

NON DIMENTICHIAMO LA GRANDE BELLEZZA DEL LAVORO

Il dibattito si concentra sempre sull'orario o sulle modalità di svolgimento. Ma in un Paese industrializzato come l'Italia bisogna puntare a lavorare meglio, aumentando l'attrattività, la professionalità e la dignità di ogni tipo di occupazione

di **Giuseppe Soda***

In una straordinaria intervista rilasciata a Philip Roth a metà degli anni '80, Primo Levi racconta del muratore italiano a cui doveva la salvezza durante la prigionia nel campo di sterminio di Auschwitz: «...il bisogno del lavoro ben fatto è talmente radicato da spingere a far bene anche il lavoro imposto, schiavistico. Il muratore italiano che mi ha salvato la vita, portandomi cibo di nascosto per sei mesi, detestava i tedeschi, il loro cibo, la loro lingua, la loro guerra; ma quando lo mettevano a tirar su muri, li faceva dritti e solidi, non per obbedienza ma per dignità professionale».

La dignità professionale a cui fa riferimento Levi riguarda i contenuti del lavoro, il rapporto identitario tra persona e lavoro e rappresenta una potente forza motivazionale, oltre che un fondamentale elemento nella coesione sociale.

Negli ultimi mesi, la discussione sui temi del lavoro ha visto un'attenzione crescente su «quanto» lavorare e su «dove» lavorare — casa, ufficio — ma molto meno su «come» lavorare. Per esempio, è tornata con forza l'idea di una settimana lavorativa corta. Ridurre il tempo di ufficio a quattro giorni, compensando con un'ora in più al giorno nei giorni lavorativi, è l'idea già implementata in alcune grandi realtà aziendali.

Obiettivi

A 87 anni dall'istituzione del sabato fascista — con cui il regime imponeva l'interruzione del sabato lavorativo alle 13 per dare alle persone l'opportunità di dedicarsi ad attività sportive, culturali e para-militari —, l'obiettivo di una settimana lavorativa di quattro giorni è quello di amplificare un cambiamento in grado di favorire la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, assicurando al contempo un miglior equilibrio vita-lavoro.

Non solo, i sostenitori della misura ritengono che il tempo libero a disposizione potrebbe essere dedicato alla cura del corpo e dello spirito, a tutтовantaggio, anche economico, dei singoli come della società. A ciò si aggiungono gli indiscutibili vantaggi (anche se in questo caso dipende dai settori) di un maggiore risparmio

energetico e una minore impronta ecologica delle attività lavorative. Gli obiettivi di una settimana lavorativa corta, anche nei toni e nel linguaggio utilizzati dai proponenti, è molto distante dagli slogan sessantottini del «lavorare meno per lavorare tutti» è orientata verso la parità di genere, la sostenibilità e il benessere dei lavoratori. Al di là delle soluzioni più o meno praticabili, specie in alcuni settori, il tema del tempo di lavoro è senz'altro una questione aperta. Se è vero che in Italia si lavora un po' meno che in Francia, Spagna e Portogallo, superiore è invece il numero delle ore lavorative settimanali rispetto alla Germania (primo paese manifatturiero in Europa), ai Paesi Bassi e a quelli Scandinavi.

La questione centrale

Tuttavia, la sensazione è che dal dibattito sia invece sfuggita l'altra questione altrettanto centrale che riguarda i contenuti, la qualità del lavoro e la sua «bellezza», dimenticato aggettivo riferito al lavoro che usavano i nostri padri («che bel lavoro che hai!»). Gli stessi sindacati, almeno nelle negoziazioni in cui si sono affrontati i temi della settimana corta, hanno insistito soprattutto sugli aspetti organizzativi ed economici legati all'implementazione di questa soluzione. Presi dalla prospettiva di lavorare meno, non pare che il tema di lavorare «meglio» sia in questo momento al centro delle preoccupazioni di aziende e rappresentanti dei lavoratori.

Eppure, una lunga e consolidata tradizione di ricerca ha dimostrato che esistono modi per rendere il lavoro più interessante, più motivante e fonte di soddisfazione e autorealizzazione, indipendentemente dal tempo ad esso dedicato. Sappiamo, per esempio, che il grado di autonomia, la varietà dei compiti e delle competenze richieste, o la possibilità di controllare il risultato del proprio lavoro, impattano positivamente tanto sulla soddisfazione individuale quanto sulla produttività.

Ci sono robuste evidenze scientifiche che mostrano come il contesto (sociale, fisico) nel quale si svolge il lavoro è una leva molto efficace per rendere il lavoro motivante e interessante. Inoltre, arricchire il lavoro con compiti deci-



Superficie 57 %

sionali, allargare i compiti per accrescere il senso di contribuzione, alimentare l'aggiornamento professionale con continuità per ridurre l'obsolescenza delle competenze, sono alcune modalità molto concrete attraverso cui il lavoro può recuperare dignità e attrattività, anche rispetto alle nuove generazioni.

Il futuro del lavoro in un paese ad alto tasso di industrializzazione come l'Italia non può solo limitarsi ad una discussione sul tempo o sulla proporzione tra lavoro in ufficio e lavoro in remoto. Peraltro, ci sono settori industriali trainanti della nostra economia nei quali le soluzioni «smart» e flessibili sono molto difficili da implementare, pertanto occorrerebbe focalizzarsi sul contenuto del lavoro e sulla questione retributiva.

Abbiamo già sperimentato in questi anni una nuova forma di disuguaglianza tra aziende, persone e intere famiglie professionali a cui può essere concesso il lavoro a distanza e coloro i quali invece questa possibilità non ce l'hanno a causa della natura dei processi produttivi, della prossimità nei servizi al cliente oppure dell'organizzazione del lavoro. Per usare la battuta di un capo del personale di un'importante azienda italiana che opera nel settore aerospaziale: «i bulloni non si avvitano (ancora) in smart working e neppure nel metaverso».

Se imprese, sindacati e istituzioni e vogliono affrontare seriamente la questione delle nuove forme nel mondo post-pandemico devono allargare la prospettiva. Limitarsi al solo ragionamento su tempo e luoghi significa dimenticare segmenti fondamentali della nostra economia produttiva.

Ma soprattutto l'idea che un lavoro interessante, alimentato continuamente dalla formazione, organizzato in modo da nutrire la crescita alle persone, capace di assicurare interazioni con gli altri e spazi innovazione, sia una grande forza per generare produttività, motivazione, identità e coesione sociale.

Piuttosto che pensare solo a lavorare meno, perché non proviamo anche a lavorare meglio?

**Professore Ordinario di Organization
Theory Social Network Analysis,
Università Bocconi*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

03835
**La nostra
settimana
è più corta di
quella in
vigore in
Spagna e
Francia, ma
stacchiamo
i rivali
tedeschi**

**Il ruolo della
formazione
per far
crescere
non solo la
produttività,
ma anche
l'identità e la
coesione
sociale**