



A cura di **Gabriele Gabrielli**

# LA SOCIETÀ TRA PRESTAZIONE E RELAZIONI

*Con i contributi di Luca Alici, Luigi Alici,  
Miguel Benasayag, Maddalena Colombo,  
Gabriele Gabrielli, Maurizio Giuli,  
Massimiliano Marinelli, Gabriele Pagliariccio,  
Alessandra Rucci*

 FrancoAngeli



**LAVORO** per **LA** persona

Collana diretta da **Gabriele Gabrielli**

# LAVORO per LAPERSONA

Collana della Fondazione Lavoroperlapersona,   
diretta da **Gabriele Gabrielli**

**Comitato scientifico:** Luigi Alici, Franco Amicucci, Luigino Bruni, Roberta Carlini, Pier Luigi Celli, Andrea Granelli, Giuseppe Mantovani, Francesco Totaro, Gianluca Gregori, Roberto Mancini, Silvia Profili, Enzo Rullani, Giuseppe Varchetta

---

## LA FONDAZIONE

La Fondazione Lavoroperlapersona ([www.lavoroperlapersona.it](http://www.lavoroperlapersona.it)) nasce dalla passione per l'uomo e per il lavoro che è sua espressione. Valorizza entrambi, ma assegna loro posti diversi. La verità sulla persona, infatti, va oltre il lavoro. L'uno, il lavoro, deve essere a servizio dell'altra, la persona. Il lavoro però ne è parte rilevante. Per questo è irrinunciabile, motivo di attenzione e tutela, fondamento di democrazia e civiltà. Contribuisce alla piena realizzazione dell'uomo quando è dignitoso e asseconda vocazioni e talenti personali. Arricchisce, rendendola più preziosa, la nostra identità e prepara un futuro più accogliente per le generazioni che verranno.

---

## LA COLLANA

La Collana *LAVORO per LAPERSONA* è parte di questo progetto. Vuole testimoniare l'impegno per sostenere e sviluppare la persona e il lavoro, l'educazione all'altro, l'accoglienza e la diversità, la giustizia, la cooperazione e la solidarietà, per formare cittadini responsabili e comunità inclusive. Un impegno quanto mai necessario in un'epoca che mette a dura prova tale visione, minacciata nel profondo da modelli culturali e sociali che alimentano individualismo e narcisismo, paura e fuga dall'altro.

Valorizzando diversi linguaggi, la collana propone saggi, studi e ricerche, esperienze educative e formative.

I singoli titoli si offrono come saggi di riflessione e approfondimento per imprenditori, operatori ed educatori, manager e formatori, docenti e ricercatori, politici e amministratori, studenti e cittadini impegnati nel costruire una società diversamente fondata dove sia possibile coltivare l'umanità.

La sezione *SPILLE* propone saggi in formato agile per "tenere insieme" le parti di un tutto, intrecciando colori e voci, passioni, esperienze e prospettive.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

A cura di **Gabriele Gabrielli**

# LA SOCIETÀ TRA PRESTAZIONE E RELAZIONI

*Con i contributi di Luca Alici, Luigi Alici,  
Miguel Benasayag, Maddalena Colombo,  
Gabriele Gabrielli, Maurizio Giuli,  
Massimiliano Marinelli, Gabriele Pagliariccio,  
Alessandra Rucci*



Collana diretta da **Gabriele Gabrielli**

LAVORO per LA persona

FrancoAngeli 

*Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons*  
*Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale*  
(CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul  
diritto d'autore.*

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera  
accetta*

*tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e  
comunicate sul sito*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

# *Indice*

## Teorie

**L'insostenibilità della performance  
senza legami,**

*di Gabriele Gabrielli*

pag. 11

**Tra le pieghe del mondo.**

**Dialogo con Miguel Benasayag,**

*a cura di Luca Alici*

» 31

**La valutazione delle prestazioni  
tra evidenza scientifica e casistica aziendale,**

*di Gabriele Giorgi*

» 47

**Cecilia, l'oncologo, il “coniglio” e l’“anatra”,**

*di Massimiliano Marinelli*

» 67

**Il lavoro può “curare” i giovani?  
Riflessioni post-pandemia,**  
*di Maddalena Colombo* » 85

**Persona, lavoro, società:  
tra prestazioni e relazioni,**  
*di Luigi Alici* » 111

## Pratiche

**Non c'è performance  
senza un giusto equilibrio  
tra esigenze personali e aziendali,**  
*di Maurizio Giulì* » 135

**La cura della salute  
fra narrazione e prestazione,**  
*di Gabriele Pagliariccio* » 141

**Nutrire la motivazione:  
appunti per una scuola del futuro,**  
*di Alessandra Rucci* » 147

**Note sugli autori** » 155





# *Teorie*



# *L'insostenibilità della performance senza legami*

di Gabriele Gabrielli

«Le prestazioni senza relazioni sono cieche,  
le relazioni senza prestazioni sono vuote».  
Luigi Alici

## **Introduzione**

Il neo-liberalismo “sfrenato”, la sua cultura e i suoi dispositivi che si appropriano di ogni sfera dell’umano ci interrogano sempre più profondamente: siamo sovrappaffati da un paradigma prestazionale che non attraversa solo l’economia, il management e il lavoro, ma anche la nostra salute, i sistemi educativi, la società intera. Qualche volta sembra si sia perduta la capacità e l’interesse a dare risposta – dentro e fuori i luoghi organizzativi, produttivi ed educativi – a queste domande: siamo venuti al mondo per *vivere* o per *funzionare*<sup>1</sup>? La nostra esistenza può essere ridotta a mera esperienza misurata

<sup>1</sup> Benasayag M. (2019). *Funzionare o esistere?*. Vita e Pensiero, Milano.

in funzione della sua utilità? Il cammino della vita non dovrebbe essere un percorso assai diverso da quello orientato a ricercare la *performance* in ogni campo, luogo e a ogni età?

La cultura della prestazione e le metriche che l'avvolgono, in effetti, trasformano la vita nelle sue diverse componenti, a cominciare dal lavoro, in una aspettativa continua di risultati, incapace di accettare l'idea del *limite*. Ogni fragilità viene così nascosta ai nostri occhi, silenziata in quanto inciampo inammissibile e fuori luogo. Una logica che, per forza di cose, finisce per produrre *scarti*.

Già a scuola si sperimenta la fatica e le regole della competizione, tanto che la cura del percorso di crescita umana e culturale viene sostituita da una affannosa ricerca di esperienze e di competenze per “funzionare”. Ecco allora emergere – sia nei giovani che nei meno giovani – un'ansia crescente di non farcela, di non essere all'altezza della situazione, uno stress da “cattivo funzionamento” che restringe l'umano e assottiglia il vivere autentico riducendolo a mera esperienza prestazionale anche nell'acquisto dei prodotti.

Un dispositivo culturale e sociale che genera disagio intaccando in profondità la salute dell'essere umano poiché rende sempre più difficile la conquista di un benessere psico-fisico in grado di promuovere la vita dignitosa. Gli individui sembrano così assomigliare ad «abitanti di un mondo caduto sotto l'egida del mercato e del

consumo»<sup>2</sup> afflitti da un senso di impotenza che ne blocca l'azione. La vita diventa un deserto nella cui sabbia danziamo, quasi inebetiti e impotenti, «presi dall'ebbrezza commerciale»<sup>3</sup>.

Come rigenerare l'economia e il lavoro, l'organizzazione della salute, la scuola e i sistemi educativi in istituzioni di cura del benessere? Come uscire da questa situazione per ri-conquistare una «salutare sospensione della dimensione performativa dell'esistenza»<sup>4</sup>?

Non è per niente facile andare contro la matrice performativa che piega ogni cosa al giudizio di funzionalità. Ci sono costi da sopportare e dilemmi da sciogliere nella quotidianità. Quelle proposte sono domande difficili, testimoni di sfide gravose che oggi però sembrano poter trovare un ambiente più attento a prenderle in considerazione, grazie anche all'avanzare della *sostenibilità*; sta crescendo infatti la consapevolezza riguardo la necessità di ripensare in modo profondo il ruolo e la funzione dell'impresa nell'economia, della scuola e dei sistemi educativi nella società civile e della salute nella vita. Tale ripensamento muove i suoi passi sorretto dalla forza ispiratrice del linguaggio della cura e dalle relazioni, un terreno fertile sul quale far rifiorire l'umano nella nostra esistenza.

<sup>2</sup> Stoppa F. (2014). *Istituire la vita*, Vita e Pensiero, Milano, p. 12.

<sup>3</sup> Ternynch C. (2012). *L'uomo di sabbia. Individualismo e perdita di sé*, Vita e Pensiero, Milano, p. 79.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 14.

## La crepa di fondo e la sua *insostenibilità*

Il pensiero di Cornelius Castoriadis, un economista tra i più autorevoli della seconda metà del Novecento, ci soccorre in questa riflessione: «Fin dagli albori del capitalismo, la tendenza costante del sistema produttivo è stata di togliere senso al lavoro», incatenando «le persone a segmenti estremamente frammentati del processo di produzione»<sup>5</sup>. Gli individui così vengono progressivamente ridotti a strumenti di produzione (di funzionamento) senza voce, imprigionati nelle fitte maglie di un sistema che si fa istituzione.

In un'altra occasione Castoriadis precisa il suo pensiero: «Il capitalismo non è un modo di produzione tra i tanti. *Il capitalismo è il regime sociale che può essere definito dal suo modo di produzione*, perché si pone e si definisce esso stesso *come modo di produzione*»<sup>6</sup>. Con la conseguenza che «è l'istituzione della società che fa della produzione la realtà e la significazione centrale della vita sociale». Vuol dire, cioè, che si organizzerà «l'insieme di questa vita a partire dalla produzione e secondo i suoi metodi, i modelli, le norme che valgono nella produzione così come la instaura e la sviluppa»<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Castoriadis C. (2022). *La crisi della società moderna*, in *Scritti 1949-1997* (a cura di R.A. Ventura), Luiss University Press, Roma, pp. 71-85.

<sup>6</sup> Castoriadis C. (2022). *Il capitalismo come istituzione*, inedito pubblicato sotto il titolo “Caractérisation du capitalisme bureaucratique” proposto in C. Castoriadis, *La crisi della società moderna*, cit., pp. 111-118.

<sup>7</sup> *Ivi*.

Lungo il tempo dunque abbiamo assistito a un processo di riduzione di significato dell'umano che si assottiglia così tanto da diluirsi entro i meccanismi che consentono al sistema produttivo di funzionare bene. Meccanismi evidentemente che possono, come ogni componente di una macchina, andare incontro all'usura o rompersi per qualche evenienza non prevista. Circostanza questa, invece, ampiamente considerata dal sistema che ha già provveduto a predisporre gli antidoti culturali per fare accettare l'idea della sua sostituzione con un pezzo equivalente, con un ricambio che garantirà il funzionamento della macchina. E così via: avanti il prossimo, dunque.

Una logica ferrea, spietata e spregiudicata che non accetta punti di vista diversi o la possibilità di considerare istanze che non siano funzionali a realizzare performance migliori, senza un termine. Sul suo altare viene perciò sacrificato tutto il resto, senza che questo desti eccessivi clamori, attraverso riti capaci di sviluppare e rafforzare nel tempo omologazione di pensiero e di giudizio, assuefazione a un modello di organizzazione della vita come prodotto.

Vengono così generate, coerenti con lo spirito conformista creato, domande retoriche che testimoniano in modo drammatico la gravità della situazione. Eccone alcune. Cosa c'è che non va in tutto questo? A cosa servono gli individui che non funzionano bene? Perché dovremmo farci carico di curare i più fragili? Come contribuiscono al nostro benessere? È giusto che una classe di

allievi sia costretta a uniformarsi alla lentezza di altri rischiando in questo modo di rimanere indietro? Questa sarebbe giustizia? Quanti costi dobbiamo sopportare per tenere in vita una persona che sta arrivando alla fine? Non sarebbe meglio fermare la *vita-macchina* considerando irrecuperabile il suo buon funzionamento? Perché promuovere lo sviluppo di quanti fanno il loro lavoro adeguatamente e non concentrare invece attenzioni, premi e investimenti solo sugli eccellenti?

L'ideologia della performance, almeno ai nostri occhi, presenta una crepa di fondo *insostenibile*, che si fonda tra l'altro su un fallace e cieco darwinismo sociale che pensavamo di aver allontanato.

## **L'*insostenibilità* ecologica**

Abbiamo applicato questo infernale dispositivo culturale anche al Pianeta. Lo abbiamo considerato infatti solo un patrimonio indispensabile per la nostra vita delirante che ci fornisce risorse da impiegare con protervia per soddisfare le esigenze produttive di un'economia predatoria ed estrattiva, concepita per massimizzare il suo funzionamento (profitti) e incurante delle conseguenze generate (disuguaglianze ed altre esternalità negative). Una natura da sfruttare con disinvolta avidità<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Shiva V. (2022). *Dall'avidità alla cura. La rivoluzione necessaria per un'economia sostenibile*, EMI, Verona.

da parte dell'uomo che la considera solo un oggetto e non un soggetto da rispettare<sup>9</sup>.

Il capitalismo ha messo in campo tutta la sua potenza distruttiva, mostrando un volto scatenato<sup>10</sup>, senza freni e onnivoro<sup>11</sup>. Per tutto questo e per molto altro che non possiamo nemmeno tentare in questa sede di esplorare è legittimo domandarsi, come fa Colin Crouch<sup>12</sup>, quanto capitalismo ancora si possa effettivamente sopportare anche in Europa dove il capitalismo sta evidenziando i suoi peggiori difetti fatti di disuguaglianze in aumento, welfare che viene tagliato drammaticamente, diritti dei lavoratori ridotti.

<sup>9</sup> Cuturi F.G. (a cura di) (2020). *La Natura come soggetto di diritti*, editpress, Firenze.

<sup>10</sup> Glyn A. (2007). *Capitalismo scatenato*, Brioschi Editore, Milano.

<sup>11</sup> Fraser N. (2023). *Capitalismo cannibale*, Laterza, Roma-Bari. L'autrice titola emblematicamente il primo capitolo del saggio così: *Onnivoro. Perché dobbiamo ampliare la nostra concezione del capitalismo*. Conviene condividere un passaggio che illumina meglio quanto abbiamo prima osservato, commentando il pensiero di Cornelius Castoriadis, riguardo la vera natura del capitalismo. Scrive Nancy Fraser: «Il quadro che ho qui tratteggiato differisce notevolmente dall'idea familiare secondo cui il capitalismo sarebbe semplicemente un sistema economico. Certo, a un primo sguardo le caratteristiche fondamentali che abbiamo identificato potrebbero sembrare "economiche". Questa apparenza è però fuorviante. Una delle peculiarità del capitalismo, infatti, è che tratta le sue relazioni sociali strutturanti *come se* fossero economiche. [...] Queste caratteristiche non appartengono all'economia capitalista, ma alla *società* capitalista» (2023, pp. 20-21).

<sup>12</sup> Crouch C. (2024). *Quanto capitalismo può sopportare la società*, Laterza, Roma-Bari.

Ma le conseguenze di questa filosofia e approccio che riducono la vita a un sistema operativo di cui assicurarsi un efficiente funzionamento *24 ore su 24, 7 giorni su 7*<sup>13</sup>, è bene ricordarlo, «non sono il frutto di forze ineluttabili al di là del controllo umano [...]»<sup>14</sup>, piuttosto sono il risultato di nostre scelte politiche, economiche, educative e quanto altro possa concorrere a dare forma alla vita che vogliamo.

«Il capitale non è dunque in relazione – scrive ancora Nancy Fraser – solo con il lavoro, ma anche con la natura: una relazione cannibale, estrattiva, che consuma sempre più ricchezza biofisica per accumulare sempre più “valore”, trascurando le “esternalità” ecologiche»<sup>15</sup>.

Siamo prigionieri di un dualismo fuorviante che separa soggetto e oggetto e che nella scienza moderna è «alla base della opposizione uomo e natura», scrive Luigi Alici<sup>16</sup>. Siamo andati avanti infatti appoggiandoci su una convinzione distorta, generata da un «*imprinting* dualistico» e una «postura gerarchica» tra uomo e natura – sono ancora parole di Alici quelle riportate – nella quale l'uomo ha il primato su quest'ultima considerata solo come oggetto.

Abbiamo pensato così che l'economia con i suoi fini

<sup>13</sup> Cray J. (2015). *24/7 Il capitalismo all'assalto del sonno*, Einaudi, Torino.

<sup>14</sup> Crouch C., cit., p. X.

<sup>15</sup> Fraser N., cit., p. 93.

<sup>16</sup> Alici L. (2023). *Natura e persona nella crisi planetaria*, Castelvecchi, Roma, p. 33.

offuscata dall'ideologia neoliberista potesse estrarre risorse a suo piacimento e senza limiti, legittimando comportamenti della società e delle sue componenti alimentati dal falso mito della crescita all'infinito. Abbiamo immaginato così la Natura come un pozzo senza fondo, da spopolare delle sue risorse per consentire il funzionamento di un'economia (di una società) fondata sull'ideologia dell'accaparramento irresponsabile e del tutto *insostenibile*.

### 3. L'*insostenibilità* esistenziale

Vivere per performare genera ferite anche esistenziali perché i meccanismi che ne regolano il suo statuto investono in pieno l'identità personale provocandole crepe profonde. Consideriamo l'identità personale come una risorsa capace di rendere concrete le strategie di perseguimento della *qualità della vita* definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, nel 1993, intesa cioè come «la percezione che ha un individuo del suo posto nell'esistenza, nel contesto della cultura e del sistema dei valori nei quali vive, in relazione con i propri obiettivi e le sue aspettative, le sue norme e le sue inquietudini»<sup>17</sup>.

La qualità della vita di cui stiamo parlando, allora,

<sup>17</sup> Fisher G.N. (2006). *Trattato di psicologia della salute*, Borla, Roma, p. 277.

può essere compatibile con una vita concepita, disegnata e implementata all'insegna del *funzionare*?

La percezione del posto che si occupa nella vita, dunque, rappresenta secondo l'OMS un po' il cuore dell'identità personale che ciascun individuo costruisce e sviluppa nel tempo anche attraverso la capacità di raccontarsi con continuità e in modo unitario.

I dispositivi che ci fanno percepire come persone all'altezza della situazione quando funzioniamo, quando rispettiamo appieno le aspettative di performance della società nelle sue diverse articolazioni, pregiudicano tuttavia l'identità di cui stiamo parlando piegandola forzatamente in una direzione di per sé fragile in quanto non disposta a riconoscere degna l'esistenza – privata nel frattempo di riconoscimento e reputazione – che non accetta la supremazia della cultura performativa.

Come vivere un'esistenza di qualità se gli occhi del mondo, che concorrono a formare l'identità personale, non vedono altro che la dimensione prestazionale, riducendo la vita della persona solo ad un aspetto, ossia essere produttivi, funzionare bene, lavorare e vivere per consumare? Perché nella società della prestazione tutto il resto non conta<sup>18</sup>.

L'identità viene così disossata risultandone mutilato il suo significato di necessario ancoraggio per l'esistenza di

<sup>18</sup> Chicchi F., Simone A. (2017). *La società della prestazione*, Ediesse, Roma.

ciascuno in quanto «sistema di rappresentazioni, di immagini e di sentimenti per mezzo dei quali la persona... si definisce, si riconosce, è definita e riconosciuta dagli altri»<sup>19</sup>.

Ma se la società ti riconosce solo se funzioni, solo se dimostri cioè di adeguarti a essere strumento efficiente di un ingranaggio eterodiretto, all'individuo sarà assegnato un "posto" che non prevede la possibilità di un'esistenza libera e dignitosa, circostanza questa che, anziché generare autonomia e percorsi di autorealizzazione, produrrà invece dipendenza e assuefazione.

L'identità personale, dilaniata dalla cultura performativa e dalle sue molteplici pratiche, finisce per perdere una caratteristica essenziale, la dimensione costitutiva orizzontale. Da questa fallace prospettiva, anziché modalità naturale ed essenziale del vivere, l'Altro e le Relazioni diventano piuttosto accidenti da evitare, distrazioni che le pressioni e i tempi accelerati del funzionamento richiesto non possono concedere.

Perché l'assuefazione ai suoi dispositivi significa accettare di consumare la vita, senza averne consapevolezza, sempre «in corsia di sorpasso»<sup>20</sup> per superare non solo gli altri, diventati avversari, ma anche te stesso e le tue debolezze, diventate anch'esse ostacoli insopportabili.

<sup>19</sup> Fisher G.N., cit., p. 136.

<sup>20</sup> Brinkmann S. (2018). *Contro il self help. Come resistere alla mania di migliorarsi*, Cortina Editore, Milano, pp. 9-25.

bili che si devono eliminare per migliorare costantemente la propria performance. In questo modo, l'esistenza scade ineluttabilmente a un palcoscenico dove allestire sequenze di record effimeri, mentre l'identità si frantuma trasformandosi, da risorsa indispensabile per la vita fondata sulla costruzione di legami e partecipazione, in un campo di gioco dove gli altri appaiono come un ingombro da scansare privati del loro valore intrinseco.

#### **4. L'insostenibilità lavorativa (delle sue pratiche) ed educativa**

Un esito drammatico, questo, anche per le conseguenze che genera nei luoghi e nelle pratiche di lavoro in senso esteso. Se l'esistenza è ridotta a una lotta senza quartiere per allontanare nel tempo, senza peraltro averne il controllo, il dramma della caduta prestazionale saranno solo affilate le armi della competizione che, spogliata del senso del *cum* originario che postula il fare *insieme* le cose per ottenere risultati, porterà con sé solo affanno, prevaricazione, paura e invidia.

L'identità più profonda delle pratiche di lavoro così non sarà segnata dal *condividere*, piuttosto sarà plasmata dal correre più veloce degli altri con l'obiettivo di lasciare indietro quanti più si potrà, ossessionati dall'idea che possa arrivare il momento nel quale, usurati ormai come qualunque altro utensile, saremo messi ai margini

per finire nel mucchio dei ferri da buttare perché mal-funzionanti e non riparabili.

Succede anche nello sport, nel gioco agonistico, quando esso diventa, scrive Luca Grion<sup>21</sup>, solo il «palcoscenico dell'io» anziché la costruzione di uno «spazio del noi». Aggiunge: «quando vincere è l'unica cosa che conta, i meno dotati – quelli che, senza l'imbarazzo del politicamente corretto chiameremmo gli “scarsi” – sono destinati a una progressiva marginalizzazione, finendo per trovare posto solo in panchina»<sup>22</sup>.

Quel che conta sono i risultati, insomma. La cultura performativa riesce in questa cornice funzionale e utilitaristica anche a distorcere il senso degli investimenti formativi che, anziché sostenere lo sviluppo delle competenze di diversa natura necessarie a fare bene e a sviluppare i lavoratori come persone, diventano solo un modo (una scocciatura) per allungare il funzionamento e ritardare, se si è fortunati, il momento nel quale saremo accompagnati nella panchina trasformatasi nel frattempo in una sorta di deposito di umanità dimenticata.

Perché non sostenere invece un'idea diversa di apprendimento nel lavoro che al posto di quello esclusivamente performativo (per funzionare) possa lasciare spazio a un apprendimento per vivere, per espandere l'uma-

<sup>21</sup> Grion L., *Sport inclusivo*, testo disponibile al sito [www.pianobunospartitoperlitalia.it/sport-inclusivo/](http://www.pianobunospartitoperlitalia.it/sport-inclusivo/).

<sup>22</sup> *Ivi*.

no, per stare meglio? In altre parole, perché non accarezzare l'idea che sia possibile un apprendimento diverso capace di dare risposte, rendendole retoriche, a domande come queste: «Fin quando sarà conveniente per un'impresa e il suo management investire in programmi di apprendimento? Fino a quale età è immaginabile un tornaconto?». «Sempre», pensiamo sia la risposta da dare.

Invece, «formazione permanente e potenziamento delle competenze sono diventati concetti chiave nell'intero sistema educativo, nel lavoro e in molti altri settori»<sup>23</sup>, per corrispondere alle esigenti e pressanti richieste di una cultura ossessivamente prestazionale che penetra ogni lembo della vita fin dai primi momenti.

Nella scuola e nell'università potremmo dire che questo principio «rende l'apprendimento una gara [...] che non può dedicare tempo sufficiente alla riflessione critica, alla necessità di imparare la possibilità di apprendere»<sup>24</sup>. Massimo Recalcati aggiunge qualche pagina dopo che in questo modo «la formazione si riduce al solo potenziamento del principio di prestazione che deve poter preparare i nostri figli alla gara implacabile della vita»<sup>25</sup>. Purtroppo, è facile immaginare le numerose possibili implicazioni che si scaricano sulla natura di lu-

<sup>23</sup> Brinkmann S., cit., p. 9.

<sup>24</sup> Recalcati M. (2014). *L'ora di lezione. Per un'eroticità dell'insegnamento*, Einaudi, Torino, p. 15.

<sup>25</sup> *Ibidem*, p. 30.

ghi che, deputati a educare e far fiorire l'umano, si trasformano invece in luoghi di competizione sfrenata, malgrado la retorica della collaborazione e del saper lavorare in team venga profusa in ogni occasione.

In verità stiamo preparando i più giovani a vivere (sopravvivere) nella società costruita per misurare e premiare le prestazioni, motivati (estrinsecamente) a possedere e saper maneggiare gli strumenti che potranno consentire loro quel successo, metrica fondamentale della vita, diventato per questo un'aspettativa che rifiuta l'idea che possa essere delusa.

Una (presunta) educazione (e le discussioni che ne fanno da ornamento) che rischia così di focalizzarsi non tanto sul “cosa” e sulla *conoscenza* come bene che accomuna<sup>26</sup>, quanto piuttosto sul “come” sia possibile raggiungere, costi quel che costi, il miglior risultato per continuare la gara. Ma la conoscenza è relazionale. «Non a caso in latino – scrive Pierpaolo Donati – conoscere è detto *cognoscere*, ossia *cum-noscere*, che significa appunto *apprendere con altro/ in*»<sup>27</sup>. Lo sguardo prestazionale, che soverchia quello relazionale, non coglie questa essenziale prospettiva dell'esistere.

