

BDS

ISBN 978-88-32016-19-2

© Copyright 2024 by BdS – Leucotea S.a.s.,
Via Zeffiro Massa, 226 – 18038 Sanremo (IM)

www.leucotea.it

Prima edizione

GIUSEPPE DE PETRA

APPRENDERE LA
RESPONSABILITÀ
*PER UNA FONDAZIONE RAZIONALE
DELL'ETICA DEL LAVORO
E DEL MANAGEMENT*

BDS
SANREMO

*perch' io sia giunto forse alquanto tardo,
non t'incresca restare a parlar meco:
vedi che non incresce a me, e ardo!*
(Inf., XXVII, 22-24)

a Sophie e Nicola

INDICE

Prefazione dell'autore	13
Prologo	17
COESISTERE E CONFLIGGERE. SOCIETÀ, LAVORO E LEADERSHIP	
1. L'immediatezza	33
2. L'incertezza	37
3. Il consenso	41
DICOTOMIE, DISTONIE E DISSIMMETRIE	
1. I ruoli di <i>genere</i> nell'organizzazione di lavoro	54
2. Il conflitto di linguaggi	62
3. Dissimmetrie. Senso di appartenenza e partecipazione <i>versus</i> disimpegno identitario	74
4. Autocrazie, oligarchie e "democrazie" in azienda	80
PER UNA FONDAZIONE RAZIONALE DELL'ETICA DEL LAVORO	
1. Coscienza di <i>ruolo</i> e individuo <i>etico</i>	91
2. Il <i>sentimento tragico</i> della responsabilità	121
2.1 Antigone	123
2.2 Socrate (apologia)	125
2.3 Don Chisciotte e il <i>diversamente tragico</i>	130
3. Responsabilità e libertà	135
4. Apprendere la responsabilità	137
Conclusioni	144
Post-Scriptum	147
Bibliografia	154

PREFAZIONE DELL'AUTORE

Cara lettrice, caro lettore,

il volume che ha tra le mani può sembrarle pretenzioso già solo nel titolo. Mi creda, non lo è. Non è mia intenzione assumere nessun atteggiamento austero né tantomeno assurgere a detentore di una qualche verità. Quale verità, poi?

Due sono i temi portanti di quanto sta per leggere: uno è il *lavoro*, nella sua accezione lata, cioè sociale; l'altro è la *responsabilità* considerata sotto l'aspetto etico e manageriale. Potrà sembrarle, poi, che di tanto in tanto io affronti queste argomentazioni dando loro modulazioni e articolazioni differenti, quasi cedendo alla digressione, ma si renderà conto, al termine della lettura, che così non è che il cerchio, in qualche modo, si chiude. Tutto ciò in nome di sua maestà la dialettica, la multiforme dialettica, che possiede l'indiscusso talento della *complessità*.

Questo scritto non è venuto alla luce oggi. Non nasce dalle sollecitazioni, seppur legittime, delle ultime crisi pandemiche o belliche o energetiche che hanno interessato e che stanno interessando l'Europa, l'Italia e il mondo intero. Né nasce dalle suggestioni residue della pubblicistica manageriale corrente. No. Questo libro – insieme alle tesi e agli innumerevoli riferimenti teorici che custodisce e che mi auguro, questo sì, possano originare in lei ulteriori *rifrazioni di pensiero* - muove in realtà da molto più lontano e affonda le sue radici nelle profondità di una riflessione sul mondo del lavoro – e segnatamente sul mondo organizzativo italiano – che sto portando avanti da qualche tempo e che altro non è che l'ineluttabile esito della mia professione, quella di docente, consulente e formatore manageriale. Una professione che mi ha dato modo, in vent'anni di sudatissime “aule”, di osservare le mille sfaccettature del contesto lavorativo, soprattutto quelle delle piccole e medie aziende che costituiscono invero il tessuto industriale ancora reggente questa nostra stanca, stanchissima economia. Mondì, scenari

organizzativi e aziendali unici, peculiari, come uniche e peculiari sono tutte quelle centinaia di persone - imprenditori, manager e lavoratori in genere - che ho conosciuto in questi quattro lustri professionali.

