

Ogni uomo al suo lavoro

Domande e esperienze a partire
dal "Manifesto del Buon Lavoro"





Ogni uomo al suo lavoro

Domande e esperienze a partire
dal "Manifesto del Buon Lavoro"

Catalogo della mostra realizzata in occasione
della 46° edizione del Meeting per l'amicizia fra i popoli



Mostra a cura di



Coordinamento: **Giuseppe Frangi**
Grafica: **Andrea Benzoni**

in collaborazione con



sommario

Introduzione	4
Perché questa mostra	7
Thomas Stearn Eliot, un orizzonte di senso	11
Primo Levi. Un'approssimazione di felicità	13
Charles Péguy. Il lavoro ben fatto	15
Luigi Giussani. Il lavoro è un bisogno	17
Lavorare cioè costruire. Le opere di Fernand Léger	19
Lavorare per chi e per cosa?	20
• La parabola di Wim Wenders	21
• Qual è lo scopo per cui si lavora?	22
• Una parola al centro: "purpose"	23
• Lo scopo dal punto di vista dei dipendenti	24
• "Per chi si lavora?", una domanda al cuore del non profit	25
• Quale nesso tra lavoro e gratuità?	26
Testimonianze	28
Lavorare con chi?	30
• Costruire insieme nel mondo di oggi	31
• Perché ci si sente soli dentro le organizzazioni	32
• La delusione dell'individualismo	33
• Perché scommettere sul capitale "sociale"?	34
• Lo smart working: una soluzione o uno strumento?	35
• Fenomeno coworking. Che valore ha quel prefisso "co"?	36
Testimonianze	38
Lavorare come?	40
• La scissione è l'unica speranza?	41
• Davvero un "buon lavoro"?	42
• Conciliare o vivere?	43
• «Il lavoro non sia una parentesi della vita»	44
• Lavoro intelligente o lavoro artificiale?	45
• Lavorare con l'intelligenza artificiale per lavorare meglio?	46
Testimonianze	48
Manifesto del Buon Lavoro	51

Dellabianca

Dellabianca



Perché questa mostra

Questa mostra è il frutto di un confronto condiviso promosso dalla Compagnia delle opere, a partire dal **"Manifesto del Buon Lavoro"**. In una serie di incontri tra imprenditori, professionisti, manager e lavoratori dipendenti è stato dato spazio alle domande che più vengono avvertite come urgenti, scaturite da esperienze e percorsi professionali diversi. Successivamente, nel tentativo di fare sintesi delle tante questioni emerse in questi dialoghi, sono state messe a punto tre macrodomande.

- **"Lavorare per chi e per cosa?"**, rispetto allo scopo, al senso e alla relazione con il destinatario della propria occupazione professionale.
- **"Lavorare con chi?"** che pone il tema della solitudine e della difficoltà di relazioni in contesti lavorativi, ma anche della loro centralità in un orizzonte di senso.
- **"Lavorare come?"**, una domanda che ne condensa tante: vita e lavoro sono inevitabilmente contrapposti? Dentro il lavoro c'è una sfida educativa alla persona? L'intelligenza artificiale è uno strumento per lavorare meno o è un modo per lavorare meglio anche liberando il tempo da allocare in attività migliori?

Nella mostra le domande, sviluppate nei testi dei pannelli, sono messe in dialogo con le testimonianze, raccolte nei video, di chi ha provato a sperimentare delle ipotesi di risposta.



Thomas Stearns Eliot, un orizzonte di senso

“Ogni uomo al suo lavoro” è il verso che chiude il primo dei “Cori della Rocca” di Thomas Stearns Eliot, lo stesso da cui è tratto il titolo del Meeting 2025. Il grande autore inglese aveva scritto questa opera nel 1934 su commissione del vescovo anglicano George Bell, della Religious Drama Society of Great Britain, per sostenere la costruzione di nuove chiese. Venne infatti rappresentata nel maggio e giugno 1934 al Sadler’s Wells Theater di Londra allo scopo di raccogliere fondi. Il tema del lavoro è centrale in questi componimenti di Eliot. Questo suo versetto custodisce più di un messaggio: ci dice che il lavoro è un compito, che deve avere requisiti di giustizia e che ha un nesso profondo con il senso della vita. «Se gli uomini non edificano come vivranno?» si chiede in un altro dei suoi versi. La finalità utilitaristica (il portare a casa il pane) non è sufficiente, perché nel lavoro l’uomo cerca un orizzonte di senso. Scrive infatti in altri versi dei Cori della Rocca: «Senza indugio, senza fretta/ Costruiremo il principio e la fine della strada /Ne costruiamo il senso».

**Nei luoghi deserti
noi costruiremo con nuovi mattoni.
Ci sono macchine e mani,
e calce per nuovo cemento.
Dove i mattoni sono crollati
noi costruiremo con nuove pietre.
Dove le travi sono spezzate
noi costruiremo con nuovo legno.
Dove la parola non è pronunciata
noi costruiremo con nuovo linguaggio.
C’è un lavoro comune,
e c’è una fede per tutti,
un compito per ognuno.
Ogni uomo al suo lavoro.**



Primo Levi. Un'approssimazione di felicità

“La chiave a stella” è un romanzo scritto da Primo Levi nel 1978. Nel libro il narratore (che si può identificare con l'autore) riferisce i racconti di Libertino Faussone, detto Tino, operaio specializzato nel montaggio di ponti, tralicci e gru. Nella visione di Primo Levi il lavoro è un attributo positivo per l'uomo: l'uomo che fa, che agisce, realizza se stesso ed è con il lavoro che si nobilita anche nella sua parte spirituale. Faussone, uomo del fare, dimostra, raccontando al narratore, una profonda conoscenza degli uomini e una grande intelligenza riflessiva.

Come aveva scritto Italo Calvino, «una doppia passione per il lavoro esatto e il linguaggio colorito anima il libro: per cui la tecnologia più ardita e la disinvoltura a muoversi nel mondo ci arrivano attraverso la voce scanzonata di questo personaggio dalle radici locali ben tenaci, che non si tira mai indietro di fronte al nuovo e all'insolito ma filtra ogni esperienza al lume del suo buon senso popolare e tradizionale».

Se si escludono i pochi istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro (che purtroppo è un privilegio per pochi) costituisce la migliore approssimazione della felicità sulla terra: ma questa è una verità che pochi conoscono.



Charles Péguy. Il lavoro ben fatto

"L'argent", libro breve e fondamentale nell'opera di Péguy, intreccia i ricordi dell'autore per ricostruire il passaggio della Francia all'era moderna e denunciare le illusioni del progresso borghese. Péguy sottolinea la perdita subita dal popolo francese da quando i contadini e gli artigiani, diventati operai delle catene di produzione capitalistiche, sono stati privati, nel loro stesso essere, del rispetto che accordavano al proprio lavoro. Si trattava del rispetto per il lavoro ben fatto, cioè quello che si padroneggia, che vive nel pensiero e nell'azione dell'artigiano, nell'intelligenza della mano che lo guida, dall'inizio alla fine.

Péguy non vuole fare un'apologia del passato ma vuole trarre dal passato un'idea di lavoro per lui irrinunciabile, che va declinata nella modernità.

Un tempo gli operai non erano servi.

Lavoravano.

Coltivavano un onore, assoluto, come si addice a un onore.

La gamba di una sedia doveva essere ben fatta.

Era naturale, era inteso. Era un primato.

Non occorre che fosse ben fatta per il salario, o in modo proporzionale al salario.

Non doveva essere ben fatta per il padrone, né per gli intenditori, né per i clienti del padrone.

Doveva essere ben fatta di per sé, in sé, nella sua stessa natura.

Una tradizione venuta, risalita da profondo della razza, una storia, un assoluto, un onore esigevano che quella gamba di sedia fosse ben fatta.

E ogni parte della sedia fosse ben fatta.

E ogni parte della sedia che non si vedeva era lavorata con la medesima perfezione delle parti che si vedevano.

Secondo lo stesso principio delle cattedrali.



Luigi Giussani. Il lavoro è un bisogno

Questo brano è tratto dagli appunti di una conversazione di don Giussani con i giovani lavoratori di Comunione e liberazione tenuta a Bergamo nel 1987. A tema c'è la riduzione di senso a cui l'esperienza del lavoro è sottoposta dalla mentalità dominante. Il lavoro viene visto solo come modo di produzione, come prestazione inevitabile, come un destino di schiavitù a cui l'uomo è costretto. Tra le conseguenze di questa riduzione di senso c'è l'idea del lavoro come pretesa oppure, al contrario, dovere moralistico. In ogni caso è una forma di fatica senza senso. Invece il lavoro è un bisogno dell'uomo: bisogno, cioè spinta profonda che sta dentro di noi.