Purtroppo allora non potrà che aumentare, in questo procedere a tappe forzate dettato dalla corsa al successo

<sup>26</sup> Donati P., Alici L., Gabrielli G. (2021). *Beni relazionali. La conoscenza che accomuna*, FrancoAngeli, Milano.

<sup>27</sup> Donati P. (2021). *L'unità del sapere: la conoscenza come bene comune relazionale*, in Donati P., Alici L., Gabrielli G., cit., p. 37.

(individuale) a ogni costo, l'insofferenza per tutto ciò che può ostacolarlo come l'ascolto e il confronto, il riconoscimento di valore di una prospettiva diversa, l'idea di fare un passo indietro ecc.; o metterlo comunque in discussione può essere una prova non superata, un voto inaccettabile solo perché lesivo di un asserito impegno che non è neppure immaginabile possa conseguire un risultato diverso da quello voluto. All'insofferenza si affianca talvolta anche la stizza e il convincimento di aver subito un torto, un'ingiustizia che andrà in qualche modo punita da chi si sentirà offeso. Molti genitori, si sa, vengono sedotti da questa tentazione.

Lasciarsi guidare dai soli dispositivi performativi, insomma, è molto pericoloso per l'esistenza e per la società. Vuol dire diluire progressivamente la sostanza dello stare insieme fatto di legami fondati sul riconoscimento, sulla cooperazione e sulla cura delle persone e del bene comune. Per dirla con Luigi Alici, bisogna stare attenti «a non confondere i collanti con i diluenti nella vita di relazione»<sup>28</sup>, consapevoli che quello che fonda l'umano è uno statuto relazionale.

<sup>28</sup> Alici L. (2010). *Amare e legarsi. Il paradosso della reciprocità*, Edizioni Meudon, Portogruaro (VE), p. 63.

#### 4. Il paradigma della sostenibilità: un raggio di luce?

C'è un raggio di luce però che comincia ad attraversare l'orizzonte della grande trasformazione che stiamo vivendo, una sorta di energia nuova che invita a cambiare *verso* alla società (e ai suoi dispositivi culturali), all'economia e al lavoro: è la sfida posta dal paradigma della sostenibilità.

La sua forza ispiratrice lascia sperare in effetti che ci si possa sottrarre, seppur con fatica e non senza sacrifici, alla dittatura della performance per andare oltre,<sup>29</sup> rifiutare i suoi dispositivi e mettere mano alle esternalità negative che produce.

Tra le evidenze che supportano questa speranza, vi è la circostanza che ora la performance si qualifica ed articola. Il nuovo lessico che avanza ne relativizza infatti il valore assoluto; la performance ora per avere cittadinanza deve essere «sostenibile». Cambia così il suo statuto – prima sciolto da ogni riferimento e coincidente in modo sostanziale con il benessere economico (profitto) – che ora obbliga la performance anche a relazionarsi (rispettare, perseguire) con il benessere del pianeta, con

<sup>29</sup> Gabrielli G. (2020). *Oltre il paradigma della performance? La ricerca di pratiche manageriali per un possibile cambio di direzione*, Edizioni Lavo-roperslapersona, Offida, testo disponibile al sito <https://ricerca.lavo-roperslapersona.it/oltre-il-paradigma-della-performance/>.

quello sociale e quello istituzionale, ossia i quattro pilastri<sup>30</sup> della sostenibilità delineati oltre 35 anni fa dal Rapporto Brundtland.

Crediamo sia giunto il momento di prestare attenzione alla vita piuttosto che alla performance, una strada questa capace di far recuperare al lavoratore lo statuto di persona che rigetta l'idea di sottomissione alla logica prestazionale che genera scarti umani prima che professionali. Abbiamo scritto altrove<sup>31</sup> che questa diversa prospettiva ci sfida con un paradosso: quello di dare cittadinanza organizzativa all'idea che anche ciò che è inutile può essere utile<sup>32</sup>. Perché non guardare con favore allora a quell'apprendimento inutile che sviluppa la persona, ne espande le potenzialità aprendo sentieri di auto-realizzazione che generano benessere, generosità e cooperazione? Alain Supiot scrive che il lavoro per essere realmente umano «deve dare all'*homo faber* la possibilità di mettere una parte di quello che è in quello che fa, di dare corpo ai propri pensieri, di far realizzare al di fuori di sé ciò che ha concepito dentro di sé»<sup>33</sup>.

<sup>30</sup> Giovannini E. (2018). *L'utopia sostenibile*, Laterza, Roma-Bari, p. 30.

<sup>31</sup> Gabrielli G. (2024). *Apprendere per funzionare o per esistere?*, in People Management Lab/Conversazioni, gennaio, testo disponibile al sito [www.peoplemanagementlab.com/Conversazioni/apprendere-per-funzionare-o-per-esistere/](http://www.peoplemanagementlab.com/Conversazioni/apprendere-per-funzionare-o-per-esistere/).

<sup>32</sup> Ordine N. (2013). *L'utilità dell'inutile*. Manifesto, Bompiani, Milano.

<sup>33</sup> Supiot A. (2020). *Homo faber: continuità e rotture*, in Honneth A., Sennett R., Supiot A., *Perché lavoro? Narrative e diritti per lavoratrici e lavoratori del XXI secolo*, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano, p. 31.

Nella vita e nel lavoro possiamo percorrere una via diversa, insomma, da quella che ci vorrebbe veder concentrati nella ricerca continua di *record*: esistiamo per condividere e costruire insieme. L'esperienza umana infatti non può essere tale senza relazioni, non può essere privata di un orizzonte comunitario che disvela l'appartenenza di ciascuno a un destino comune rendendo vana ogni velleità individualista ed effimera la supremazia della performance.

Perché non c'è un dispositivo equivalente che possa sostituire la generatività delle *relazioni* nella vita che ci è data e che va riscattata, anche nel lavoro.



*Tra le pieghe del mondo.*  
*Dialogo con Miguel Benasayag*

a cura di Luca Alici

**Premessa**

Vorrei iniziare questo dialogo con una parola di gratitudine, che in realtà ne dovrebbe racchiudere molte altre, per la disponibilità, il tempo, la cortesia che Miguel Benasayag ci ha concesso e dimostrato. Non servono molte parole per descrivere il curriculum e la biografia di un pensatore che davvero, in questo caso più che mai, non ha letteralmente bisogno di presentazione. Non intendo dunque dilungarmi nell'elenco delle numerose e importanti pubblicazioni che in Italia sono ormai quasi tutte tradotte, così come in altre lingue, a dimostrazione dell'interesse che c'è nei confronti dei suoi lavori e della sua ricerca.

Per introdurre, però, Miguel Benasayag vorrei ricorrere a due parole. La prima è un sostantivo divenuto un po' desueto, quasi in crisi: intellettuale. La seconda prende spunto da un aggettivo che in italiano usiamo poco, come se avessimo finito per non riconoscergli più il suo valore originario, dandogli una connotazione dal sapore erroneamente generalista, e cioè poliedrico; così torno al sostantivo che lo genera, la figura geometrica del poliedro.

Perché intellettuale? Perché realmente la biografia e l'opera di Miguel Benasayag, "di corpo e di pensiero", verrebbe da dire pensando alla prima parte della sua vita in Argentina e poi in Francia, sono l'esempio di chi offre l'esercizio della propria riflessione e della propria testimonianza agli altri per consentire a ognuno di comprendersi meglio al cospetto del mondo e dei suoi cambiamenti. Visto che la parola "intellettuale" sembra finita fuori moda, mentre credo che sia giusto riconoscerle ancora un valore e riconoscere che di autentici intellettuali questa nostra epoca così complessa ha urgente bisogno, credo che sia il termine che meglio descrive Miguel Benasayag, il quale incarna, rinnova, restituisce vita nuova al modo in cui oggi si può essere intellettuali.

Perché il poliedro? Perché se guardiamo l'itinerario di Miguel Benasayag, dagli studi di medicina agli interessi per la psicologia, la psicanalisi, la biologia, la sociologia e la filosofia, davvero sembra di avere davanti la confluenza di molte facce, di molte rifrazioni che non

sono in contraddizione le une con le altre, ma appartengono coerentemente a un'unica "figura": ognuna con la propria originalità e con una originalità che sta anche nel modo in cui si compongono, appoggiandosi le une alle altre. Un poliedro di analisi e impegno, pensiero e militanza, riflessione e resistenza, in cui ogni ambito di attenzione mantiene la propria originalità ma contribuisce a delineare una unità senza assoluto.

## Dialogo

*In Italia ti conosciamo a partire dalla famosa opera scritta a quattro mani (insieme a Gérard Schmit), che nel nostro Paese è diventato un vero e proprio bestseller (L'epoca delle passioni tristi, Feltrinelli 2007). Da allora, se volessimo provare a rintracciare un filo rosso, potremmo dire che il tuo itinerario intellettuale si può incorniciare proprio tra le passioni tristi e l'umano aumentato (faccio eco in questo caso a Il cervello aumentato, l'uomo diminuito, pubblicato da Eriksen nel 2016). In mezzo c'è l'idea di una vita che viene medicalizzata e di un essere umano che viene ossessivamente misurato e potenziato. Allora la prima domanda è questa: ci puoi raccontare questo itinerario e l'urgenza che lo ha fatto sviluppare e delineare in tal modo (incluse le molte opere successive che hai scritto, che sono però dentro questo solco)?*

In primo luogo, vorrei ringraziare la Fondazione Lavoroperlapersona perché sono felice di partecipare a

questa iniziativa e collaborare insieme e perché ho potuto notare che condividiamo molto, sia rispetto alla visione del mondo che nei confronti delle urgenze che ci sono oggi, e non solamente nel tentativo di conoscere, approfondire, comprendere, ma anche nel tentativo di reagire nei confronti del caos nel quale ci troviamo.

Vengo ora alla tua domanda, che potrei riformulare così: qual è il ponte tra le passioni tristi e il cervello aumentato, che sono interfacce tra biologia e tecnologia digitale?

In realtà, ritrovo una linea comune su tutto, sotto ciò che lega questi riferimenti che hai ricostruito e prima di ognuno di essi. Penso, infatti, di fare parte di quelle persone convinte che pensare, agire e creare significa rispondere a sfide epocali. Ed è l'epoca che le presenta, non è mai un capriccio personale che te le fa cercare. Si tratta della possibilità di essere aperto, sensibile e di rispondere nello stesso modo in cui ho risposto alla dittatura in Argentina quando studiavo medicina. Stare là dove "accadono le cose" e re-agire. L'itinerario che hai descritto è stato il mio modo di rispondere alle sfide epocali di questo tempo e alle questioni che esse ci pongono.

Effettivamente, però, non esiste alcuna persona che sia capace di "essere sensibile" a tutto quello che accade. Questo avviene sempre per quella che possiamo chiamare una sorta di "affinità elettiva". E proprio a tale "affinità elettiva" devo il fatto di essere stato condotto all'interesse nei confronti della psichiatria del bambino e dell'adolescente, criticando le etichette che vengono di

frequente messe, soprattutto in psichiatria, ma non solo. Si tratta di quelle etichette che assegniamo alle persone attraverso le diagnosi, e che spesso sono diagnosi che delineano profili colpevoli: una diagnosi che non lascia mai il posto all'incontro. La diagnosi è sempre un'idea, una piccola ipotesi che deve lasciare però posto anche all'incontro con l'altro.

Dunque, è vero che *L'epoca delle passioni tristi* è stato un po' un grido per dire "attenzione: è un errore mettere sempre queste etichette alle persone". La gente non soffre in modo assolutamente individuale, la vita non è mai solo personale, non è una cosa meramente individuale. L'individuo è una piega del mondo, dell'epoca che vive. Quindi intendevo dimostrare un po' come la sofferenza e le sofferenze psichiche seguono le trasformazioni delle epoche e per farlo era necessario parlare di utilitarismo, dell'etichettare, della repressione e di come sia piuttosto necessario trattare i pazienti nella loro multidimensionalità.

Oggi siamo diventati un "mondo della tecnologia dappertutto", della colonizzazione da parte dell'algoritmo. Il nostro mondo non ha resistito, non è riuscito ad andare in un altro senso se non in direzione di questo modo pervasivo di etichettare, di cui anche l'algoritmo è una espressione. È una visione e una formattazione del mondo, in termini di predittività, di calcolabilità, di utilità, sempre più verso una perdita di esistenza. Una esistenza che viene schiacciata e cancellata in nome del funzionalismo e della performance. Non è strano che le

persone cerchino di essere performanti e di “funzionare”, perché si trovano al cospetto di un mondo assolutamente minaccioso, veramente molto caotico, radicalmente angosciante. La nostra realtà è minacciata da un orizzonte caratterizzato da un buio assoluto. Dunque, non è strano che le persone si rifugino in un funzionamento che non si pone domande in rapporto al senso, il senso di quello che faccio e del perché lo faccio. Schiacciare ogni singolarità e ogni affinità elettiva dentro una etichetta è in realtà un rifugio, ma, alla resa dei conti, ciò serve effettivamente soltanto al neoliberalismo, che avanza ciecamente, mettendo in pericolo anche la sopravvivenza del vivente e del nostro pianeta.

*Miguel, riprendo un'espressione utilizzata da te proprio all'inizio di questo intervento: "è l'epoca che ci convoca". Sono parole che mi offrono un assist per una questione ulteriore, che formulerei come segue: che cosa non vediamo tra le pieghe della nostra quotidianità e cosa invece dovrebbe farci avere un sussulto di responsabilità? Che cosa stiamo sottovalutando rispetto a questa tirannia dell'utile che descriviamo, raccontiamo ma che poi, nelle pieghe della nostra quotidianità, rischiamo di sottovalutare, vivendo in modo automatico e anestetizzato alcune dimensioni che consideriamo inevitabili e senza alternative? Che cosa sottovalutiamo o non vediamo abbastanza di quello che ci sta capitando?*

Mi verrebbe da evidenziare senz'altro due aspetti tra i tanti possibili.

Il primo è la crisi che il nostro mondo sta attraversando in modo inedito. È una crisi in cui effettivamente

tutto mostra che la vita in sé è minacciata. Esistere, infatti, in parte vuol dire uscire da sé, vedersi in un modo dinamico all'interno di questo mondo. E noi stiamo andando nella direzione opposta. Nascondersi da sé, preoccuparsi esclusivamente per le valutazioni funzionali e utilitariste, formalizzare persino una estetica del diventare sempre più "macchina": sono tutti segnali di questa crisi. Senz'altro è qualcosa di cui si parla; anzi, se ne parla anche molto, ma non riusciamo davvero a vederne la portata. È una cosa che sappiamo tutti, è molto corrente il fatto di parlare di questo problema, ma poi affrontarlo, assumerlo, sperimentarlo è realmente difficile.

Il secondo aspetto è l'alterità. Oggi, nei riguardi dell'intelligenza e della vita artificiali, il punto di vista maggioritario è quello secondo cui tra la vita dell'intelligenza artificiale e quella biologica ci sia solamente una differenza quantitativa. Si tratta di un problema fondamentale, perché siamo sempre più convinti che finalmente si arriverà al punto in cui sarà possibile una delega delle nostre funzioni rispetto al mondo algoritmico, perché tutto sarà algoritmo. Oggi con ChatGPT, i big data per le diagnosi e la macroeconomia sistematizzata per i grandi programmi stiamo progressivamente e velocemente perdendo questa alterità tra il vivente e le macchine digitali, la non riducibilità del vivente alla macchina. Il problema non sono le macchine, ma questa difficoltà che abbiamo nel vedere tale alterità, che è sempre più ignorata e rifiutata. Il punto centrale è questo: oggi è fondamentale vedere, analizzare ed esplorare questa

alterità, non in senso tecnofobo. Il comfort, l'efficacia e la performance che caratterizzano "il mondo della macchina" ci spingono invece in direzione contraria, perché la loro "comodità" sta eclissando, nascondendo e schiacciando tale alterità.

*Se ci pensiamo bene, due parole risultano forti in questa tua riflessione: singolarità e alterità. Singolarità è una parola che sta nel titolo di uno dei tuoi testi, La singolarità del vivente del 2021, ed è una parola rispetto alla quale vi è un panorama molto diversificato. Da un certo punto di vista essa rimanda a ciò che per l'economia e il mercato è un elemento di attenzione e valore, cioè la customizzazione, la cucitura sartoriale di un prodotto fatto su misura. Se questa logica la mettiamo alla prova però del terreno della rete comincia ad essere problematica: significa che la rete, che era nata per mettere in relazione le persone, si è fatta artificio ad personam, come nel caso delle camere dell'eco. Fino ad arrivare al paradosso che il termine singolarità, che tu utilizzi in una certa accezione, è anche lo stesso che usa Kurzweil e la galassia del post-umanesimo, secondo cui la "singolarità" dell'umano diventerà quella della macchina. Rispetto a questo panorama mi viene da chiederti: che cosa si intende per singolarità? Qual è l'attenzione che dobbiamo darle? Qual è il confine entro cui l'attenzione al singolo in realtà si rovescia nel suo contrario, generando la sua onnipotenza? Qual è il rapporto tra questa singolarità e la relazione?*

In realtà il concetto di singolarità è in sé un concetto matematico: descrive, cioè, un punto dove le cose cambiano, un punto che esce da una serie normale, un "punto di flessione".

Quando i post-umanisti parlano di singolarità muovono da qui e intendono un punto dove ci sarà un cambiamento, attraverso il quale tutta la vita – inclusa quella biologica, persino quella culturale – passerà al “lato algoritmico”. Dunque, questa trasmigrazione di anima, che potremmo considerare una specie di strana versione della metempsicosi, apre all’idea che tutto sia trasferibile, tutto sia modellizzabile (il cervello come il corpo) e tutto sia inseribile in una macchina più performante, meno soggetta all’usura del tempo. In questo senso, la singolarità dei post-umanisti vuol dire effettivamente schiacciare ogni alterità.

Quando io parlo di singolarità del vivente parto dallo stesso presupposto, e cioè che c’è sempre un punto che esce dalla norma e dalla serie e che noi dobbiamo considerare in modo particolare per capire l’insieme. Ad esempio, la situazione in cui un bimbo distrugge qualcosa che non è in grado di ricostruire: per la ricerca e la scienza è molto difficile da accettare e accertare. Per la dimensione della ricerca scientifica e biologica oggi è molto difficile fare i conti con il fatto che esiste una singolarità del vivente che non sia idealista, vitalista e oscurantista rispetto alla norma, alla legge, alla regola. Questa singolarità del vivente in realtà non serve solamente per ristabilire un’alterità in rapporto alla macchina, ma anche per capire che dobbiamo pensare, sentire e agire per il vivente e partendo dal vivente: questa è una sfida per la crisi che l’Occidente sta attraversando. Occorre lasciarsi alle spalle l’antropocentrismo della modernità, la

posizione cartesiana dell'Occidente coloniale e razionalista. Cartesio, infatti, sosteneva che "l'uomo bianco, maschio" deve diventare padrone e possessore della natura. Questo antropocentrismo oggi va superato, per essere in un rapporto diverso e in un'alleanza rinnovata tra i viventi. Questo non significa rifiutare la singolarità della specie umana, in relazione, in modo particolare, alla parola e alla riflessione, ma c'è bisogno oggi veramente di pensare a questa nuova alleanza tra vivente e vivente. Perché parlo di vivente? Perché quello che vogliono i post-umanisti è lasciare indietro il corpo, verso un nuovo platonismo radicale (il corpo è un simulacro, diceva Platone). Io penso che la sfida della singolarità sia questa: rivendicare e vedere in cosa i corpi sono fondamentali, perché ce ne stiamo dimenticando sempre di più.

*Soffermandoci ulteriormente sulla questione della prestazione in ambito lavorativo, sanitario ed educativo, mi verrebbe da dire che, da un certo punto di vista, spesso risulta addirittura molto facile prendersela con i post-umanisti, che accusiamo di essere coloro per i quali tutto è modellizzabile; in realtà, attraverso un grande esercizio di autoanalisi collettiva, dovremmo dire che questo imperativo ha colonizzato il nostro ordinario, e quindi, per l'appunto, anche il lavoro, la scuola e la sanità, come se la fatica di non rientrare e far rientrare dentro una casella, dentro un modello, sia realmente diventata ingestibile per le persone, che non accettano più l'eccentricità rispetto alla catalogabilità. Allora ti chiederei una parola per ognuno di questi tre ambiti: che significa oggi nel lavoro, nella scuola e nella sanità provare a costruire resistenza*

*all'idea che tutto debba essere modellizzabile per farci essere più tranquilli e sicuri?*

In effetti è molto facile attaccare il post-umanesimo, ma in realtà esso è solo la punta dell'iceberg, perché l'algoritmizzazione del mondo è dappertutto, persino nell'educazione. Ed è a questi terreni, a noi più prossimi, che dobbiamo cercare di prestare attenzione anche nell'ottica di maturare senso critico.

Cosa significa oggi educare un bambino? Cosa è necessario trasmettergli? Perché nel caso in cui accettiamo l'idea che trasmettere significhi insegnare a funzionare, come è in gran parte il senso che quel termine ha assunto nella pedagogia delle competenze – per esempio, imparare le competenze utili e dimenticare quelle inutili –, stiamo nemmeno troppo velatamente accettando una definizione che ricorda quasi quella di un *hard disk* di un computer: imparare a imparare, senza alcuna radice di questo processo nella storia, nella geografia, nell'ecosistema. Anche nell'educazione, l'algoritmizzazione vuole che tutto sia calcolabile e utile. Ma utile per chi? Per la macroeconomia, il nuovo “dio” del nostro mondo, che sta divenendo sempre più importante rispetto al vivente. Nella scuola è necessario che i bambini imparino a utilizzare le macchine, perché esse sono una realtà, ma è altrettanto importante imparare anche l'alterità di ciò che non è macchina, di quello che solamente il corpo può percepire e della sua irriducibilità.

La comparsa di ChatGPT ha suscitato un certo panico generale, perché le persone si stanno chiedendo

d'ora in poi cosa dovranno fare. La domanda più diffusa è: a cosa “serve” l'umano se la macchina può fare tutto? Sto lavorando in questo periodo contemporaneamente su due terreni molto diversi: da una parte, in collaborazione con un disegnatore che fa libri illustrati e, dall'altra, con una oncologa di Milano. Due situazioni molto distanti, sulla carta, ma che condividono un medesimo impatto dell'intelligenza artificiale e si pongono la stessa domanda al cospetto del *machine learning*: se la macchina può disegnare tutto, se la macchina può scrivere tutto, se i big data possono fare diagnosi e trattamenti, qual è il ruolo dell'umano? Questa è una domanda che ci poniamo ormai su più livelli.

Delegare le proprie funzioni è così affascinante che dimentichiamo di dire cosa soltanto noi (umani) possiamo fare, ma ciò non deve avvenire in spirito di competizione con la macchina, altrimenti sbaglieremmo. Nelle scuole dobbiamo aiutare i bambini a sentire e riconoscere le loro pulsioni, i loro desideri e le loro emozioni. Tutto ciò non ha niente a che vedere con la macchina, ma proviene dal corpo. Non si tratta di calcolare o prevedere, ma di vivere ed esistere.

Nella sanità il problema è stato il cambio di paradigma radicale e profondo attraverso il quale effettivamente i big data sono diventati nostri alleati fondamentali nella massimizzazione del potere (di prevenzione, di diagnosi, di intervento, di sperimentazione). Ci occupiamo della salute in un senso per cui l'umano non esiste

più nella sua singolarità. Se io medico faccio una diagnosi attraverso i big data e il paziente muore non succede niente, ma se faccio una diagnosi non tenendo conto dei dati potrei finire in carcere se il paziente muore. Il problema è come noi possiamo “aprire” questa alienazione, che dice “se tutto è funzionamento, allora la macchina può farlo meglio”, senza che ciò significhi dover competere con la macchina. Si tratta di vedere cosa noi umani, e soltanto noi umani possiamo fare. Cosa significa vivere? Vuol dire svegliarsi, desiderare, essere inutili; è importante impararlo e ricordarlo. Nella medicina la singolarità è più difficile da comprendere, rispetto al ruolo del medico e al suo legame con i big data. Nelle scuole è più chiaro, i bambini devono imparare ad ascoltare il loro corpo e a vivere all’interno di un ecosistema. Nel lavoro invece tutto questo è veramente complicato. Il mondo dell’algoritmo, dei big data e della performance è un mondo che va sostanzialmente insieme al neoliberalismo. Anche con riferimento alle grandi aziende, il loro trionfo sarà una vittoria di Pirro, perché stanno distruggendo ciò che permette loro di esistere.

*Concediamoci un esperimento mentale: immaginiamo che fra qualche tempo una forma di sviluppo dell’intelligenza artificiale sarà in grado di generare un sostegno economico universale che garantisca benessere a tutti. Se dovessimo arrivare a questo punto, potremmo addirittura pensare un mondo nel quale sia possibile non lavorare. Ammettendo che questo discorso non sia né utopico né distopico, come diremmo a un giovane che potrà fare a meno di*

*lavorare che non può fare a meno di lavorare? Oppure noi per primi, di fronte a tale possibilità, che argomenti ci daremmo per scegliere di lavorare? O dovremmo “finalmente” augurarci una società senza lavoro?*

In sé si tratta ancora di una questione che potremmo definire di fantascienza, sia perché tecnologicamente lontana, sia perché stiamo vedendo che lo sviluppo dell'alta tecnologia sta creando sempre più ingiustizie e differenze sociali. È importante, però, comunque rispondere perché la domanda è legittima e fa parte dell'immaginario sociale. Dobbiamo ricordarci una cosa assolutamente dimenticata in Occidente, ossia la differenza tra attività e lavoro. L'attività è ciò che noi svolgiamo come esseri viventi: significa avere un'esplorazione del possibile, cercare di capire, avere passioni e affinità elettive che permettono di fare diverse cose; significa sviluppare un'attività legata al proprio essere che permetta di guadagnare abbastanza per sopravvivere, che è qualcosa di fantastico. Il lavoro è altro: è sempre, in modo più o meno negativo, un'alienazione per guadagnarsi da vivere. Per la stragrande maggioranza delle persone il lavoro non ha niente a che vedere con le loro affinità elettive, ma qualcosa che ha a che fare con il piano della sopravvivenza. Se esistesse la possibilità di utilizzare le macchine per evitare alle persone di svolgere lavori alienanti, ci sarebbe la possibilità di dedicarsi ad attività dell'essere vivente. Il problema effettivamente è che questo deve essere accompagnato dalla possibilità di educare i bambini a “sviluppare” le loro attività, che non devono

essere misurabili in termini di efficacia, di performance o di utilità. È qui il cambio di paradigma: aiutare ognuno a conoscere la propria affinità elettiva, la quale può trasformarsi in attività. Forse solo alcuni artisti e ricercatori riescono attualmente a farlo, ma la maggior parte delle persone ancora no; sono piuttosto condannate a lavori che, solo raramente, potranno essere piacevoli, magari perché favoriscono una socializzazione, ma non altro.

