UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea Magistrale in
Management dei Servizi Educativi e Formazione Continua
Classe LM-57

Tesi di Laurea Magistrale

La responsabilità come scelta: il lavoratore in azienda tra motivazione riflessiva, autonomia, saggezza nell'agire e sviluppo della professionalità

Responsibility as a choice: employee's reflective motivation, autonomy, wisdom, and professional development in the workplace

Relatrice
Prof.ssa Ambra Stefanini

Laureanda: Sara Bolognese
Matricola: 2005778

Anno Accademico 2021 / 2022

INDICE

Sommario dei grafici ……...V
Sommario delle tabelle ……..VII
Introduzione …….....1

1. Il valore della responsabilità nelle organizzazioni della complessità
1.1 *"L'unica certezza"* … è la complessità……5
1.2 La responsabilità giuridica nella burocrazia industriale……...9
1.3 Innovazione, automatizzazione e responsabilità tecnica……14
1.4 La responsabilità agentiva……..19

2. Motivazione riflessiva e autonomia
2.1 Motivazione 3.0: il nuovo timone per navigare nella complessità……..25
2.2 Relazioni e autonomia nella convivenza organizzativa……..29
2.3 Auto-nomia nella competenza tecnica……33

3. Saggezza nell'agire e sviluppo della professionalità
3.1 Sapienza e saggezza: la cura dell'io professionale nella curiosità……37
3.2 Professionalità e competenze: un cantiere aperto……...41
3.3 La responsabilità storica nell'umana interdipendenza……44

4. Scegliere la responsabilità: tendenze ed esperienze dei lavoratori. Il disegno di ricerca
4.1 Metodo e disegno di ricerca
4.1.1 All'origine della ricerca: il tema, il contesto e l'obiettivo dell'indagine……49
4.1.2 Prospettiva ontologica, epistemologica e metodologica: dalle ipotesi alla domanda di ricerca……..51
4.1.3 Impostazione tecnico-operativa: campione, strumenti di rilevazione dati e dimensioni indagati……..53
4.1.4 Intenti assiologici..... 57

4.2 Analisi e interpretazione dei dati quantitativi. Tendenze campionarie e casi unici

4.2.1 Caratteristiche biografiche del campione……...58

4.2.2 Great Resignation e work-life balance: conferme e negazioni ……60

4.2.3 Scegliere la responsabilità tra riconoscimento e consapevolezza di processo……...63

4.2.4 Ricevere fiducia VS aumento salariale……69

4.2.5 Possiamo davvero scegliere o è solo un'illusione?.....75

4.2.6 Serenità e responsabilità: tra comunicazioni diligenti e punti di riferimento……...78

4.3 Analisi e interpretazione dei dati qualitativi. La parola ai lavoratori

4.3.1 Che cos'è per te la responsabilità? Potenzialità, fiducia, cento occhi... …..80

4.3.2 I predicati della responsabilità come piacere: coordinare, progettare, formare……82

4.3.3 La responsabilità deve essere S.M.A.R.T..……84

4.4 Conclusioni……87

Allegato I

Lo strumento di ricerca: struttura del questionario……...93

Bibliografia……..97

Sitografia……99

Ringraziamenti

SOMMARIO DEI GRAFICI

Grafico 1. Età dei partecipanti……..58
Grafico 2. Anni di esperienza lavorativa dei partecipanti…….59
Grafico 3. Tipologia contrattuale dei partecipanti……59
Grafico 4. Grado in cui le organizzazioni riconoscono l'importanza dei lavoratori……..60
Grafico 5. Numero dei partecipanti in relazione alla ricerca di una diversa opportunità di lavoro……...61
Grafico 6. Impatto della Pandemia sull'equilibrio vita-lavoro dei lavoratori……...62
Grafico 7. Secondo te sul lavoro si può ancora scegliere se assumersi una responsabilità?.....63
Grafico 8. Sensibilizzazione al tema responsabilità in azienda per i lavoratori……66
Grafico 9. Cosa significa essere responsabili per i lavoratori……...66
Grafico 10. Significato attribuito all'essere responsabili dai lavoratori con età tra i 18-29 anni……..68
Grafico 11. Importanza per i lavoratori nel sapere come il proprio lavoro è utile per raggiungere gli obiettivi organizzativi a lungo termine……69
Grafico 12. Soddisfazione percepita dai lavoratori verso lo svolgimento del proprio lavoro giornaliero……70
Grafico 13. Fattori motivanti che sosterrebbero il lavoratore nell'accettare una responsabilità……...71
Grafico 14. Importanza delle relazioni interpersonali per i lavoratori……..72
Grafico 15. Orientamento che assume la responsabilità dei lavoratori oltre a sé……..73
Grafico 16. Grado di autonomia dei partecipanti nel risolvere una problematica sul lavoro……...74
Grafico 17. Utilità dell'autonomia lavorativa per accettare maggiori responsabilità…....74
Grafico 18. Tipologia di emozioni percepite dai quando si assumono una responsabilità……...75