Dunque, ciò che sto osservando e vivendo nell'ultimo periodo sono cambiamenti organizzativi intensi, figli di mutamenti sociali dalle più vaste implicazioni, sebbene ad un primo sguardo sembri che nulla stia cambiando o che nulla sia cambiato. Dalla mia prospettiva, le assicuro, non è così. Queste sono *alterazioni* che lasciano e lasceranno il segno. Che ci lasceranno il segno. È inutile nasconderci dietro un dito, come si suole dire. Quello che infatti stiamo affrontando e quello a cui stiamo andando incontro nel mondo del lavoro e, più in generale, nella società – dimensioni e fenomeni da me analizzati con uno sguardo *sociologico* soprattutto, ma anche *filosofico* - sono trasformazioni complesse non certo semplici da decifrare. Figurarsi se lo saranno da gestire. Ma questo non deve né allarmarci né inquietarci né tanto meno indebolirci. Tutt'altro. Ciò non può che stimolarci e, mi consenta questa espressione, persuaderci a cambiare *con* il cambiamento, cioè insieme ad esso, assecondandolo in qualche modo, dunque a viverlo, a farlo nostro, ma mai a subirlo. In breve, tutto ciò deve indurci a ripensarci e migliorare. Perché una terza via, a quanto pare, non c'è.

Mi lasci dire ancora due parole. In questo scritto non ho voluto trarre nessuna conclusione. Ho solo tentato una problematizzazione dell'ambito manageriale e organizzativo attuale muovendo, come dicevo sopra, da due prospettive macro: il lavoro e l'etica. Il libro è concettualmente la prosecuzione del mio volume pubblicato alla fine del 2020, dal titolo "*I tre apprendimenti circolari per il management 5.0*"¹. Se lo ha letto, si accorgerà - già solo sfogliando queste pagine - che i temi qui esposti e trattati sono un *continuum* di

¹ G. De Petra, *I tre apprendimenti circolari per il management 5.0 – Il modello della leadership generativa tra change management ed engagement organizzativo*, Morlacchi Editore University Press, Perugia, 2020, collana Sociologica-mente.

riflessioni e istanze poste in essere proprio lì, in particolar modo l'istanza del *riformismo manageriale*, il mio più grande rovello e il mio più grande desiderio a un tempo. Una continuazione e anche una compiuta realizzazione - nondimeno più articolata e, per certi versi, più complessa - ma comunque sempre vivida, mi auguro, se non altro per gli intendimenti e gli auspici.

Giuseppe De Petra

PROLOGO

La società, sosteneva Thomas Paine, è il prodotto dei nostri difetti. Con essa anche la *cultura* di riferimento, mi permetto di aggiungere. Lo scenario *multidimensionale* di questo ultimo decennio ha una portata, me lo si lasci dire, da metro cubo. Più precisamente, l'immagine che ho in testa è quella di un fiume a carattere torrentizio. Ora, bisognerebbe intendersi prima di tutto sul concetto di *dimensione* e di *multi-dimensione* in particolare, ma soprattutto su quello di *società* e di *cultura*. Lo faremo, ma non ora.

Dicevo, questo fiume, ahimè, *poco silenzioso*, non è certo quel mansueto emissario che scorre lento ed inesorabile e che immaginava Eraclito quando, in qualche schiarita di quel suo proverbiale ermetismo, volle farci intendere il concetto del *divenire*, ma è piuttosto una fiumana nevrotica che porta con sé, oltre che impazienza e parossismo, l'ineleganza, l'inopportunità e la pervasività proprie di un'*esondazione*. Mi verrebbe da dire che oggi l'espressione, la scrittura e la stessa riflessione non sono più bastevoli per misurarsi con questi avvenimenti. Quest'ultimi ci sopravanzano, ci annientano, ci sospingono nel loro irrefrenabile *maelström*².

L'enormità di questi fenomeni è ravvisabile in ogni dove: dai comportamenti degli individui all'informazione, dicasi oggi *infodemia*; dalla trasformazione digitale alla politica. O meglio, alle *politiche*. Ancora, dalle istituzioni tutte al *welfare state*. Ma più di tutti, questa trivialità è apprezzabile quando affondiamo lo sguardo nelle viscere del mondo del lavoro, delle organizzazioni, nelle aziende per intenderci, osservando quel loro incedere tra la compulsione e il logorio dovuti ad una somma di fattori quali: una crisi sistemica senza eguali intervenuta negli ultimi anni, in queste latitudini occidentali per lo più; una pandemia che ancora porta con sé strascichi economici e psichici; ma, in particolare, l'acme di questa crisi

² Vortice

abbiamo cominciato ad intravederla alla *premiere* di una guerra (mondiale?) inaugurata nel bel mezzo dell'Europa prima e in Medio Oriente poi e in un quadro clinico continentale e più ancora internazionale, come dicevo, già severamente compromesso.