*L'espressione "contropotere", utilizzata in diverse tue opere, può essere una sorta di consegna, che affidi ai tuoi lettori. Oltre alla diagnosi delle conseguenze di quelle che sono le problematiche legate alla performance, vorremmo immaginare percorsi concreti o piccole azioni che siano espressione di un cambio di sguardo e di mentalità. Come potremmo esercitare contropotere rispetto a questi paradigmi che ci schiacciano?*

Da anni utilizzo il concetto di "contropotere", che non vuol dire "essere contro", nel senso di scontro con il potere; vuol dire piuttosto sviluppare la potenza, senza avere come obiettivo il potere. Noi assimiliamo il potere alla gestione; il contropotere è invece quel luogo dove le persone diventano protagoniste. Al giorno d'oggi siamo sollecitati ad essere il meno possibile protagonisti. La pandemia è stata un'esperienza tutt'altro che tragica per i potenti del mondo, perché hanno potuto sperimentare e toccare con mano come la gente obbedisca per paura; questo lo si sa da sempre, ma per la prima volta il mondo intero ha obbedito per paura. Il contropotere è un'idea

che riprende l'idea di protagonismo, quello che la Fondazione Lavoroperlapersona fa è un esercizio di contropotere, perché è un insieme di persone che, per volontà e desiderio, riflettono sul mondo: non si tratta di un'istituzione che è invece "obbligata" a farlo. Contropotere significa riprendere protagonismo, senza delegare né alla macchina né ai "grandi" poteri. Non sono contrario alle istituzioni, ma penso che esse debbano limitarsi a gestire e che la vita delle democrazie dipenda soprattutto dal protagonismo della gente.

Spinoza diceva che la speranza è una passione triste perché lascia in attesa, con la paura che qualcosa non arrivi. Non dobbiamo sperare, dobbiamo agire con gioia. Il destino dell'umanità è la sobrietà, che si radica sulla consapevolezza che non ci sarà sempre tutto per tutti. Ci sono due modalità attraverso cui è possibile vivere questa sobrietà, che è inevitabile. La prima è una modalità triste di subire le cose, un mondo "guerriero" nel quale qualcuno ha e qualcun altro non ha. La seconda è invece quella di costruire una "sobrietà gioiosa", di essere felice di non "consumare" tutto il tempo, non per privazione, ma al contrario per assumere una dimensione di socialità e di gioia condivisa. La sobrietà è effettivamente una sfida, che essa sia di potere, dunque di tristezza, o gioiosa, che possiamo costruire attraverso il piacere del condividere, piuttosto che attraverso il consumare.

# *La valutazione delle prestazioni tra evidenza scientifica e casistica aziendale*

di Gabriele Giorgi

## **La psicologia del lavoro e delle organizzazioni e i processi di valutazione**

I processi di valutazione (in tutte le forme: delle persone, delle prestazioni, degli interventi ecc.) sono uno degli aspetti importanti nella psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

Variegati *review* della letteratura di riferimento<sup>1</sup> pubblicati sulle riviste più prestigiose del settore disciplinare M-PSI/06 mettono in luce come la valutazione delle prestazioni e le innovazioni metodologiche della ricerca

<sup>1</sup> Come Cascio W.F., Aguinis H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1062-1081.

appaiano come le tematiche più ricorrenti e studiate. Infatti, nella ricerca psicologica si è cercato di dimostrare un processo casuale fra una variabile indipendente ed un *outcome*/criterio (ossia la variabile dipendente). È doveroso, tuttavia, rilevare come la maggior parte degli studi psicologici si siano basati su piattaforme teoriche in cui la personalità e l'abilità generale della persona (il noto fattore G) risultavano i maggiori predittori della variabile di criterio/*outcome* e pertanto lo studio psicologico è stato dominato da studi incentrati sulla valutazione del sé (il *self*). Sono fioriti, fin dalla nascita della psicologia, molti studi sull'intelligenza, sulla personalità che hanno acuito l'interesse dei ricercatori nel costruire test validi ed attendibili dal punto di vista psicometrico per una valutazione scientifica ed oggettiva. Ancora oggi la misura delle differenze individuali appare una pista di ricerca estremamente battuta dai ricercatori, anche se si è più consapevoli che a volte si è peccato di romanticismo o di ingenuità a considerare la condotta dell'individuo strettamente dipendente da dei tratti di personalità e da un fattore G. Per esempio, studi metanalitici condotti sull'effetto dei *big five* (i cinque grandi fattori di personalità in psicologia) sulla prestazione hanno fornito risultati non sempre incoraggianti. Che l'abilità cognitiva sia un predittore della performance ci sono invece più evidenze, tuttavia esistono anche risultati contraddittori.

Emerge inoltre prepotentemente nel panorama di ricerca una forma di intelligenza diversa: quella emotiva<sup>2</sup>.

Il focus della ricerca sulla valutazione si è successivamente spostato verso lo studio dei comportamenti e sono fiorite molte teorie, soprattutto nel campo della motivazione, della formazione (*goal setting*, teoria del comportamento pianificato, modello calendario, *action regulation theory*). Ma anche questo approccio sembra raccontare solo una parte della storia<sup>3</sup>.

La *social cognition*, a giudizio di chi scrive, è stato un approccio particolarmente propulsivo alla valutazione, in particolare dell'individuo che non viene misurato in isolamento dal suo ambiente, ma al suo interno. Inoltre, i molti studi sulla relazione individuo-organizzazione (per esempio il *commitment*) e sulle caratteristiche organizzative (clima-cultura) sono stati particolarmente fecondi per lo sviluppo dei metodi valutativi che partono dall'assunto che individuo e organizzazione si influenzano reciprocamente.

Inoltre, anche gli studi sui gruppi appaiono informativi, perché a partire dalle teorie classiche (si veda per esempio Mayo) la forza del gruppo di lavoro viene riconosciuta come un prezioso oggetto di valutazione sia

<sup>2</sup> Giorgi G., Majer V. (2012). *Intelligenza organizzativa*, Organizzazioni Speciali, Firenze.

<sup>3</sup> Giorgi G., Shoss M., Di Fabio A., eds. (2017). *From Organizational Welfare to Business Success: Higher Performance in Healthy Organizational Environments*, Frontiers Media, Lausanne.

per aumentare l'efficacia ed efficienza organizzativa che per aumentare le capacità, le competenze e il benessere dei lavoratori tutti.

Ci sono molti altri approcci che potrebbero essere presi in considerazione, ma è necessario mettere in luce quelle che appaiono le coordinate teorico-metodologiche del dibattito sulla valutazione che animano oggi il mondo della ricerca.

Un orientamento particolarmente interessante è la valutazione multilivello<sup>4</sup>. Anche se con il tempo la ricerca ha aumentato la propria complessità, non sempre le tematiche vengono affrontate con un approccio olistico.

La maggior parte della ricerca ha considerato pratiche HR (*human resource*), come la selezione, la formazione, il *performance management*, in isolamento dalle altre andando a valutare le ricadute principalmente solo sull'individuo. Anche il focus di studio della maggior parte dei costrutti, nello studio dei loro antecedenti e conseguenze, è avvenuto allo stesso livello della variabile in oggetto. Nella concettualizzazione comune costrutti a livello individuale avevano ricadute a livello individuale, costrutti a livello di gruppo influenzavano ed erano influenzati *da outcome/imput a group level* e anche a livello organizzativo

<sup>4</sup> Giorgi G., Mucci N., Di Fabio A., Ariza-Montes A., eds. (2019). *New Professionalism and the Future of Work: Interdisciplinary Perspectives on Transformations in Business-Health Relationships*, Frontiers Media SA, Lausanne.

c'era la stessa linearità. Semmai era il livello macro che poteva maggiormente influenzare gli altri livelli perché più stabile. L'ingessatura sui livelli era anche indotta dalle metodologie che prescrivevano rigidamente l'uso di analisi solo su un livello (es. moderatori in statistica).

Negli ultimi venti anni è emersa fortemente la necessità di capire come le variabili ad un livello influenzino le variabili ad un altro livello. Alcuni costrutti sono significativi a livelli multipli. Anzi, è convinzione radicata di alcuni studiosi che i migliori modelli predittivi riguardino costrutti a livelli diversi.

Per esempio, la leadership trasformazionale e l'intelligenza emotiva, che appaiono oggi due variabili particolarmente impattanti sul lavoro, hanno risultati di maggiore efficacia sul team piuttosto che sull'individuo<sup>5</sup>. Rilevante in questo campo è il contributo di Hackman che parla di *Bracketing*. La ricerca, infatti, non deve essere miope, sostiene l'autore, ma deve avere uno sguardo ampio, andando a vedere nella costruzione dei suoi modelli sia il livello inferiore di analisi del costrutto principale che il livello superiore. Per esempio, per comprendere il *team effectiveness* si dovrebbero considerare non solo processi a *team level* (es. la potenza di gruppo) ma anche ad un livello più basso (la composizione del gruppo) e più alto (caratteristiche organizzative).

<sup>5</sup> Giorgi G., Majer V. (2009a). *Organizational Emotional Intelligence Questionnaire*, Organizzazioni Speciali, Firenze.

La dimensione di gruppo appare, inoltre, particolarmente interessante in questa direzione concettualizzando il gruppo come *meso-thinking* snodo sia della relazione dal macro al micro, ma anche dal micro al macro. Per esempio, il conflitto in un team (a livello di gruppo) può influenzare:

- 1) i processi di gruppo e gli *outcome* (a livello di gruppo);
- 2) gli stati individuali (come l'intenzione di *turnover*, la soddisfazione, il benessere ecc.);
- 3) variabili organizzative (stabilità, profittabilità e la reputazione).

Inoltre, sta riemergendo, sulle orme della teoria dell'identità e confronto sociale un livello di collegamento tra individuo e gruppo (*individual between group level*), chiamato anche "*frog pond approach*". Si teorizza che gli atteggiamenti ed i comportamenti siano influenzati dai confronti fatti dai lavoratori con gli altri membri del gruppo. La relazione dei *follower* con i leader dipenderà pertanto dai confronti fatti dai *follower* con le relazioni che hanno gli altri *follower* con i leader.

Se non si prende in considerazione soltanto l'individuo, ma si studiano il livello di gruppo, quello dell'organizzazione ed i livelli intermedi, i costrutti possono essere riconcettualizzati e valutati diversamente (anche in un'accezione più negativa o più positiva di come erano intesi originariamente). Per esempio, il sentimento di

giustizia organizzativa (distributive, procedurale e relazionale) può essere soppesato/razionalizzato in modo costruttivo dalla valutazione della rilevanza di una certa situazione. Oppure, il comportamento prosociale e altruistico, pur se percepito solitamente come efficace può essere talvolta letto dai colleghi come un atto di estremo servilismo attraverso meccanismi di attribuzione sociale e confronto sociale.

### **Valutare la prestazione oggi: la necessità di un approccio integrato, multilivello e psicologico**

In azienda per valutazione delle prestazioni s'intende la misurazione della performance del personale basata su criteri prestabiliti e la comunicazione dei risultati al dipendente.

La complessità della valutazione della performance richiede un approccio integrato che coinvolga diverse prospettive e competenze. In questo contesto, la figura dello psicologo del lavoro e delle organizzazioni gioca un ruolo cruciale. Grazie alla conoscenza di modelli teorici innovativi e di metodologie di analisi avanzate come la valutazione multilivello e l'analisi longitudinale dei dati, gli psicologi possono fornire un contributo prezioso alla progettazione e all'implementazione di sistemi di valutazione efficaci. Per esempio, si possono sviluppare criteri di valutazione mirati e obiettivi, nonché

identificare le migliori pratiche e strategie per il monitoraggio delle prestazioni nel tempo. Il sapere psicologico aiuta a interpretare e analizzare i dati raccolti, fornendo *insights* utili per migliorare continuamente i processi di valutazione e ottimizzare le prestazioni individuali e organizzative.

Fondamentale è l'allargamento del costrutto di performance considerandone diverse sfaccettature e tipologie: dalla *contextual performance* all'*innovative performance*, dalla prestazione in contesti di lavoro smart o ibridi a quella sostenibile. Pertanto, mentre in passato l'attenzione era principalmente sul "che cosa" un lavoratore doveva fare per adempiere al proprio ruolo, ora molte organizzazioni si concentrano sul "come fare", considerando una vasta gamma di variabili che influenzano la prestazione. Questo approccio più ampio include valutazioni più oggettive sugli obiettivi aziendali (per esempio produttività, fatturato ecc.), insieme a valutazioni di aspetti "soft" che sono ugualmente importanti, strategici e determinanti per il successo organizzativo<sup>6</sup>.

La misurazione della volontà del personale di andare "*above and beyond*" le prescrizioni del proprio ruolo lavorativo è ormai largamente oggetto di valutazione. Un esempio di questo comportamento è l'*Organizational Citizenship Behavior* (OCB), che include azioni come difendere l'organizzazione, fornire aiuto ai colleghi, rispettare

<sup>6</sup> Giorgi G., Majer V. (2009). *Mobbing virus organizzativo*, Organizzazioni Speciali, Firenze.

gli altri e assumere mansioni al di là del proprio ruolo. Questo comportamento è correlato positivamente con la *job satisfaction*, la percezione di equità, l'impegno organizzativo e il supporto della leadership, contribuendo così all'efficienza complessiva delle organizzazioni.

Allo stesso modo il supporto fornito ai colleghi e il mantenimento di una condotta etica e sostenibile sono parte integrante della prestazione complessiva di un individuo in ambito lavorativo. La valutazione delle prestazioni non si dovrebbe limitare solo agli aspetti "hard", ma dovrebbe considerare il comportamento pro-sociale, l'etica professionale, i valori, la sostenibilità. Infine, i comportamenti negativi come il mobbing, la devianza lavorativa e l'inciviltà sul posto di lavoro hanno un impatto fortemente disfunzionale sia sugli individui coinvolti che sull'efficacia organizzativa nel suo complesso. Valutare e gestire questi comportamenti è cruciale per promuovere un ambiente lavorativo sano e produttivo.

La natura della performance richiesta oggi si è evoluta per includere non solo l'esecuzione delle mansioni (*task performance*), ma anche la *contextual performance*, che implica lo sviluppo, la protezione e l'arricchimento emotivo dell'organizzazione. Questa dimensione della performance si sovrappone notevolmente al concetto di intelligenza emotiva, come indicato dalla letteratura di riferimento. Di conseguenza, c'è un crescente interesse nel campo del comportamento organizzativo per valutare non solo la performance hard (il *cosa*), ma anche le competenze (il *come*). Questo approccio innovativo alla

valutazione delle performance porta a una gestione più efficace e adattativa delle risorse umane all'interno delle organizzazioni e ha il potenziale di integrare diversi processi HR (selezione, formazione, *compensation & benefits* ecc.).

Certamente la ricerca psicologica fornisce preziose informazioni sulla relazione tra le prestazioni dei dipendenti e il contesto organizzativo, incluso il clima organizzativo. Il clima organizzativo, che comprende aspetti intangibili come lo stato d'animo generale dei dipendenti e l'atmosfera di team, ha un impatto significativo sulle prestazioni. Un ambiente di lavoro positivo e collaborativo può influenzare positivamente le prestazioni individuali e di gruppo, portando a risultati tangibili, compresi quelli di natura economica. La capacità di gestire e promuovere un clima organizzativo favorevole può quindi tradursi in vantaggi sia per l'individuo che per l'organizzazione nel suo complesso<sup>7</sup>.

Valutare il contesto organizzativo dal punto di vista psicologico è consigliabile per comprendere l'impatto che ha sulle prestazioni dei lavoratori. Elementi come il job design, il clima organizzativo e l'intelligenza organizzativa possono influenzare significativamente le prestazioni individuali.

Se in ruoli operativi o di linea, la performance *task-oriented* può essere più rilevante, in ruoli di servizio la performance di contesto può avere un peso maggiore.

<sup>7</sup> Giorgi G., Majer V., *Mobbing virus organizzativo*, cit.

Tuttavia, il contesto può anche agire come un moderatore fondamentale di questa relazione.

Da non trascurare sono anche gli aspetti temporali. L'importanza della dimensione temporale nella ricerca sulla valutazione è cruciale. Spesso le teorie e le ricerche nel campo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni trascurano l'elemento temporale, rischiando di distorcere il fenomeno in studio. Mentre gli studi longitudinali stanno diventando più diffusi, c'è ancora una tendenza a cercare una relazione causale con una semplice separazione temporale tra causa ed effetto. Per una valutazione accurata, è quindi essenziale incorporare il tempo per comprendere la stabilità e l'instabilità dei fenomeni, le traiettorie di crescita e declino. Il contesto temporale e spaziale in cui si esplica la teoria deve essere considerato attentamente, proprio perché influisce sulla variabilità del costrutto in studio e modera le relazioni tra le variabili. Integrare il tempo e il contesto nella valutazione è fondamentale per una comprensione completa dei fenomeni organizzativi<sup>8</sup>.

Per esempio, oltre alla *maximal performance*, che rappresenta la massima prestazione che un individuo può raggiungere in una situazione data, esistono anche flut-

<sup>8</sup> Ariza-Montes A., Giorgi A.G., Molina-Sánchez H., Pérez J.F., eds. (2021). *The Future of Work in Non-Profit and Religious Organizations: Current and Future Perspectives and Concerns*, Frontiers Media SA, Lausanne.

tuazioni temporali che danno vita a “performance sfumate”.

La performance non è sempre costante e può essere influenzata da vari fattori come periodi difficili o cambiamenti organizzativi repentini. Misurare la performance attraverso sistemi di monitoraggio consente di valutare non solo la *maximal performance*, ma anche la *typical performance*, ossia la prestazione media di un individuo, tenendo conto anche delle fluttuazioni nel tempo. Incorporare la dimensione temporale nei *framework* di valutazione delle prestazioni è essenziale per avere una valutazione più accurata e completa del rendimento dei dipendenti. Ciò permette di cogliere le variazioni nel tempo e di adattare le valutazioni fornendo una visione più realistica e dinamica delle prestazioni individuali<sup>9</sup>.

In sintesi, la psicologia del lavoro offre una vasta gamma di metodi scientifici per contribuire al processo di valutazione delle prestazioni, e ignorare questa potenzialità appare come una strategia miope da parte delle organizzazioni. Integrare approcci multipli e prendere in considerazione sia gli aspetti hard che quelli soft della performance è fondamentale per ottenere una valutazione completa e accurata delle prestazioni dei lavoratori.

<sup>9</sup> Giorgi G., Mucci N., Di Fabio A., Ariza-Montes A., eds. (2019). *New Professionalism and the Future of Work: Interdisciplinary Perspectives on Transformations in Business-Health Relationships*, Frontiers Media SA, Lausanne.

## **Il caso Knauf la valutazione sempre positiva**

Knauf Italia nasce nel 1977 come sede logistica della multinazionale tedesca, operativa nel settore edile e produttrice dei sistemi a secco e intonaci a base gesso. Ormai diventata un punto di riferimento del settore edile è un importante presidio industriale per lo sviluppo del territorio. In sintonia con la produzione, l'azienda ha avviato dei corsi di formazione con sedi a Milano e Pisa, centri polifunzionali che offrono corsi, seminari e servizi ai professionisti dell'edilizia.

La vera forza dell'azienda sta nelle persone che vi lavorano, che condividono gli stessi valori dell'azienda e si impegnano per raggiungere il traguardo dell'eccellenza. In un clima che motiva ogni membro dell'azienda, essa si impegna a gestire al meglio le proprie risorse e a favorire lo sviluppo delle competenze attraverso metodi che premiano la professionalità. La Knauf è un grande famiglia e come tale la responsabilità è condivisa e i risultati sono frutto di un impegno comune.

Oltre la qualità del prodotto, garantito dall'acquisto di materie prime e materiali provenienti da fornitori qualificati, Knauf si impegna per la sicurezza e la salute dei lavoratori, migliorando l'ambiente di lavoro e riducendo al minimo gli infortuni e le malattie professionali.

La sostenibilità riguardo all'ambiente è alla base di ogni possibile crescita ed è la condizione di ogni forma di sopravvivenza, per quanto riguarda le generazioni presenti e per tutelare le generazioni future. In questa

ottica l'azienda vuole farsi portatrice di idee innovative che riducano al minimo lo spreco e razionalizzare le risorse impiegate attraverso soluzioni scientifiche.

Nel 2014, per la prima volta viene introdotta a livello di Gruppo un'analisi omogenea della performance del Management, che dal 2015 a oggi è estesa a tutto il personale Knauf con successo.

Gli obiettivi principali risultano:

- 1) ottimizzare l'ambiente e i processi di lavoro per i collaboratori;
- 2) consentire al management di allineare gli sforzi dei loro collaboratori con gli obiettivi del settore e/o aziendali;
- 3) essere uno strumento per l'azienda per attivare una più ampia strategia aziendale sulle risorse umane, comune a tutto il gruppo.

Lo sguardo sulla valutazione delle prestazioni in Knauf appare molto interessante e in linea con alcuni dei principi scientifici esposti nei paragrafi pregressi. In particolare, l'analisi delle prestazioni assume uno sguardo multilivello che non si limita alla relazione capo-collaboratore, ma si allarga ai processi di integrazione e differenziazione tra sedi locali e casa madre. Se l'organizzazione locale attraverso il performance management migliora le performance dei collaboratori, implementa piani di sviluppo mirati e sviluppa e la diffusione della

cultura e dei valori aziendali, aumenta la possibilità di una pianificazione per la gestione degli avvicendamenti interni per il gruppo Knauf.

Il vero obiettivo della valutazione in Knauf è infatti quello di un talent management globale, ossia scoprire attraverso la valutazione delle performance management i migliori talenti.

Un approccio sistemico e coordinato nella conduzione dell'analisi delle performance è la prima componente fondamentale di un sistema globale di talent management che interessa tutto il Gruppo Knauf.

Le sinergie ottimizzate attraverso tutto il Gruppo risultano essere le seguenti: panoramica globale delle competenze e abilità a livello di gruppo, intensificazione del reclutamento interno (“sviluppo all'interno del nostro organico”), tramite dati omogenei e globali, creazione di processi regionali e globali per la gestione degli avvicendamenti, istituzione di un sistema di gestione globale dei talenti per l'intero Gruppo Knauf.

Ecco, quindi, che Knauf valuta contesti multipli con uno sguardo “glocale” (sia globale che locale) dove variegati processi HR si intersecano uno con l'altro: dal *performance management* alla *talent management*, dallo sviluppo del personale alla diagnosi delle competenze e dei valori.

Knauf, oltre ad una prestazione globale, considera fortemente il come della performance, come discusso nei paragrafi precedenti, e lo analizza partendo dai valori aziendali. Knauf definisce la performance come la combinazione tra il *cosa* e il *come*, ovvero vuole valutare i modi

e i mezzi attraverso i quali è stato raggiunto l'obiettivo e se questi sono stati in linea con i valori Knauf.

Ecco, quindi, che i valori sono importanti a livelli multipli come ci indica la letteratura scientifica: dal singolo, al gruppo, all'intera organizzazione. Dai valori aziendali possono nascere anche delle competenze organizzative riconcettualizzando costrutti.

Dal *framework* di valutazione delle prestazioni in Knauf dal valore *Menschlichkeit* (fattore umano) derivano le competenze integrità e coinvolgimento, dal valore collaborazione le competenze cooperazione, influenza e leadership di gruppo, dal valore impegno le competenze orientamento al risultato e sviluppo di capacità organizzative e dal valore imprenditorialità nascono le competenze orientamento strategico e conoscenza approfondita del mercato.

Nella tabella sottostante vengono riportati valori aziendali, competenze da essi generate e descrizione di queste ultime.

Valori	Competenze	Declaratoria
<i>Menschlichkeit</i>	Integrità ( <i>integrity</i> )	Mostrare coerenza tra i valori proclamati e il proprio comportamento/modo di agire. Lottare per affermare i valori e rischiare in prima persona per ciò che è giusto. Rispettare le regole/leggi e agire secondo le linee guida aziendali.

<i>Menschlichkeit</i>	Coinvolgimento ( <i>inclusiveness</i> )	Essere capaci di superare differenze di nazionalità, etniche, organizzative, di genere e culturali, ovvero qualsiasi cosa possa portare a una visione del mondo diversa e contrastante. Essere capaci di dialogare, e di far dialogare gli altri, con persone e gruppi di vario tipo allo scopo di raggiungere dei risultati aziendali migliori.
Collaborazione ( <i>partnership</i> )	Cooperazione e influenza ( <i>collaboration &amp; influence</i> )	Essere capaci di lavorare con i pari, soci/partners e altri soggetti che non sono nella linea di comando, mantenendo sempre un impatto positivo sui risultati aziendali.
Collaborazione ( <i>partnership</i> )	Leadership di gruppo ( <i>team leadership</i> )	Essere capaci di formare e far crescere un team efficiente, permettendo ai singoli di svolgere autonomamente i propri compiti. Sviluppare e promuovere la crescita dei propri collaboratori in modo da ricoprire sempre le posizioni chiave.
Impegno ( <i>commitment</i> )	Orientamento al risultato ( <i>results orientation</i> )	Focalizzato sul continuo miglioramento dei risultati aziendali, grazie alle innovazioni di processo.
Impegno ( <i>commitment</i> )	Sviluppo capacità organizzative ( <i>building</i> )	Sviluppo di competenze nella struttura mediante acquisizione di talenti e potenziamento.

