolidarsi tra lavoro e luogo, che apre a nuovi problemi organizzativi, non ancora del tutto identificati e affrontati. È infatti aspettativa consolidata nelle nuove generazioni (che poco capiscono l’utilità dell’*andare al lavoro*) ed è componente apprezzata da tutti i lavoratori e le lavoratrici (soprattutto nella forma dell’alternanza di giornate in presenza e a distanza). È anche, però, sfida per il *middle management*, per le direzioni del personale, per i dipartimenti ICT, tutti implicati nel trovare adeguati modi e appropriati strumenti per lavorare. È altresì provocazione per la società in cui i rapporti (tutti, non solo quelli lavorativi) si stanno spostando sulla dimensione virtuale (con effetti non sempre positivi, come ci si sta rendendo conto), in cui i ritmi di vita e lavoro sono sempre più intrecciati, in cui i volti delle città si stanno lentamente modificando anche per effetto di un diverso modo di pensare al lavoro (al luogo di lavoro) – basti ricordare il fenomeno del *south working* emerso durante la pandemia; o pensare a quello dei nomadi digitali, che trovano il loro modello ideale nella cosiddetta “zainocrazia”, secondo l’idea che tutto quello che occorre per lavorare sta lì nello zaino in spalla, segno di una mobilità esistenziale (prima ancora che lavorativa) e di un potere sulla decisione di lavorare

di cui il lavoratore si è riappropriato; o ancora soffermarsi su quello dei lavoratori che per scelta sono collocati in nazioni diverse da quelle dell'azienda di riferimento, le cui implicazioni sono tutt'altro che banali sia sul piano organizzativo (si tratta di professionisti che offrono la loro opera senza troppo legarsi all'azienda, che pur resta il loro datore di lavoro) che su quello macro, favorendo un allargamento dei confini dei mercati del lavoro soprattutto di quello pregiato che può dettare le regole.

Insomma, il lavoro – quella forma espressiva necessaria alla persona per compiersi – vive in un contesto che si sta via via rarefacendo e al quale occorre guardare con realismo, senza troppo timore né rimpianto, e con cui fare i conti per non farsi travolgere da quella fluidità di baumaniana memoria, che potrebbe fare più danni di quanti si possa immaginare.

È su questo scenario che si innestano i tre passaggi su cui vorrei soffermarmi. Il primo punto è sintetizzabile sotto l'etichetta "il lavoro che cambia". Espressione oramai inflazionata, permane però l'unica a introdurre quello che sta accadendo da qualche decennio. Questo cambiamento è schematizzabile in tre punti. Innanzitutto, si osserva uno spostamento da una fatica prevalentemente fisica ad una di tipo intellettuale, ben evocato dalla contrapposizione dell'etichetta "mentedopera" (coniata circa quindici anni fa e tornata di attualità, ripresa e valorizzata come è stata in ambito sindacale) a quella tradizionale di "manodopera". Anche al più semplice lavoro operaio viene sempre più chiesto ormai di pensare e di curare qualità, risultati, miglioramenti, efficacia e quindi di elevare il proprio valore perché la professionalità si arricchisce. Un secondo aspetto si lega alla pluralità dei lavori, vari (nuovi, che non esistevano prima) e variabili (che si modellano con l'evolversi delle tecnologie e del mercato), contrapposti al modello del lavoro novecentesco – quello industriale di impronta fordista che si apprendeva rapidamente e che tale restava. Lavori e modelli di lavoro che esprimono diversi interessi e che richiedono diverse tutele davanti alle quali il sindacato ancora oggi fatica; lavori che rendono labile il confine tra vita di lavoro e vita privata e che chiedono un allenamento nuovo e un rispetto adeguato affinché l'unica vita che ognuno possiede non si logori invano.