Ecco, giustappunto, l'Europa. L'Europa ancora sostanzialmente alla ricerca di un'identità. Il vero problema di questa Europa post Maastricht è a mio avviso questo. È del tutto inutile insistere su altre ragioni e congetture. Questa identità *allargata* non si è ancora conformata causa una carenza strutturale non tanto sul piano politico – quello anzi è sin troppo definito da Bruxelles - ma quanto su quello per così dire *multidimensionale* e a causa di una *contraddizione* interna che già Habermas, nel 1992, aveva rilevato e analizzato con acume e dovizia di particolari. Qui non posso che rimandare il lettore ad approfondimenti sul tema.

Le singolarità nazionali - chiamiamole così - nonostante tutto, rimangono ancora convintamente cristallizzate sulle loro politiche interne, timorose di perdersi e di disperdere il loro patrimonio culturale proprio. Qui sta tutto il problema. Ed è un problema le cui implicazioni e le cui dissonanze si riverberano sul piano sociale “interno” e quindi lavorativo. E non è certo un problema da poco, considerando che questa *dimensione identitaria*, pur cercandola o pur forzandola, non è ancora comparsa neanche all'orizzonte.

«A partire dal Trattato di Maastricht», scrive infatti Habermas, «gli Stati membri sono sempre più riluttanti a ultimare il compimento verticale dell'Unione Europea. Essa verrebbe infatti ad assumere i lineamenti tipici di uno stato e a subordinare strutturalmente a sé vecchi stati nazionali. Consapevole delle proprie conquiste storiche, lo stato-nazione s'irrigidisce sulla sua identità proprio nell'istante in cui viene travolto e spodestato dai processi di globalizzazione».³

Certo, tutto questo era vero quando Habermas scriveva. Ma oggi? Oggi che significa *globalizzazione*? Esiste ancora un

³ J. Habermas, *L'inclusione dell'altro – Studi di teoria politica*, a cura di L. Ceppa, Feltrinelli, Milano, II^a ed. 2013, pag. 137.

processo che possa dirsi *globale*? E l'Europa cosa vuole essere? Cosa vuole fare da *grande*? Cosa vuole rappresentare da domani, a cominciare dalla gestione di queste crisi? Mi fermo qui. Oltre non posso andare. Più in là non voglio andare. Farei una digressione troppo ampia per poter rientrare poi agevolmente sul tema di questo volume.

Ci troviamo dunque di fronte ad una *situazione dell'umanità* - la definizione è di Karl-Otto Apel - che si configura proprio come «una sfida per l'etica»⁴. L'etica, questo sostantivo femminile che ha smarrito non solo il suo portato valoriale, sociologico per così dire, ma si è svuotato anche della sua indicazione semantica ed etimologica che lo rimanda (o che lo rimandava) al comportamento morale e al costume sociale. La questione etica si presenta oggi, in questa socialità *dai nervi tesi*, come un «tentativo intellettualmente *disorientato*»⁵. Il prefisso verbale *dis* è mio.

Questa *eticità* è in pieno stato confusionale, o peggio, sta subendo un preoccupante processo regressivo, la cui titolarità dello studio e dell'indagine non appartiene più alla filosofia o alla sociologia, ma all'antropologia. Questa regressione, dunque, o come la definisco io, questa *progressione involutiva*, questo processo ininterrotto di *de-ominazione* - la fiumana di cui sopra - sta investendo o ha già investito la nostra società e insieme ad essa la nostra cultura *tout court*. Ci stiamo contraendo in una sorta di rigurgito nichilista post-contemporaneo nel quale i valori non hanno invero subito *soltanto* un sottodimensionamento, ma un tracollo, una discesa verticale ad un livello zero su una scala di priorità ideale, un annientamento frutto di un'entropia di significati che non ha precedenti. Questo è il vero dramma della modernità, di questa nostra modernità alla quale ci richiamiamo, troppo spesso e non sempre a ragion veduta, con fare trionfante e orgoglioso. Una modernità confusionaria, disintegratrice di senso, di valori e fautrice dello *svuotamento*

⁴ K.-O. Apel, *Etica della comunicazione*, Jaca Book, Milano, IV^a edizione, 2012, pp. 10-11.

⁵ Ivi, pag. 12.

dell'esperienza (L. Ceppa, 1998).