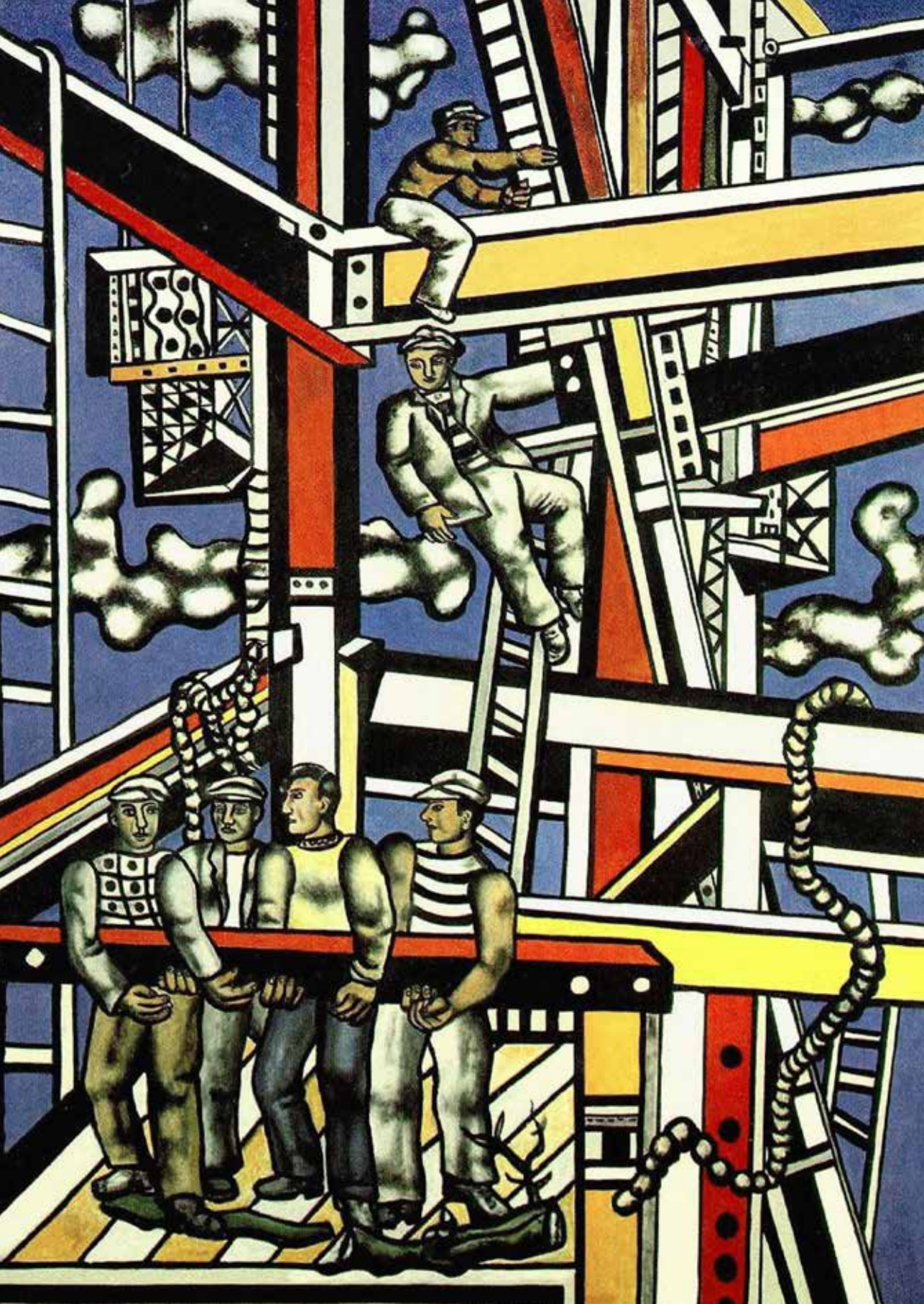
Il lavoro è un aspetto della cultura che può addirittura diventarne sinonimo, perché il lavoro è l'espressione che l'uomo realizza del suo ideale, è l'espressione che l'uomo compie affermando, abbracciando tutte le cose che gli vengono davanti, per trascinarle verso questo ideale... verso questa prospettiva che supera tutti i traguardi, cui egli di volta in volta sembra mirare e perciò l'uomo si trova spinto sempre più in là. Questo "sempre più in là" è il rapporto con l'infinità, è il rapporto con Dio che non può essere eluso.



Lavorare, cioè costruire. Le opere di Fernand Léger

Le immagini che accompagnano la mostra sono parte di un ciclo di opere di **Fernand Léger**, uno dei più importanti artisti europei della prima metà del '900.

Il ciclo si intitola **"Les constructeurs"** ed era stato realizzato da Léger dopo il suo ritorno in Francia dagli Stati Uniti, dove si era rifugiato a causa della guerra. A New York era rimasto impressionato dai cantieri per i grandi grattacieli; una volta tornato nel suo paese aveva trovato qualcosa di analogo nello spirito con cui la Francia stava vivendo l'esperienza della ricostruzione post bellica. Così l'artista ha raccontato la genesi di queste opere: «L'idea mi è venuta mentre andavo a Chevreuse. Vicino alla strada c'erano tre tralicci dell'alta tensione in costruzione. In cima ad essi c'erano degli uomini al lavoro. Sono rimasto colpito dal contrasto tra questi uomini, l'architettura metallica e le nuvole nel cielo. È questo che ho voluto rendere senza compromessi. Ho considerato al loro



giusto valore il fattore umano, il cielo, le nuvole, il cielo».

"Les Constructeurs" simboleggia una comunità impegnata a ricostruire le proprie strutture produttive e tutte le proprie infrastrutture, emblema di una società nuova. Nello stesso tempo è un'apologia del lavoro e anche della dimensione che permette la realizzazione di grandi opere. Fernand Léger era iscritto al Partito Comunista, ma si tiene decisamente a distanza dal linguaggio del realismo socialista.

L'opera più grande del ciclo, quella con il fondo blu, è conservata al Museo dedicato all'artista a Biot, nel sud della Francia. Nella parte alta si vedono gli operai acrobati che rappresentano anche il sentimento di allegria propria di ogni stagione di rinascita. In basso quattro operai fanno gruppo piazzando una grande trave e dimostrano di lavorare in modo solidale: sono eroi moderni che costruiscono un mondo nuovo. «Le loro mani assomigliano ai loro strumenti – i loro strumenti alle mani», aveva scritto Vladimir Maïakosky guardando quest'opera. L'artista valorizza infatti il lato artigianale del lavoro – che non è quello disumanizzato, alienato, della fabbrica –, ma il "bel mestiere" che lascia margini di libertà ai lavoratori, che è il segno del loro *savoir-faire*, della loro esperienza. È un modo per riconoscere una capacità creativa: sono artisti, a modo loro, e così facendo Léger significa che anche lui, a modo suo, si considera un lavoratore.

Lavorare per chi e per cosa?

«Sapere che non si fanno le cose tanto per farle, ma con un significato, come risposta a una chiamata che risuona nel più profondo del proprio essere per dare qualcosa agli altri, fa sì che queste attività offrano al proprio cuore un'esperienza speciale di pienezza».

Papa Francesco
Esortazione apostolica
"Christus vivit", 2019

La parabola di Wim Wenders

In un recente film di successo del regista tedesco **Wim Wenders** si racconta la vita di un operatore addetto alle pulizie dei bagni pubblici di Tokyo. Il titolo **"Perfect days"** suona strano per una storia di questo tipo, una storia di lavoro da ultimo gradino della scala sociale. Eppure quel titolo s'addice esattamente al profilo umano di **Hirayama**, il protagonista. I suoi giorni sono "perfetti" in quanto lui vive il suo lavoro senza complessi, con convinzione e scrupolo, con una coscienza che richiama quel **"culto del lavoro ben fatto, perseguito e coltivato"** di cui ha scritto Charles Péguy. Ci si può domandare come faccia Hirayama a mettersi in questa posizione, senza farsi problema dello sguardo del mondo. Una delle risposte possibili, suggerite dal suo atteggiamento, è che lui sappia "per chi" lavora, nonostante questo "chi" sia avvolto nell'anonimato che contrassegna le relazioni sociali in Giappone. Per rendere "perfette" le sue giornate a lui basta aver la consapevolezza del beneficio che garantisce ai normali e semplici utenti dei bagni pubblici. Non sa chi sono, ne conosce a volte le storie in minimi frammenti, ma sa che il suo lavoro è per un qualcuno che non può che esserne grato. È una storia in forma di parabola che indica come la consapevolezza del **"per chi io lavoro"** cambia la relazione con l'esperienza del lavoro.



Qual è lo scopo per cui si lavora?