Grafico 19. Frequenza in cui i lavoratori sono obbligati ad assumersi responsabilità che non vogliono……..……..76
Grafico 20. Reazioni dei lavoratori innanzi alla richiesta di assunzione di responsabilità non volute……77
Grafico 21. L'importanza del rapporto tra prudenza e responsabilità secondo i lavoratori……..77
Grafico 22. Fattori che consentono ai lavoratori di accettare una responsabilità in modo più sereno…….78
Grafico 23. Grado di consapevolezza dei lavoratori verso l'impatto del proprio agire sul futuro……...79

SOMMARIO DELLE TABELLE

Tabella 1. Età dei partecipanti in relazione alla possibilità di scelta di scegliere una responsabilità……...64
Tabella 2. Anni di esperienza dei lavoratori in relazione alla possibilità di scegliere una responsabilità……...64

Alle mie Complici,

Alessandra, Flavia, Lisa, Paola, Marika, Gloria e Alice.

A voi che siete state la prima dimostrazione fondata delle mie parole.

La maggior parte delle persone non vuole veramente la libertà, perché la libertà comporta responsabilità, e molte persone hanno paura della responsabilità

Sigmund Freud

Introduzione

L'ingresso nel III° millennio ha situato i contesti organizzativi in un quadro in cui la propria fisionomia è definita in modo sempre più risoluto sulla base delle sollecitazioni date dalla crescente interconnessione glocale della catena del valore, dall'ambizione di voler prevedere e controllare la realtà, dall'integrazione sistemica di tecnologia e competenze. Tale contesto, privo di margini deterministici e uniformi, richiede al lavoratore una personale capacità nel sapersi confrontare con gli attuali problemi di conoscenza e coscienza, dimostrando il suo essere responsabile attraverso scelte consapevoli e volontarie. Tali risposte compiute iniziano effettivamente ad essere formulate nel momento in cui l'individuo inizia ad essere consapevole delle proprie potenzialità, celate nella sua soggettività critica e unicità creativa.

Di queste ultime egli dà prova costante nello svolgimento del proprio lavoro, nel portarlo a termine con perizia e cura. Tuttavia ciò avviene per lo più in modo tacito, sottinteso alla ripetitività delle proprie mansioni. Infatti le conoscenze dichiarative e procedurali proprie del lavoratore definiscono nell'ambito professionale il suo stesso potere, e assumerne la consapevolezza permette di essere ed agire a tutti gli effetti in quanto attore protagonista delle trame della complessità, del sistema organizzativo in cui si è inseriti e delle sue stesse scelte. In questo modo l'individuo costituisce per l'azienda una fonte di sapere pragmatico, di stabilità nell'incertezza, perciò i processi di esplicitazione alla base della presa di consapevolezza delle proprie potenzialità dovrebbero essere integrati nella cultura organizzativa, caratterizzandola.

Riconoscere l'importanza delle persone che contribuiscono all'implementazione dei processi lavorativi è essenziale, poiché essi ne sono una componente imprescindibile per la propria efficacia e continuità. Per questo il management dovrebbe dimostrare di ascoltare realmente i bisogni dei lavoratori, contribuendo attivamente al loro benessere e alla realizzazione del sempre più aspirato equilibrio tra vita e lavoro, per evitare la crescente diffusione di fenomeni come la *Great Resignation* o il *Quiet Quitting*. In questo modo le organizzazioni preservano il capitale soggettivo, necessario per poter affrontare

le richieste endogene ed esogene, e consolidano il proprio essere responsabili, la propria capacità di risposta che dipende dalle persone, dalla loro costanza e dall'impegno nel mettere a disposizione il proprio potere, per lo più inconsapevolmente. Nel guidare i lavoratori a prendere coscienza di ciò, in un percorso fondato sulla reciprocità, le organizzazioni possono effettivamente fare affidamento su degli agenti responsabili.