	<i>organizational capability)</i>	<p>mento delle capacità di operare in team.</p> <p>Capacità di incoraggiare e motivare il team al raggiungimento di performances elevate, trovando anche soddisfazione nella consapevolezza che il proprio operato ha influito sulla carriera di una persona.</p> <p>Capacità di dare al proprio team una chiara visione degli obiettivi e delle sfide che sta affrontando.</p>
Imprenditorialità ( <i>entrepreneurship</i> )	Orientamento strategico ( <i>strategic orientation</i> )	Dimostrare capacità logiche complesse, ivi comprese capacità analitiche e concettuali nella gestione e nello sviluppo di piani e strategie, al di fuori anche dell'area di propria competenza.
Imprenditorialità ( <i>entrepreneurship</i> )	Conoscenza approfondita del mercato ( <i>marketplace insight</i> )	<p>Essere in possesso di una conoscenza solida e approfondita del mercato in cui l'azienda opera e del modo in cui il mercato stesso influisce sull'azienda.</p> <p>Conoscere i clienti, la concorrenza, i fornitori e il contesto normativo e sapere come porsi rispetto ad essi.</p>

Un'altra peculiarità del caso Knauf riguarda la scala di valutazione del *come* delle prestazioni e la logica con la quale è stata costruita. Infatti, in Knauf appare rilevante l'elemento temporale descritto precedentemente perché si cerca di focalizzarci sulla *maximal performance*, sui contributi più tattici che strategici invece che operativi. Per ogni competenza vi sono sette livelli che comprendono un numero variabile di “indicatori comportamentali” per la misurazione effettiva. L'elemento distintivo è che tutti i livelli sono positivi. Nello specifico, nel contributo operativo, si tratta della capacità di influire sul conseguimento di obiettivi a breve termine e raggiungere risultati rispondenti a specifici obiettivi e criteri. In quello tattico si tratta della capacità di influire su strategia di breve/medio termine facendo leva su processi operativi e strumenti disponibili per conseguire obiettivi in base a decisioni e piani strategici aziendali, per risolvere problemi e prendere decisioni autonome. Il contributo strategico tratta della capacità di influire direttamente sulla strategia e sugli obiettivi aziendali a lungo termine nel quadro della visione definita. Il contributo visionario infine tratta della capacità di influire direttamente sulla filosofia complessiva dell'organizzazione sviluppando, attuando e realizzando visione, missione e valori complessivi.

Basare il *performance management* sulla *maximal performance* rappresenta un'assoluta novità e risulta sicuramente sia una *best practice* aziendale che un buon esempio di applicazione scientifica del fattore temporale. Quest'ul-

timo insieme all'ottica multilivello sul quale è stato costruito il sistema di valutazione delle prestazioni (i valori diventano competenze che diventano a loro volta indicatori di prestazione) conferiscono al caso Knauf particolare interesse.

*Cecilia,  
l'oncologo, il “coniglio” e l’“anatra”*

di Massimiliano Marinelli

## **Cecilia e l'oncologo**

La medicina, oggi, ha raggiunto eccezionali capacità diagnostiche e terapeutiche che hanno rivoluzionato il trattamento di malattie una volta devastanti. Tuttavia, la soddisfazione e la fiducia dei cittadini non appaiono crescere parallelamente a tale progresso tecnologico. Ad esempio, le direttive anticipate di trattamento (DAT) guardano con sospetto alle potenzialità disumanizzanti della tecnologia e i conflitti legali in costante aumento hanno inaugurato l'era della medicina difensiva.

Per capirci qualcosa di più, può essere opportuno ascoltare Cecilia, che si confida con il proprio medico di medicina generale dopo essere tornata da una visita oncologica, perché affetta da cancro della mammella.

«Loro decidono il tempo da dedicarti, il luogo ed il

tipo di linguaggio. Questo comporta che io che sono dall'altra parte, ho paura in un posto dove non sono mai stata, dove non so dove muovermi, per esempio dov'è il bagno? Mi trovo non solo spaurita, ma spodestata: non è il mio posto. Il tempo te lo dicono loro, lo spazio te lo dicono loro, lo stesso linguaggio è quello del tribunale e parlano il "tribunese". Noi non siamo la nostra malattia, e la malattia è su di noi. Io non sono la mia malattia sono Cecilia e porto avanti Cecilia: le mie emozioni, i miei stati d'animo, quello che ho fatto. La mia malattia la dovrei dare ai professionisti che hanno scelto una branca tanto delicata. Non si tratta di miscelare i farmaci e prescrivere il protocollo giusto, ma si tratta di empatia. Se capisci che questa empatia durante gli anni è sfumata, va a fare un'altra specializzazione. È vero che lì è casa tua, ma, in realtà è la casa di tutti e ci sei perché ci sono io. Se capisci che questa cosa non va bene, vai a fare dei corsi, mettili in discussione. Perché io ho delle emozioni, ho una vita, sono stata adolescente, sono stata grande, mi piacciono delle cose»<sup>1</sup>.

Per comprendere meglio lo sfogo accorato di Cecilia, vi chiedo di immaginare con me una storia, accompagnandola in quella fredda mattina di aprile. Quando Cecilia chiuse la porta di casa dietro di sé, il cielo sopra la città stava cominciando a schiarirsi, ma per Cecilia la

<sup>1</sup> Il brano è tratto dal racconto di Cecilia (nome fittizio) alla propria dottoressa di medicina generale dopo la visita oncologica. Si ringraziano entrambe per il permesso accordato alla pubblicazione.

giornata sembrava già avvolta in un velo di incertezza. Mentre camminava verso la fermata dell'autobus, i suoi pensieri erano un turbine di preoccupazioni e timori.

«Sposata da poco, e già questo... come potremo pensare a un bambino ora? E il lavoro e il mutuo?». Sul bus, guardava fuori dalla finestra, perdendosi nei paesaggi che si susseguivano. Si sentiva a disagio, non tanto per la cicatrice al seno, ma per quella asimmetria che il reggiseno non riusciva a nascondere. Il braccio sx, in alto per tenersi in equilibrio era gonfio: «linfedema post intervento», aveva detto il chirurgo, «ci sta», aveva aggiunto, assieme al nome della fisioterapista che avrebbe fatto miracoli.

Arrivata all'ospedale, sentiva un nodo in gola. «Come mi comporterò se le notizie non saranno buone?», si chiedeva. «E se dovessi peggiorare? E come affronterò il futuro se oggi mi sento già così persa?». Si era sfiorato l'argomento chemioterapia: quella che strappa i capelli. «Allora, me li taglio corti prima», pensava. Ciò che la sconvolgeva era svegliarsi al mattino con due o tre ciuffi sparsi sulla testa e tutto il resto sul cuscino; «No, non voglio!», sussurrò, con un breve spasmo del viso, quasi che anche il suo corpo non potesse sopportare oltre quell'immagine.

Mentre si avvicinava all'ingresso dell'ospedale, Cecilia raccolse tutto il suo coraggio. Sapeva che avrebbe dovuto essere forte, non solo per sé stessa, ma anche per la sua famiglia, per quei progetti che ora sembravano tanto lontani. «Ce la farò? Ce la devo fare!». L'aria era impregnata di un misto di fretta e ansia. Finalmente se-

duta in sala d'attesa, osservava le altre persone, chiedendosi quante di esse si sentissero come lei: spaurite, sole e disorientate in un mondo che sembrava essere diventato improvvisamente ostile. «Avrei dovuto accettare la proposta di Marco a prendersi un giorno di ferie per accompagnarmi», pensò.

Lasciamo ora Cecilia in sala d'attesa, e immaginiamo l'oncologo prima della visita.

Stanco era un po' stanco. Proprio ieri aveva parlato con la moglie di un weekend fuori tutti e due. Non il solito congresso dove si stava assieme solo la sera, ma proprio un fine settimana tutto loro. La visita precedente, poi, era stata impegnativa: non stava andando bene e dare cattive notizie era stata la parte peggiore. Una rapida occhiata all'orologio: «Chissà se oggi potrò mangiare qualcosa; stasera, comunque, c'è la pizza... A chi tocca ora?», si chiese, guardando l'elenco delle visite prenotate. «Ecco, alla signora Cecilia M.». Mise davanti a sé la cartella contenente la documentazione e diede un'occhiata al referto nel monitor. Ne aveva parlato l'altro giorno con i colleghi della *breast unit*, non a lungo però: il quadro era chiaro, ne aveva visti tanti simili. Il protocollo deciso: chemio e terapia ormonale. «In confronto con la signora di prima, qui ci sono buone possibilità di venirme fuori», pensò. «Sì, è vero, 2 dei 10 linfonodi erano colpiti, ma nulla alla Tac, alla scinti e quei micronoduli del polmone, aspecifici e comunque troppo piccoli». Non poteva esserne certo però: ricordava ancora l'esito inaspettato di Tac e scintigrafie che gli

avevano fatto assumere nel tempo quell' atteggiamento prudentiale che ormai indossava invariabilmente sotto il camice: «non è possibile tranquillizzare del tutto e mai alla prima visita». «La medicina vive nel crepuscolo delle probabilità», ricordò, «in quale libro l'ho letto?»<sup>2</sup>. Chiese all'infermiera di chiamare la paziente.

Il suo nome venne chiamato. Si sorprese a camminare troppo lentamente verso lo studio dell'oncologo, quasi a voler ritardare l'ingresso e così, accelerando gli ultimi passi, Cecilia, pallida e insicura, entrò nella stanza. L'ambiente era asettico, dominato da un grande monitor dietro il quale, un po' defilato, stava lo specialista: un uomo ancora giovane con occhiali spessi che le porse la mano e la invitò a sedersi. Di fronte a lui, una cartella clinica conteneva tutta la storia medica.

Dopo essersi presentato, con un sorriso, ma senza perdere tempo, lo sguardo dello specialista si concentrò, oscillando tra monitor e cartella, cartella e monitor, e iniziò a parlare...

## **Che cos'è che non va?**

Abbiamo ascoltato il racconto di Cecilia dopo la visita. Abbiamo la certezza che la comunicazione tra Ce-

<sup>2</sup> Vineis P. (1999). *Nel crepuscolo delle probabilità. La medicina tra scienza ed etica*. Einaudi, Torino.

cialia e l'oncologo non sia andata bene. Inoltre, la reazione di Cecilia non appare un'eccezione, ma ricalca una insoddisfazione diffusa. I medici non appaiono ancora grandi comunicatori e molti pazienti escono insoddisfatti da una visita medica<sup>3</sup>. Troppi pazienti, ancora oggi, terminano la visita senza aver compreso sufficientemente la diagnosi e la prognosi<sup>4</sup>. È famoso lo studio<sup>5</sup> del 1984 che ha mostrato come il 69% dei medici tendesse ad interrompere l'inizio del racconto del paziente dopo 18 secondi, una tempistica aumentata sino a 23,1 secondi quando lo studio è stato ripetuto nel 1999<sup>6</sup>. L'interruzione si fermava, nel 76% dei casi, alla prima preoccupazione del paziente; in tal modo la totalità dei problemi fu discussa solo nell'8% dei casi. È necessario, allora, comprendere cosa c'è che non va attualmente nella comunicazione e nel rapporto medico e paziente.

Ciò è importante non solo per restituire dignità e grandezza a un tale rapporto, ma anche da un punto di

<sup>3</sup> Gordon T., Sterling Edwards W. (1995). *Making the patient your partner: Communication skills for doctors and other caregivers*. Auburn House, London.

<sup>4</sup> Hagerty R.G., Butow P.N., Ellis P.M., Dimitry S., Tattersall M.H. (2005). Communicating prognosis in cancer care: A systematic review of the literature. *Annals of Oncology*, 16: 1005-1053.

<sup>5</sup> Beckman H.B., Frankel R.M. (1984). The effect of physician behavior on the collection of data. *Annals of Internal Medicine*, 101: 692-696.

<sup>6</sup> Marvel M.K., Epstein R.M., Flowers K., Beckman H.B. (1999). Soliciting the patient's agenda. *Journal of the American Medical Association*, 281: 283-287.

vista pratico, in quanto una cattiva comunicazione è in grado di ridurre l'aderenza alle terapie con un fallimento terapeutico. Inoltre, l'indignazione di pazienti e familiari li spinge a non tollerare alcuna aspettativa disattesa. Questo genera conflitti legali e alimenta la medicina difensiva, creando un circolo vizioso.

Insomma, siamo di fronte ad un momento topico della medicina attuale dove grandi opportunità terapeutiche possono essere accompagnate da sdegno e sfiducia.

Partendo dal racconto di Cecilia, si tenterà di rispondere, tracciando alcune linee di ricerca nelle quali analizzare possibili cause e proporre soluzioni:

1. il rapporto medico paziente<sup>7</sup>;
2. il “corpo riprodotto”;
3. il campo percettivo della medicina.

## **Il rapporto medico-paziente: un rapporto guardato con sospetto?**

Le modalità paternalistiche, contrattualistiche o addirittura difensive attraverso le quali, oggi, il rapporto medico e paziente si dipana, corrono il rischio di accen-

<sup>7</sup> Marinelli M. (2023). *Rapporto medico-paziente*, in Marinelli M. (a cura di), *Dizionario di medicina narrativa, parole e pratiche*, Scholè, Brescia, pp. 418-425.

tuare le caratteristiche di un rapporto “dall’alto in basso”, in cui un individuo detiene il potere e l’altro lo “subisce”. Tale rapporto è intrinsecamente problematico: la disparità di potere genera, in chi lo subisce, un senso di sospetto e sfiducia verso chi lo detiene.

Alle radici del sospetto si trovano la mancanza di controllo per cui l’assenza di autonomia e la sensazione di essere in balia di qualcun altro alimentano l’incertezza e la vulnerabilità; inoltre, la disparità di potere rende difficile fidarsi di colui che lo detiene in quanto le sue azioni e decisioni, se opache, possono apparire arbitrarie e non trasparenti. Infine, chi subisce il potere teme che questo possa essere usato a vantaggio del detentore e non in modo disinteressato, come sancito dalla tradizione ippocratica.

Ciò può mettere in discussione le decisioni di chi detiene il potere, dubitando delle sue reali buone intenzioni, con risentimento, amarezza e frustrazione per la propria posizione di subordinazione.

### ***Un’asimmetria costitutiva***

All’origine del rapporto medico paziente si colloca un’asimmetria costitutiva, radicata nella natura stessa del bisogno: il paziente, spinto dalla necessità, si rivolge al medico, detentore della potestà di rispondere a tale necessità. Tuttavia, quest’asimmetria si dipana in ulteriori dimensioni.

**L'asimmetria conoscitiva.** Il medico, armato di sapere scientifico, si distingue dal paziente, il quale spesso naviga in un mare di informazioni frammentarie e talvolta ingannevoli. In questa disuguaglianza di conoscenza si annida anche la consapevolezza del medico sul futuro del paziente, un futuro di cui il paziente stesso può essere inconsapevole nel momento della visita.

Questa disparità di conoscenza può creare una distanza tra il medico e il paziente, che può sentirsi escluso o sminuito dal linguaggio e dalle decisioni del medico. D'altra parte, il medico cerca di spiegare al paziente la sua condizione, le sue opzioni e le sue conseguenze, ma spesso incontra difficoltà a trasmettere le informazioni in modo chiaro e comprensibile. Il medico può sentirsi frustrato e impaziente quando la persona non capisce o non accetta le sue indicazioni, o quando il paziente gli pone domande o dubbi che gli sembrano irrilevanti o infondati.

**L'asimmetria emotiva.** Il paziente si presenta con un ventaglio di emozioni, aspettative e timori che possono non trovare immediato riscontro nell'atteggiamento del medico. Questa divergenza emotiva può creare una incomprensione tra il medico e il paziente, che può sentirsi trascurato o inascoltato. Il paziente può anche provare indignazione e ostilità verso il medico se le sue aspettative sono disattese o se le sue emozioni sono ignorate o svalutate. Riconoscere questa dissonan-

za emotiva apre la strada alla ricerca di risposte empatiche che, pur non eludendo l'asimmetria, la rendono meno marcata.

D'altra parte, il medico è stato allenato nel mantenere un atteggiamento professionale e distaccato per evitare di farsi coinvolgere emotivamente e può sentirsi a disagio e inadeguato quando il paziente manifesta emozioni intense che il medico non sa come gestire o rispondere.

**L'asimmetria valoriale.** Un altro aspetto che può creare una frattura tra medico e paziente è il valore che ciascuno attribuisce all'incontro che li vede protagonisti. Per il paziente, la visita medica può essere un momento decisivo, in cui si gioca il destino della sua vita e della sua salute. Per il medico, invece, la visita medica può essere un momento ordinario, in cui applica le sue competenze e i suoi principi.

Questa differenza di valore non riguarda solo la visita in sé, ma anche ciò che essa rappresenta. Il paziente mette sul piatto della bilancia valoriale tutto ciò che conta per lui: la sua esistenza, la sua identità, i suoi affetti, i suoi progetti, i suoi sogni. Il medico, invece, mette sul piatto della bilancia valoriale il suo lavoro: la sua diagnosi, la sua terapia, la sua professionalità, la sua etica.

Questa differenza di valore può generare una dissonanza tra il medico e il paziente, che può sentire il suo problema svalutato o trascurato. Il paziente può anche avvertire una mancanza di rispetto e di considerazione,

se il medico non dedica al suo problema il tempo, le informazioni e le attenzioni che ritiene necessarie, vista la posta in gioco. D'altra parte, il medico, pur riconoscendo il valore professionale ed etico del rapporto con il paziente, vede la visita medica come un compito da svolgere che si inserisce nella sua routine lavorativa, la quale prevede anche di rispettare gli orari e le scadenze imposte dal sistema sanitario, che possono limitare la sua disponibilità e la sua flessibilità. Il medico può sentirsi sopraffatto e insoddisfatto quando il paziente richiede più di quello che ritiene possa offrire in quel momento.

### ***Alla ricerca di una reciprocità***

La sfida, quindi, è quella di ricercare una forma di reciprocità<sup>8</sup> all'interno di queste asimmetrie. Il medico, pur avendo una conoscenza scientifica superiore, può imparare molto dall'esperienza vissuta del paziente. Questo scambio di sapere, che unisce l'aspetto scientifico a quello esperienziale, è essenziale per una strategia terapeutica che sia veramente personalizzata. Seguendo l'insegnamento di Ricoeur, è necessario spiegare di più per comprendere meglio<sup>9</sup>, integrando la spiegazione

<sup>8</sup> Marinelli M. (2019). Reciprocità asimmetrica ed etica della cura. *Servitium*, 246: 77-80.

<sup>9</sup> Ricoeur P. (2016). *Dal testo all'azione saggi di ermeneutica*. Jaca Book, Milano, p. 21.

scientifico con la comprensione dell'universo emotivo e valoriale del paziente.

## Il “corpo riprodotto”<sup>10</sup>

«Nel discutere la mia malattia con i medici, mi è parso spesso che in qualche modo stessimo parlando di cose diverse, senza mai raggiungerci a vicenda. Questa incapacità di comunicare non deriva, per la maggior parte, da disattenzione o insensibilità, ma da un disaccordo fondamentale sulla natura della malattia. Piuttosto che rappresentare una realtà condivisa tra di noi, la malattia rappresenta in effetti due realtà ben distinte»<sup>11</sup>.

Con queste parole la Toombs individua, sulla propria pelle di malata di sclerosi multipla, un elemento essenziale per comprendere cosa sia andato male nel colloquio tra l'oncologo e Cecilia: probabilmente entrambi parlavano di realtà differenti.

Cecilia intendeva discutere i problemi che l'assillavano durante il viaggio in autobus e l'attesa in ospedale, mentre l'oncologo si impegnava a spiegare in modo comprensibile l'ente malattia di cui la sua paziente era

<sup>10</sup> Marinelli M. (2023). *Che cos'è la Medicina Narrativa? Parole e metodi*, Scholè, Brescia, pp. 25-27.

<sup>11</sup> Toombs S.K. (1988). *Illness and the paradigm of lived body. Theor Med Bioeth*, 9, 223.

affetta. È in gioco la differenza tra la concezione biomedica della malattia (*disease*) e quella vissuta dalla persona (*illness*)<sup>12</sup>.

Si tratta, inoltre, del fatto che la medicina è interessata più al corpo oggetto: il *korper*<sup>13</sup>, come lo ha definito Husserl, piuttosto che il corpo vivente (*leib*). Insomma, mentre Cecilia parlava di sé e delle sue esperienze (*leib* e *illness*) perchè, in fondo, la malattia siamo noi quando ci ammaliamo, il medico spiegava lo stadio della malattia (*disease*), gli effetti sul corpo (*korper*) e il suo trattamento.

Oggi, a questa contrapposizione tra *korper* e *leib*, *disease* e *illness*, si aggiunge un'altra figura che acuisce la distanza tra i due discorsi.

Il processo di conoscenza, esplorazione, parcellizzazione e spiegazione del corpo alla ricerca dell'ente malattia, attraverso la continua deposizione di immagini, di referti e di misure, costituisce un corpo altro che riproduce il corpo del paziente. Ecco che al di là del corpo fisico tangibile del paziente (*korper*), esiste un "corpo riprodotto" virtuale, contenente l'essenza della malattia. Questa rappresentazione digitale non è statica; è costantemente aggiornata con nuove immagini e misurazioni, documentando il passare del tempo e l'evoluzione delle condizioni del paziente.

<sup>12</sup> Kleinman A. (1988). *The illness Narratives suffering healing & the human condition*. Basic Books, New York, p. 3.

<sup>13</sup> Husserl E. (1970). *Meditazione Cartesiane*, trad. it. a cura di A. Altobrando, Bompiani, Milano, p. 107.

Il “corpo riprodotto” stabilisce una distinzione cruciale tra il *korper* e il *leib*. Mentre il *korper* mantiene una presenza fisica, con una geografia corporea definita, il “corpo riprodotto” è il frutto di un processo di esplorazione, frammentazione e analisi dettagliata. Questo “corpo altro” è plasmato secondo gli interessi e le esigenze della medicina, definendo nuove proporzioni e punti di riferimento.

Il “corpo riprodotto”, esistente principalmente nel mondo digitale, è un ipertesto a completa disposizione della medicina, formando la base della conoscenza scientifica sul corpo del paziente. Questo corpo è intrinsecamente patologico, poiché è il risultato della ricerca delle tracce di una malattia. Gli aspetti del vissuto umano, del patire e dell’esperienza personale del paziente, vengono trascurati, a meno che non ci sia uno sforzo consapevole per ricercarli. È interessante notare come anche il paziente interagisca con questo “corpo riprodotto”, stabilendo un rapporto di correlazione unico. Non si tratta del proprio corpo in senso fisico, ma di una rappresentazione che detiene una sorta di verità sulla propria condizione e sul proprio destino.

Il “corpo riprodotto” diventa una sorta di specchio attraverso il quale il paziente osserva la propria esistenza fisica trasformata in un linguaggio di dati e immagini. Questa trasformazione fa sì che il paziente non si relazioni più direttamente con il proprio corpo fisico, ma con una sua interpretazione mediata dalla tecnologia e dalla scienza medica.

In questo contesto, il paziente è chiamato a negoziare la propria identità tra la realtà fisica del proprio corpo e la sua rappresentazione digitale. Tale processo può generare un senso di alienazione, poiché il “corpo riprodotto” può sembrare estraneo e distaccato dalla propria esperienza quotidiana.

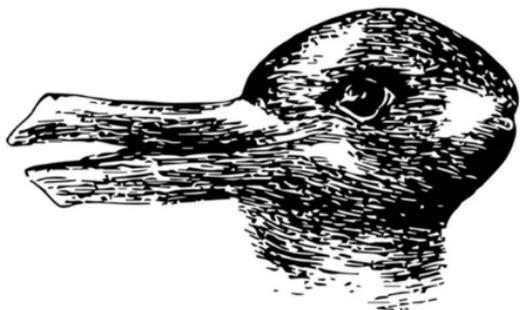
## **Il campo percettivo della medicina**

Si è segnalato come sia il medico che il paziente debbano fare i conti con una duplicità percettiva che tende da una parte a concentrarsi sull'ente malattia e, dall'altra, sull'esperienza vissuta.

Affinché non ci sia una visione riduttiva da una parte e una inadeguata comprensione della patologia dall'altra, è necessario recuperare l'integrità di una figura che è formata indissolubilmente di scienza ed esperienza, di enti da diagnosticare e da trattare e da persone da curare.

Senza uno specifico riferimento alla psicologia della Gestalt, si intende utilizzare una delle più famose figure ambigue, quella dell'anatra-coniglio (cfr. figura)<sup>14</sup>, come metafora del reciproco rapporto tra medicina e ammalato.

<sup>14</sup> Tratto da *Perché l'illusione del coniglio e dell'anatra non dice nulla sulla nostra personalità* di Fabio Ambrosino e disponibile al sito [www.wired.it/scienza/2016/02/17/perche-lillusione-coniglio-dellanatra-non-dice-nulla-nostra-personalita/](http://www.wired.it/scienza/2016/02/17/perche-lillusione-coniglio-dellanatra-non-dice-nulla-nostra-personalita/).



Di fronte alla figura ognuno percepisce immediatamente una sola delle due immagini: il medico percepisce e si concentra sull'anatra, mentre il paziente è preoccupato per il suo coniglio. Tuttavia, la figura è una sola ed è quella sola figura che è condizione di possibilità di percepire sia l'anatra, sia il coniglio. Entrambi, medico e paziente, con uno sforzo, sono in grado di percepire l'altra figura, in modo che potrebbero dirsi: «sì, ora vedo anch'io il coniglio»; «sì, ecco l'anatra di cui mi parlava».

È sulla figura intera che verte la relazione medico e paziente e su quella figura che è possibile trattare l'ente e curare la persona.

### ***Il campo d'azione della cura***

L'intero della figura che contempla sia l'immediata percezione dell'immagine "primaria", sia la potenzialità di accedere a quella "secondaria", costituisce il campo

d'azione della cura. In tale campo il verbo “curare” può essere coniugato in tutte le sue forme: “aver cura”, “essere curato” e “curarsi”. L'intero della figura comprende tanto gli sforzi diagnostici e terapeutici quanto l'attenzione verso le idee, le aspettative, le preferenze e i sentimenti del paziente.

L'anatra e il coniglio contengono il corpo riprodotto sul quale verte la spiegazione, l'esperienza e il vissuto di Cecilia che necessitano comprensione affinché vi sia la cura.