La prima sezione di questa mostra vuole approfondire la domanda sul **per chi e per cosa si lavora**. Il tema dello scopo, del purpose (per usare un termine affermatosi negli ultimi anni nel mondo della ricerca e della consulenza), pare infatti sempre più centrale per molte organizzazioni, ma spesso non basta enunciarlo perché diventi una motivazione per i lavoratori. Il tema si può affrontare sia lato azienda che lato lavoratore.

In che termini lo scopo del mio lavorare entra in relazione con quello per cui esiste la mia organizzazione?

Oppure viviamo lo scopo come qualcosa di più personale legato principalmente al garantire un benessere alla famiglia, una possibilità di crescita per i figli? E poi non c'è solo da fare i conti con la domanda "per cosa" lavoro ma anche con quella "per chi" lavoro. Come si fa ad intercettare il proprio "per chi", come nell'esempio di Hirayama, il mite eroe del film di Wenders. **Come imparare a conoscere il destinatario e ad ascoltarlo, in modo che il mio lavoro ne benefici in qualità e motivazione?** Spesso identificare questo "per chi" è difficile, perché il destinatario è inevitabilmente distante, anonimo. A volte si ha la percezione di trovarsi costretti in un meccanismo che lo riduce a entità statistica.

Com'è possibile tener viva la domanda sul "per chi lavoro" anche di fronte ad un'impossibilità di incidere?

Una parola al centro: "purpose"

Gli ultimi anni hanno visto un interesse crescente sul tema del **"purpose"**, vale a dire dello "scopo ultimo" per cui si lavora e per cui le imprese ingaggiano i propri lavoratori. Attraverso il CEO Roundtable del 2019 e azioni successive, i vertici delle più grandi imprese mondiali hanno riconosciuto – e deciso di riscoprire nelle proprie organizzazioni – che scopo e profitto non sono inconciliabili, ma che il secondo deve discendere dal primo. Inoltre come movimento "dal basso" i lavoratori esigono sempre più che tale dimensione sia presente – e in modo tangibile – sul proprio luogo di lavoro. **Il 54% dei lavoratori** intervistati nel Randstad Workmonitor 2023 **si dimetterebbe se sentisse di non appartenere o di avere uno scopo**, percentuale che sale al 61% nella fascia degli under 25.

Per l'**81%** dei lavoratori i **benefit immateriali** sono importanti quanto quelli materiali e per il **91%** dei lavoratori il principale benefit immateriale è un **buon rapporto con il proprio manager e con i colleghi**.

[fonte: REBR 2023].

In uno degli incontri preparatori per questa mostra, nel dialogo tra lavoratori e imprenditori di diversi settori e provenienza, è stato osservato che «i nostri nonni non avevano bisogno che l'azienda sottolineasse un purpose, perché lo avevano già chiaro loro».

Oggi l'esperienza dice che l'azienda che ha un purpose chiaro e genuino fa sì che chi lavora possa affermarsi in modo ancora più soddisfacente e autentico.



54%
dei lavoratori
si dimetterebbe
se sentisse di non
appartenere
o di non avere
uno scopo

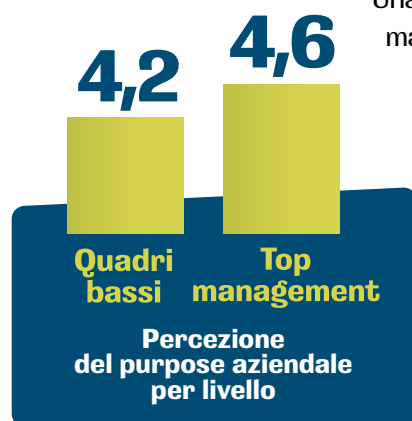


Lo scopo dal punto di vista dei dipendenti

Claudine Gartenberg, della Wharton School – University of Pennsylvania, è una dei principali studiosi di **“purpose aziendale”** al mondo.

Nei suoi lavori la ricercatrice misura il purpose attraverso **la percezione dei dipendenti**.

Infatti, non è facile misurare questo valore direttamente a livello complessivo aziendale. Invece il riscontro di una forte convinzione condivisa da parte dei dipendenti è ritenuto un **“segnale credibile”** che il **“purpose”** esista e operi all’interno dell’impresa. Nel più recente dei suoi studi, emerge che la relazione tra condivisione dello scopo e profitto varia tra organizzazioni e settori. Tuttavia una costante è che le imprese con maggiore intensità innovativa, capitale intangibile o investitori di lungo termine siano quelle più capaci di perseguire sia l’una che l’altra dimensione. Interessante infine notare la diversa percezione del **“purpose”** aziendale a seconda della posizione gerarchica all’interno dell’impresa, percezione che è maggiore nei livelli alti. Una naturale conseguenza dell’esposizione al top management alla cultura aziendale o un limite al valore e all’efficacia reali del **“purpose”**?



[Scala da 1 a 5]

“Per chi si lavora?”, una domanda al cuore del non profit

La domanda rispetto al **“per chi”** si lavora è ovviamente alla base di qualsiasi realtà non profit. Oggi il **Terzo settore in Italia**, secondo i dati Istat, è una realtà molto importante dal punto di vista occupazionale, con oltre 900mila dipendenti, un numero in trend di crescita. A questi si affiancano oltre 7 milioni di volontari. La mission delle organizzazioni non profit nella gran parte dei casi consiste nella cura delle persone o dei contesti e quindi sono fondamentali sia la conoscenza dei destinatari del lavoro, sia una capacità di **empatia nei rapporti che si stabiliscono**. Ci sono anche casi, come nelle cooperative sociali di tipo B, in cui il destinatario del servizio è allo stesso tempo dipendente: la scommessa è quella di portare allo scoperto e valorizzare le capacità di persone che per le loro condizioni sono marginalizzate dal mondo del lavoro.

Lo testimonia bene un film con **Claudio Bisio protagonista, uscito qualche anno fa, “Si può fare”**. È la storia di una cooperativa che accoglie pazienti dimessi dagli ospedali psichiatrici e che - con scelta condivisa - decide di abbandonare l’approccio assistenziale e di entrare nel mercato del lavoro, valorizzando le capacità di ciascuno. I contrattempi sono tanti, ma alla fine la scelta si rivela umanamente e imprenditorialmente vincente.

Un’indicazione anche per il mondo profit?

900
mila
dipendenti
del Terzo settore
in Italia

7
milioni
di volontari

Quale nesso tra lavoro e gratuità?

C'è un nesso stretto tra la domanda sul "per chi e per cosa" si lavora e la coscienza della gratuità connessa ad ogni attività umana. **Scrivono don Giussani a proposito del lavoro:** «La gratuità ha una caratteristica: non riconduce quello che facciamo esclusivamente a quello che materialmente dobbiamo fare. La gratuità è un'eccedenza rispetto alla semplice corrispondenza alle cose da fare... se uno dicesse: **"Debbo fare fin qui, ho fatto fin qui. Ora basta"** mancherebbe qualcosa alla gratuità... Ci deve essere in quello che facciamo qualcosa che non ha i confini di quello che facciamo». **La gratuità è dunque quel fattore che garantisce che l'operatività di ogni istante** non si risolva in una mera rendicontazione più o meno soddisfacente dei risultati ottenuti, ma resti spalancata su una domanda di senso che coinvolge il nostro destino.

Ma come realizzare il rapporto tra il momento che si attraversa, l'attività che si svolge e il progetto totale di cui il momento è parte?

È dalla coscienza vissuta di questa gratuità, **che nasce da una gratitudine ultima** per ciò che si ha e che si è, che può scaturire una sensibilità nuova rispetto al "per chi" e al "per cosa" si lavora. Infatti essa rende più attenti e intelligenti rispetto al bisogno dei destinatari ultimi del nostro lavoro e alle ragioni di quel che facciamo.

Lavorare una lamiera, ad esempio, come è emerso in uno degli incontri preparatori di questa mostra, può sembrare faticoso e arido, visto da fuori, ma trova la sua giusta e completa dimensione ricordando che una lamiera diventa *guard-rail*, che salva le vite. Non c'è lavoro che non abbia **questa dimensione di utilità "ultima"**. Scrivono don Giussani che «l'utilità del momento è l'utilità del progetto totale».

Le testimonianze

Francesca Gandolla, insegnante di matematica nel liceo scientifico Scienze Applicate di una scuola paritaria lombarda

Quando sono in classe, quando mi spendo nell'incontro con i miei alunni, nei dialoghi con i genitori, quando mi confronto con i colleghi faccio proprio esperienza di essere nel posto pensato per me. Capisco che il contributo che mi hai chiesto in questo momento per il mondo passa attraverso la costruzione di quel luogo e l'incontro con quegli occhi. Una delle cose che ho scoperto piano piano è che ogni giorno vale la pena di scommettere e stimare quegli occhi, quegli occhi che ti sono dati tutte le mattine, di donare chi sei e quello che sei e chi sei ovviamente insegnando matematica perché il mio lavoro è questo.