In particolare il concetto di responsabilità è stato analizzato, all'interno del I° capitolo, nella sua evoluzione in concomitanza con lo sviluppo dei processi di lavoro, sull'onda del susseguirsi delle Rivoluzioni industriali. Durante la Prima e ancor più la Seconda di queste ultime, sull'effetto del potere esercitato dagli apparati burocratici, si è notato l'affermarsi di una responsabilità di tipo giuridico-retrospettiva, tale per cui il compito del lavoratore era focalizzato sull'esclusiva osservanza delle regole imposte, che governavano tanto le sue azioni lavorative quanto il suo pensiero. Nel venir meno a questo suo dovere egli subiva di conseguenza una punizione che lo chiamava a rispondere di quanto agito, accettandone il fallimento, in una prospettiva solo passata. La situazione cambia durante la Terza rivoluzione industriale, in cui, innanzi alla crescente concorrenza internazionale, le organizzazioni chiedono ai propri lavoratori una maggiore specializzazione nel proprio sapere fare. La responsabilità tecnica perciò si concretizza in quanto capacità dell'individuo di padroneggiare i contenuti delle proprie mansioni, di conoscere le possibili implicazioni contestuali o processuali, di dimostrare la *téchne* necessaria per affrontare la crescente domanda di qualità.

Con l'affermarsi della Quarta rivoluzione industriale, le richieste di agire e reagire poste al lavoratore si connotano per essere sempre più aderenti ai cambiamenti organizzativi, previsti o inaspettati, alle dinamiche contestuali e ai relativi effetti sul presente e il futuro. Per questo è necessaria una responsabilità che chiami in causa innanzitutto il singolo, la sua capacità di muoversi tanto in autonomia quanto nelle dinamiche relazionali, con saggezza e professionalità. La responsabilità agentiva perciò si sviluppa su due direzioni parallele: la prassi, che evidenzia la dimensione pratica della ragione, e la moralità, che si erge sulla capacità di affermare la propria volontà e coscienza. In particolare queste due tematiche sono affrontate e sviluppate rispettivamente nel II° e III° capitolo.

La dimensione di prassi effettivamente non può essere operativa se alla sua base non è presente la motivazione, lo stimolo all'azione che ne determina l'attivazione, l'orientamento, la forza e la continuità. In particolare, la motivazione alla base della

responsabilità dell'agente deve connotarsi innanzitutto per essere sostenuta da un dialogo perseverante tra gli stimoli dati dall'azienda e i bisogni del lavoratore. Attraverso questa interazione, sostenuta da momenti riflessivi, possono emergere i significati motivanti associati al proprio lavoro, che permettono di vivere quest'ultimo con l'intensità di una sfida e la profondità dell'apprendimento. Tali elementi caratterizzano una *Motivazione* intrinseca che guida il lavoratore nel soddisfare il proprio bisogno di autodeterminazione e autonomia. Quest'ultima in particolare si realizza su due differenti livelli: le relazioni interpersonali e la tecnica. Attraverso le prime il lavoratore trova uno spazio in cui poter conversare e confrontarsi cognitivamente con altre persone coinvolte definendo la propria identità e formandosi professionalmente. Tuttavia all'interno di questi rapporti, l'individuo deve essere comunque in grado di non annullare o annichilire se stesso, essendo in grado di affermare la propria autonomia di pensiero e azione. In questa duplicità scaturisce la responsabilità agentiva che sostiene e coniuga tanto l'autonomia personale quanto l'estendersi relazionale. L'autonomia nella tecnica, nello specifico, implica la capacità dell'individuo di padroneggiare i contenuti del lavoro, dando loro la propria forma, portandoli a compimento secondo il suo metodo, dando prova della propria competenza di *framing*. In questo modo l'autonomia alimenta la motivazione intrinseca, la soddisfazione e incoraggia l'assunzione di responsabilità, frenando la sua diffusione in una platea di osservatori passivi.