Il *nichilismo* nuovamente trionfante non è invero un incidente di percorso nell'evoluzione della società, ma è lo *status* incontrovertibile attraverso il quale siamo costretti a passare per rivisitare, trasfigurare o superare i nostri *valori*. Mi servo qui del pensiero di Nietzsche e delle parole di Heidegger per spiegare ulteriormente questa nostra attuale dimensione caratterizzata da un *nichilismo storicamente determinato*: «stiamo in questa storia non come in uno spazio indifferente, nel quale possono essere assunti a piacere punti di vista e posizioni. Questa storia è, essa stessa, il modo in cui siamo e camminiamo, in cui noi stessi *siamo*. La svalutazione dei valori finora supremi giunge nello stato della deposizione e del rovesciamento». ⁶ Ma non sarà davvero, come ebbe intuito Nietzsche, che ci troviamo - ancor oggi - in un'epoca caratterizzata da uno svuotamento nichilistico di significati in virtù del quale stiamo approdando alla formulazione - mi si passi il termine - di nuovi valori? Non aveva forse ragione Nietzsche quando guardava al *nichilismo* come ad un nichilismo attivo, forte di una sua *pienezza essenziale*, come ad uno stadio intermedio, ad una condizione transitoria, anzi sospesa, un'*epochè* dove i vecchi valori sono stati deposti e i nuovi non ancora posti?

«[...] In realtà ogni grande crescita comporta anche un enorme *sbriciolamento e deperimento*: il dolore, i sintomi di declino fanno parte delle epoche di enorme avanzamento; ogni fruttuoso e potente movimento dell'umanità ha *creato* contemporaneamente *anche* un movimento nichilistico. In determinate circostanze sarebbe segno di crescita incisiva ed essenzialissima, di trapasso a nuove condizioni di esistenza, il fatto che venisse al mondo la forma estrema di pessimismo, il vero e proprio *nichilismo*. *Questo ho compreso*». ⁷ Questo nichilismo ancora in auge non sembra dunque essere la causa

⁶ M. Heidegger, *Nietzsche*, Adelphi, Milano, 2018, nuova ed. ampliata, a cura di F. Volpi, pag. 607

⁷ Queste parole sono dello stesso Nietzsche e sono riportate da M. Heidegger. Si veda la nota precedente. Nel testo menzionato a pag. 609. I corsivi del brano citato non sono miei.

del nostro decadimento, ma la sua logica *interna* (Heidegger, 1961). O forse, secondo lo storicismo, il progresso inevitabile e necessario della Storia sono gli elementi costituiti non solo del cambiamento, ma anche e soprattutto di un superamento di ogni male. O che la Storia agisca *motu proprio*, scorra dall'azione dell'individuo e che non sia l'individuo a *fare la storia* ma sia semplicemente *nella* storia, come uno spettatore. Se ci troviamo in questa condizione non dobbiamo o non dovremmo dunque preoccuparci? Ci aspetta, allora, un *altro* futuro? Un futuro *luminoso*? Dobbiamo avere fede nella Storia? Ai posteri (e ai *postumi*) l'ardua sentenza.

Tale processo, tale *caos creativo* (Dahrendorf, 1995), interessa tanto l'individuo quanto le masse; tanto i fenomeni di massa quanto quelli della classe dirigente; interessa tanto le istituzioni sociali quanto la politica e le sue scelte; tanto le relazioni sociali quanto le dinamiche della comunicazione ad esse soggiacenti; tanto l'informazione - e con sé la disinformazione - quanto la trasformazione o rivoluzione digitale. Ma in particolare, interessa l'organizzazione del lavoro, ma soprattutto il significato stesso del lavoro, quello che oggi società e individui gli attribuiscono o non gli attribuiscono più. In questa prospettiva, il lavoro si pone come questione cruciale che traduco qui nei seguenti interrogativi: a) come e in che misura il lavoro è coinvolto in questa *involutione progressiva*? b) che ruolo gioca oggi il lavoro per l'individuo, per la sua realizzazione personale e identitaria? c) che ruolo gioca oggi il lavoro per il recupero della dimensione etica dell'individuo, quindi per la realizzazione dell'*individuo etico*?