Da quando sono andata a visitare le grotte di Frasassi mi frulla questa immagine nella testa. Com'è stato possibile che si formasse quella meraviglia? Una insignificante goccia dopo l'altra per decine di milioni di anni è stato ciò che ha permesso di costruire quella che è davvero una meraviglia. Io mi sento questo insieme ai miei colleghi, alcune di quelle gocce che insieme a tante altre, una dopo l'altra nel tempo, e il tempo lo sa solo il buon Dio, fa parte, costruisce quella che sono le meraviglie di ciascuno di quei ragazzi che incontriamo e delle loro famiglie.

Veronica Guidotti, impiegata in AVSI

Il punto non è tanto quello che uno fa, cioè il lavoro che gli è chiesto di fare o la mission dell'azienda in cui si opera. Né la mission, né il lavoro che ti è chiesto, sono determinanti a livello del "perché" e del "per che cosa" io lavoro. Invece è determinante la consapevolezza della dignità della tua umanità che opera. Il "perché" e il "per cosa" lavoro non è tanto derivato dalla mission dell'azienda o dal lavoro in sé, quanto da questo risveglio della mia umanità e della consapevolezza della dignità della mia umanità che lavora, che opera. È questa mia umanità che viene implicata nelle cose che devo fare. Il fatto di lavorare in un



centro che è costantemente a contatto con i soggetti beneficiari dell'azione della ong; un centro dove arrivano colleghi, arrivano volontari, stagisti: tutti questi volti, i piccoli gesti che vedi compiere, oggettivamente aiutano a far sì che il mio sguardo anche nel quotidiano venga risvegliato e sia più desto.

Giovanni Muscarà, *fondatore e amministratore delegato del Centro medico Vivavoce specializzato nel benessere della voce e nella cura della balbuzie*

Per poter rispondere al bisogno dell'altro ho dovuto *in primis* rispondere al mio di bisogno. Parlare per me è sempre stato fonte di enormi fatiche e sofferenze a causa della balbuzie. Fin da bambino ho cercato di risolverla con metodi tradizionali senza successo. Ho iniziato ad un certo punto a collaborare con professionisti in ambito clinico e scientifico e abbiamo sviluppato un nuovo percorso che funziona. Ha funzionato su di me e in 15 anni di storia di Vivavoce ha permesso a migliaia di persone di poter comunicare in maniera più libera e quindi avere una vita più felice. È questa felicità che ci dà la forza ogni giorno di affrontare problemi, fatiche, difficoltà di ogni genere. Ed è sempre questa felicità che ci dà la spinta per continuare a crescere, ad innovare dal punto di vista tecnologico, scientifico, culturale, ma soprattutto che ci spinge a creare una rete di centri in Italia e all'estero per poter portare questa soluzione ad un numero sempre maggiore di persone.

Chiara Marconi, *infermiera in un ospedale pubblico lombardo*

Tutti i giorni cerco di fare in modo che il mio posto di lavoro sia appunto mio e quindi cerco di seguire ciò che corrisponde o che potrebbe corrispondere al mio desiderio, sia nelle relazioni con i colleghi, sia nelle relazioni con i medici, sia soprattutto nella relazione col paziente. Quindi fondamentalmente fare proprio, il proprio posto di lavoro, diventa l'unica arma possibile per fare in modo che tutte le azioni che compiamo abbiano uno scopo e un significato che guardi il nostro cuore e quello che nella realtà noi vogliamo.



Per lavorare bene
c'è bisogno
di uno scopo

Se vuoi approfondire i contenuti svolti nella sezione
"Lavorare per chi e per cosa?" inquadra il QR Code



Lavorare con chi?

«Che cosa significa la parola "decente" applicata al lavoro? Significa un lavoro che, in ogni società, sia l'espressione della dignità essenziale di ogni uomo e di ogni donna: un lavoro scelto liberamente, che associ efficacemente i lavoratori, uomini e donne, allo sviluppo della loro comunità.»

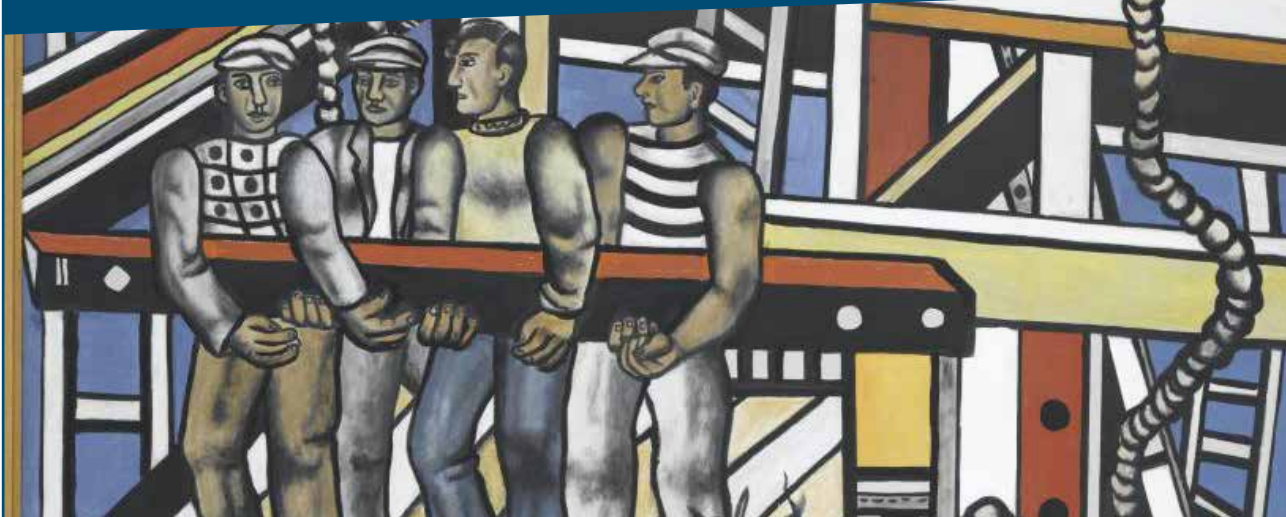
Benedetto XVI,
"Caritas in veritate", 2009

Costruire insieme nel mondo di oggi

L'opera scelta come immagine di questa mostra è opera di **Fernand Léger**, celebre artista francese, tra i protagonisti dell'arte del '900. Durante la Seconda guerra mondiale Léger si era rifugiato a New York e qui aveva assistito ammirato ai cantieri della città che cresceva in verticale. Al ritorno in Europa si era messo al lavoro per restituire in un ciclo di quadri la sensazione di positività e di coralità che lo avevano così colpito davanti a quelle imprese edilizie.

Era nata così la serie di opere che fin dal titolo rende esplicito ciò che a Léger interessava esprimere: "I costruttori".

Oltre all'energia fattiva che rende possibile andare sempre più in alto, i quadri mettono in luce e celebrano anche la dimensione collaborativa. Si può pensare che Léger abbia voluto trasferire in un orizzonte contemporaneo l'esperienza di condivisione che aveva reso possibile la costruzione delle cattedrali.



Perché ci si sente soli dentro le organizzazioni?

Secondo un recente rapporto di Gallup, il **20% dei lavoratori** a livello globale **si sente solo**, con una prevalenza tra i giovani sotto i 35 anni e coloro che lavorano esclusivamente da remoto. Questo sentimento di isolamento ha impatti significativi su benessere, produttività e engagement.

Quando ci si sente soli sul lavoro si tende a essere meno motivati e più disconnessi dalla mission aziendale.

Sempre secondo il rapporto Gallup, solo il **23% dei dipendenti è realmente coinvolto nel proprio lavoro**, mentre il **62% si considera non coinvolto** e il **15% attivamente disimpegnato**.

È un fenomeno che l'adozione dello smart working a partire dalla pandemia del 2020 ha certamente incrementato: infatti i collaboratori che lavorano completamente da remoto segnalano livelli di solitudine significativamente più elevati (25%) rispetto a quelli che lavorano esclusivamente nella sede operativa dell'azienda. Oltre la dimensione strutturale-organizzativa, val la pena notare che c'è una dimensione qualitativa-emotiva in gioco: recenti studi suggeriscono che **bassa qualità e desiderabilità di connessioni personali** (principalmente per i dipendenti) e **mancanza di significato** sperimentata nelle organizzazioni (in particolare per i manager) sono i principali fattori che determinano la solitudine dei lavoratori nelle organizzazioni.

20%

dei lavoratori si sente solo

23%

dei dipendenti è realmente coinvolto nel proprio lavoro

62%

dei dipendenti si considera non coinvolto

La delusione dell'individualismo

Sembra a volte esistere una sottile illusione, che il lavoro sia una questione prettamente **individuale**; questa concezione, però, sta sempre più svelando i suoi limiti. Questo riguarda sia il lavorare fisicamente da soli sia il lavorare da soli come concezione.