Sulla scorta di questa duplice autonomia, il lavoratore affronta il confronto con la realtà, con i suoi imprevisti e le sue pressioni, che gli chiedono tuttavia di rispondere apponendo un atteggiamento prudente, attento e sollecito. Il questo modo l'individuo dà prova della propria saggezza. Quest'ultima è alla base della seconda direzione che dovrebbe assumere la responsabilità agentiva: la morale, al centro del III° capitolo. Agire con moralità implica la capacità di emanciparsi dai condizionamenti esterni, di astrarsi talvolta dal flusso imperterrito della realtà, riappropriandosi del proprio tempo, della propria visione critica e soggettiva. In questo modo colui che agisce è cosciente di ciò che è, che vuole da sé e che sceglie, agendo per il proprio bene e dimostrando di essere responsabile innanzitutto del suo agire volontario, svincolato da influenze o imposizioni. Così facendo il lavoratore orienta consapevolmente il proprio sviluppo professionale, sapendosi destreggiare nella complessità in modo armonico, essendo disposto a dialogare con lei in

uno scambio in cui l'individuo plasma il proprio valore e potere, mentre la complessità si arricchisce di soggettività e stimoli per coloro che li coglieranno.

Infine nell'affermare la propria responsabilità agentiva, sul piano morale e coscienzioso, occorre interiorizzare anche il suo lato prospettico e intergenerazionale. In particolare, nel tutelare il pianeta in modo sostenibile, occorre concentrarsi sul presente affermando una responsabilità innanzitutto storica. Infatti le risposte che si ipotizzano alle domande relative gli effetti del proprio agire presente sul futuro, lo rendono inautentico, falsificato. Per questo se ci vuole prendere cura delle generazioni future occorre innanzitutto considerare le conseguenze delle azioni sul presente, l'unica dimensione che effettivamente offre le pagine per poter scrivere la storia dell'oggi e, solo successivamente, quella del domani.

Questi primi tre capitoli costituiscono il quadro teorico alla base dell'ideazione, progettazione e realizzazione della ricerca attraverso la quale tali argomenti sono stati indagati. Ciò è stato trattato specificatamente nel IV° capitolo. L'indagine, svolta attraverso un approccio idiografico e nomotetico, prende forma in un questionario autocompilato e si prefigge l'obiettivo di rilevare, in un campione di 103 soggetti estratti da una popolazione di lavoratori attivi che riflettono sulle tematiche dei primi tre capitoli, eventuali regolarità o tendenze in merito alla percezione della responsabilità, indagando se questa possa essere consolidata in un'ottica di agentività.

Fondamentali ai fini della presente impostazione teorica sono stati i testi di Franco *Responsabilità* (2015), Ciappei e Cinque *Soft skills per il governo dell'agire* (2014), Pink *Drive* (2010/2022), Garozzo e Pasquarella *Competenze e formazione 4.0* (2021) e Trinchero, per la parte relativa l'organizzazione della ricerca, con *Manuale di ricerca educativa* (2002).

Capitolo I

Il valore della responsabilità nelle organizzazioni della complessità

1.1 *"L'unica certezza"* … è la complessità

Ridurre, determinare, decontestualizzare sono ad oggi tra le abitudini, o tra i vizi, che caratterizzano l'agire dell'uomo post-moderno. I sistemi organizzativi tentano di trovare le strade del proprio sviluppo seguendo un'educazione che ormai è votata ad un'iper-semplificazione della realtà (Simonigh, 2012), un vano tentativo di controllarla, poiché oggi più che mai risulta incerta e imprevedibile.

In questo contesto, le organizzazioni che si strutturano come sistemi chiusi potevano sopravvivere nella prima metà del Novecento, ma non nel XXI secolo. Ad oggi, continuare a ripiegarsi su se stessi implicherebbe più che altro una sorta di ostruzione del flusso di aria, causando una fine per asfissia pressoché immediata.

Perciò nel flusso imperterrito che smuove la realtà, la sfida è duplice: accettarne i cambiamenti imprevedibili e imparare a guardarla nei termini non dell'incertezza, ma della complessità. Proprio quest'ultima infatti è la soluzione alla semplificazione della realtà, alla relativa categorizzazione per comportamenti ristagnanti, alla separazione dicotomica tra soggetto e oggetto della conoscenza, definendo una distanza che per l'uomo, il ricercatore del progresso, sta diventando sempre più grande, dove rischia di perdersi, oltrepassando i limiti dell'etica e non vedendo più le conseguenze del suo agire.

L'esempio lampante è ovviamente dato dalla recente Pandemia Covid-19. Indipendentemente dalla sua causa scatenante, la curiosità nello scoprire il sapore di un pipistrello o le sperimentazioni nell'ambito della ricerca medica-genetica, appare evidente che il denominatore comune è l'aver superato il limite del buon senso etico e professionale. L'uomo infatti ha esercitato un potere causale tale che gli si è ritorto contro (Marini, 2021).