Il lavoro quindi come *leit motiv* per due ragioni: in primis, perché da consulente e formatore manageriale, da vent'anni "vivo" l'azienda e ne colgo caratterizzazioni e sfumature; in secondo luogo, perché è segnatamente nel lavoro, nella sua complessione così come nei suoi gangli, che maggiormente si esplicita e si riverbera questa disfunzionalità sociale. Anzi, per certi versi potremmo forse addirittura affermare che questa disfunzionalità si irradia proprio da esso, come un *ambito di diffusione* dove gli elementi si propagano uniformemente o

difformemente dal “centro” verso la “periferia” o “le periferie”. Le ragioni sono molteplici e dovranno essere affrontate con spirito critico e cognizione di causa.

Non dimentichiamoci che molte parole impiegate per significare il concetto di lavoro - *labor* (latino e inglese), *ponos* in greco, *travail* in francese, *Arbeit* in tedesco - designano tutte sforzo e pena, come sottolinea Hanna Arendt, e sono usate anche per significare le doglie e il parto. «*Labor*, imparentato con *labare*, significa propriamente “vacillare sotto un carico”. *Arbeit* e *ponos* hanno la stessa radice etimologica, rispettivamente, di *Armut*, “povertà” e di *penia*».⁸ Quali conclusioni dovremmo trarne? Le medesime conclusioni storico-sociali che ci hanno accompagnato fino ai nostri giorni. Ma in tutto ciò, è proprio lo sforzo teorico prima e pratico poi di una *ri-valutazione* del lavoro e del suo significato che oggi dobbiamo necessariamente compiere per provare a far *quadrare il cerchio* in qualche modo. La quadratura spetta ad ognuno di noi. Spetta all’individuo, spetta alla società tutta, spetta alla cultura e all’*intelligencija*, spetta allo Stato, spetta alle aziende e spetta, in particolare, anche ai manager, ai leader che sovrintendono, in azienda, questa *missione*.

Questo è lo scenario che stiamo vivendo o per meglio dire che stiamo subendo, ma che invero noi stessi abbiamo montato e sul quale sciabordiamo tragicamente conoscendo poco il *come* e ignorando del tutto il *perché*. E allora, mi chiedo, perché tutto questo? Quali ragioni ci hanno sospinto così all’impazzata verso una condizione di mero, esclusivo e becero utilitarismo, sottraendoci così ad ogni significato profondo? Una eticità che non è più *sostanziale*, svuotata com’è di costrutti e di senso, ma solo una forma vuota insostanziale. Nonostante ciò, non possiamo e non dobbiamo trascurare la realtà dei fatti. Nessuno può sottrarsi e affrancarsi dalla *demiurgia* dell’*utilitarismo*. Non ce lo possiamo permettere, ma ancor peggio non ne saremmo

⁸ H. Arendt, *Vita activa – La condizione umana*, Giunti/Bompiani, 2017, quinta ristampa 2021, nelle note a pag. 364.

capaci. Da lungo tempo la vita di tutti noi, almeno qui in Occidente, ha assunto ritmi così tremendamente frenetici, convulsi quasi, che nessuno può chiamarsi fuori da questo *carrozone*. Le risorse, poi - non solo quelle “naturali” - non sembrano più essere così copiose come prima. E allora cosa dovremmo fare? Forse è maturo il tempo per cominciare a pensare ad una *sintesi dialettica* - nell’accezione hegeliana - tra queste due dimensioni. Prima di tutto, si potrebbe pensare ed agire mediante una conciliazione, per il mondo del lavoro e quindi per le aziende, dei due più imponenti linguaggi dell’uomo: quello tecnologico e quello filosofico. Ne parlerò più compiutamente nel proseguo di questa trattazione. Questa sintesi si compirebbe grazie e soprattutto ad una *ragion pratica* manageriale, ovvero grazie alla fondazione razionale dell’etica del management aziendale - che rappresenta la tesi centrale di questo scritto - afferente alla figura del manager la cui investitura è o dovrà cominciare ad essere eminentemente e primariamente sociale prim’ancora che *finanziaria*. Questo significa, come già scrissi⁹, che il *reformismo manageriale* si compirebbe proprio in virtù di una *transizione giurisdizionale* dalla sfera tipicamente ed unicamente organizzativa a quella *storica, sociale* appunto, ed *etica* in ultima analisi. Tale passaggio, che rappresenta o rappresenterebbe un’evoluzione, si pone come la questione dirimente, la cesura culturale che dovrebbe investire non solo la consulenza manageriale o gli stessi manager, ma tutta la società e le analisi che ad essa confluiscono.