### ***Orientare la cura verso la persona***

La comunicazione tra medico e paziente, che si sviluppa nell'ambito dell'interpretazione e della comprensione reciproca, rappresenta il terreno fertile dove la doppia percezione può emergere e trovare spazio. È attraverso questo processo che la medicina può integrare la scienza con l'esperienza, offrendo una cura che rispetti pienamente la complessità e la totalità della persona.

Oggi, integrare scienza ed esperienza significa proprio creare “figure gestalt” nelle quali la figura a sé stante dell'ente malattia, a guardarla bene, rivela quella del soggetto e viceversa: il paziente, attraverso la sua figura, se ascolta bene, può comprendere anche quella dell'ente malattia che lo ha colpito.

In questo compito che accoglie una concezione allargata della cura «come una forma di protezione e promozione della vita umana nella sua fragilità costitutiva, in una prospettiva relazionale»<sup>15</sup>, la medicina narrativa può svolgere un ruolo di primo piano. Si trova in un approccio narrativo il terreno fertile dove questa doppia percezione può emergere e trovare spazio e dove la comunicazione tra medico e paziente può svilupparsi in un clima di interpretazione e di comprensione reciproca, alla ricerca di una concordanza sul piano di cura. Si tratta di un percorso non facile che necessita di un impegno formativo sistematico; tuttavia, si ritiene che formare i professionisti della salute in medicina narrativa come «una pratica comunicativa che orienta la cura verso la persona»<sup>16</sup> possa rappresentare una modalità realizzabile, affinché l'oncologo e Cecilia possano comprendersi l'un l'altra e tessere una profonda relazione di cura.

<sup>15</sup> Alici L., Piosara S. (2022). *Invito alla lettura*, in Alici L., Piosara S. (eds.), *Riduzionismo e complessità: ritrovare l'umano, umanizzare la cura*, Aboca, Sansepolcro, p. 16.

<sup>16</sup> Marinelli M. (2021). La Medicina Narrativa, pratica comunicativa che orienta la cura verso la persona. *Medicina e Morale*, 70 (1): 55-71.

# *Il lavoro può “curare” i giovani?*

## *Riflessioni post-pandemia*

di Maddalena Colombo

### **Premessa**

Non è cosa nuova affermare che la condizione giovanile in Italia sia oggi più compromessa rispetto a quella delle precedenti generazioni. Come ci si è arrivati? Perché questa mancanza di cura verso i giovani? E come si può reagire a questa strutturale «deprivazione»<sup>1</sup>? Il presente saggio intende analizzare tre grandi questioni, interconnesse alle nostre domande: l'essere giovani, i bisogni giovanili e il lavoro auspicato e non sempre trovato, alla luce della “frattura” economica e sociale provocata dalla pandemia che, come noto, ha penalizzato particolarmente i giovani. Si cercherà di argomentare

<sup>1</sup> Istat (2023). *Rapporto 2023. La situazione sociale del Paese*, Roma.

come i giovani, dopo questa drammatica esperienza, abbiano interiorizzato una visione di futuro negativa e quindi tendano a ripiegare sulle proprie fragilità, convinti che “farsi una vita” sia sempre meno alla loro portata. L’asse portante di questa involuzione è in realtà la mancanza di prospettive lavorative, problema oggettivo e strutturale, da cui dipende la perdita di senso di realtà e il rifugio nell’anonimato. Dopo aver analizzato a grandi linee le tre questioni giovanili, si concluderà menzionando alcuni elementi dell’*agency* giovanile che possono dare risposta alle nuove domande di cura.

## Giovani

Sebbene molti giovani in Italia – a paragone con altri Paesi, specialmente fuori dall’Europa – godano di una discreta libertà di movimento e di un certo benessere economico (tanto che studiano e risiedono con la famiglia di origine più a lungo del passato), al netto degli aiuti familiari la realtà della loro condizione è decisamente precaria e va nella direzione di un peggioramento. I giovani della «moratoria»<sup>2</sup> sono la prima generazione, dopo gli anni del boom demografico ed economico, che può

<sup>2</sup> Termine usato nella seconda metà del Novecento da Shmuel Eisenstadt (*From generation to generation: age groups and social structure*, 1956) e da James Coleman (*The Adolescent society*, 1961). Viene ripreso da Alessandro Cavalli (come emerge dall’Enciclopedia Treccani delle Scienze sociali) nelle indagini IARD sulla condizione giovanile.

dirsi più povera dei propri genitori, spesso anche dei nonni. Di fronte alla crisi occupazionale che attraversa i sistemi produttivi post-fordisti, i giovani vivono in una sorta di ambiguità: da un lato, sono protetti da un contesto familiare che li sostiene nello studio e non li spinge ad anticipare le soglie della maturità e dell'indipendenza; dall'altro lato, si ritrovano rappresentati in una narrazione negativa, che li dipinge come colpevoli di non avere un'occupazione. Ricordiamo alcune espressioni infelici, che tuttavia hanno fatto eco nel dibattito pubblico, come «bamboccioni», «mammoni», «choosy», indizi di scarsa fiducia o, peggio ancora, «miti incapacitanti»<sup>3</sup>, che non possono che generare ulteriore scoraggiamento.

Le statistiche sono sufficienti ad indicare un trend di invecchiamento strutturale della nostra società, che non favorisce i giovani: l'indice di vecchiaia nel 2022 è 188 (ogni 100 giovani vi sono 188 anziani), il che comporta che tutte le componenti demografiche giovanili siano sempre più “irrelevanti”. Si pensi che bambini e ragazzi sotto i 14 anni sono il 12,5% della popolazione (e in 10 anni sono calati del 2%); i giovani tra i 15-34 anni rappresentano solo un quinto della popolazione, con la previsione che si ridurranno di un altro 4% entro il 2050 e, se aggreghiamo tutti i cittadini al di sotto dei 34 anni, essi continuano a rappresentare una minoranza (32,9%). Da qui, alla insignificanza sociale ed economica, il passo è

<sup>3</sup> Lodigiani R. (2018). *Lavoratori e cittadini*, Vita e Pensiero, Milano.

breve<sup>4</sup> come confermano le statistiche sul mondo del lavoro<sup>5</sup>. Nel 2022, i giovani che non lavorano e non studiano (i Neet, *neither in employment nor in education or training*) sono il 19% dei 15-29enni, ma nel Mezzogiorno l'incidenza è doppia rispetto al Centro-Nord; tra i 25-34enni i livelli di disoccupazione (10,3%) e inattività (23,7%) si mantengono preoccupanti<sup>6</sup>. E se – per fortuna – l'occupazione giovanile è ancora facilitata dal possesso di una laurea<sup>7</sup>, vi sono troppi giovani che non terminano il diploma (11,5% è il tasso di *Early school leavers*) e pochi che raggiungono la laurea. Il tasso di laureati tra i 25-34enni, nel 2022, è 29,2%, un valore che è andato aumentando (era del 12,2% nel 2002) ma cresce ancora troppo lentamente (tra 0,2 e 0,8 punti percentuali ogni anno), e che comunque rimane ben al di sotto del tasso medio europeo (41%, dati Eurostat)<sup>8</sup>.

L'Italia non è il solo paese che vive un “inverno demografico”; da noi si soffre in forma più acuta la riduzione di giovani che anche altre nazioni europee stanno

<sup>4</sup> Colombo M. (2019). *I giovani e le politiche giovanili*, in Musaiò M. (a cura di), *Il pedagogista nei servizi alla persona e nelle politiche giovanili*, Vita e Pensiero, Milano, pp. 29-39.

<sup>5</sup> Si veda più avanti.

<sup>6</sup> Istat (2024). *Occupati e disoccupati dati provvisori. Novembre 2023*, Roma, p. 5.

<sup>7</sup> Istat (2023). *Rapporto BES Benessere Equo e Sostenibile 2022*, Roma, p. 2.

<sup>8</sup> Cfr., ad esempio, <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/DDN-20220524-2>.

attraversando: Spagna, Grecia, Romania e Danimarca<sup>9</sup>, ad esempio. Infatti, le strategie di *policy* per la ripresa e resilienza dopo il Covid-19 sono state orientate decisamente sul versante giovanile con la *Next Generation Eu*<sup>10</sup>. Ma ciò che preoccupa della attuale situazione italiana è il seguente paradosso: i giovani, sebbene meno numerosi e più scolarizzati delle passate generazioni, non hanno più opportunità di realizzare le proprie aspirazioni, anzi, «faticano a trovare lavoro e quando lo trovano si devono accontentare di retribuzioni più basse di quelle dei loro predecessori e di condizioni di impiego meno rassicuranti nel presente e per il futuro»<sup>11</sup>.

Lo psicanalista Benasayag, che ha descritto la vita giovanile come l'epoca delle passioni tristi<sup>12</sup>, rimarca come il futuro abbia «cambiato di segno»: da roseo e promettente è sempre più opaco e carico di minacce e solleva più dubbi che certezze, scoraggia le utopie, invita al ripiegamento<sup>13</sup>. Se tutto è imprevedibile, dalla carriera

<sup>9</sup> Cfr., ad esempio, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20220105-1>.

<sup>10</sup> Cfr., ad esempio, la relazione al Parlamento europeo sulle strategie dell'Ue per la gioventù (2019-2021). <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/cd7e8978-2cd9-11ec-bd8e-01aa75ed71a1>.

<sup>11</sup> Lodigiani R., Santagati M. (2016). Quel che resta della socializzazione lavorativa. Una riflessione sulle politiche per l'occupazione giovanile in Italia, *Sociologia del lavoro*, 141: 141-157, p. 144.

<sup>12</sup> Benasayag M., Schmit G. (2013). *L'epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli, Milano.

<sup>13</sup> Benasayag M. (2023). *Il disagio giovanile e la fine di un mondo*, Vita e Pensiero, Milano, p. 5.

alla pensione, dalla famiglia all'habitat, come pensare al progetto di vita? Come agire per costruirlo? Anziché partecipare a ciò che K. Mannheim<sup>14</sup> chiamava la «pianificazione democratica» del proprio futuro, i giovani europei si attrezzano ad affrontare un presente fatto di crisi sistemiche: economiche, politiche, ambientali, sanitarie, militari, migratorie, ossia un tempo non più lineare ma ciclico. L'Italia delle «vocazioni perdute»<sup>15</sup> li obbliga a reagire alla provvisorietà con scelte al ribasso, come: a) rimandare il più possibile la formulazione di un progetto di vita realistico; b) andare all'estero per realizzare i propri desiderata; c) sospendere la partecipazione alla vita pubblica – disinteressarsi di politica, diritti, cittadinanza; d) dare meno valore a ciò che è a lungo termine, quindi irraggiungibile: per esempio avere figli, costruirsi una buona reputazione, scegliere dove vivere stabilmente, formarsi una rete locale di conoscenze, ecc.

Come attestano i numerosi studi trasversali e longitudinali, che permettono di operare confronti, usare categorie interpretative, raggiungere una realtà cangiante e sempre sfuggente, ecc., sembra che i giovani siano consapevoli di tale condizione sfavorevole ma non sappiano esprimere direttamente una ribellione. L'Osservatorio Europeo sulla Sicurezza, ad esempio, ha rilevato che gli

<sup>14</sup> Mannheim K. (1969). *Libertà, potere e pianificazione democratica*, Armando, Roma.

<sup>15</sup> Ceravolo F.A. (2016). *Cervelli in transito. Altri giovani che non dovremmo farci scappare*, Carocci, Roma.

italiani tra i 18 e i 29 anni sono convinti al 60% di stare peggio dei propri genitori<sup>16</sup>. D'altra parte, l'elevato numero di astenuti (circa il 40% nelle ultime elezioni parlamentari), assieme a quello degli indecisi e dei confusi, indicano una generale assuefazione allo stato di fatto: la precarietà lavorativa, abitativa ed esistenziale non li supporta nei processi partecipativi. Né gli interventi che si rivolgono ai giovani possono costituire validi canali di dialogo con le istituzioni, perché spesso sono limitati, frammentari e discontinui<sup>17</sup>, malgrado dal 2022 ci sia anche un ministero per lo sport e i giovani. Cresce dunque la distanza dell'universo giovanile con la politica reale, un vuoto che – come teme qualcuno – potrebbe riempirsi di idee mitizzate, revisionismi e nuovi estremismi<sup>18</sup>.

A deteriorare ulteriormente lo sguardo dei giovani sono intervenute le ultime tragedie globali, la pandemia,

<sup>16</sup> Sondaggio del maggio 2022; cfr. Diamanti D. (a cura di) (2022). *La gioventù: una generazione in(de)finita*, Osservatorio europeo sulla sicurezza, Unipolis, Roma, p. 41.

<sup>17</sup> Mesa D. (2010). Le politiche giovanili in Italia: attori, prospettive e modelli di intervento, *Autonomie locali e servizi*, 2: 261-274; Morciano D. (2015). *Spazi per essere giovani. Una ricerca sulle politiche di Youth Work tra IT e UK*, FrancoAngeli, Milano; Isfol (2016), *Rapporto sulla Garanzia Giovani in Italia*, maggio, Roma.

<sup>18</sup> Cammelli M.G. (2023). *Percezione della politica ed estremismo*, in *La giovane Italia*, dossier a cura di Bertolini S., Ramella F., Il Mulino, Bologna.

prima, e i conflitti alle porte dell'Europa, poi. Siamo entrati in una fase di «policrisi»<sup>19</sup>. I giovani sembrano vivere un vero e proprio trauma culturale, ossia «una forma specifica di panico collettivo che minaccia la nostra identità di gruppo, portando individui diversi a sentirsi ugualmente vittime della rottura di una “sicurezza esistenziale”, tanto da non potersi permettere un solido senso di identità»<sup>20</sup>. La paura del contagio da Covid-19, ad esempio, che altre categorie sociali hanno provveduto velocemente a rimuovere (e non sempre avendone appreso la lezione)<sup>21</sup>, si riverbera tuttora dentro i soggetti in fase evolutiva con effetti più lunghi e profondi. Infatti, con il lockdown essi hanno davvero sofferto per il deserto di relazioni che si era creato e, a causa dell'uso smodato dei social media, sono stati «iperesposti ad una mole di informazioni spesso scorrette, disorientanti e, perciò, estremamente ansiogene» con seri rischi per la loro salute mentale<sup>22</sup>.

I sintomi del trauma sui ragazzi sono stati vari, sia a casa che a scuola: basti citare i disturbi del sonno, dei

<sup>19</sup> Bertolini S., Ramella F. (2023). *La generazione della policrisi*, Il Mulino, Bologna, pp. 6-14.

<sup>20</sup> Demertzis N., Eyerman R. (2020). Covid-19 as cultural trauma, *American Journal of Cultural Sociology*, 8(3): 428-450.

<sup>21</sup> Cfr. Crisanti A., Meldolesi A. (2023). *Al riparo dalla pandemia*, Banca europea per gli investimenti, Roma.

<sup>22</sup> De Rosa B., Regnoli G.M. (2022). *La pandemia da Covid-19, un potenziale trauma collettivo*, TOPIC-Temi di Psicologia dell'Ordine degli Psicologi della Campania, 2, 56-71.

quali resta la fatica ad addormentarsi, un pervasivo senso di tristezza e la disregolazione emotiva, l'aumento di atti di autolesionismo e, per molti, il ricorso a specialisti della cura psicologica e psichiatrica<sup>23</sup>. Nel contesto scolastico, sono stati osservati diversi fattori di turbamento per gli studenti, dalla distanza psicologico-emotiva dal contesto di studio, che diminuisce il senso di auto-efficacia (*agency*) e aumenta l'ansia da prestazione, all'aumento della richiesta di essere «tutorati» con l'abitudine ad una maggiore passività, dipendenza e infantilismo nello studio<sup>24</sup>.

Pertanto, la forte spinta ad affrontare la solitudine dentro le reti virtuali di relazione, può aver accentuato il bisogno di mostrarsi, apparire, esistere per gli altri (sui social), ma anche la paura collettiva che la società stia andando «indietro», sia sul fronte politico istituzionale che su quello economico, allargando la forbice tra fiducia e disinteresse; da qui, l'uso di sostanze – farmaci per sperimentare il limite, contenere l'angoscia, il vuoto, l'assenza di progetto – e il manifestarsi di comportamenti violenti e relazioni sessuali “tossiche”. Come sottolinea la ricerca dell'Istituto Toniolo<sup>25</sup>, i giovani del

<sup>23</sup> Autorità garante per l'infanzia e l'adolescenza (2022). *Pandemia, neurosviluppo e salute mentale di bambini e ragazzi*, ISS, Roma.

<sup>24</sup> Colombo M., Romito M., Vaira M., Visentin M. (a cura di) (2022). *Education & Emergency. How the Education system reacted to the first wave of Covid-19 in Italy*, Brill, Leiden.

<sup>25</sup> Marta E., Martinez Damia S. (a cura di) (2023). *Adolescenti nell'era del doppio dramma*, Istituto Toniolo, Milano.

doppio trauma sono cresciuti senza rendersene conto, cioè hanno la percezione che, per loro, la gioventù sia un’occasione già persa, una realtà manipolata da altri.

## Bisogni

Quali bisogni emergono, quindi, nella generazione uscita dalla pandemia? Il primo bisogno, in tempi di “quotidianità interrotta”, è quello di costruire il benessere, inteso come lo star bene con se stessi ma anche con gli altri e quindi far star bene gli altri attorno a sé; il secondo bisogno è quello di essere (ed essere considerati dalla società) protagonisti di cambiamento, di novità, di “ciò che prima non era”; legato a questo vi è il bisogno di contare (*sense of mattering*) per gli altri; ed infine, quale riflesso del vivere in una società competitiva e performante, i giovani hanno bisogno di indicazioni per dare valore alle cose, per acquisire – tra l’altro – la giusta percezione del denaro, iper-esaltato nella cultura del successo.

Riguardo al benessere, che per i giovani rappresenta un compito di sviluppo primario, esso non è uno stato permanente ma il prodotto di esperienze che intrecciano varie dimensioni della vita quotidiana: psicologica (autostima, fiducia e speranza)<sup>26</sup>; interpersonale (riconoscimento e sensazione di essere rispettati, fronteggiamento

<sup>26</sup> Cfr. Ellena A.M. Pistoni C. (2023). *Benessere mentale, autostima, speranza negli adolescenti*, in Marta E., Martinez Damia S. (a cura di), *Adolescenti nell’era del doppio dramma*, Istituto Toniolo, Milano.

dei conflitti); occupazionale (trovare il proprio posto nel mondo) e infine comunitaria (senso di appartenenza ad un gruppo e un territorio definito). È evidente che la fase di vita non ancora risolta non potrà fornire loro risposte tangibili alla ricerca del benessere specialmente dove è implicato il progetto di futuro; nello stadio della giovinezza si chiede allora di poter sperimentare, cioè vivere il continuo disequilibrio della loro quotidianità avendo tempo per recuperare nell'oscillazione tra gli *up* e i *down*. Queste oscillazioni rappresentano sfide continue che possono insegnare a vivere, attraverso segnali tangibili da leggere nell'esperienza vissuta: si pensi all'importanza che assumono i segnali sul corpo, i gesti dei familiari, le singole esperienze relazionali, i rituali di avvicinamento-distacco dal nucleo familiare, ecc. Non per tutti valgono le stesse regole del gioco: il benessere cambia di segno e di intensità a seconda del capitale sociale posseduto, dentro e fuori la famiglia.

Riguardo al cambiamento, fu Karl Mannheim nel 1928 ad assegnare ai giovani il compito di cambiare il mondo attraverso l'utopia. Le generazioni nella sua visione sono uno «spazio storico in cui ogni individuo si trova a compiere scelte, a vivere delle possibilità», in affinità con quelli che attraversano lo stesso spazio-tempo<sup>27</sup>; i giovani sarebbero incubatori di utopia perché rappresentano comunque «una finestra di novità», sia quando stanno a guardare sia quando agiscono in prima

<sup>27</sup> Mannheim K. (2008). *Le generazioni*, Il Mulino, Bologna.

persona<sup>28</sup>. Proprio perché non possiedono un patrimonio culturale sedimentato, tendono ad esplorare piuttosto che riflettere<sup>29</sup>. Ci sono molti campi in cui si può esprimere l'utopia giovanile (dai consumi, all'impegno per gli altri, all'impegno per il pianeta), resta solo da capire come questo bisogno di utopia possa essere raccolto, elaborato e restituito ad una società sempre più matura e anziana che non sempre riesce ad ascoltarlo.

Il terzo bisogno riguarda il *sense of mattering*, ossia la percezione di essere importante per gli altri, dai quali ricevere dignità e apprezzamento<sup>30</sup>. Contare qualcosa rappresenta un bisogno umano universale, specialmente in un contesto sociale dove tutto viene misurato, quantificato, pesato. Per questo è un concetto intrinsecamente interazionale<sup>31</sup> che si connette con l'appartenenza ad una comunità. Esso si rivela proprio per la sua mancanza: quando nessuno si rivolge a noi, cresce immediatamente il nostro desiderio di acquisire uno statuto di rilevanza, di trovare conferme della nostra «sostanza»<sup>32</sup>.

<sup>28</sup> Casavecchia A. (2022). *Karl Mannheim e le trasformazioni sociali del nostro tempo*, Carocci, Roma, p. 95.

<sup>29</sup> Merico M. (2019). Introduzione, in Mannheim K., *Giovani e generazioni*, Meltemi, Milano, pp. 9-44.

<sup>30</sup> Prillenteski, Prillenteski. (2021). *How people matter: Why it affects health, happiness, love, work and society*. Cambridge University Press, Cambridge.

<sup>31</sup> Marta E., Martinez Damia S. (a cura di) (2023). cit.

<sup>32</sup> Flett G.A. (2022). An Introduction, Review, and Conceptual Analysis of Mattering as an Essential Construct and an Essential Way of Life, *Journal of Psychoeducational Assessment*, 40(1): 3-36.

Voler contare è vitale perché, nelle fasi di transizione esistenziale, quando è più rapido e intenso il cambiamento esterno ed interno, il soggetto corre maggiormente il rischio di sentirsi inutile, marginale, insignificante. Il giovane che sente di non contare ha più probabilità di condotte distruttive e auto-distruttive. Viceversa, è relativamente più facile per un giovane, rispetto ad un adulto, innescare un circolo virtuoso perché sentirsi apprezzato/a, riconosciuto/a e degno/a di attenzione e di importanza aumenta immediatamente lo slancio spontaneo e l'impegno verso gli altri.

Il quarto bisogno che caratterizza l'essere giovani è quello dei valori, guide e criteri di base per l'agire, un tema che è stato lungamente al centro della cosiddetta sociologia dei giovani<sup>33</sup>. Il problema delle nuove generazioni è da sempre quello di costruirsi una scala di valori che possa riflettere la loro condizione e le identità specifiche, ma anche le speranze (essendo i valori sempre qualcosa di positivo). Tra questi, il denaro – che costituisce un condizionamento forte nei meccanismi di inclusione – esclusione, può rappresentare un oggetto cui non si riesce a dare il giusto peso. Siamo, come è noto, nella «civiltà del denaro», ossia in un regime sociale, economico e culturale altamente competitivo, che L. Gallino ha definito «una mega-macchina che ha lo

<sup>33</sup> Bettin Lattes G. (2014). I giovani e i valori nella sociologia di Antonio de Lillo, *Società Mutamento Politica*, 5(10): 129-146.

scopo di massimizzare e accumulare, sotto forma di capitale e insieme di potere, il valore estraibile sia dal maggior numero possibile di esseri umani, sia dagli ecosistemi»<sup>34</sup>. A livello economico, quindi, ma anche socio-culturale, il valore non si “produce”, ma si “estrae” da qualunque bene o servizio che diventa risorsa da sfruttare. Su queste basi, come possono i ragazzi imparare a riconoscere quali sono i valori che contano, assegnare le priorità e orientare le scelte di vita?

Nell'esperienza giovanile fatta soprattutto di relazioni orizzontali le domande sui valori tendono a restare interne al soggetto, a rappresentare un tabù nella vita di gruppo. Con la diffusione di sistemi comunicativi “chiusi”, come le *echo chambers* che enfatizzano le idee e le parole chiave comuni ad un gruppo di interlocutori, e scartano le eventuali divergenze di opinione<sup>35</sup>, i giovani sono sempre meno portati a confrontarsi con la diversità e orientano la propria ricerca di senso attraverso filtri e rinforzi reciproci. Ciascuno dà la priorità alla ricerca di risorse per il Sé, che sono soprattutto la *libertà* (o auto-determinazione), la *novità* (o cambiamento) e il *benessere* (o divertimento). Come si vede, quelli che sono i bisogni diventano anche valori-guida per costruire il progetto di vita, ovviamente con le dovute differenze nell'universo

<sup>34</sup> Gallino L. (2011). *Finanzcapitalismo, la civiltà del denaro in crisi*, Einaudi, Torino.

<sup>35</sup> Veltri G. (2018). *La tempesta perfetta: social media, fake news e la razionalità limitata del cittadino*, Media Education, 9(1): 37-56.

giovanile. Nelle indagini quantitative, al di là delle differenze di genere e socio-economiche, i giovani in maggioranza sono «aperti al cambiamento» (non ripiegati sul presente) e «autotrascendenti» (cioè enfatizzano la cura delle relazioni interpersonali e i valori dell'umana convivenza)<sup>36</sup>, ma tra i più piccoli e tra coloro che vivono in aree economicamente dinamiche del paese è forte la tendenza all' «autopromozione» (potere e successo), con i maschi più legati al «conservatorismo» (tradizione, conformismo e sicurezza) rispetto alle femmine.