Ciò risponde all'esigenza prettamente umana di voler governare la realtà circostante, riducendo i termini dell'incertezza attraverso i quali si sviluppa (Ciappei & Cinque,

2014). Un obiettivo ad oggi pressoché impossibile. Infatti occorre allentare la pretesa di voler categorizzare o prevedere ogni fattore contestuale, accettandone piuttosto l'imprevedibilità che lo caratterizza e allenandosi ad affrontarlo. Inoltre prima di voler ambire al controllo della realtà esterna, l'uomo dovrebbe concentrarsi nel rafforzare il perno che eventualmente potrebbe permettere di esercitare tale governo, ovvero se stesso e la propria sapienza che lo guida nel vivere e nel lavorare con coscienza e consapevolezza. Perciò, riprendendo la prospettiva di Ciappei e Cinque, solo maturando i significati attribuiti al proprio esistere e progettarsi come individui, cittadini e professionisti, si può allora essere in grado di affrontare l'incertezza circostante, senza avere la costante pretesa di volerla governare nei minimi termini.

Se il governo oggi non può più essere l'unico obiettivo verso il quale protendersi, allo stesso tempo la sapienza che occorre maturare deve riconfigurarsi secondo i termini di una rinnovata responsabilità, in grado di frenare l'impulso umano nel voler scappare dall'incertezza attraverso soluzioni apparentemente più semplici e veloci, che nascondono in realtà la forma di controllo più illusoria. Riappropriandosi del senso di una sapienza più responsabile è possibile accorciare il divario tra il soggetto e l'oggetto della conoscenza e imparare a muoversi nella realtà leggendola e interpretandola non nei termini dell'incertezza, bensì della complessità. Mentre l'incertezza che si vuole definire e prevedere, che si teme e dalla quale ci si vuole isolare, è il prodotto della "specializzazione disciplinare [che ha causato una] disgiunzione e compartimentazione dei saperi, [di un nichilismo sempre più pervasivo e di una] liquefazione dei dati stabili del pensiero e dell'esistenza" (Simonigh, 2012, p. 4), la complessità è un tessuto composto da una trama di fili che si sono intrecciati attraverso gli sviluppi storici, il progresso della tecnica umana, i cambiamenti negli schemi cognitivi nell'organizzare la vita sociale e il lavoro, la crescente interconnessione nelle relazioni globali, definendo ciò che per Trabucchi è l'"epistemologia della società postindustriale [fondata] sulla diversità, la discontinuità e la non-linearità" (2004, p. 21).

Perciò la paradigmatica riflessione di Bauman (ripresa da Minore, 2017) per cui l'incertezza è l'unica certezza esistente, ad oggi potrebbero essere rilette anche secondo la prospettiva per cui l'unica certezza che abbiamo e sulla quale dobbiamo contare è proprio la complessità.

In questa cornice multidimensionale, che si ridefinisce a volte in termini incoerenti, l'individuo che ha cura del proprio sviluppo tanto personale quanto professionale deve imparare a convivere, sviluppando un pensiero altrettanto complesso, in grado di combinare i saperi virtuosamente (Simonigh, 2012), vedendo nella complessità una fonte di stimoli e apprendimento.

Allo stesso modo anche i sistemi organizzativi devono imparare a guardare la complessità in termini più ottimistici, come fonte generativa di valore e innovazione, per il proprio sviluppo a lungo termine (De Toni, 2017). Attraverso questa rilettura della realtà esterna appare evidente che nel fluire della trama non c'è più spazio per singoli monologhi autoreferenziali, poiché questa si sviluppa attraverso dialoghi eterogenei, dove ogni elemento è associato e interdipendente, in un rapporto di scambio reciproco. Ad oggi infatti la reciprocità non caratterizza solo le relazioni con l'ambiente esterno, che favorisce il confronto e lo scambio di idee, ma allo stesso tempo è diventata una caratteristica imprescindibile nel rapporto che si instaura tra lavoratore e organizzazione. Se per progredire le organizzazioni devono imparare ad affrontare la complessità, la chiave per poter intraprendere questo percorso risiede nella soggettività dei propri lavoratori, nell'unicità del loro ingegno e senso critico, che si riflette nella saggezza dell'agire professionale e li rende ormai lontani dall'immagine di interscambiabili pedine lungo la catena di montaggio fordista. È in questo modo che l'organizzazione si rende e si mantiene nel tempo competente e competitiva.