Questa *investitura* valoriale e responsabilizzante solleva la *Grundfrage*, la domanda fondamentale: la persona può costituirsi come *individuo etico* con e per mezzo del lavoro? O per dirla diversamente, la dimensione del lavoro può da sola fondare l’etica o un’etica dell’individuo? C’è un brano per me particolarmente significativo nel famoso *Diario* di

⁹ Cfr. G. De Petra, *I tre apprendimenti circolari per il management 5.0 – Il modello della leadership generativa tra change management ed engagement organizzativo*, Morlacchi Editore University Press, Perugia, 2020, collana Sociologica-mente.

Dostoevskij dove viene affrontato il tema dell'ambiente (sociale) o più propriamente della *dottrina dell'ambiente*¹⁰. Questo stralcio si presta non solo a rispondere alla questione sopra posta, ma anche in qualche modo a chiarirla.

Scrivete: «[...] Diventando migliori noi, emenderemo anche l'ambiente e lo faremo migliore. Perché si può emendarlo solamente così [...]. La pressione dell'ambiente pone però come dovere morale dell'uomo la lotta contro l'ambiente, pone un limite dove finisce l'ambiente e comincia il dovere. Nel considerare l'uomo responsabile [l'autore fa qui riferimento al cristianesimo in particolare] se ne riconosce pienamente la libertà. Nel considerare invece l'uomo come dipendente da qualsiasi errore dell'organizzazione sociale, la dottrina dell'ambiente porta l'uomo a una piena spersonalizzazione, al suo pieno affrancamento da ogni dovere morale personale, da ogni indipendenza, lo porta alla più schifosa [sic] delle schiavitù immaginabili».¹¹

Sono nodi, questi, che mi danno da pensare e “da lavorare” oramai da qualche anno, da quando cioè si destò in me il sospetto di un management e di una *leadership*, o parti di essi, sempre più drammaticamente sbilanciati sul versante di un maldestro e mediocre *macchiavellismo* fine a sé stesso, ignari o forse consapevolmente riluttanti ad una responsabilità che oltrepassasse la loro ordinaria pertinenza e si innestasse in un dominio più ampio. Potrei affermare che il management e tutto ciò che attorno ad esso orbita non possa essere (più) riconducibile a quella *razionalità rispetto allo scopo* di weberiana memoria, ma paradossalmente e più autenticamente ad una *ir-razionalità rispetto allo scopo*.

Lo sfrenato *ir-razionalismo* dei nostri tempi è dovuto al fatto che il lavoro, nel corso dei secoli, ha subito una profonda trasformazione di *status*: da attività esecrata nel mondo antico (si vedano Atene e Roma) ad attività *celebrata* in quello moderno, come dispositivo di *redenzione* e di *giustificazione* dell'individuo in senso mondano e morale, in alcuni casi

¹⁰ Cfr. F. Dostoevskij, *Diario di uno scrittore*, Sansoni, Firenze, 1963.

¹¹ Ivi, pp. 18 – 19.

anche religioso.

«L'improvvisa e spettacolare ascesa del lavoro», afferma Hanna Arendt, «dalla più bassa e disprezzata posizione al rango supremo e alla più stimata tra le attività umane, cominciò quando Locke scoprì che il lavoro è la fonte di ogni proprietà. Continuò quando Adam Smith asserì che il lavoro era la fonte di ogni ricchezza e trovò il suo culmine nel “sistema del lavoro” di Marx, dove il lavoro divenne la fonte di ogni produttività e l'espressione della vera umanità dell'uomo».¹²

La transizione di status non ne ha però modificato il significato recondito, ovvero la sua *utilitas* individuale e sociale. Qui si pone allora un altro interrogativo di fondo per la mia e la nostra riflessione: cosa sia, cosa significhi e cosa rappresenti oggi questa *utilità*, questo *scopo*? Forse stiamo assistendo ad un'ulteriore trasformazione del lavoro? Stiamo osservando un ulteriore cambiamento verso un *terzo status* ancora non chiaro e definito? Anche questa è una questione che non dobbiamo e non possiamo eludere.

«Viviamo in una società dominata dal lavoro, ma che non ha [più] abbastanza lavoro per esserne appagata»¹³ malgrado una «*interminabilità* del processo lavorativo garantita dalle sempre ricorrenti esigenze di consumo».¹⁴ Ma possiamo ancora parlare, oggi, di processo lavorativo *interminabile*? È indubbiamente vero che il consumismo abbia accelerato vertiginosamente il suo moto centrifugo, ma al contempo e paradossalmente il lavoro non è più caratterizzato da quella sua continuità naturale. Come si spiega allora questa discrasia? Come si riconcilerebbe allora questo consumismo *disperato* con la frammentazione e la discontinuità *disperanti* del lavoro di oggi?