Infine: un lavoro che non è più un posto di lavoro, ma un percorso. Il posto (fisso, ovviamente) in cui entrare (ma dove?) al termine degli studi e restare sino alla pensione (ma quale?). Un percorso (spesso ad ostacoli) che è al tempo stesso di datori di lavoro cambiati e di crescita professionale cercata e costruita (spesso richiesta ma non supportata). Un posto che dava sicurezza in cambio di fedeltà, un percorso che dà sviluppo in cambio di incertezza. Si tratta di un passaggio iniziato da tempo (l'idea di lavoro come intrapresa risale ad oltre venti anni fa), ma che manca di un terreno fertile nel quale consolidarsi: per questo occorre infatti un sistema economico almeno non in affanno, un sistema formativo dinamico (perché solo così fa il suo mestiere) e soprattutto fedele al suo compito vero (formare in senso pieno, più che addestrare) per sviluppare professionalità (caratteristica di tutti i lavori e non solo di quelli altamente qualificati) e un sistema di sicurezze che sostenga la transizione da un lavoro ad un altro.

Il secondo passaggio. Mi piace sintetizzarlo sotto questa espressione “Il lavoro che non c’è (e quello che c’è)”. Perché qui il realismo ci spinge a guardare nel mondo delle imprese e, più in generale, delle organizzazioni che non trovano chi corrisponda alle necessità che esprimono e che al tempo stesso offrono poco, incapaci di scommettere davvero sul valore che il lavoro crea. “Il lavoro che non c’è” ha tanti volti. Ha quello delle professioni intellettuali altamente professionalizzate, che è fatto di numeri insufficienti (quanta miopia e quanto disattenzione hanno portato alle carenze oggi); è fatto di condizioni poco appetibili e sovente anche poco dignitose (che spingono troppi giovani a cercare all’estero collocazioni ed occasioni che non trovano nel nostro paese, che pur ha investito su di loro e che non riesce neppure a fare qualche calcolo basico di convenienza). Ha il volto del lavoro operaio faticoso (quanto ne è necessario in particolare in alcuni settori industriali) e rischioso (la sicurezza sul lavoro ancora troppo trascurata) che non attira (come stupirsi?) le giovani generazioni, ha il volto degli impieghi nei servizi (necessari al sistema paese e non considerati interessanti; le cui difficoltà di reperimento sono troppo semplicisticamente liquidate con la scarsa voglia di lavorare dei giovani e delle giovani – dimenticando che questi e queste giovani li abbiamo educati noi, con il nostro modello culturale).

Ha il volto del posto fisso a vita (quello di cui sopra), rifugio sicuro in un mondo difficile in cui si teme di entrare per mettersi in gioco, tanto poca è la comprensione di cosa sia il lavoro (per davvero) e tanto grande è la sfiducia nel futuro. Ha il volto del lavoro delle donne, che continua a non esserci, schiacciato tra ritualistici proclami della sua importanza e modelli univoci cui le donne sono chiamate ad adeguarsi. Ha quello dei NEET- *not in education, employment or training* – per i quali il lavoro non pare neppure un fatto aspirazionale.

“Il lavoro che c’è” è quindi troppo spesso un lavoro che non vorremmo: è il “brutto” lavoro, quello che non rende onore alla dignità della persona (tema troppo assente dal dibattito) e che distrugge la vita (troppi sono i morti sul lavoro); quello che non si caratterizza per un senso compiuto (che risponde al bisogno della persona di capire a cosa collabora, a cosa serve il suo impegno, la sua fatica), per varietà, ricchezza e discrezionalità (troppo dimenticati sono gli studi sull’analisi e la progettazione del lavoro che spiegano quanto motivazione e soddisfazione dipendano dalle caratteristiche del lavoro), che non sostiene il bisogno di socialità implicato nel rapporto tra la persona e il mondo.