Eppure non solo questo conta al giorno d'oggi. All'interno dell'ultimo *State of the Global Workplace 2022 Report* effettuato da Gallup (2022)[1], le percentuali sul livello di soddisfazione dei lavoratori italiani rivelano che solo il 40% di essi si ritiene soddisfatto sul posto di lavoro e nella fotografia più cupa di questo sondaggio, solamente il 4% risulta coinvolto, proattivo ed energico. Questo mette in luce una problematica tanto comune quanto urgente. Le organizzazioni, in particolare il management, dovrebbero essere in grado di coinvolgere i propri dipendenti nel flusso di lavoro, comprendendoli, dialogando con loro, interessandosi del contributo che danno quotidianamente. Questa dovrebbe essere una delle priorità dei sistemi organizzativi: riconoscere il valore delle proprie "UmaneRisorse" (Danzi, 2021).

[1] https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx#ite-393218

In questo contesto di opportunità da cogliere o da crearsi autonomamente, il lavoratore si sente responsabile del proprio sviluppo professionale. Perciò se e quando può non si limita più ad attendere i tempi e le burocrazie dell'organizzazione di cui fa parte, bensì si assume la responsabilità di trovare altri contesti più stimolanti, motivanti, che siano fonte di soddisfazione e di riconoscimento per il proprio contributo. In particolare, la strada a questo atteggiamento più propositivo e proattivo si è aperta con la modernità, un contesto in cui si sono frantumate le società gerarchiche lasciando spazio all'affermarsi dell'individuo moderno. Quest'ultimo si caratterizzava per due attributi: l'essere "contingente [non pre-destinato] e [l'essere] casuale" (Franco, 2015, p. 3), non inserito in alcuna gerarchia predefinita. In questo modo l'autrice, riprendendo le parole di Heidegger, sostiene che l'individuo moderno è stato "gettato nella libertà" (p. 5) di progettarsi, secondo la propria autonomia, segnando al contempo la nascita del soggetto responsabile.

Ad oggi, in un contesto che sembra sempre più strutturarsi secondo i termini di una democrazia delle competenze, il lavoratore tiene ancor più nelle sue mani la responsabilità della propria realizzazione professionale, determinata dal suo impegno e dal suo spirito di autoimprenditorialità. Proprio queste sue caratteristiche lo rendono una componente imprescindibile per l'azienda: da tutelare, incoraggiare e motivare, dandogli l'opportunità di organizzarsi e lavorare in autonomia, senza sentirsi costantemente osservato o controllato. L'essere responsabili infatti non emerge solo nel portare a termine i propri compiti, ma soprattutto mettendosi alla prova nel raggiungere obiettivi che hanno il sapore di una sfida.

Tuttavia nell'offrire tali sfide, l'azienda deve ricordare che si tratta pur sempre di un rapporto reciproco di dare e avere. Soprattutto dopo la Pandemia Covid-19 il lavoratore si sente responsabile anche del proprio benessere personale ed è sempre più consapevole che il suo esistere non ruota unicamente attorno al lavoro. Perciò non solo nella realizzazione professionale, ma anche nel mantenere un equilibrio tra vita e lavoro, il lavoratore non fa più pieno affidamento sull'organizzazione di cui è parte, piuttosto si fida di sé e delle proprie capacità di aprirsi nuove strade. Sulla base di questo negli ultimi due anni si è assistito alla crescita del fenomeno della *Great Resignation*. Un flusso massivo di dimissionari volontari che hanno scelto di lasciare il proprio posto di lavoro dopo aver compreso che lavorare non era la priorità. In particolare, dalle analisi pubblicate