Lo smart working ha spesso sedotto e abbandonato i lavoratori, convincendoli che la comodità del lavorare da casa avrebbe significato una svolta.

Al contrario, molte persone oggi stanno tornando sui propri passi, riscoprendo che è **difficile**, salvo in lavori particolari, **scoprire il senso di ciò che si fa da soli**, senza un rapporto, una relazione viva e coltivata. E, in fondo, perché mai in un mondo che sembra aver sete di rapporti il lavoro dovrebbe esserne escluso?

Ma il lavorare con gli altri non è solo una questione fisica, implica una disponibilità al lavoro insieme, al fatto che c'è una potenziale risorsa, ad esempio, nel collega che ti trovi a fianco. Decenni di retorica incentrata sui risultati individuali, sulla progressione di carriera a discapito degli altri, come se fosse tutta questione di selezione naturale, ci hanno lasciati delusi e demotivati. La riscoperta del **con** è una **sfida centrale** oggi, anche per le imprese nella costruzione di un ambiente di lavoro nel quale le relazioni siano valorizzate per poter contribuire alla chiarezza dello scopo e a promuovere modalità per raggiungerlo insieme.



Perché scommettere sul capitale "sociale"?

Negli ultimi 20 anni, insieme al concetto di **capitale umano**, numerosi studi e ricerche hanno sottolineato l'importanza anche del **capitale sociale**, inteso come «l'insieme delle risorse, attuali e potenziali, che una persona o un'organizzazione può ottenere grazie alla rete di relazioni di cui dispone».

Il **capitale sociale** nasce dalla configurazione delle relazioni sociali, dalla qualità delle interazioni e dalla presenza di linguaggi e significati condivisi, sia all'interno che tra le organizzazioni. Si coltiva attraverso **relazioni solide e significative**, che aumentano la capacità di generare valore.

Il capitale sociale ha effetti sia privati (benefici diretti per chi possiede le relazioni) sia diffusi (ricadute positive sugli altri connessi, in particolare, facilita la creazione di conoscenza). Tuttavia, la ricerca accademica mostra che non conta solo il **numero** di relazioni, ma soprattutto la **forza** e la **qualità** di tali legami: relazioni forti incidono più positivamente sulla produzione di conoscenza rispetto a relazioni numerose ma superficiali.



22% 10%



In Europa



In Italia

Elevato grado di fiducia e cooperazione

Secondo la **European Working Conditions Telephone Survey 2021** (update 2024)

Lo smart working: una soluzione o uno strumento?

Oggi lo **smart working**, o anche il solo lavoro remoto è tra le prime richieste che vengono fatte a un colloquio di lavoro. Di certo contano i tempi di trasferimento, le esigenze familiari e la possibilità di una buona flessibilità ma il rischio è di perdere la dimensione relazionale che è centrale sia per la propria soddisfazione al lavoro sia per il buon funzionamento di una impresa. In particolare preoccupa quando, salvo alcuni lavori molto specifici, la distanza è la principale o totale modalità di lavoro, soprattutto per i nuovi ingressi che risultano così completamente estranei al contesto in cui lavorano. Lo smart working deve essere riscoperto nella sua dimensione di **strumento** e quindi adattato ai contesti nell'ottica di un libero utilizzo. Oggi secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano **circa 3,7 milioni di persone lavorano da remoto**. L'eccesso di lavoro a distanza rischia di avere effetti negativi sia per i lavoratori che per le imprese. La vera libertà non può stare nell'isolamento, nell'illusione di una autonomia che sottende come condizione l'efficienza e il non avere l'altro sulla propria strada, in quanto ostacolo.

3,7
milioni
di persone
lavorano
da remoto



Occorrerebbe ragionare di strumenti che conciliano l'autonomia dei tempi di lavoro con la possibilità di mantenere occasioni di rapporto, confronto e dialogo tra persone che lavorano insieme.

Fenomeno coworking. Che valore ha quel prefisso "co"?

In parallelo alla crescita esponenziale di lavori individuali, in particolare in ambiti creativi o consulenziali, è cresciuto il fenomeno dei **coworking**, luoghi fisici dotati dei servizi essenziali, dove far base per le proprie attività a fronte del pagamento di un canone. Il primo coworking era stato aperto a New York nel 1999, il 42 West 42, inaugurato sia ad individui che a piccoli gruppi in cerca di spazi lavorativi. Da allora è stata una crescita continua: oggi in Italia si contano circa **800 spazi di lavoro condiviso**, con concentrazioni in particolare al Nord. A Milano i coworking sono oltre 100 e mettono a disposizione un'area complessiva di 150mila mq.

In che termini quel prefisso "co" garantisce però una risposta alla domanda sul "con chi" lavoro?

I coworking hanno una funzione semplicemente strumentale o vengono anche incontro

ad un bisogno di relazione presente in chi è impegnato in professioni individuali?

Certamente i coworking sono potenziali luoghi di relazione, che spesso favoriscono la costruzione di network interni in particolare tra i giovani, e sono così una risposta al senso di solitudine connesso con certe attività.

Inoltre l'assenza di gerarchie può favorire dinamiche collaborative.

Dall'altra parte sono contesti per loro natura molto fluidi, dove i rapporti rischiano di essere all'impronta di una sostanziale estemporaneità.



In che termini quel prefisso "co" garantisce però una risposta alla domanda sul "con chi" lavoro?

Le testimonianze

Pietro Trapletti, amministratore delegato Balsamo, società di mobility management: gestione completa del trasporto di persone per eventi e business

Non avrei mai costruito tutto ciò senza un team straordinario di persone che mi accompagnano sin dall'inizio del mio percorso imprenditoriale, le stesse persone che con me hanno fatto tanti sacrifici, anche fisici, per sopportare grandi carichi di lavoro. Oggi la sfida più grande che ci troviamo ad affrontare è quella di chiedere alle stesse persone che hanno chiari quelli che sono i valori della nostra azienda, della nostra mission, di declinare a livello organizzativo e manageriale questi valori sul proprio team. Li stiamo aiutando attraverso corsi di formazione, attraverso una costante dose di ascolto e soprattutto con processi e metodi organizzativi che non conoscevano. Il nostro desiderio è sicuramente quello di avere delle prime linee costruite internamente che possano rispecchiare appieno quelli che sono i valori aziendali declinati in un'ottica di medio-lungo periodo.



Marco Erroi, manager di multinazionale

Mi sono trovato a volte a constatare di avere persone sotto di me che ne sanno più di me. La questione del guidare è legata alla consapevolezza di poter imparare dalle persone che ho attorno a me e con cui lavoro, anche e sono dei sottoposti. Questo mi spinge a fare domande e mi spinge anche a non avere il problema di dove essere una persona che non sono ma di essere me stesso.

Cioè non avere la preoccupazione di dover dimostrare chissà che. Questo permette di allacciare l'altro su un cammino insieme, che puoi fare perché tu sei il primo a metterti in discussione.

Ma questo perché non è scontato? Perché ti viene da pensare si è in un posto di comando devo già sapere la strada che devo per-



correre? Invece solo lasciando aperta la possibilità che io sono il primo che ha bisogno di imparare da chiunque fa con me questa strada, posso riuscire a cambiare la musica dentro l'ottovolante.

Marta Scorsetti, *primario di radiologia*

Lavorare con gli ammalati di cancro rappresenta una sfida continua alla mia umanità. Quando una persona si trova con una diagnosi di tumore capisce, raccoglie tutte le sue fragilità e i suoi limiti e nascono le domande più profonde. «Dottoressa perché devo morire? Ho due figli piccoli.» Oppure un giovane marito: «Ho sposato mia moglie. Adesso che ne sarà di me e di lei?».

E queste domande sono domande di senso e di significato che vanno accolte. Quindi queste domande non esigono una risposta formale o un discorso chiedono che la mia vita si impasti con la loro e quindi da qui può nascere qualcosa. E poi vedo che negli ammalati di cancro nasce in fondo una grande speranza. Le persone non sono la loro malattia, non sono il loro tumore ma qualcosa di più grande, un desiderio di vita e un rapporto grande con il Mistero. Perciò c'è qualcosa che accade nella loro vita che risveglia le esigenze più profonde e quindi la vita stessa viene presa sul serio.

Alcune persone decidono di sposarsi dopo anni di convivenza o di battezzare i figli e questo è molto molto importante perché nasce qualcosa di nuovo. Un mio paziente che respirava con l'ossigeno perché aveva una patologia polmonare ha avuto poi anche un tumore esofageo e quindi ha dovuto fare una PEG con un buchino nello stomaco e quindi non si alimentava più, non ha mangiato per anni, per me era una cosa drammatica. Invece lui veniva ed era sempre felice e diceva: «Dottoressa ma lei non creda che io ho rinunciato a vivere». Allora io mi sono detta che c'è qualcosa che vale più del cibo e lui mi ha detto: «Io ringrazio Dio ogni giorno per la vita che mi dà, per quello che mi dà».