Se queste sono le risorse ambite dai giovani, il denaro può apparire un facile veicolo per ottenerle, diventando poi un valore in sé. Il denaro, come è noto, rappresenta un codice polivalente universale che ha un significato ambivalente (responsabilizzazione ma anche controllo sugli individui), di fronte al quale occorre avere competenze specifiche, le cosiddette «competenze finanziarie». Purtroppo non si può dare per scontata una alfabetizzazione finanziaria, cioè non tutti i ragazzi crescono con le corrette abilità e informazioni riguardo all'uso del denaro, e con un equilibrato senso del denaro. Ciò si trasforma in causa diretta di problematiche evolutive che possono esteriorizzarsi (portando il soggetto a compiere dei reati con/per il denaro) ma anche interiorizzarsi (crisi personali, autolesionismo e tentativi di suicidio a causa di

<sup>36</sup> Alfieri A., Barni D., Marta E. (2018). *Valori in salute. Giovani, orientamenti valoriali e benessere*, Istituto Toniolo, Milano.

prestiti, transazioni, investimenti, ecc., anche di lieve entità). Gli adolescenti, ad esempio, usano sempre di più il denaro come mediatore dei rapporti in famiglia<sup>37</sup> e tendono a riprodurre queste dinamiche contrattuali anche nelle relazioni sociali: senza comprendere tuttavia che il denaro deve la sua forza persuasiva a qualcosa di esterno al sistema negoziale<sup>38</sup> e ciò aumenta il rischio che chi lo usa ne venga manipolato. Le istituzioni internazionali ed europee si stanno preoccupando da qualche anno di sostenere la *financial literacy* dei cittadini, proprio a partire dai bambini e dai giovani<sup>39</sup> che sempre più spesso si trovano intrappolati in azioni economiche a rischio, ad esempio transazioni illegali e *gambling* (scommesse). Formare i più giovani significa poter veicolare una corretta cultura del denaro per evitare sia i tracolli finanziari sia le frustrazioni derivate da mere illusioni di guadagno: per questo la formazione all'uso del denaro comprende sia l'informazione e la costruzione di consapevolezza, sia la messa alla prova di comportamenti, sia infine la costruzione di atteggiamenti positivi a partire dalle conseguenze dirette ed indirette delle azioni finanziarie compiute.

<sup>37</sup> Rinaldi E.E. (2007). *Giovani e denaro. Percorsi di socializzazione economica*, Unicopli, Milano; Rinaldi E.E. (2022). Il denaro in famiglia: un confronto tra adolescenti italiane e spagnole, *Rivista di Scienze dell'Educazione*, 2: 297-311.

<sup>38</sup> Elster J. (1993). *Argomentare e negoziare*, Anabasi, Milano.

<sup>39</sup> European Union | OECD (2023). *Financial competence framework for children and youth in the European Union*, Paris/Bruxelles.

## Lavoro

Come abbiamo già esposto, i giovani delle generazioni *post-boom* stanno vivendo un depotenziamento sistematico delle proprie risorse materiali ed immateriali, perché gli spazi sociali sono occupati in gran parte da adulti e anziani – cioè la generazione di coloro che hanno vissuto il miracolo economico. I processi di mobilità sociale sono ancora attivi, ma senza i caratteri di universalismo e prevedibilità che hanno avuto nel secolo precedente, quindi rendono più evidenti le varie demarcazioni tra chi partecipa con successo alla competizione globale e chi resta indietro.

L'elemento più drammatico è la mancanza di lavoro. Infatti, la tendenza di lungo periodo vede l'occupazione giovanile in calo: tra il 2004 e il 2022 si registra in Italia un calo dell'11%% tra i giovani occupati tra i 15 e i 34 anni<sup>40</sup>: il valore più basso tra i paesi Ue27 (28,5% in media) e molto lontano da Francia e Germania (31% e 30,3%, rispettivamente). Un dato allarmante è quello dei 30-34enni, fra i quali il 12% non ha ancora avuto la sua prima esperienza di lavoro, una mancanza che renderà loro difficile un successivo inserimento.

Restano inoltre incisive alcune disuguaglianze strutturali, come quella *territoriale*: il Mezzogiorno ha mantenuto negli ultimi 20 anni un livello decisamente più

<sup>40</sup> Istat (2023). *Livelli di istruzione e ritorni occupazionali. Anno 2022*, Roma.

basso rispetto alle altre aree (Nord e Centro); e quella di *genere*: sempre penalizzato risulta il lavoro delle giovani donne rispetto ai maschi, seppure sia rilevante il vantaggio acquisito rispetto al passato. Nel 2022 l'incidenza delle donne sul totale degli occupati è salita dal 39,4% al 42,2% ma rimane sempre più bassa del resto dell'Unione europea, che si attesta al 69%. Ci sono molte donne, quindi, che non prendono parte attiva alla società, fra le quali è il caso di ricordare la condizione di Neet che registra una differenza di 3 punti percentuali tra maschi (sono il 17,7% dei 15-29enni) e femmine (sono il 20,5%)<sup>41</sup>.

Altre variabili che creano stratificazione tra i giovani sono legate ai consumi, quindi alla capacità e autonomia di spesa di ogni individuo in rapporto al budget familiare; ancora una volta è la famiglia di origine a contare, cioè il *background sociale ed economico*, più dell'intraprendenza o del merito personale. Si pensi, ad esempio, che la probabilità di laurearsi (cioè di ottenere il titolo che oggi ha maggior spendibilità per trovare lavoro) è determinata fortemente dal titolo di studio dei genitori: nelle famiglie con almeno un genitore laureato, la quota di figli 25-34enni che hanno conseguito un titolo terziario è del 67,6%; se almeno un genitore è diplomato cala al 39,1% e scende al 12,3% quando i genitori possiedono al più un titolo secondario inferiore<sup>42</sup>.

Allungandosi i percorsi di istruzione, e interessando

<sup>41</sup> Istat (2023). *Rapporto 2023. La situazione sociale del Paese*, Roma.

<sup>42</sup> *Ibidem*, p. 4.

sempre più settori della popolazione, si modificano i calendari esistenziali e quindi si sposta in avanti l'ingresso nel mondo del lavoro, che avviene con modalità sempre meno "tipiche". Ai giovani si rivolge una domanda di lavoro che è in larga parte mobile, precaria, temporanea (le cosiddette forme flessibili di impiego), che aumenta il *gender gap*: l'accesso al primo lavoro entro il trentesimo compleanno rappresenta una prerogativa maschile, non ancora condivisa in egual misura dalle donne<sup>43</sup>. L'incremento dell'eterogeneità di esperienze di vita non sarebbe, di per sé, una caratteristica negativa ma lo diventa nel momento in cui non c'è alternativa, e i giovani (uomini e donne) si trovano costretti a piegare le proprie aspirazioni verso orizzonti più limitati o, viceversa, a scombinare i piani lasciandosi intrappolare in vorticose casualità, solo per approfittare di chance improvvise. Come risulta da evidenze empiriche, le ragazze sembrano sognare di più, essere meno realistiche e più deluse dei maschi; i ragazzi invece sembrano più inclini a scegliere ciò che garantisce successo ovvero i «sogni corti»<sup>44</sup>.

In sostanza, se il lavoro sempre di più viene visto come questione di "fortuna" invece che di progetto, non programmabile e non controllabile mentre lo si cerca, è

<sup>43</sup> Istat (2016). *Le dinamiche del mercato del lavoro: una lettura per generazione*, in *Rapporto sulla situazione sociale del paese*, p. 121.

<sup>44</sup> Colombo M. (2012), Sogni di genere. Disuguaglianze e risorse nel futuro immaginato degli adolescenti, *Studi di sociologia*, 1: 77-90.

inevitabile identificarsi con l'essere consumatori, piuttosto che produttori. Si consumano le esperienze, si consumano i beni materiali e posizionali a disposizione, si consuma soprattutto il tempo che serve alla mobilità e alla diversificazione delle esperienze di vita. È vero che le generazioni digitali si riconoscono senza problemi nella continua ibridazione tra reale e virtuale, tra produzione e consumo (si parla infatti della figura del *prosumer*, o *consum-attore*<sup>45</sup> in relazione proprio ai più competenti nella rete). Nel tempo della loro crescita e delle esperienze multiple e fluide, i giovani si preparano *per* il lavoro, ma anche per resistere alla condizione di *senza* lavoro: soluzioni creative, adattive, leggere che permettano di entrare ed uscire dalla «struttura sociale» le diverse congiunture senza subire troppi danni psicologici e morali<sup>46</sup>.

Del resto, non è facile determinare le competenze utili in un mercato del lavoro così cangiante. Nel futuro lavoro digitale, come è noto, scompariranno molte delle

<sup>45</sup> Cfr. Codeluppi V., Paltrinieri R. (a cura di) (2007). Il consumo come produzione, *Sociologia del lavoro*, 108; Codeluppi V. (2010). *Dalla produzione al consumo. Processi di cambiamento delle società contemporanee*, FrancoAngeli, Milano.

<sup>46</sup> Domaneschi L. (2019). *Learning (not) to labour. How middle-class young adults look for creative jobs in a precarious time in Italy*, in Colombo E., Rebughini P. (eds.), *Youth and the Politics of the Present. Coping with Complexity and Ambivalence*, Routledge, London, pp. 19-31.

figure professionali tradizionali, come quelle impiegatizie<sup>47</sup>, e si modificheranno radicalmente le condizioni di lavoro, già oggi così diversificate: aumento delle richieste di lavoro polivalente e flessibile, contrattazioni individuali e non più collettive, luoghi fisici della produzione che diventano sedi mobili, ristrutturazioni aziendali rapidissime e continue, mansioni sostituite da robot e intelligenza artificiale, eccetera. Per chi entra oggi nel mercato del lavoro servono soprattutto doti umane trasversali (come variabilità, ecletticismo, capacità di bricolage e adattabilità)<sup>48</sup>, che spesso non si “formano” sui banchi di scuola ma nemmeno in bottega, bensì emergono da un mix di esperienze (il più variegato possibile) ma solo a condizione che il soggetto riesca a sostenere tutte le prove senza andare alla deriva.

È significativo, allora, il fatto che i giovani abbiano una visione pragmatica del lavoro che li aspetta pur non potendo, come abbiamo detto, prefigurarlo. Come ha rilevato il *Rapporto giovani* dell’Istituto Toniolo<sup>49</sup>, il campione di giovani intervistati ha messo ai primi posti tra le caratteristiche di un buon lavoro, l’essere «una buona fonte di reddito» (64%), l’essere dentro un’azienda di cui

<sup>47</sup> WEF | World Economic Forum (2023). *The Future of the Jobs Report 2023*, Cologny/Genève.

<sup>48</sup> Cfr. Colombo E., Rebughini P. (2019). *A complex uncertainty: young people in the riddle of the present*, in *Youth and the Politics of the Present. Coping with Complexity and Ambivalence*, Routledge, London, pp. 1-16.

<sup>49</sup> Bignardi P., Campiglio G., Cesareo V., Marta E. (2014). *Giovani e lavoro*, Istituto Toniolo, Milano.

si «condividono i valori» (52%) e l'essere «occasione per dare il proprio contributo al mondo» (48%). Anche il 2° *Rapporto sull' Italia generativa* (2023)<sup>50</sup> riferisce di come i giovani italiani sembrano attribuire maggiore importanza all'impegno sociale delle imprese rispetto alla media (dati Eurobarometer 2022). Pertanto vediamo confermata la scala dei valori a cui abbiamo accennato sopra, che unisce aspetti materialistici e post-materialistici: il lavoro può soddisfare i giovani se è remunerativo, se l'azienda non produce malessere ed ha una buona *social reputation* e se è coerente con i valori dei suoi lavoratori; infine, se dà loro il *sense of mattering*.

In sintesi, una volta decaduti i percorsi standard delle carriere di vita (prima lo studio, poi il lavoro, poi l'indipendenza abitativa, ecc.), coloro che si fanno strada in un regime complesso, incerto ma anche ipertrofico, cioè pieno di opportunità, chiedono al lavoro soprattutto: 1) di realizzare almeno in parte i loro “sogni”, 2) di essere riconosciuti/e come persone, e 3) di non essere consumati/e dal tempo di lavoro. La nozione di tempo libero si allarga, fino a comprendere vacanze, consumi, interessi, relazioni, esperienze extra-ordinarie, ecc.<sup>51</sup>, in breve quei campi sociali che permettono di costruire al tempo stesso il senso di sé e il *we sense* generazionale<sup>52</sup>.

<sup>50</sup> Disponibile al sito [www.italiagenerativa.it/2\\_23/](http://www.italiagenerativa.it/2_23/).

<sup>51</sup> Bignardi P., Campiglio G., Cesareo V., Marta E. (2014). *Giovani e lavoro*, Istituto Toniolo, Milano.

<sup>52</sup> Aroldi P. (2012). *Ripensare il rapporto tra media e generazioni: con-*

## Agency e partecipazione per un futuro che non c'è (ancora)

In contrasto con la drammatica situazione sopra descritta, è il caso di sottolineare come i giovani della *digital generation*, spesso “ritirati” dagli spazi pubblici tradizionali, sono invece presenti nelle nuove piazze virtuali. Esercitando una propria *agency*, si pongono alla testa di un cambiamento epocale che sta travolgendo le generazioni più anziane: nati col digitale, sono socializzati precocemente al multitasking, alla connessione illimitata e alla iperinformazione, e non temono il superamento della burocrazia cartacea o la scomparsa dei vecchi lavori. Nella scelta di un percorso di studio o di una formazione in vista del lavoro, non si basano sulla gerarchia tra lavoro manuale e intellettuale, ben sapendo che i lavori nell'economia digitale, sebbene ad alto dispendio cognitivo, saranno usuranti come e più dei lavori manuali e fisici. In mancanza di agenzie e supporti efficaci per l'orientamento al progetto di vita<sup>53</sup>, si auto-dirigono verso ciò che offre maggiori garanzie di benessere, da

*cetti, indicatori, modelli*, in F. Colombo *et al.*, *Media e generazioni nella società italiana*, FrancoAngeli, Milano, pp. 33-64.

<sup>53</sup> È noto che, malgrado esistano da tempo direttive europee in materia di orientamento (es. Consiglio dell'Unione Europea, 2008, Integrare maggiormente l'orientamento permanente nelle strategie di apprendimento permanente, 15030/08 EDUC 257 SOC 653), questa funzione formativa e di cura resta per lo più marginale (nelle scuole) e inefficace (nei servizi per l'impiego).

un lato, e di novità, dall'altro. Ad esempio, hanno assunto in modo automatico la prospettiva dei *green jobs*<sup>54</sup> e dell'economia circolare facendone in molti casi una bandiera generazionale. Non sembrano aver bisogno di un lavoro *di cura*, né di un lavoro *che li cura*, ma sembrano capaci da soli di *curare la sfera lavorativa* affinché – dopo averla sognata – l'occupazione non produca altre ferite da rimarginare, ma anzi sia funzionale al futuro che li attende.

Si tratta di un enorme potenziale contenuto nelle identità emergenti, che i Paesi occidentali ad alto tasso di invecchiamento non sanno ben riconoscere e valorizzare; ma – cosa ancora più grave – è una ricchezza di cui i giovani stessi non sono sempre consapevoli. Se, da un lato, danno per scontato una serie di diritti acquisiti (es. crescere in zone di pace con una buona formazione e una certa capacità di consumo), dall'altro, sono ancora pochi coloro che si dichiarano pronti a battersi per i diritti di nuova generazione: l'accesso alle fonti informative (“non ci dicono nulla...”), il bene della terra (“non esiste un piano B”), la redistribuzione dei mega-profitti,

<sup>54</sup> Gisotti M., Di Luise A.M. (2019). *Progetto Ecco. Indagine “Sui green jobs nell'ambito dell'economia circolare”*, Executive summary, Legambiente, Roma. Disponibile al sito [https://iorestoacasa.legambiente.it/wp-content/uploads/2020/05/Indagine-sui-green-jobs\\_Legambiente\\_GreenFactor-1.pdf](https://iorestoacasa.legambiente.it/wp-content/uploads/2020/05/Indagine-sui-green-jobs_Legambiente_GreenFactor-1.pdf); CColombo E., Schionato L., Redaelli M. (2017). *Lo sviluppo dei green jobs. Uno scenario di evoluzione quantitativa e qualitativa e alcune ipotesi di adeguamento dei percorsi formativi*, Fondazione Cariplo, Milano.

il futuro sostenibile (“piccolo è bello”, “giustizia climatica”), la legalità a livello macro e micro (“disobbedienza civile nonviolenta”), ecc. Le diverse forme di protesta che provengono dai giovani più impegnati sono portate avanti in modo inedito rispetto al passato: con modalità fluide, online, intermittenti, ma spesso assai radicali (si pensi al movimento Ultima Generazione), dove la politica si mescola con l’anti-politica, e il disimpegno si intreccia ad una «forte tensione performativa»<sup>55</sup>, visibile soprattutto nei comportamenti sui social.

In conclusione, si potrebbe dire che la partecipazione giovanile non si spende, oggi, per occupare gli spazi nella sfera politico-istituzionale, spazi che dovrebbero essere lasciati liberi dal ricambio demografico (che non c’è); ma parla direttamente di sé, si rivolge a sé innanzitutto, usando codici e sperimentando stili di vita alternativi<sup>56</sup> con funzioni soprattutto aggregative e consolatorie. Sarà da capire se, e in che misura, questo lavoro di costruzione simbolica a partire dai bisogni degli “ultimi arrivati”, porterà a una svolta positiva per tutti, cioè a un nuovo senso del futuro come frontiera, come bene comune da conquistare per affermare i nuovi diritti

<sup>55</sup> Qualizza G. (2020). *Migrazioni digitali: da Facebook a Instagram. Innovazioni, we sense generazionale e partecipazione in rete*, in Delli Zotti G., Blasutig G., (a cura di), *Di fronte al futuro. I giovani e le sfide della partecipazione*, L’Harmattan, Torino, p. 280.

<sup>56</sup> Berzano L., Genova C. (2011). *Sociologia dei lifestyles*, Carocci, Roma.

ed una coesistenza più sostenibile. La loro presenza strategica nei settori dell'innovazione tecnologica, sebbene ancora debole sia la *public voice* dei giovani, offre al momento la sola ragione di mantenere una prospettiva ottimistica.

# *Persona, lavoro, società: tra prestazioni e relazioni*

di Luigi Alici

«La grandezza d'un mestiere sta forse,  
prima di tutto, nel vincolo  
che esso crea fra gli uomini:  
un solo lusso vero esiste,  
ed è quello dei rapporti umani».  
Saint-Exupéry

## **Il triangolo mancato**

Il tema posto al centro della VI edizione del Film Festival Offida, promosso dalla Fondazione Lavoroperlapersona (*La società tra prestazioni e relazioni*) e che fa da sfondo a questa pubblicazione, mette a nudo una questione di viva attualità, in cui confluiscono e si radicalizzano problemi irrisolti che vengono da lontano. Tali problemi sono in larga misura riconducibili a una sorta di triangolazione mancata fra persona, lavoro e società. Quando viene meno uno sguardo relazionale, capace di una visione unitaria e armonica dell'umano, la ricerca di senso si disarticola e si disperde; il triangolo si scom-

pone e i suoi lati si “slegano”, diventando oggetto di analisi segmentate e autoreferenziali. In tale processo si sbilancia di conseguenza anche la dialettica di prestazione e relazioni, che smarrisce la sua originaria circolarità virtuosa: il paradigma prestazionale, gonfiato a dismisura dall’ideologia del profitto a ogni costo, potenzia una deriva atomistica che cannibalizza sistematicamente ogni tessuto relazionale. Come ci ricorda anche Gabriele Gabrielli, se è vero che la persona umana è la fonte primaria della dignità del lavoro, qualsiasi regressione individualistica che ne mortifichi l’originaria vocazione relazionale comporta uno squilibrio antropologico, che si riflette immancabilmente sul piano sociale e lavorativo, dimenticando che «il lavoro della *persona* non potrà che essere considerato e valorizzato anche nella sua costitutiva dimensione *relazionale* che genera rapporti e legami con gli altri, con la natura, con gli animali, con il pianeta, fondando il nesso irriducibile tra persona, lavoro, ambiente»<sup>1</sup>.

L’ottica della prestazione assurge a paradigma dominante quando il “fatto” diventa un sostantivo, quando cioè la forma verbale del fare, che di per sé indica un processo in un contesto, si ipostatizza come un dato isolato e impersonale, pronto ad essere quantificato e mer-

<sup>1</sup> Gabrielli G. (2023). *Persona e lavoro: un percorso per rigenerare la dignità*, in *Rigenerare la dignità del lavoro. Contro le disuguaglianze per coltivare futuro*, FrancoAngeli, Milano, p. 12.

cificato, per entrare in una dinamica mercantile di scambio. A questo punto, il passo dalla reificazione materiale alla funzionalizzazione digitale è davvero breve, come riconosce in questo libro anche Miguel Benasayag, che parla di un “mondo della tecnologia dappertutto”, in cui prevale la “colonizzazione da parte dell’algoritmo”; un processo, secondo Stiegler, culminante in «un capitalismo *assolutamente e totalmente* computazionale», in cui oggetti integralmente calcolabili diventano totalmente vani, puro nulla, in questo senso «*compimento del nichilismo*»<sup>2</sup>. In un contesto di robotizzazione totale, continua Stiegler, gli automatismi tecnologici, anziché controllare pulsioni e automatismi biopsichici, non fanno che esacerbarli, in quanto «*aumentano i loro slegamenti* dis-integrando le ritenzioni e le protensioni psichiche e collettive», fino ad approdare a un esito paradossale: «l’ipercontrollo conduce, in realtà, a una *totale perdita di controllo*»<sup>3</sup>.

Tali processi conoscono dinamiche certamente molto articolate e complesse, sulle quali non mancano analisi approfondite. In questa sede vorrei piuttosto cercare di risalire a monte del fenomeno, unitariamente considerato, cercando di allargare lo sguardo attraverso una doppia contestualizzazione, in senso diacronico e sincronico: da un lato, può essere utile rintracciare alcune

<sup>2</sup> Stiegler B. (2019). *La società automatica. 1. L’avvenire del lavoro*, Meltemi, Milano, p. 68.

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 105.

riflessioni, esemplificative e insieme esemplari, che già un secolo fa richiamavano l'attenzione sul problema dello sradicamento antropologico, all'origine dello squilibrio odierno fra prestazioni e relazioni; da un altro lato, vorrei suggerire uno sguardo sincronico sull'odierna deriva prestazionale, segnalandone la presenza in ambiti di vita personale e sociale anche molto diversi, che attraversano e oltrepassano il mondo del lavoro.

## Forme dello sradicamento

Antoine de Saint-Exupéry non è solo l'autore di un capolavoro della letteratura universale, qual è *Il piccolo principe* (1949), che fatalmente finirà per spingere in una immeritata zona di penombra altri scritti, legati alle sue imprese straordinarie di aviatore. Tra questi, merita un'attenzione particolare anche un libro precedente, anch'esso divenuto rapidamente un best seller, premiato dall'Académie française: si tratta di *Terre des hommes* (1939), dove il lavoro dell'Autore, pilota competente e appassionato, successivamente direttore di una linea aerea postale, tra Francia, Africa e Argentina, è trasfigurato non solo da un senso di avventuroso pionierismo, ma anche dalla straordinaria capacità di uno sguardo relazionale capace di abbracciare mondo umano e mondo naturale. Potremmo anche dire: prestazioni e relazioni.

Il testo riportato in esergo, che collega la grandezza

del lavoro al valore delle relazioni che esso è capace di creare come l'unico vero "lusso" della vita, non è introdotto come un principio astratto, ma come un vincolo di amicizia sperimentato nella consolidata consuetudine di lavorare insieme, che la precarietà del volo aereo di quegli anni prolunga, sul crinale sottilissimo del dover vivere e del poter morire insieme. In qualsiasi bilancio capace di lasciare «un sapore durevole» l'Autore ritrova «infallibilmente ciò che nessuna ricchezza sarebbe valsa a procurarmi. Non si compera l'amicizia [...] di un compagno vincolato per sempre a noi dalle prove vissute insieme». Un'eccedenza impagabile nobilita e trasfigura il lavorare insieme e, nello stesso tempo, smaschera ogni controfigura materialistica e opportunistica: «lavorando unicamente per i beni materiali ci costruiamo da soli le nostre prigioni. Ci rinchiodiamo, solitari, con la nostra moneta di cenere che non procura nulla di ciò che vale la pena d'essere vissuto»<sup>4</sup>.

È questa, in fondo, la radice stessa del mistero umano, nel quale lo schiavo e il libero vivono l'uno accanto all'altro, e l'amicizia può svettare sulla solitudine più abissale, di cui persino la natura è ignara: «In un mondo in cui la vita sa così bene congiungersi alla vita, un mondo in cui i fiori si mescolano ai fiori nel letto stesso del vento, e in cui il cigno conosce tutti i cigni,

<sup>4</sup> Saint-Exupéry (2013). *Terra degli uomini*, Mursia, Milano, p. 31.

solo gli uomini fabbricano la propria solitudine»<sup>5</sup>. L'inganno dell'odio e della guerra si consuma proprio sul crinale di una umanità capovolta: «Perché odiarci? Noi siamo solidali, trasportati dallo stesso pianeta, equipaggi di una stessa nave. E se è un bene che delle civiltà si contrappongono per favorire nuove sintesi, è mostruoso che si divorino a vicenda»<sup>6</sup>.

La verità dell'uomo, invece, secondo Saint-Exupéry, è un'altra: «Legati ai nostri fratelli da un fine comune e situato fuori di noi, solo allora respiriamo e l'esperienza ci mostra che amare non significa affatto guardarci l'un l'altro ma guardare insieme nella stessa direzione [...] Ci troviamo divisi sui metodi, che sono frutto dei nostri ragionamenti, ma non sui fini: questi sono i medesimi»<sup>7</sup>. Questo sguardo relazionale sul mistero umano non ha nulla di evasivo, ma si traduce immediatamente in un messaggio urgente e impegnativo: «Dobbiamo lanciare passerelle sulla notte»<sup>8</sup>, mentre «troppi sono quelli che si lasciano dormire»<sup>9</sup>.

Un afflato così intensamente *engagée*, quale emerge da queste pagine, non era raro nel clima culturale francese di quegli anni. Esempolari restano in proposito le riflessioni che appena tre anni prima, nel 1936, Emmanuel

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 50.

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 158.

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 153.

<sup>8</sup> *Ibidem*, p. 161.

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 162.

Mounier dedicava al lavoro nel suo *Manifesto al servizio del personalismo comunitario*. Nel quadro di una riflessione organica sull'idea di persona e sulle sue implicazioni di ordine etico, politico ed economico, Mounier prende le distanze dal paradigma liberale e da quello collettivista, entrambi incapaci di riconoscere l'emergenza del fattore personale sull'impersonale, e ribadisce il "primato del lavoro sul capitale": «*Il lavoro – egli scrive – è l'unico agente propriamente personale e fecondo dell'attività economica; il danaro non può essere guadagnato che in connessione personale con un lavoro; la responsabilità non può essere assunta che da un lavoratore*»<sup>10</sup>.