A questo punto, non resta che un passaggio: la riflessione su “cosa serve al lavoro”. Di certo, serve meno retorica e più interesse concreto. Di centralità del lavoro e della persona che lavora si parla troppo e da troppo tempo (quante volte ho ripetuto “troppo”), senza che la si pratichi così diffusamente come sarebbe necessario (perché – non dimentichiamolo - qualcuno, e neppure pochissimi, ci sono). Oggi, però queste affermazioni vanno riprese e vanno capite nel nuovo contesto tecnologico che ancora più rapidamente che nel recente passato sta investendo il lavoro. La sfida della cosiddetta intelligenza artificiale è una grande occasione per il lavoro, a patto che si scelga e si scelga per quella che in un recente volume, uno degli ultimi suoi lavori, Federico Butera etichetta come “buona”, ricordandoci che non va tutto bene e che

soprattutto occorre governarla. E indica due piste di lavoro per scommettere sul lavoro "arricchito", quello che dal coinvolgimento con i tanti strumenti di intelligenza artificiale a disposizione ne esce migliorato, perché potenziato nella sua capacità realizzativa e valorizzato in quella creativa: occorrono 'cantieri' (cioè, luoghi e momenti di elaborazione dinamica) partecipati nelle singole imprese e nelle Pubbliche Amministrazioni e occorrono politiche pubbliche e patti centrati sul nuovo lavoro. Occorre, in altri termini, dotarsi diffusamente di percorsi di formazione investendo sia in politiche aziendali che in politiche attive per la riqualificazione del lavoro; percorsi dotati di investimenti adeguati, incardinati su una visione chiara di cosa siano le diverse intelligenze (le tante umane e quella artificiale) e disegnati per sviluppare un patrimonio ampio e solido di competenze. Solo così si generano lavori di qualità (cioè, produttivi).

In buona sostanza, e in maniera un po' lapidaria, potremmo suggerire che al lavoro servono: un sistema paese che riparta dall'educazione e dalla formazione (dove l'educazione sta al primo posto, educazione cioè relazione che sviluppa conoscenza); servono imprese che credano e investano nelle persone (quanto spazio per un nuovo modo di fare *people management*); servono persone (lavoratori, cioè imprenditori, manager e collaboratori) che scommettano sul lavoro e tornino a mostrarne la bellezza.

Per questo mi piace chiudere con una citazione. È il protagonista del romanzo "La chiave a stella" di Primo Levi a parlare, Libertino Fausone detto Tino, di mestiere montatore.

*«Io l'anima ce la metto in tutti i lavori. Per me, ogni lavoro che incammino è come un primo amore.... Amare il proprio lavoro è la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra».*

C'è da ricostruire questo modo di stare nella realtà (non solo del lavoro), ci sono da ricostruire le condizioni perché questo possa essere.

### **Alcuni (essenziali) riferimenti bibliografici**

- Benanti, P. (2021) "L'ulteriorità dell'uomo, l'artefatto tecnologico e la storia: pensare la tecnologia." *Condizione tecno-umana tra eccesso ed eccedenza. Fondazione Centro Studi Filosofici di Gallarate*, 11, 99-109.
- Cappetta, R., 2020, La bellezza del lavoro e dell'analisi organizzativa, *Prospettive in Organizzazione*, 13, 1-5.
- Cappetta, R., Del Conte, M. (2019), Per la formazione servono buone politiche, *Economia & Management*, 3, 65-70.
- De Michelis G., Butera F., (2024) *Intelligenza artificiale e lavoro, una rivoluzione governabile*, Marsilio Editore, Venezia.
- Levi, P. (1978), *La chiave a stella*, (riedizione, 2006), Einaudi, Torino.
- Marini, D. (2018), *Fuori classe. Dal movimento operaio ai lavoratori imprenditivi della Quarta rivoluzione industriale*, Il Mulino, Bologna.

- Martini M. (2022), *Economia, l'ordine della casa. Lavoro, persona, impresa*. Itaca, Ravenna.
- Orlikowski, W. (2000), Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations, *Organization Science*, 11(4), 404-428.