Come in un disincanto weberiano, siamo così giunti di fronte ad uno snodo decisivo: dalla chimerica emancipazione

¹² H. Arendt, *Vita activa – La condizione umana*, Giunti/Bompiani, 2017, quinta ristampa 2021, pag. 123.

¹³ Ivi, pag. 153.

¹⁴ Ivi, pag. 146.

dell'individuo *dal* lavoro, all'illusorio simulacro di una graduale diminuzione delle ore *di* lavoro - nonostante l'automazione sempre più presente e che, come sosteneva la Arendt, «dimostra l'assurdità di tutti gli “umanesimi *del* lavoro”»¹⁵ - ad un *ripiegamento* su un diverso indirizzo, non irrealizzabile come gli altri, ma non per questo meno complesso, cioè l'emancipazione *del* lavoro, affrancato da se stesso, sgravato da quell'aura plumbea di instabilità e di insicurezza che lo accompagna e reso - nonostante tutto, nonostante tutte le difficoltà e a dispetto delle crisi cicliche di questa nostra economia - *significante*, o quantomeno *più* *significante* per l'individuo, indipendentemente dalla sua discontinuità, da un processo di precarizzazione ormai irreversibile e dalle complessità intrinseche al mercato del lavoro, in particolare in Italia.

Mi rendo conto che questo mio pensiero sia più assimilabile ad una speranza che non ad un obiettivo raggiungibile, ma credo che sia proprio questo l'*agone* dove l'individuo, lo Stato, la società tutta, il lavoro, le aziende e con esse il management, sono chiamati a scendere. È una sfida fondamentale quella che ci si sta prospettando innanzi. Qui non si tratta più di un'altra “semplice” e meccanica riforma dei contratti nazionali del lavoro o dei contratti flessibili. Sarebbe ancora una volta l'ennesimo e vano tentativo, più o meno giudizioso, più o meno pretenzioso, che, come sempre, scontenterebbe tutti e che non basterebbe, come abbiamo appurato in questi decenni, a cambiare davvero lo stato dell'arte. Soltanto attraverso un profondo rinnovamento culturale, percettivo, prospettico, con visioni e istanze di lungo periodo e soprattutto con aspettative *svecchiate* nei confronti del lavoro, noi saremo in grado di liberarlo da sé stesso. Ma questa nostra società, e in particolare il mondo del lavoro, diciamola tutta, sono solo più ipocritamente “umani”, il più delle volte protesi e determinati in questa direzione solo da *programma*.

Ciò che conta alla fine è il risultato finale di qualsiasi

¹⁵ Ivi, pag. 397 (il corsivo è mio).

processo. «Una società basata sul lavoro», come questa nostra complessa società contemporanea - su un lavoro che quasi non c'è più, debbo aggiungere - «giudica gli uomini in relazione alle funzioni che essi assolvono nel processo lavorativo». ¹⁶ Allora mi chiedo: ma la *visione sistemica* cos'è esattamente? Dov'è esattamente? L'orizzonte ampio del *riformismo* troppo spesso si riduce ad una vuota locuzione da *speech* parlamentare, dopo il quale tutto continua inesorabilmente a cadere in un *horror vacui* di dimensioni storiche. Continuiamo a sciabordare tragicamente nelle emergenze, nelle urgenze, nelle programmazioni che non oltrepassano la quarta settimana, sempre intenti a risolvere problemi, problemini e *problemucoli* che intanto, silenziosamente ed implacabilmente, si sommano e diventano il nostro vero *Leviatano*. La nostra è una drammatica e pertinace mancanza di idee, di coraggio, di coralità e, in particolare, di responsabilità che affonda le radici lontane nel tempo. L'antico *vulnus* del nostro Paese è questo rantolo ininterrotto della propaganda, della ricerca del consenso, dell'immediatezza, dell'insipienza. Una ferita che negli ultimi anni ha ricominciato a sanguinare copiosamente.

Non esiste più un'Italia *politica*, un'Italia del lavoro, un'Italia della responsabilità. Qui si gioca solo al *marketing*, alla promozione che scade, alla mostruosità culturale del *like*, al formalismo e al proselitismo beceri.