Perciò per me l'avventura è condividere ogni giorno il senso della vita con i miei ammalati dentro una storia e capire che cos'è che vale più del cibo e qual è il valore della vita. Questa è una storia di bellezza e una storia in fondo di salvezza.



**Lavorare
con chi?**

**L'altro
è un bene
per te**

**Se vuoi approfondire i contenuti svolti nella sezione
"Lavorare con chi?" inquadra il QR Code**



Lavorare come?

«Il lavoro è un bene dell'uomo - è un bene della sua umanità -, perché mediante il lavoro l'uomo non solo trasforma la natura adattandola alle proprie necessità, ma anche realizza se stesso come uomo ed anzi, in un certo senso, "diventa più uomo"».

Giovanni Paolo II,
"Laborem Exercens", 1981

La "scissione" è l'unica speranza?

Immaginate un posto di lavoro in cui i dipendenti sono stati sottoposti a una operazione chirurgica grazie alla quale la loro **vita professionale è completamente distaccata da quella privata**. È lo scenario distopico proposto da **"Scissione"** una serie tv di successo del 2022 diretta da Ben Stiller. Nella Lumen Industries, l'azienda dove la serie è ambientata, le procedure prevedono che nell'anticamera degli spogliatoi ci si separi fisicamente dai propri beni della vita "di fuori". Poi, nel punto di soglia dell'ascensore, si attiva il chip di scissione iniettato nel cranio, così che all'arrivo al piano si è completamente **dissociati dal proprio "io esterno"**.

Siamo proiettati in un orizzonte di fantascienza, ma è indubbio che i produttori abbiano preso spunto da situazioni reali, esasperandole per evidenziarne le potenziali derive. L'urgenza di affrontare il "come si lavora" non nasce oggi. Ma se un tempo toccava soprattutto il tema del logoramento fisico, oggi invece il rischio è quello di uno svuotamento della persona e come evidenzia il titolo della serie, di una "scissione" dell'io, tra lavoro e privato. Il "come si lavora" chiede invece che la persona sia al centro, con la sua intraprendenza ma anche con le sue fatiche.



Il "come si lavora" chiede che la persona sia al centro, con la sua intraprendenza ma anche con le sue fatiche.

Davvero un "buon lavoro"?

Spesso quando oggi si parla del "come" lavoriamo il giudizio è unanime: male.

Il tema del **burnout**, dei **cambi frequenti di lavoro**, del **fare il meno possibile (quiet quitting)** sono continuamente richiamati come sintomi di un modo di lavorare che sembra soddisfare meno, che sembra un giogo da portare e non una opportunità per la propria vita. Molte le condizioni di malessere sperimentate dai dipendenti nell'ultimo mese precedente l'intervista (Censis, 2025) poiché il **25% dei lavoratori dipendenti** ha vissuto spesso **situazioni di stress o ansia** legate al lavoro; al 48% è capitato di tanto in tanto. Secondo una recente ricerca condotta da BCG (Boston Consulting Group), il burnout è ormai diventata una vera e propria epidemia fra i lavoratori, che nuoce non poco alle organizzazioni. In base ai dati elaborati dalla società di consulenza, la maggior parte dei lavoratori al mondo ha sperimentato sintomi di burnout (definito dagli analisti di BCG come uno stato di esaurimento caratterizzato da scarsa motivazione e sensazione di inefficienza).

Il **quiet quitting** è l'altra faccia della medaglia: riduco al minimo la mia implicazione con il lavoro, come strada per vivere meglio. Secondo lo *State of the Global Workplace 2024* di Gallup, il **25% dei lavoratori italiani è "attivamente disimpegnato" (quiet quitting)**, rispetto al 16% della media europea. Ma davvero il lavoro è questo per noi?

25%

dei lavoratori dipendenti ha vissuto spesso situazioni di stress o ansia legate al lavoro

Non c'è alternativa all'essere assorbiti fino a rimanere intrappolati?



Conciliare o vivere?

Un ulteriore punto di fatica e che genera domande quotidiana a chi lavora è quello del rapporto tra il lavoro e gli "altri" impegni della vita. Spesso si parla di questo tema con la fredda formula **"conciliazione vita-lavoro"** che sembra presupporre che vita e lavoro siano due esperienze distanti, la cui conciliazione è un complesso esercizio. Senz'altro questo è in parte vero, chiunque fa esperienza della difficoltà di organizzarsi davanti al carico di lavoro unito a quello, ad esempio, degli impegni familiari.

Ma siamo sicuri che tutto ruoti intorno al "conciliare"? La vita e il lavoro sono per forza due mondi distanti e compatibili solo grazie a qualche equilibrio? Il rischio, secondo questa concezione, è che la vita abbia poco da dire al lavoro e il lavoro poco da dire alla vita. **Lavoro e quotidianità come due compartimenti stagni che segmentano la vita.** C'è spazio per qualche passo oltre la conciliazione? L'alternativa è scegliere di scommettere sulla realizzazione della propria vita unicamente fuori dal lavoro, la vita inizia quando il lavoro finisce. Ma il dato di fatto che resta è che noi passiamo una parte importante della nostra vita al lavoro, momenti ai quali sarebbero (per una nostra scelta!) preclusi spazi di soddisfazione e pienezza.



La vita e il lavoro sono per forza due mondi distanti e compatibili solo grazie a qualche equilibrio?

Un'organizzazione per l'uomo, non l'uomo per l'organizzazione



Di certo sul **"come" si lavora**, incide un aspetto tanto centrale quanto lasciato spesso in disparte nel dibattito sul lavoro: l'organizzazione. L'illusione è che l'organizzazione del lavoro sia qualcosa di neutro, che incide soprattutto sui processi e sulla loro efficienza.

Certamente è così, ma incide profondamente anche sul facilitare o meno il vivere il lavoro come un'esperienza pienamente umana. Sono molte le ricerche che ci spiegano come **modelli più orizzontali, dove le gerarchie permangono ma hanno un ruolo diverso e più dinamico** nell'organizzazione del lavoro, generano tanto soddisfazione in chi lavora quanto efficacia per le imprese. Vi sono poi gli strumenti di **partecipazione dei lavoratori alla vita delle imprese**; il loro concreto coinvolgimento in processi di miglioramento; la possibilità di collaborare attivamente alla co-progettazione di alcuni processi in cui sono coinvolti o finanche di proporre nuovi prodotti e servizi "dal basso"; strumenti di welfare aziendale, che possono aiutare il dipendente a lavorare meglio, essere più presente e gestire meglio la flessibilità perché cercano di valorizzare la persona intera e i suoi bisogni.

È fondamentale sapere in che modo la propria azione quotidiana, ha a che fare con la realtà più ampia dei processi in cui si è inseriti. **Un modello organizzativo** che, anche solo a livello generale, **aiuti la consapevolezza del proprio compito è un aiuto fondamentale.**

In tutti i lavori, comunque siano organizzati, c'è spazio per un senso, per le relazioni e non solo per l'alienazione che si genera nella percezione di essere una pedina di un ingranaggio sconosciuto.

Lavoro intelligente o lavoro artificiale?

Dall'antichità il lavoro si svolge attraverso strumenti. Nel corso del tempo questi sono diventati sempre più sofisticati e richiedono non tanto la nostra braccia quanto la nostra testa. Oggi la paura che si sta diffondendo è che anch'essa possa essere sostituita dall'**Intelligenza artificiale**. Senza considerare il fatto che molti degli strumenti oggi disponibili non sembrano in grado di sostituire l'intelligenza dell'uomo, questa è una sfida che non può che **interrogarci su cosa ci sia di umano nel lavoro che facciamo e cosa di semplice**, standardizzato e replicabile, che potrà essere (come già è accaduto nei secoli) sostituito dalla tecnologia. Allo stesso tempo, in un paese dalla bassa produttività del lavoro come l'Italia, non si possono ignorare gli effetti positivi che un uso intelligente e ben progettato di questi strumenti potrebbe avere. Che opportunità c'è oggi per chi lavora, anche nello scoprire il valore di ciò che fa?

È davvero possibile lavorare con l'intelligenza artificiale senza smarrire il gusto del proprio lavoro?



L'intelligenza artificiale è solo uno strumento per lavorare meno o è un modo per lavorare meglio anche liberando il tempo da allocare in attività migliori?

Le testimonianze

Lavorare con l'intelligenza artificiale... per lavorare meglio?

Negli ultimi anni l'intelligenza artificiale è uscita dalle stanze degli esperti per entrare nella vita quotidiana, cambiando velocemente anche il nostro modo di lavorare. È una trasformazione che riguarda tutti, non solo gli addetti ai lavori o i manager, e che solleva domande nuove: come usare l'AI per lavorare meglio?