In tale prospettiva, si può parlare del lavoro come obbligo universale e diritto inalienabile, solo se lo riconosciamo come attività personale, non come una merce. Di conseguenza, in quanto anteposta a ogni apparato anonimo, la responsabilità personale implica il primato del servizio sociale sul profitto e degli organismi sui meccanismi, pilastri irrinunciabili di un'economia pluralistica. Coerentemente con questo quadro, al lavoratore in quanto persona dev'essere riconosciuta una profonda postura relazionale: «Le "società" possono moltiplicarsi, le "comunicazioni" possono "riavvicinare" i membri, ma non è possibile comunità alcuna in un mondo in cui non c'è più un *prossimo* e dove non rimangono che dei *simili*, e dei *simili*, che non si guardano»<sup>11</sup>. Si può dunque

<sup>10</sup> Mounier E. (1975). *Manifesto al servizio del personalismo comunitario*, Ecumenica, Cassano, p. 178.

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 84.

superare ogni falsa contrapposizione tra individualismo e collettivismo, solo valorizzando l'originaria vocazione comunitaria della persona umana: «*La depersonalizzazione del mondo moderno e la decadenza dell'idea comunitaria sono per noi la stessa ed unica disgregazione*»<sup>12</sup>.

Per cercare una conferma ulteriore di questo legame interno tra persona, lavoro e società non è necessario andare troppo lontano: restando in Francia, sempre nella prima metà del Novecento, anche Simone Weil ci offre una testimonianza sofferta e in prima persona de *La condizione operaia*, per ricordare il titolo di un suo celebre libro, pubblicato postumo nel 1951, che raccoglie scritti composti fra il 1934 e il 1942, tra i quali il diario di fabbrica del 1934/1935. Il lavoro occupa, com'è noto, un posto centrale nella sua riflessione e prima ancora nella sua esperienza autobiografica, segnata dalla partecipazione attiva alla vita operaia e alle lotte sindacali: «Per me, personalmente, ecco cosa ha voluto dire lavorare in fabbrica: [...] Mettendosi dinanzi alla macchina, bisogna uccidere la propria anima per otto ore al giorno, i propri pensieri, i sentimenti, tutto [...] Questa situazione fa sì che il pensiero si accartocci, si ritragga, come la carne si contrae davanti a un bisturi. Non si può essere coscienti»<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 83.

<sup>13</sup> Weil S. (1980). *La condizione operaia*, Edizioni di Comunità, Milano, p. 21.

Consegnandosi passivamente ai ritmi disumanizzanti del lavoro, imposti dalla macchina, il lavoratore smarrisce i suoi diritti fondamentali, sperimentando una nuova schiavitù, che scaturisce dalla rinuncia al pensiero. Sullo sfondo, emerge una condizione di sradicamento, al quale sono dedicate pagine importanti in un'altra opera, concepita come *Preludio ad una dichiarazione dei doveri verso l'essere umano*; composta dalla Weil nel 1943, anno della sua morte, anche questa sarà pubblicata postuma, sei anni dopo, in una collana diretta da Albert Camus, con un titolo editoriale: *L'ennracinement*. La Weil considera lo sradicamento, di cui analizza tre forme specifiche, come «di gran lunga la più pericolosa malattia delle società umane, perché si moltiplica da sola [...] Chi è sradicato sradica. Chi è radicato non sradica»<sup>14</sup>.

Lo sradicamento operaio, anzitutto, raggiunge il massimo di gravità nella condizione sociale del salariato, «completamente e perpetuamente legata al denaro»<sup>15</sup> (ancora il danaro, come in Mounier), condizione ulteriormente aggravata da un modello ristretto di istruzione, figlio di «una cultura orientata notevolmente verso la tecnica, assai tinta di pragmatismo, resa frammentaria dalla specializzazione, priva sia del contatto con il mondo di qua sia di ogni apertura verso il mondo

<sup>14</sup> Weil S. (1990). *La prima radice*, SE, Milano, pp. 52-53.

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 50.

ultraterreno»<sup>16</sup>. Fra gli ostacoli che più ostruiscono l'incontro del popolo con la cultura la Weil segnala, oltre alla scarsità di tempo libero, appesantito dalla stanchezza, e a un senso di estraneità rispetto ad elaborazioni culturali non adeguatamente tradotte, soprattutto la distanza fra schiavitù e libertà, avvertita come incolmabile: «Essere liberi e sovrani per un'ora o due, come esseri pensanti, ed essere schiavi per il resto della giornata, è una scissione talmente straziante che è quasi impossibile non rinunciare, per non sottostarvi, alle forme più alte del pensiero»<sup>17</sup>.

Ecco un caso paradigmatico in cui il predominio asfissiante della prestazione diventa così pervasivo, da uccidere nel cuore stesso della persona ogni apertura a orizzonti alternativi e liberanti.

In secondo luogo, Simone Weil esamina lo sradicamento contadino, non meno grave di quello operaio; una malattia forse meno acuta, ma ancor più scandalosa, «perché è contro natura che la terra venga coltivata da uomini sradicati»<sup>18</sup>. Infine, una terza forma di sradicamento è provocata dal prevalere della nazione, ormai sovrapponibile allo stato; rispetto a unità geografiche più piccole (come il villaggio, la città, il circondario, la provincia, la regione...), la nazione arriva a fagocitare

<sup>16</sup> *Ibidem*, p. 51.

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 72.

<sup>18</sup> *Ibidem*, p. 78.

persino la continuità temporale dell'esistenza, lasciandola assorbire negli alti e bassi del sentimento nazionale. Anche in questo caso, l'introduzione di un fattore di disturbo nel punto di intersezione tra "relazioni corte" e "relazioni lunghe" è strettamente connessa a una perdita di libertà: «se lo stato ha ucciso moralmente tutto quel che, dal punto di vista territoriale, era più piccolo di lui, ha anche trasformato le frontiere territoriali nelle mura di un carcere, per imprigionarvi pensieri»<sup>19</sup>.

Oltre queste pagine dedicate al tema dello sradicamento, la Weil vede nel lavoro, considerato come valore umano, la vera conquista spirituale dopo il pensiero greco. Il lavoro conferisce dignità e grandezza alla persona, in quanto *trait-d'union* fra pensiero e azione, fra la parte passiva dell'essere umano, che vede il mondo ma non è in grado di afferrarlo con la sola immaginazione, e la sua parte attiva. Ed anche se «il lavoro fisico è una morte quotidiana», tale morte sulla terra è sempre «la trasformazione di un essere fatto di carne fremente e di pensiero» e «il consenso a questa trasformazione è per l'uomo l'atto supremo di obbedienza totale»<sup>20</sup>; in tal senso, «immediatamente dopo l'accettazione della morte, l'accettazione della legge che rende il lavoro indispensabile alla conservazione della vita è l'atto più perfetto di obbedienza che sia dato all'uomo di compiere». Per questo, «è facile definire il posto che deve occupare il lavoro fisico in una vita

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 115.

<sup>20</sup> *Ibidem*, p. 267.

sociale bene ordinata. Deve esserne il centro spirituale»<sup>21</sup>.

Non è possibile in questa sede allargare troppo l'orizzonte di tali riflessioni, che meritano però almeno un rapido riferimento alla prospettiva di pensiero di Hannah Arendt, dalla quale dobbiamo limitarci a estrarre due brevi riferimenti. Il primo è tratto da *Vita activa* (1958), dove vengono distinte tre forme diverse di attività umane: il lavoro, inteso come un processo vitale, legato alla produzione di beni di consumo per le necessità biologiche dell'individuo e della specie; l'opera, come attività relativa alla dimensione non naturale dell'esistenza, i cui prodotti garantiscono la permanenza di un mondo di artefatti e beni durevoli; l'azione, massima espressione della dignità e unicità umana, capace di mettere in rapporto una pluralità umana nella sfera pubblica senza la mediazione di cose materiali, generando un tessuto di relazioni grazie al discorso e al pensiero.

Tale complessità gerarchica, secondo la Arendt, è profondamente insidiata nel mondo moderno, quando si sviluppa una forma equivoca e conformistica di dominio sociale, in cui si dissolve la politica, e lo spazio di incontro tra pubblico e privato si trasforma in una "terra di nessuno" dove individui isolati si collegano in un vincolo fittizio. Mentre si riducono le attività relative a un mondo comune, lavoro e consumo aumentano il potere

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. 268.

divorante della vita biologica, con il rischio conseguente di tornare sotto il giogo della necessità. Lo spostamento della ricerca di felicità sul piano abbassato del consumo scarica sull'idea antica del lavoro una domanda famelica, destinata ad aumentare la frustrazione: «la richiesta universale di felicità e l'infelicità largamente diffusa nella nostra società (le due facce della stessa medaglia) sono i segni più convincenti che viviamo in una società dominata dal lavoro, ma che non ha abbastanza lavoro per esserne appagata»<sup>22</sup>. Anche secondo la Arendt, come nella Weil, l'automazione è lo stadio più recente di tale processo: «progettare oggetti per la capacità operativa delle macchine, invece di progettare macchine per la produzione di certi oggetti, potrebbe essere l'esatto capovolgimento del rapporto tra mezzi e fini, se queste categorie hanno ancora qualche significato»<sup>23</sup>.

Il secondo riferimento possiamo trarlo da un'altra opera, di pochi anni prima, in cui la Arendt mette a tema *Le origini del totalitarismo* e introduce una distinzione che sembra scritta per questo nostro tempo. Una prima forma di impoverimento della socialità è costituita dall'isolamento, una delle prime preoccupazioni di ogni regime totalitario: gli individui sono sospinti in un vicolo cieco «quando viene distrutta la sfera politica della loro

<sup>22</sup> Arendt H. (2003). *Vita activa. La condizione umana*, Bompiani, Milano, p. 95.

<sup>23</sup> *Ibidem*, p. 108

vita, la sfera in cui essi operano insieme nel perseguimento di un interesse comune»<sup>24</sup>. Quando ogni creatività è distrutta e tutto si riduce allo sforzo bruto per mantenersi in vita, allora si entra in una forma di estraniamento (*loneliness*), i cui caratteri sono lo sradicamento e la superfluità: «Essere sradicati significa non avere un posto riconosciuto e garantito dagli altri». Pur essendo un'esperienza frequente nella vita di ognuno, l'estraneazione è contraria alle esigenze fondamentali della condizione umana, in quanto equivale al sentirsi come superflui e non appartenere al mondo. Non va confusa, tuttavia, con la solitudine: mentre l'esperienza della estraniamento si fa più acuta quando «sono effettivamente uno, abbandonato da tutti», pur essendo in mezzo agli altri, nella solitudine io «sono con me stesso, e perciò due-in-uno». È questa la condizione propria della riflessione, che «in senso stretto, si svolge in solitudine ed è un dialogo tra me e me; ma questo dialogo del due-in-uno non perde il contatto col mondo dei miei simili, perché essi sono rappresentati nell'io con cui conduco il dialogo del pensiero»<sup>25</sup>.

Ecco allora la «grande grazia della compagnia»: mentre nell'estraniamento è in gioco la perdita del proprio io, nella solitudine l'io è «confermato nella sua identità sol-

<sup>24</sup> Arendt H. (1999). *Le origini del totalitarismo*, Edizioni di Comunità, Torino, p. 650.

<sup>25</sup> *Ibidem*, p. 652.

tanto dalla compagnia fidata e fiduciosa dei propri simili»<sup>26</sup>. Come si vede, alcuni temi che attraversano la riflessione della Weil (come lo sradicamento, il denaro, l'automazione produttiva, la forza dialogica del pensiero), analizzati soprattutto in rapporto al lavoro, qui riemergono con analogie impressionanti, benché elaborati in un contesto storico-culturale diverso e con una prevalente attenzione politica. Torna costantemente in primo piano, in ogni caso, la necessità di uno sguardo relazionale allargato, come frontiera lungo la quale la persona umana può abitare la società e il lavoro, e promuovere la propria dignità.

## **Riduzionismo prestazionale**

Una seconda contestualizzazione può essere tentata in senso sincronico, ponendoci alla ricerca di una diffusa “sintomatologia” prestazionale, che invade e contagia, simultaneamente e in modo trasversale, mondi vitali diversi. Non è necessario spendere troppe parole sul mondo del lavoro, al quale è dedicata questa pubblicazione: la prestazione che occultata il lavoro, umiliandolo dentro una mercificazione totale in cui la bandiera dell'efficienza maschera a malapena la insaziabilità utili-

<sup>26</sup> *Ibidem*, p. 653.

taristica del profitto, finisce per imporre una mercificazione anche del lavoratore, ridotto a fornitore impersonale di risultati, entro un panorama in cui alla desertificazione atomistica della vita sociale corrisponde persino l'incapacità dello sguardo di aprirsi a un orizzonte più alto di beni relazionali<sup>27</sup>.

Qui vorrei piuttosto allargare il discorso attraverso qualche esemplificazione meno scontata. Un primo esempio può essere tratto dalle degenerazioni riduzionistiche della medicina tradizionale, soprattutto quando applica meccanicamente, in modo astratto e impersonale, determinati protocolli terapeutici, fino al punto in cui il curare la malattia prevale sul prendersi cura del malato. Quando infatti le codificazioni nosologiche vengono assolutizzate alla stregua delle antiche classificazioni naturalistiche, la finalità primaria dell'atto di cura rischia di concentrarsi su un astratto ente-malattia, tralasciando il paziente come persona e la sua storia personale. Su questa strada riduzionismo biotecnologico e logica prestazionale si potenziano a vicenda, mentre la qualità della relazione di cura diventa una variabile dipendente da altri fattori di ordine puramente economico, professionale e sociale; alla relazione medico-paziente, intesa come autentica alleanza terapeutica che postula una reciprocità, pur nell'asimmetria delle funzioni, subentra una postura contrattuale, che si regge

<sup>27</sup> Cfr. Donati P., Alici L., Gabrielli G. (a cura di), *Beni relazionali. La conoscenza che accomuna*, FrancoAngeli, Milano, 2021.

unicamente su clausole di reciproca convenienza, in cui alla diffidenza del paziente-cliente si contrappone la risposta della medicina difensiva. Un argine a questo riduzionismo nosologico è offerto dalla Medicina narrativa, che invita, come ricorda Marinelli nel suo intervento in questo libro, a recuperare uno sguardo relazionale sull'intero vissuto biografico del soggetto, valorizzando la competenza narrativa come forma di cura allargata e parte integrante della pratica clinica.

Un secondo esempio possiamo ricavarlo dal dibattito intorno alle politiche sanzionatorie in materia penale, suscitato dalla *restorative justice*, che invoca un ripensamento critico del modello consolidato di giustizia retributiva, fondato sull'idea del corrispettivo. La possibilità di commisurare la pena e il reato, ponendoli sulla stessa bilancia, in modo da azzerare la differenza, quasi in una somma algebrica di positivo e negativo, a ben guardare ci offre un esempio ulteriore di logica prestazionale. La giustizia riparativa ha messo in guardia sul deficit di relazionalità insito in questo modello, soprattutto nei suoi automatismi applicativi più meccanici e impersonali. Quando l'ente-reato è isolato dal contesto biografico e considerato come misurabile in se stesso, prescindendo dal contesto e dai fattori che possono favorire la criminalità, si riduce non solo ogni forma di prevenzione, ma anche di rieducazione: in una logica retribuzionista, si risponde al reato con una pena e non con un progetto. Sia il medico che il giudice hanno pur sempre bisogno di protocolli normativi, che tuttavia

non devono mai essere usati come un automatismo che avalla lo sradicamento antropologico di cui abbiamo parlato. In ogni caso l'ente-reato che occulta il reo assomiglia molto all'ente-malattia che occulta il malato, spingendo – il giudice così come il medico – nel vicolo cieco di una mera pratica prestazionale.

Un ultimo esempio potrebbe essere cercato persino in ambito religioso, dove sembrerebbe più difficile riscontrare qualche infiltrazione del paradigma prestazionale; per almeno due motivi: anzitutto, perché l'essenza stessa del religioso si configura come una forma di relazionalità, verticale e orizzontale, in quanto promette di custodire un legame salvifico con la divinità e con i fratelli; in secondo luogo, perché soprattutto nelle grandi religioni monoteistiche, che prendono le distanze dall'opportunismo strumentale dei culti politeistici, il rapporto con la divinità è ispirato a una forma di libera gratuità, che può riassumersi in modo esemplare nel primato cristiano dell'*agape*. Eppure, anche nelle comunità cristiane il pericolo di arretramenti verso un ritualismo fine a se stesso è sempre in agguato, e può contaminare anche gli atti di culto più alti, stravolti nella loro originaria finalità celebrativa e ridotti a pratiche devozionali esteriori, con le quali accaparrarsi quasi magicamente la benevolenza divina.

Come negli esempi precedenti, anche in questo caso una logica di prestazioni senza relazioni si manifesta nel consumo religioso dell'"ente-sacramento", sradicato da un più generale orizzonte di fede, come può accadere,

ad esempio, nel modo distorto di celebrare il sacramento della riconciliazione: più che essere un atto interno a un cammino di conversione, in cui s'incontrano, tra pentimento ed esultanza, la miseria umana e la misericordia divina (com'era evidente nello stesso impianto letterario delle *Confessiones* di Agostino), la confessione può ridursi a un'arida enumerazione di peccati, intesi come prestazioni mancate, che si conclude con una penitenza spesso calcolata con la logica legalistica del corrispettivo.

La ricerca di questo contagio prestazionale potrebbe essere facilmente estesa anche in altre direzioni; in ambito educativo e formativo, ad esempio, non sarebbe difficile trovare conferme inquietanti nel mondo della scuola e dell'università, dove una riduzione nozionistica del sapere, funzionale alla pretesa di appiattare ogni valutazione nella unidimensionalità del calcolare secondo parametri puramente quantitativi ed estrinseci, va di pari passo con un impoverimento progressivo della relazione educativa. Non sarebbe altresì difficile riscontrare una tendenza analoga nel mondo della politica, che sembra aver abbandonato ogni progettualità ambiziosa alla finanza o alla tecnologia, preferendo rifugiarsi in una miriade di provvedimenti emergenziali e di corto respiro, assecondando strumentalmente l'impazienza – ancor più miope e irresponsabile – degli elettori.

In ogni caso, non si tratta semplicemente di trasformare prestazioni e relazioni in un conflitto di paradigmi, assolutizzandone uno a scapito dell'altro. Le prestazioni

senza relazioni sono cieche, le relazioni senza prestazioni sono vuote. Anche dagli esempi appena ricordati, risulta evidente che una egemonia del paradigma prestazionale può consolidarsi solo consumando in modo parassitario un tessuto, visibile e invisibile, di beni relazionali. Quando trama e ordito si deformano fino a diventare irriconoscibili, il tessuto si scuote e un utilitarismo funzionale diventa la zattera con cui l'umano s'illude di galleggiare, dettando le regole a un mondo di cose, nel quale invece finisce per annegare.

D'altro canto, il paradigma relazionale ha sempre un carattere inclusivo e generativo, ponendo la persona umana alla base del triangolo che prende forma collegando insieme lavoro e società. Solo in questo modo, la relazione offre alla prestazione quella garanzia da cui quest'ultima trae persino la propria radice etimologica, se è vero che *praestare* indica l'adempimento di un'obbligazione, attraverso l'esecuzione di un lavoro o l'espletamento di un compito, in relazione alle capacità e competenze messe in atto, all'impegno profuso, ai risultati conseguiti. Si tratta dunque di ritrovare il senso di una circolarità virtuosa, a partire dal primato antropologico dell'*essere insieme*, che prevale e detta le regole alle forme storiche dello *stare insieme*, da cui dipende la ricomposizione del triangolo.

Solo a queste condizioni lavoro e società possono ridiventare forme amiche dell'umano, che non ne mettono in pericolo la dignità. Perché, come scrive Borges,

quando la dignità abita tutte le forme dell'umano – nessuna esclusa –, è allora che si può salvare il mondo, senza darlo troppo a vedere:

Un uomo che coltiva il suo giardino, come voleva Voltaire.

Chi è contento che sulla terra esista la musica.

Chi scopre con piacere una etimologia.

Due impiegati che in un caffè del Sud giocano in silenzio agli scacchi.

Il ceramista che premedita un colore e una forma.

Il tipografo che compone bene questa pagina che forse non gli piace.

Un uomo e una donna che leggono le terzine finali di un certo canto.

Chi accarezza un animale addormentato.

Chi giustifica o vuole giustificare un male che gli hanno fatto.

Chi è contento che sulla terra ci sia Stevenson.

Chi preferisce che abbiano ragione gli altri.

Tali persone, che si ignorano, stanno salvando il mondo<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Borges J.L. (1982). *La cifra*, Arnoldo Mondadori, Milano, p. 113.



*Pratiche*



*Non c'è performance  
senza un giusto equilibrio  
tra esigenze personali e aziendali*

di Maurizio Giuli

Cos'è l'azienda? Perché si parla tanto di performance? Esiste davvero un dualismo tra benessere personale ed esigenze dell'azienda, come se fossero realtà antitetiche? Nel tentativo di determinare che cosa sia l'azienda potremmo incappare in numerosissime definizioni. Quel che è certo, è che l'azienda non è “un certo punto di vista”, ma una forma di aggregazione sociale. L'azienda consiste in tanti individui che si mettono insieme per un fine comune, una realtà non così dissimile da quella della famiglia; che è, al di là dei legami naturali, un insieme di persone che stanno insieme per raggiungere un obiettivo. Chiaramente l'obiettivo della famiglia è diverso rispetto all'obiettivo dell'azienda, ma tanto nella famiglia quanto nell'azienda sussiste una bivalenza tra

l'individuo e il gruppo. La vera sfida è trovare l'equilibrio tra queste due entità.

Oggi, chi gestisce un'azienda è chiamato ad occuparsi della sua sostenibilità, anche in termini umani, evitando di ricadere nell'ipocrisia del *mismatch* tra quanto viene dichiarato rispetto alla vera realtà aziendale ed al vissuto di chi ci lavora. Questo perché la performance di ogni azienda è il risultato degli sforzi e del comportamento dei suoi collaboratori; laddove la realtà interna contrasta con quella dichiarata si genera scollamento e si alimenta la demotivazione, che, a lungo andare, comprometterà la capacità competitiva dell'organizzazione e quindi il suo futuro.

Oggi, la sfida di tutti gli imprenditori e di tutti i top manager, è proprio quella di trovare il *right balance* fra le esigenze dell'organizzazione aziendale e le esigenze individuali. L'azienda può essere assimilata ad una canoa in gara con tante altre per soddisfare le esigenze dei clienti; per non soccombere i suoi membri dell'equipaggio devono riuscire a remare più forte di quelli degli altri equipaggi. Questo è un aspetto naturale se ci riflettiamo bene: la natura stessa è competitiva. L'animale debole è quello che diventa preda degli animali forti, la competitività è quindi un elemento insito nella natura di questo mondo e l'azienda non è altro che un'espressione di questa dinamica. Però, se l'azienda guarda solo alla competitività, paradossalmente, rischia di non raggiungere il suo obiettivo poiché, per farlo, stresserebbe troppo le

persone che la compongono e che gli consentono di essere competitiva. L'azienda deve quindi trovare il giusto equilibrio fra prestazioni e risorse interne, perché da sola non è altro che quattro mura e qualche impianto inanimati che non vanno da nessuna parte. Quindi, se non porta tutti a bordo e tutti quanti rimano con la stessa motivazione, con la stessa capacità e determinazione, verosimilmente non raggiunge l'obiettivo.

Scendendo nel concreto, penso possa essere utile riportare la mia esperienza in Simonelli. Simonelli Group è un'azienda che non si occupa della produzione di beni di largo consumo quanto di beni che entrano nel ciclo produttivo di altre imprese, nello specifico bar e ristoranti, e in particolare si occupa della produzione di macchine per caffè espresso. Come uomo marketing, il bello di vivere in una realtà come questa, è che si vive di relazioni. Nel settore in cui operiamo non è mai esistito il mass marketing poiché è sostituito dal marketing relazionale. Simonelli Group, con un fatturato mondiale di oltre 100.000.000 di euro, tutti i giorni si confronta con 130 mercati del mondo. Spesso, quando si pensa al caffè Espresso si fa riferimento al caffè italiano, ignorando che oggi, per nostra fortuna, il caffè espresso si beve in tutte le latitudini del mondo; per la nostra azienda l'Italia rappresenta non più del 4% del fatturato. Quando sono entrato in Simonelli Group, era una piccola impresa, con circa 30 dipendenti che si trovavano a confrontarsi con clienti grandissimi e in mercati lontanissimi, con

tutte le sfide culturali che questo comportava. Un'azienda piccola, ma che doveva comunque essere performante nonostante le sue piccole dimensioni per riuscire a competere con realtà molto più grandi e consolidate. Una responsabilità condivisa dalla direzione e affidata a noi dipendenti. Nel tempo, abbiamo raggiunto i nostri obiettivi sino ad essere riconosciuti sul mercato e avere clienti sempre più importanti e di rilievo, acquisendo una certa visibilità proprio grazie alla sua performance. Se all'inizio i nostri concorrenti ci ignoravano, guardandoci dall'alto verso il basso, hanno poi iniziato a provare rispetto per noi, rimanendo sbalorditi, quando scoprivano il basso numero di dipendenti dietro quei numeri che rendevano il nostro rapporto fatturato per addetto doppio rispetto alla media del settore.

Nell'immaginario collettivo una produttività doppia lascia supporre alti livelli di stress dei dipendenti, eppure, al contrario eravamo più rilassati rispetto a molti nostri altri colleghi che lavoravano nelle altre realtà. Come è possibile? Nel nostro caso, ciò è stato possibile in virtù dell'imprinting dato dai proprietari che erano operativi in azienda e che con il loro esempio erano i primi ad insegnarci come dovevamo agire e comportarci: intraprendenti, ambiziosi, ma restando sempre umili e rispettosi. Non necessariamente, quindi, una buona performance implica un elevato livello di stress: performance e stress non sono necessariamente collegati.