Solo mediante una mutazione di significato del lavoro possiamo scrollarci di dosso questo fardello di preoccupazioni legato all'instabilità e all'insicurezza. Certo, l'individuo da solo potrebbe fare ben poco. Il processo che ci aspetta va portato avanti *in primis* mediante politiche radicalmente ripensate. Se la precarizzazione, come dicevo, è ormai un fenomeno irreversibile, e se, insieme ad essa, i salari e gli stipendi medi difficilmente aumenteranno, ciò su cui dovremo insistere è rendere la precarizzazione un'*opportunità*. Ad esempio: a) contratti flessibili sì, ma a fronte di una diminuzione *tout court* degli orari di lavoro; b) quindi,

¹⁶ Ivi, pag. 180.

istituzione della settimana lavorativa “corta”. Questa soluzione ci imporrebbe, finalmente, di fare i conti con tutti quei sedimenti culturali e manageriali dei datori di lavoro, soprattutto quelli della piccola e media impresa italiana; c) un modello di *smart working* restituito alle aziende e ai lavoratori nella sua accezione sostanziale e non più solo formale. *Smart*, ricordiamoci, non vuol dire *home*; d) un modello di lavoro “agile” di stampo e di natura eminentemente manageriale e non più solo esclusivamente contrattuale o giurisprudenziale legato al concetto di *dipendenza*.

Se non iniziamo adesso a cimentarci con questi problemi, quando pensiamo di poterli davvero risolvere? Agiamo, cominciamo, si prenda una volta per tutte un’iniziativa in questo senso, si mettano sul tavolo delle proposte verosimili, si ridiscuta la “cornice”, per dirla alla Popper. Questa nuova investitura del pensiero ri-formato è del tutto equiparabile al *change management* organizzativo.

Scrivono Hanna Arendt: «Il nuovo [il cambiamento] si verifica sempre contro la tendenza prevalente delle leggi statistiche e della loro probabilità, che a tutti gli effetti pratici, quotidiani, corrisponde la certezza; il nuovo quindi appare sempre alla stregua di un miracolo. Il fatto che l’uomo sia capace d’azione significa che da lui ci si può attendere l’inatteso, che è in grado di compiere ciò che è infinitamente improbabile».¹⁷

Insomma, questa de-strutturata e in sé opprimente precarizzazione del lavoro andrebbe invece trasformata in una *struttura snella*. Da lavoro precario e *dis*-continuo a lavoro *snellito* ma strutturato e continuo. Il *terzo status* potrà o potrebbe dunque essere questo. E dovremmo cominciare ad approntarlo oggi per giovarcene domani. Solo così il precariato non susciterebbe più questo terrore ancestrale e questa inerzia a cui ci ha costretti e alla quale ci siamo assuefatti. Questo *snellimento strutturale* consentirebbe di alleggerire il fardello psichico e sociale dell’individuo, di riconsegnarlo a sé stesso, alla sua *identità* professionale, di guardare al lavoro come un mezzo e non più solo come un

¹⁷ Ivi, pag. 196.

fine, di mutare la condizione di *animal laborans* in *homo faber*, in “costruttore del mondo”, di assumere una connotazione di persona eticamente e lavorativamente (più) responsabile e non più (soltanto) *dipendente* dal lavoro e dal datore di lavoro. In tutto questo, giocherà, ancora una volta, il ruolo e la funzione del management organizzativo e, in particolare, della *leadership generativa*.¹⁸

Quel processo di *de-ominazione* sopra citato ha investito dunque l'individuo e con lui la società, svuotando di significato gli eventi e «la loro capacità di illuminare il tempo storico».¹⁹

Possiamo dire, allora, che questo *corpus* sociale contemporaneo, nella struttura e nell'essenza, non sia più *politico* - nella sua accezione più nobile e nobilitante – orbato com'è del suo etimologico significato di *comunitario* e di *comunità*, ma un ribollente e snervante magma *de-politicizzato*. L'ultima *ragionevolezza* di questa società è in definitiva quella di essere a ben guardare «retta da una “mano invisibile”, cioè da nessuno.»²⁰

¹⁸ Cfr. G. De Petra, *I tre apprendimenti circolari per il management 5.0 – Il modello della leadership generativa tra change management ed engagement organizzativo*, Morlacchi Editore University Press, Perugia, 2020, collana Sociologica-mente.

¹⁹ H. Arendt, *Vita activa – La condizione umana*, Giunti/Bompiani, 2017, V^a ristampa 2021, pag. 72.

²⁰ Ivi, pag. 73.