A partire da queste domande, Compagnia delle Opere ha proposto **"L'agenda per l'intelligenza artificiale nelle imprese italiane"**, costruita in modo semplice e concreto, per aiutare chi lavora a cogliere il senso e il valore di questo cambiamento. In particolare, l'Agenda richiama a tre attenzioni fondamentali.

La prima riguarda la necessità di riconoscere il cuore della questione: **l'Intelligenza artificiale non sostituisce la persona**, ma la può liberare da tante attività ripetitive, aiutandola a riscoprire il proprio ruolo creativo e generativo nel lavoro.

La seconda riguarda la consapevolezza con cui utilizzare questi strumenti: **imparare a governarli è un compito che nessuno può delegare**. Solo così si può evitare il rischio di un appiattimento del lavoro o, peggio, di una dipendenza passiva dalla tecnologia.

La terza attenzione riguarda la possibilità concreta di **migliorare la qualità del lavoro per tutti**, non solo per pochi: l'Intelligenza artificiale può favorire un lavoro più sostenibile, più personalizzato, più umano.

**Ma quali nuove capacità dobbiamo sviluppare oggi per lavorare bene con queste tecnologie?
E come possiamo evitare che l'adozione dell'Intelligenza artificiale allarghi ancor di più le distanze tra chi ha accesso a opportunità di crescita e chi rischia di essere lasciato indietro?**



Siamo pronti a riscoprire, proprio grazie a questi strumenti, la responsabilità e la libertà che abbiamo nel nostro modo di lavorare?

Francesca Rizzi, amministratore delegato Jointly, società specializzata in welfare aziendale e corporate wellbeing

Il benessere aiuta la produttività?

Ci sono tantissime ricerche da anni che dimostrano che la produttività è strettamente - la produttività del lavoro intendo - è strettamente collegata al coinvolgimento delle persone, al cosiddetto engagement e l'engagement a sua volta è strettamente influenzato dal benessere della persona all'interno dell'organizzazione, un benessere che non è solo benessere fisico, la salute o benessere mentale, ma un benessere che è proprio il risultato dell'esperienza lavorativa che la persona vive all'interno dell'organizzazione, un'esperienza che gli permette o meno, a seconda del contesto, di esprimere il proprio potenziale, il proprio valore e di metterlo a servizio poi della sfida e del business aziendale.

La retribuzione è l'unico elemento che conta?

No, assolutamente no, ripeto, soprattutto per i giovani, ma vale anche per tutti, è un elemento considerato cosiddetto igienico. Cioè ci deve essere, deve giustamente remunerare correttamente il valore che la persona porta all'azienda, ma non è più condizione sufficiente e quindi soprattutto i giovani chiedono e cercano nelle aziende qualcosa di più.

Come si coinvolge oggi un dipendente in azienda?

È necessario uno sforzo superiore al passato sicuramente di, in qualche modo, di inclusione, di comprensione, di ascolto dell'altro e delle diversità anche dell'altro, del modo di pensare.

Parità di genere: è ancora lontana?

Ci sono persone che sono più o meno fortunate, hanno magari un tessuto, una rete sociale che li può sostenere e ci sono altre donne che non hanno questa fortuna. Le aziende, chi più o chi meno, devono essere in grado di non penalizzare le persone, comunque le proprie risorse, i propri talenti sulla base dei conte-



sti esterni e quindi dal mio punto di vista, che poi è quello per cui noi siamo nati, abilitare e dare degli strumenti che sono strumenti sussidiari rispetto a quello che il welfare offre, proprio per non perdere questi talenti e il loro potenziale in azienda.

Paolo Ferrario, *presidente E-Work, agenzia del lavoro*

Cos'è per lei il lavoro?

Per me, per E-work, il lavoro è una parte centrale della vita delle persone ed è lo strumento per, ancora oggi, raggiungere il massimo della propria realizzazione.

La retribuzione è determinante per la scelta del lavoro?

L'attribuzione è sempre un elemento comunque centrale, senza alcuna ipocrisia, però oggi sono più centrali altri fattori, quindi l'equilibrio con la propria vita privata, i momenti di formazione, il welfare aziendale e anche la branding reputation, cioè cosa un'azienda fa per il proprio territorio e cosa intende restituire. Quando una persona si sente parte di un progetto, di un'azienda e di quello che l'azienda fa, la retribuzione, certo è importante, ma non determinante.

Vede disaffezione tra i giovani per il lavoro?

Sì, forse non so se definirla disaffezione o sfiducia. Spesso e volentieri i giovani non hanno la determinazione, non hanno la sicurezza nel cercare il lavoro, non hanno una strada chiara davanti. Forse, quello che manca è un indirizzo più coerente con le proprie aspettative dal mondo della formazione, proprio dell'istruzione.

Giacomo Figerio, *amministratore delegato Blossom, agenzia creativa per progetti di branding e comunicazione digitale*

Giovani e lavoro: come avviene la crescita?

Noi abbiamo tanti modi per formare i giovani. La prima cosa è farli seguire da un maestro, un mentore, un senior, una persona che si prenda cura di loro. Infatti noi abbiamo ristrutturato l'azienda da un'azienda che lavorava a verticalità e settori, a un'azienda organizzata in tre gruppi di lavoro, li diciamo client-centric, perché per noi è importante che i gruppi di lavoro siano misti in termini di competenze, ma siano molto verticali nella conoscenza del cliente. Dentro queste cose, dentro questo modello, abbiamo accor-

ciato le filiere, per cui ci sono gruppi di lavoro che ogni mattina si confrontano, c'è una convivialità anche nel lavoro importante, c'è un avvicinamento delle persone, c'è un guardarsi più da vicino. Questi rapporti sono la base per poter far crescere le persone.

Quanto vale l'ultimo arrivato tra i suoi dipendenti?

Noi chiediamo che invece dal basso vengano provocate le continue reazioni interne, per me è interessante che l'ultimo che è arrivato possa mettere in discussione i modelli che abbiamo.

Ha paura dell'intelligenza artificiale?

Assolutamente no. Noi abbiamo abbracciato la cosa da ormai cinque anni, abbiamo costruito uno strumento proprietario di intelligenza artificiale, per noi l'intelligenza artificiale è uno strumento che aiuta a fare meglio quello che le persone possono fare. Toglie tutta una parte di nonsense nel lavoro e di perdita di tempo e deve essere un'arma in più per lavorare meglio.

Maurizio Riva, *presidente e amministratore delegato Riva 1920, azienda di produzione di mobili in legno massello*

Riesce a far affezionare i dipendenti all'azienda?

Devo ammettere che faccio una gran fatica, però voglio loro un gran bene. Solo quando li vedo superare certi limiti divento come "un riccio". Sono sempre con loro. Se non sono via sono sempre con loro, li aiuto e quindi vedo che alla fine non sono falsoni, sono veri.

Che esperienza ha lei con gli immigrati?

Ho una bellissima esperienza. Quando un dipendente fa due anni di viaggio e te lo racconta, due anni di viaggio per venire a cercare un posto di lavoro, capisci che questa persona va amata e va aiutata e ho aiutato anche tante persone perché ho operato anche molto nel pubblico per cercare soprattutto di aiutare un territorio. Tanti imprenditori, si sono trincerati, non aiutano. L'imprenditore invece deve un po' aprirsi e ho una lunga storia di aiuto del prossimo. Ho tirato fuori dalla galera quattro persone, le ho prese a lavorare, ho fatto il garante, ho fatto un anno e mezzo a San Patignano con 70 ragazzi in recupero, lavorando le botti.

**Lavorare
come?**



**Il lavoro non
sia una parentesi
della vita**

**Se vuoi approfondire i contenuti svolti nella sezione
"Lavorare come?" inquadra il QR Code**



Manifesto del Buon Lavoro

1. Contesto

Papa Francesco ci ricorda che viviamo non in un'epoca di cambiamenti, ma in un cambiamento d'epoca. Questo è particolarmente evidente nel mondo del lavoro, che si sta rapidamente trasformando. Paradossalmente, **nonostante l'aumento dell'occupazione, cresce il malessere sui luoghi di lavoro**, come indicato da recenti ricerche. Come si è osservato chiaramente dopo la pandemia, che ha riposizionato il valore del lavoro nelle priorità della vita, giovani e meno giovani, anche con ottime posizioni e ben remunerati, si dimettono volontariamente. Lo stress lavorativo e il burn-out sono in aumento, con un incremento del 18% delle malattie professionali legate a disturbi psichici nel primo trimestre del 2024 rispetto al 2023.

2. Cause del "cattivo lavoro"

Le cause di questo malessere sono molteplici: un clima lavorativo deteriorato, difficoltà nelle relazioni tra colleghi e responsabili; poche occasioni di vero coinvolgimento e partecipazione nelle imprese; difficoltà nel gestire il rapporto tra vita lavorativa e familiare; retribuzioni stagnanti e senza logiche premiali; eccessivo divario salariale tra uomo e donna e scarsa offerta di welfare aziendale. Inoltre, i rapidi ritmi imposti dalla tecnologia e il disallineamento tra competenze richieste e quelle formate, in assenza di veri percorsi di riqualificazione, contribuiscono ad aggravare il disagio.