Questo non significa però che sia semplice: Simonnelli Group negli ultimi anni è passata da 30 ad oltre 200

dipendenti, un passaggio che implica una ristrutturazione del modus operandi necessaria per un rapporto armonioso tra individui e gruppo. Quando l'individuo è immedesimato nel gruppo è chiaro che si ottiene la massima performance. Quando c'è una sorta di scollamento tra le due dimensioni, l'individuo incomincia a guardare a se stesso e a vedere il gruppo come uno strumento per valorizzare se stesso e la sua performance individuale e non viceversa, innescando delle logiche individualistiche e conflittuali. Le organizzazioni, e chi sta al governo dell'azienda, devono impegnarsi a bilanciare queste forze per convergere tutta l'energia e la motivazione dei propri collaboratori verso l'obiettivo comune. In Simonelli Group abbiamo avuto un imprinting così forte da portare ad una efficienza organizzativa che ci permette di raggiungere e continuare a macinare ottimi risultati: nel febbraio 2022 siamo stati premiati dalla Bocconi come Best Performance Award nella categoria "medie imprese", che monitora l'universo delle imprese italiane e le valuta su dati oggettivi. Mantenere un rapporto ottimale tra performance aziendale e performance individuale è la vera sfida che un manager deve saper affrontare facendo convergere gli individui nell'obiettivo aziendale ed evitando così ogni dispersione di energia.

Quando entriamo in azienda dobbiamo continuare a essere noi stessi pur sapendo che stiamo affrontando una gara di canoa. Entrare in azienda significa esser parte di un corpo unico rappresentato dall'azienda: tutta

la nostra energia va orientata al beneficio dell'organizzazione, che poi ricade su di noi. Laddove non c'è questo collegamento la competizione non si manifesta più all'esterno dell'azienda (sul mercato), ma al suo interno, tra colleghi, facendo perdere velocità alla canoa.

Performance aziendale e benessere della persona sono due elementi da tenere insieme, ma con un giusto equilibrio in cui nessuno deve dominare sull'altro. Concentrarsi sul benessere individuale non deve portare al lassismo poiché un simile atteggiamento non è positivo né per l'individuo né per l'organizzazione, così come non ci si deve concentrare solo sulla performance a discapito dell'individuo, poiché anche in questo caso a beneficiarne non sono né l'individuo né l'impresa. L'azienda è nata per essere competitiva sul mercato, deve remare più veloce degli altri e, per farlo, deve essere in grado di creare motivazione per ricevere alte prestazioni dai suoi dipendenti.

Questo è il grande equilibrio difficile da conseguire. In fondo, siamo esseri umani e, pertanto, non saremo mai privi di emozioni poiché da esse siamo animati. Convergere le emozioni e l'energia che queste producono nella prestazione deve essere il mantra e l'obiettivo dell'azienda.

*La cura della salute  
fra narrazione e prestazione*

di Gabriele Pagliariccio

Come mettere al centro la persona nel rapporto tra salute e prestazione? Il rapporto di cura che intercorre tra medico e paziente è un rapporto che cambia e, nel tempo, questo cambiamento ha portato a scolorire l'ambito interpersonale di questa relazione. Il valore della salute non interessa solo il singolo individuo, ma si estende anche nei confronti della società nella sua dimensione anche mondiale. C'è uno strettissimo rapporto fra la persona e il contesto sociale in cui si inserisce: non si può prescindere dall'accesso all'acqua potabile, dal contesto culturale, dal contesto abitativo, dal cibo che si mangia; la salute dipende solo in minima parte dalla sanità. Nel considerare la salute, pertanto, è essenziale valutare il contesto in cui essa si sviluppa, e questo contesto è di natura extra-territoriale. Un contesto nato grazie

all'Onu, che ha considerato la salute un diritto inalienabile già nel 1948, inserendola recentemente al centro anche dell'agenda 2030. Grazie anche all'OMS, che considera la salute non solo come "perdita di salute", e quindi malattia, ma come una condizione di benessere in cui dovremmo vivere. Un contesto, questo, che ha trovato il suo massimo esempio nella Conferenza di Alma Ata del 1978: "salute per tutti entro l'anno 2000". Un'assessment bellissimo, ma di breve durata. Le cause? L'affermarsi del liberismo con il conseguente processo di privatizzazione della salute e ad altri fenomeni economico-sociali come la globalizzazione e la crisi dei mutui subprime degli anni 2000 che hanno portato a dei tagli scontati sul welfare: salute, scuola e pensioni. In questo contesto drammatico, cosa è rimasto di quanto è stato detto ad Alma Ata? Alma Ata è stata completamente cancellata, tanto nei suoi ideali – la salute nel mondo è un lusso di ben poche persone – quanto nella sua fisicità: Alma Ata non esiste più neanche come nome; al suo posto, Almaty. È stato cancellato l'ideale, è stato cancellato il nome di quella che un tempo era, ed ora non è più, la capitale del Kazakistan. Quel che è evidente, è l'inevitabile esistenza di un rapporto fra salute ed economia: c'è sempre un rapporto fra contesto sociale – soprattutto economico – e salute ed è per questo che anche i rimedi, nell'affrontare questa situazione, devono essere sociali ed economici.

Molte cose all'interno del rapporto tra salute e contesto socio-economico, nel tempo, sono cambiate pur

permanendo alcune costanti. L'aspettativa di vita in Africa dal 1950 al 2019 è cresciuta moltissimo ma, nonostante questo, l'inferiorità dell'aspettativa di vita nei paesi poveri rispetto a quelli ricchi rimane una costanza. Se si guarda alla mortalità infantile si nota negli ultimi anni una grande diminuzione nei paesi poveri, ma, nonostante il trend positivo, il tasso non è equiparabile a quello dei paesi ricchi. Questo è il contesto da cui non possiamo prescindere: un contesto carico di interessi commerciali. Nel momento in cui mettiamo la salute sul mercato e la trattiamo come un bene di consumo assistiamo alla sua distruzione: se non hai soldi non puoi curarti. La salute è un bene del singolo e della comunità, non un articolo di commercio. Sino ad oggi l'approccio privatistico della salute ha fatto sì che solo il 20% delle persone nel mondo abbia la salute garantita mentre il restante 80% deve pagare per avere accesso ai servizi sanitari, il tutto in un contesto in cui ogni paese ha una diversa percezione ed un diverso modo di rapportarsi alla salute stessa. Ad esempio, rompersi un braccio in Italia comporta un accesso completamente gratuito alle cure, in Nigeria lo si deve pagare, negli Stati Uniti lo si deve pagare a meno che non si abbia un'assicurazione. La salute viene trattata come un bene di commercio e, così come i farmaci, sta diventando un lusso, tanto che molte persone sono costrette ad indebitarsi per curarsi. Si tratta della "trappola della povertà": non avendo i soldi per pagare le cure mi indebito, ipoteco casa, la macchina – se ce l'ho – o quanto possiedo. Il risultato è

che sarò ancora più povero di prima e con sempre maggiori difficoltà di accesso alla salute.

In quest'ottica, se guardiamo al Sistema Sanitario Nazionale italiano, dobbiamo essere consapevoli che è un sistema che ha dello straordinario: è una delle cose più belle che siano state fatte nel secondo Dopoguerra. La sua caratteristica principale risiede nella sua universalità: vale per tutti, è solidaristico, ovvero, qualsiasi cittadino, indipendentemente dal proprio reddito, può accedere senza alcun costo, abbattendo discriminazioni e disuguaglianze. L'efficacia del nostro Sistema Sanitario Nazionale la si nota in termini performativi: l'Italia risulta terza al mondo per aspettanza di vita alla nascita e seconda al mondo per accessibilità alle cure. Avere accesso alla disponibilità delle cure significa che chiunque ha l'opportunità di essere curato, dalla persona più umile alla più ricca, abbattendo qualsiasi disuguaglianza sociale. La bellezza del nostro sistema sanitario risiede anche nella sua struttura: i cittadini, che sono anche pazienti, eleggono i politici, i politici scelgono i manager sanitari – i direttori delle AST – i quali a loro volta scelgono i professionisti sanitari, ovvero i primari, che ci devono curare. Stando a questo sistema, se a noi cittadini non piace come siamo curati, possiamo ribaltare la situazione semplicemente votando altri politici, che a loro volta assumeranno altri manager che prenderanno altri professionisti sanitari. Un sistema straordinario, ma a rischio nella sua fattualità nel contesto in cui si inserisce: pensiamo, ad esempio, a tutti i farmaci comprati grazie

alla loro gratuità e rimasti inutilizzati, o pensiamo alla vera motivazione che spinge i politici nella scelta dei manager sanitari, selezionati troppo spesso non per competenza ma per schieramento ideologico. Il sistema, per poter funzionare, ha bisogno della compartecipazione di tutti: o tutti siamo uniti, o tutti siamo solidali, o il sistema salta. Nel corso degli anni, il nostro sistema sanitario ha subito delle riforme che lo hanno cambiato profondamente, minandone le fondamenta. Il problema principale si deve ad un sottofinanziamento che ha impattato negativamente sulle sue prestazioni. Se diminuiscono le prestazioni, diminuiscono i servizi creando delle lunghissime liste di attesa che portano a dei tempi di cura eccessivamente lunghi e al ricorso al pagamento privato. L'esito inevitabile è la diminuzione delle cure: molte persone, oramai, non si curano adeguatamente, o per nulla, perché non hanno la disponibilità economica per poterlo fare. Secondo il rapporto OCSE già nel 2015 quattro milioni di italiani non si sono curati a causa del costo troppo alto delle prestazioni, della lista di attesa troppo lunga o della lontananza della prestazione dalla propria abitazione.

Quella che abbiamo d'innanzi è una situazione veramente critica dove la solidarietà su cui si è fondato il nostro sistema viene inevitabilmente meno.

Per tentate di ovviare a queste difficoltà, a Senigallia, abbiamo creato un ambulatorio solidale composto da un gruppo di professionisti sanitari che svolgono prestazioni gratuite per chiunque ne abbia la necessità ma

non abbia la possibilità economica di curarsi. Eppure, l'ambulatorio solidale che abbiamo creato decreta la sconfitta dello Stato: quando nascono ambulatori solidali significa che lo Stato non riesce a rispondere ai bisogni di salute dei propri cittadini. Da questo un atteggiamento di rassegnazione della popolazione: avere accesso alle cure pubbliche è sempre più difficile per cui ci si rivolge immediatamente al privato. Il giorno in cui si chiuderanno gli ambulatori solidali, sarà un giorno di festa perché significherà che i cittadini si sono riappropriati del diritto alla salute.

*Nutrire la motivazione:  
appunti per una scuola del futuro*

di Alessandra Rucci

Che scuola stiamo consegnando ai nostri ragazzi? Se guardiamo al territorio italiano si può notare che, in termini scolastici, viene rivolta una grande attenzione ai bisogni dei bambini sino alla fine della scuola dell'infanzia. Dalla scuola secondaria di primo grado tutto cambia: mano a mano che il bambino cresce l'attenzione nei suoi confronti inizia a calare, in particolare nella scuola secondaria di secondo grado la quale è ancora strutturata su un impianto vecchissimo, quale quello gentiliano: un modello di insegnamento che è trasmissivo e fondato sulla triade: "ascolto, interrogazione, restituzione". Una scuola in questo modo non può rispondere ai bisogni dei nostri ragazzi e delle nostre ragazze. L'esito, è una inevitabile demotivazione di cui agli stessi attribuiamo le colpe senza conoscere affatto il costruito che sta alla

base della motivazione, le sue origini, il modo in cui costruirla. Prendersi cura di ragazzi e ragazze significa, anzitutto, rispondere a questi bisogni motivazionali che trovano alla base una forte richiesta di senso.

Mi chiamo Alessandra Rucci e sono dirigente scolastico da molti anni, oramai dal 2007. La mia esperienza è iniziata come docente di italiano e latino nella scuola superiore, laddove ho iniziato ad avere i primi confronti con ragazzi e ragazze, un panorama che si è poi arricchito grazie al lavoro da pedagogo che mi ha consentito di ascoltare molte storie di giovani in difficoltà ed aprire uno spazio colloquiale parallelo e differente da quello scolastico. Come dirigente scolastico, nel 2014, ho contribuito a fondare il movimento di Avanguardie Educative per tentare di rispondere alle esigenze delle nuove generazioni, un progetto che ha avuto al cuore il problema della domanda di senso. Per strutturare una scuola che rispondesse al bisogno di senso, si doveva necessariamente mettere in campo una didattica completamente diversa rispetto a quella gentiliana: una didattica non più basata su un modello trasmissivo quanto su un modello costruttivo. Cosa significa passare da un modello trasmissivo ad un modello costruttivo? Significa ripensare la conoscenza non come qualcosa che si trasmette ma che si costruisce insieme e, pertanto, significa dare un grande valore al lavoro di gruppo contrariamente a quanto accade nella didattica trasmissiva dove lo studente è un individuo, solo, che lavora da solo in un'ottica di forte competitività con se stesso e gli altri.

Nel gruppo di lavoro si collabora e si lavora un po' come all'interno delle comunità scientifiche: si cerca di arrivare insieme ad un risultato ma dando tutti il massimo del proprio contributo. Inevitabilmente, anche l'insegnante assume un ruolo abbastanza diverso rispetto a quello a cui siamo abituati: l'insegnante è la figura che siede accanto al gruppo, ai suoi studenti, cresce con loro e cerca di facilitare il loro lavoro. Il modello di tali lezioni segue l'ideale di un ciclo di apprendimento che parte dalla condivisione del senso, un diritto di tutti i giovani che si lega alla conoscenza del senso dell'apprendere. Non si entra in aula cominciando la lezione *ex abrupto*, ma si entra in aula condividendo con loro il senso di quello che si andrà a fare, si cerca di attivare la curiosità e ci si allena insieme a costruire conoscenza. Certamente, in tutto questo, non viene meno l'attività individuale legata allo studio e alla ritenzione, anche mnemonica, di determinati concetti, ma poi questi concetti vengono messi in comune e diventano fonte di riflessioni condivise. L'insegnante, poi, cerca di estrapolare i tratti centrali della questione. La struttura di simili lezioni è, in un certo senso, rovesciata rispetto all'abituale: lo studente cerca di percorrere il cammino della scoperta dei saperi, l'insegnante, alla fine, sistematizza. La tipologia di compiti che proponiamo si chiama "compiti autentici" o "compiti di realtà": non sono compiti di mera ripetizione dei saperi, ma gli studenti vengono messi alle prese con dei problemi reali e sono chiamati a risolverli insieme.

Grazie a questo modello siamo riusciti a dare cittadinanza agli studenti: il modello li ha fatti discutere, li ha fatti lavorare insieme, ha fatto emergere i loro punti di vista e li ha fatti mettere in gioco nella soluzione dei vari problemi che si sono trovati ad affrontare. Attraverso queste attività lo studente si riconosce rilevante, si riconosce come protagonista capace di intervenire in una determinata situazione. Ad oggi, viviamo in una realtà in cui tutti sappiamo il prezzo di tutto ma non conosciamo il valore di niente, così, al mito della competitività imprenditoriale proposto anche in alcune politiche educative abbiamo cercato di contrapporre l'imprenditorialità verso il bene comune, e quindi, verso l'impresa sociale. I nostri ragazzi, per questo, sono generalmente attenti verso la realtà del loro territorio e si impegnano in delle attività che chiamiamo "Service Learning": attività che li portano ad apprendere attraverso il servizio. Ad esempio, immaginiamo una realtà in cui sono dei bambini che non hanno un posto dove giocare o fare i compiti, i nostri ragazzi insieme ai loro insegnanti cercano di studiare il problema e trovare una soluzione per aiutare a risolvere un problema della città. Grazie a queste attività gli studenti apprendono attraverso un servizio che portano alla comunità elaborando un progetto e scontrandosi con i limiti della realtà, intervenendo poi per cercare di cambiare la situazione. Quello dell'impresa sociale è un forte valore educativo che diamo ai nostri studenti, così come l'attenzione al territorio.

Come, un sistema del genere, impatta sulla motivazione di ragazzi e ragazze? La motivazione, quella vera, è fondamentalmente intrinseca, legata al gusto di mettersi in gioco con gli altri. Chiaro è che se i ragazzi crescono pensando esclusivamente al voto come a quell'elemento della scuola che li porterà ad essere migliori degli altri, in un'ottica in cui l'individuo viene misurato solo attraverso il voto che prende, ecco che si perde la motivazione intrinseca a favore di una estrinseca. Noi cerchiamo, piuttosto, di coltivare una scuola dove il voto arriva perché deve arrivare, nel senso che è previsto dall'ordinamento italiano e pertanto vige la necessità di assegnare un voto ma, nel mentre, si lavora con la valutazione formativa. Che cos'è? Una valutazione che costa fatica, e per questo poco praticata, poiché si fonda sulla valorizzazione dell'errore. Il sociologo Philip Neurieu, ci dice «Le nostre scuole devono essere luoghi dove gli studenti si sentano liberi di scegliere, perché è attraverso l'errore che imparano». Quindi, sull'errore si costruiscono le lezioni, sull'errore si costruiscono le occasioni di miglioramento per ciascuno. Questo comporta un docente che non solo spiega, introduce, chiarisce i concetti, ma che fornisce anche allo studente quel feedback, quella informazione fondamentale per permettergli di superare le sue fragilità. Nessuno si deve vergognare di essere fragile perché la fragilità è un elemento connaturato alla condizione umana e, allora, anziché coltivare la competitività, cerchiamo di coltivare il miglioramento di sé, un miglioramento non distruttivo, ma costruttivo.

Un altro elemento centrale, che non deve essere sottovalutato, interessa i luoghi dell'apprendimento. Tanto si parla della carenza di spazi per i giovani, eppure le scuole sono degli spazi straordinari che si hanno a disposizione, e sono degli spazi che vanno sfruttati non soltanto al mattino per fare lezione, ma sono degli spazi che vanno tenuti aperti tutto il giorno. In Italia purtroppo questi sono il più delle volte degli spazi terribili a causa di strutture vecchie e prive di manutenzione e, pertanto, prive di una particolare attrattiva. Questo poiché sui giovani in Italia non si investe, non si investe in attrezzatura, non si investe nella cura degli spazi. La cura degli spazi non è secondaria, perché lo studente che trascorre cinque, sei o sette ore al giorno in uno spazio trascurato, sporco, con i muri scritti, con i bagni che non funzionano, che messaggio percepisce? Percepisce il messaggio di non contare nulla: io per te non conto nulla se mi metti in uno spazio così degradato. Per questo, nel nostro movimento, vi è anche una grande cura degli spazi, cerchiamo di abbellirli, li dipingiamo da soli con il supporto dei genitori, di insegnanti ed allievi, perché le risorse nella scuola italiana sono pochissime. Però, con quel che abbiamo e l'impegno di tutti, cerchiamo di colorare le nostre scuole, facciamo dipingere i muri ai nostri ragazzi, li facciamo lavorare con i murales, li facciamo impegnare nell'ideare il progetto di decorazione della scuola, li facciamo lavorare nei giardini e li facciamo lavorare anche sul *setting* didattico. Se entraste nelle aule delle nostre scuole vi accorgeteste che

non ci sono più i banchi a fila con la cattedra di fronte, ma che gli arredi sono tali da poter essere disposti in configurazioni sempre diverse: a ferro di cavallo, a circolo, a isola, a seconda delle esigenze. Nelle nostre aule ci sono tutte le risorse per fare esperimenti, anche poveri, ci sono biliardini, palline, le macchinine per fisica, biblioteche. Quindi, cerchiamo di far sì che le nostre aule non siano semplicemente dei contenitori di persone, ma dei veri e propri ambienti di apprendimento. Questo è importante affinché il nostro modello di lezione funzioni, perché è un approccio che richiede tante attività diverse nella stessa mattinata. In quell'ora in cui gli studenti lavorano con il proprio insegnante gli studenti fanno moltissime cose: ascoltano, discutono, si confrontano, producono, costruiscono, disimparano cose che non andavano bene. Nelle nostre scuole abbiamo anche web-radio, qualcuna persino il telegiornale, abbiamo riviste e giornali studenteschi dove gli studenti autogestiscono i loro spazi.

Non da meno, ragazzi e ragazze partecipano sempre alla produzione dei regolamenti di istituto e dei regolamenti di classe: le regole, quando sono scritte insieme, tendono ad essere rispettate.

In questo modo, seppure in maniera pionieristica, abbiamo cercato di dare vita ad una scuola che sia il più possibile rispondente ai bisogni dei giovani, che faccia percepire ai nostri ragazzi e alle nostre ragazze di contare, di poter avere un ruolo all'interno della società.



## *Note sugli autori*

**Alessandra Rucci** è dirigente scolastico dal 2007, dal 1 settembre 2021 è al liceo scientifico Galileo Galilei di Ancona. È tra i fondatori del movimento Avanguardie Educative, guidato da INDIRE, per il quale ha contribuito e contribuisce tutt'oggi alla diffusione di numerose metodologie didattiche innovative per le quali ha partecipato alla stesura delle linee guida.

**Gabriele Gabrielli** è ideatore e presidente della Fondazione Lavoroperlapersona ETS. Imprenditore, coach e consulente, ha maturato un'esperienza manageriale di oltre 25 anni in grandi imprese e gruppi, privati e pubblici, di differenti settori ricoprendo il ruolo di direttore risorse umane e organizzazione. È professore a contratto di Organizzazione e gestione delle risorse umane alla Luiss Guido Carli. All'Università Europea di Roma è direttore del Master universitario di

primo livello in Sustainable HRM nel quale insegna Gestione sostenibile delle risorse umane.

**Gabriele Pagliariccio** è direttore dell'UOC Chirurgia Vascolare della Asl di Teramo presso l'Ospedale G. Mazzini. È impegnato in numerose missioni umanitarie in Paesi in via di sviluppo e da circa 20 anni collabora con i volontari dell'Operazione Mato Grosso presso l'Ospedale Claudio Benati di Zumbahua (Ecuador). È stato uno dei fondatori dell'ambulatorio solidale Paolo Simone Maundodè di Senigallia.

**Luca Alici** è professore associato di Filosofia politica presso il Dipartimento di Filosofia, Scienze Sociali, Umane e della Formazione (FiSSUF) dell'Università degli Studi di Perugia. Membro di numerosi gruppi di ricerca, fa parte del comitato di direzione dell'annuario di studi filosofici *Anthropologica*, del comitato scientifico della rivista internazionale *Critical hermeneutics*, del comitato di redazione del sito della Società Italiana di Filosofia Politica (sifp.it). È project leader della Fondazione Lavoroperlapersona e membro del Centro Studi Jacques Maritain. Tra i suoi molteplici interessi spiccano le questioni del potere, della fiducia e della comunità politica, della pena e del legame sociale, nonché i rapporti tra etica, antropologia e politica. Tra le sue pubblicazioni: *Patire e potere. Politica e questione antropologica* (2018); *Vademecum della democrazia* (con R. Gatti e I. Vellani, 2021); Con Silvia Pierosara è curatore di molti volumi della collana Spille edita da FrancoAngeli.

**Luigi Alici** è professore emerito di Filosofia morale all'Università degli Studi di Macerata dove è stato direttore della scuola di studi superiori G. Leopardi. È docente di Etica della

vita e della cura presso il Master in Medicina narrativa, comunicazione ed etica della cura. Per la Fondazione Lavoroperla-persona dirige la Summer School per giovani ricercatori.

**Maddalena Colombo** è professoressa ordinaria di Sociologia dei processi culturali e comunicativi presso la Facoltà di Scienze della formazione dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Milano e Brescia, dove insegna Sociologia dell'educazione e Sociologia delle politiche formative, Politiche pubbliche nella sanità, Sociologia economica e dell'organizzazione.

**Massimiliano Marinelli** è laureato in Medicina e in Filosofia. È docente di Medicina narrativa presso la Facoltà di Medicina della Università Politecnica delle Marche, componente del Comitato etico regionale delle Marche come esperto di bioetica, direttore del Centro Studi della Società italiana di medicina narrativa. Ha al suo attivo numerose pubblicazioni sui temi della medicina narrativa e della bioetica.

**Maurizio Giuli** è laureato in Economia e commercio presso l'Università Politecnica delle Marche e ha conseguito un master science in International Business presso la South Bank University di Londra e un PhD in Economia e gestione delle imprese. In Simonelli Group, dopo una parentesi in area commerciale, ha maturato una lunga esperienza nella direzione marketing; ora è responsabile dei progetti strategici dell'azienda e presiede il team sostenibilità.

**Miguel Benasayag**, originario dell'Argentina, ha conosciuto più volte il carcere e la tortura sotto la dittatura. A Parigi, oggi, si occupa di problemi dell'infanzia, dell'adolescenza

e dell'interazione tra tecnologia ed essere umano. Tra i fondatori del collettivo culturale *Malgré Tout*, è autore di *L'epoca delle passioni tristi* (con Schmit G., 2004), *La salute a ogni costo. Medicina e biopotere* (2010), *Funzionare o esistere?* (2018), *La tirannia dell'algoritmo* (2020), *Il ritorno dall'esilio* (2022).

Il libro propone una articolata riflessione sulla “performance”, che domina la nostra cultura illustrandone le conseguenze e le possibili alternative in vari campi del vivere umano: l’economia, il lavoro, la salute e l’educazione. Gli autori esplorano il nesso che lega prestazione e relazioni mediante un approccio interdisciplinare facendo spazio a nuove consapevolezze e ad orizzonti di possibilità. Tutti i contributi evidenziano l’esistenza di un paradigma prestazionale che, se dimenticherà l’importanza della persona, rischia di nuocere alla vita stessa. Da qui, viene sottolineata l’urgenza di ripensare in modo profondo al ruolo della performance a partire dal linguaggio della cura del bene e dalle relazioni, un terreno fertile sul quale far rifiorire l’umano nella vita e nel lavoro.

**Gabriele Gabrielli** è ideatore e presidente della Fondazione Lavo-  
roperlapersona ETS. Imprenditore, coach e consulente, ha maturato un’esperienza manageriale di oltre 25 anni in grandi imprese e gruppi, privati e pubblici, di differenti settori ricoprendo il ruolo di direttore risorse umane e organizzazione. È professore a contratto di Organizzazione e gestione delle risorse umane alla Luiss Guido Carli. All’Università Europea di Roma è direttore del Master universitario di primo livello in Sustainable HRM nel quale insegna Gestione sostenibile delle risorse umane.