3. Una provocazione per tutti

Noi vogliamo affrontare questa crisi andando oltre la diagnosi, con azioni concrete per **riscoprire il vero scopo del lavoro, al di là di ogni riduzione economicista**. Il lavoro non è solo produzione e redditività, ma anche un percorso di crescita personale e sociale necessario alla realizzazione della persona, che non può essere disgiunto dalla sua umanità e dal suo desiderio di costruzione del bene comune. **Con il lavoro la persona non solo trasforma la natura, ma realizza se stesso e costruisce la propria famiglia e la società**. Emmanuel Mounier ci ha insegnato che "lavorare è fare un uomo al tempo stesso che una cosa". **Proprio perché il lavoro è trasformativo della persona, la mo-**

dalità attraverso la quale vengono prodotti beni e servizi, non è qualcosa di neutrale, ma acquista una valenza morale: nel modo con cui organizzi un processo, affronti un problema, pensi ad una soluzione, c'è una moralità, che ha a che fare con il perché e non appena con il come. **Come già testimoniano la creatività e ricchezza di alcune esperienze imprenditoriali** e il loro contributo di responsabilità sociale, oggi è ancora possibile, anzi, **più che in passato essenziale, rifondare un "buon lavoro", ove sia rimessa al centro la persona e la sua libertà nel contribuire al bene di tutti**.

4. La riscoperta del "buon lavoro"

Questa dimensione di costruzione, sia che si tratti di gestire grandi responsabilità aziendali sia nel semplice e a volte ripetitivo compito quotidiano, è ciò che ridona una traiettoria nella vita ed in fondo risponde alla domanda dei più giovani: a cosa mi stai chiedendo di contribuire? Questa domanda, che si esprime spesso nella necessità di comprendere il comportamento delle aziende in termini sociali e ambientali, **rivela il desiderio di partecipare alla costruzione di una realtà economica e sociale che abbia a cuore il bene di tutti. La nuova epoca richiede dunque di riconoscere l'umanità irriducibile nel lavoro**.

Fare impresa significa creare non solo valore economico, ma anche sociale, permettendo alle persone di realizzarsi integralmente. **Il successo di un'impresa si misura dalla sua capacità di generare valore duraturo per tutti, per i lavoratori e per la società, non solo per gli azionisti**. E questo richiede una conversione, un cambiamento di concezione del lavoro, una educazione continua, "un lavoro nel lavoro" da parte di tutti i soggetti coinvolti (imprenditori, manager, dipendenti, professionisti, scuola, istituzioni). Solo comprendendo questo nuovo paradigma sarà possibile rifondare il "buon lavoro".

5. Le azioni

Che cosa possiamo fare per favorire questa conversione al "buon lavoro"?

- Il lavoro deve tornare ad essere fonte di relazioni positive. Dobbiamo **rivedere l'organizzazione del lavoro nelle**

nostre imprese, affinché chi lavora non si senta "schiacciato" dal lavoro, ma rafforzato nella sua libertà. Lavorare deve essere un'avventura positiva, in cui ciascuno è protagonista e partecipa del miglioramento del mondo. Le persone cercano qualcosa di più di un ruolo o di un salario; l'imprenditore deve favorire lo **sviluppo dei talenti individuali e sociali, fonti di innovazione per l'azienda e soddisfazione per la persona.**

- Occorre sviluppare **percorsi di apprendimento e di aggiornamento delle competenze** all'interno delle aziende, incentivandoli attraverso agevolazioni fiscali (credito d'imposta) e riduzione del costo del lavoro (decontribuzione) per le ore dedicate alla formazione.
- È necessario sostenere le **imprese che valorizzano la creatività dei collaboratori**, introducendo sistemi di premi defiscalizzati, rivolti a singoli o a gruppi che propongono idee di miglioramento dei prodotti o dei processi produttivi, come avviene per i premi di produttività aziendale. Questa è anche la sfida della proposta di legge di iniziativa popolare per la partecipazione dei lavoratori alla governance di impresa promossa dalla CISL, che la CdO sostiene convintamente.
- Dobbiamo **cercare strumenti e procedure per aumentare la soddisfazione di chi lavora.** La soddisfazione è possibile solo quando il lavoro non è visto come un ostacolo alla vita personale e familiare. **Dal forzato bilanciamento (balance) tra vita e lavoro, dobbiamo passare alle logiche di armonizzazione dove le diverse esperienze personali, professionali e lavorative, sono valorizzate dando vita ad un'esperienza ricca di senso e prospettive.** La flessibilità organizzativa (smart working, settimana corta, ecc.) deve diventare patrimonio culturale e professionale di chi progetta e struttura le organizzazioni pensando al bene integrale dei collaboratori. **La migliore organizzazione è quella che mette al centro, insieme allo sviluppo dell'impresa, lo sviluppo dei propri collaboratori, ottenendo**

così il massimo per l'impresa e per la persona.

- Dobbiamo sostenere e incentivare, anche nelle imprese più piccole, **soluzioni di welfare aziendale che rispondano alle esigenze sociali** dei dipendenti, attraverso l'ascolto attivo, piani di armonizzazione tra gli impegni professionali e personali, sostegno alla genitorialità, organizzazione flessibile del lavoro e la creazione di sportelli psicologici. **Le imprese dovrebbero essere incentivate a sviluppare servizi sociali, educativi e sanitari.**
- È importante **sostenere la maternità e la paternità, limitando i contraccolpi organizzativi per le imprese.** Questo può avvenire incentivando il ricorso al lavoro somministrato per sostituire i lavoratori assenti e riducendo il costo del lavoro per coloro che vengono chiamati in sostituzione. È necessario incentivare la formazione per il rientro del personale e il part-time per madri e padri con riduzioni del cuneo fiscale e contributivo. Sono alcuni degli spunti contenuti nel "Codice per le imprese in favore della maternità" promosso dalla Ministra per la famiglia, la natalità e le pari opportunità e sottoscritto anche dalla CdO.
- Non possiamo sottovalutare la sfida dell'attrazione dei talenti. Il crollo demografico rende sempre più difficile attrarre giovani. **Le piccole imprese devono essere in grado di offrire percorsi di crescita economica e professionale competitivi con quelli dei grandi gruppi e occorre valorizzare il potenziale dell'immigrazione.** Questo comporta anche il convinto coinvolgimento dell'impresa nell'ospitalità dei PCTO, nell'offerta di contratti di apprendistato, nella partecipazione alle nuove filiere tecnologico-professionali.
- In tale contesto **risulta strategico sostenere lo sviluppo di percorsi che accompagnino ed educino i giovani al lavoro**, al suo valore e bellezza, sviluppando il sistema duale di apprendimento specialmente attraverso le fondazioni ITS.

- L'educazione al lavoro è cultura e la scuola non può essere estranea.

Non da ultimo auspichiamo un sistema di regole (norme, contratti, prassi) più semplice da interpretare e applicare, che dia quelle certezze, sui diritti e doveri di tutti gli attori, che sole permettono di ricercare e sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro, adatte al nuovo contesto sociale ed economico, in semplicità e sicurezza.

In sintesi, crediamo che sia ormai improrogabile, per chi fa impresa e per chi la gestisce, ma anche per chi pianifica e governa lo sviluppo economico e sociale del Paese, comprendere che il lavoro e l'impresa sono fonte di sviluppo sociale, oltre che economico. Solo con questa coscienza si può affrontare la nuova epoca del lavoro e contribuire a costruire il buon lavoro. Su questo vogliamo farci compagnia organizzando occasioni di incontro, dialogo, confronto, formazione e approfondimento, creando una vera e propria "scuola di impresa" per affrontare insieme le sfide dei prossimi anni.

Compagnia delle Opere

Ottobre 2024

Al termine di questo percorso ci siamo chiesti:
e adesso?

Dopo aver lavorato insieme sulle domande
che il lavoro ci suscita,
dopo aver incontrato testimoni
che hanno suggerito i loro tentativi di risposta,
non vogliamo e non possiamo fermarci.

**Le domande sono quotidiane
e quello che desideriamo
è che esista un luogo dove parlarne, insieme.**

La Compagnia delle Opere nasce
per essere questo luogo,
che non si rivolge solo agli imprenditori,
ma a tutti coloro che vogliono
proseguire il lavoro iniziato in questa mostra,
i cui pannelli e video sono solo l'inizio.

Per questo
inquadrando il QR code qui a fianco
è possibile lasciare i propri contatti
e le proprie impressioni sul percorso
della mostra per continuare insieme
questo lavoro.