da Aidp (Associazione Italiana Direzione del Personale) emerge che le dimissioni volontarie hanno interessato il 60% delle aziende, che operano principalmente nei settori dell'informatica, del digitale, della produzione, del marketing e delle vendite. Inoltre è stato evidenziato che a scegliere di licenziarsi sono specialmente i lavoratori tra i 26 e i 35 anni impiegati perlopiù nelle aziende del Nord Italia (Rusconi, 2022).
Ciò ha comportato per le aziende coinvolte un'immane perdita. Da una parte hanno smarrito i depositari del sapere dell'organizzazione, un capitale tecnico di conoscenza e una fonte di soggettività fondamentale per (soprav)vivere nella complessità. Dall'altra parte, di conseguenza, è sorta la necessità di trovare nuovi dipendenti, da conoscere, comprendere, formare e integrare nel sistema.
Queste ultime sono le responsabilità di cui le organizzazioni devono ad oggi farsi carico per preservare il proprio capitale tecnico-soggettivo: impegnarsi nell'offrire possibilità di sviluppo in un'ottica di motivazione, autonomia, benessere ed equilibrio vita-lavoro, coinvolgendo il lavoratore, facendolo sentire come parte integrante e fondante dell'azienda. In questo modo si plasma un professionista che agisce in modo saggio, che considera l'assunzione di responsabilità anche nell'ottica di un piacere (Franco, 2015), di un riconoscimento, e non come un'imposizione o un'egoistica necessità dell'azienda, che ambisce unicamente al controllo del proprio campo d'azione, come nelle società industriali del primo Novecento.

1.2 La responsabilità giuridica nella burocrazia industriale

È nel tardo Settecento che sull'onda di un'accelerazione data alla produzione meccanica attraverso il driver del vapore, ha avuto inizio la Prima rivoluzione industriale, che ha segnato un primo grande salto nel progresso industriale e nell'organizzazione sociale, aprendo le porte alla successiva rivoluzione.
Su questa scia, verso la fine dell'Ottocento, si è assistito alla nascita della società industriale, organizzata attorno ad imponenti fabbriche, emblemi del capitale fisico e del proprio potere, che hanno influenzato la struttura delle città e la vita dei suoi cittadini. Le botteghe dedite alle produzioni artigianali sono state progressivamente inglobate nei sistemi industriali, svuotandosi della propria qualità, che scaturiva dall'estro umano e

dall'avere una visione d'insieme nella realizzazione dei propri prodotti (Accornero, 1994).

La Seconda rivoluzione industriale, fondata sulla divisione del lavoro e sulla produzione di massa, ha comportato, rispetto alla precedente, una discontinuità soprattutto a livello cognitivo: era cambiato infatti il modo non solo di lavorare, ma ancor più di pensare e organizzare il lavoro stesso. Questo cambiamento cognitivo supportato dall'ingegnere Frederick Taylor e dalla conseguente sistematizzazione del suo pensiero nei principi dello *Scientific Management*, si fondava sulla scomposizione parcellizzata del lavoro e su una successiva misurazione focalizzata sui singoli movimenti e sulle loro tempistiche di svolgimento, alle quali il lavoratore doveva adeguarsi, omologandosi all'unico metodico modo di lavorare (Ashleigh, Di Stefano, & Mansi, 2012/2019).

Con l'imporsi del "*one best way*" (p. 8), la funzione del lavoratore all'interno della fabbrica inizia ad assomigliare per di più a quella della macchina, sua inseparabile compagna. Infatti con l'introduzione della catena di montaggio Fordista, al lavoratore spettava solo il compito di coordinare gli arti superiori, restando immobile, mentre era l'oggetto del suo lavoro a muoversi verso di lui.

Nell'unicità del modo di lavorare che si rifletteva nel prodotto realizzato, la soggettività dell'individuo era piegata davanti alla standardizzazione di massa e insieme a questa anche il suo stesso pensiero. Nel sistema-fabbrica, strutturato in modo gerarchico e piramidale, la componente intellettuale del lavoro spettava solo alle alte sfere manageriali, che individuavano i principi di funzionamento sottostanti la professione per poi indicare alle più basse sfere degli esecutori la modalità operativa ritenuta più efficiente.

In questo modo gli apparati burocratici esercitavano la propria influenza sulla base di un potere che si concretizzava in un insieme di regole impersonali, di procedimenti definiti e ruoli immodificabili, che vincolavano il lavoratore non solo nel modo di lavorare, ma anche nella sua libera volontà di agire, nell'uso delle proprie capacità tecniche e di problem solving. In questa organizzazione le conseguenze erano molteplici: la riduzione ad uno stato degradante di alienazione e impersonalità, un rallentamento e una rigidità cognitiva, una generale demotivazione e deresponsabilizzazione verso la propria professione, che aveva il suo inizio nell'impossibilità di conoscere l'utilità e il fine del proprio contributo.

In questo contesto l'unico dovere che ciascun lavoratore, di ogni grado e posizione, doveva assolvere era la propria responsabilità giuridica (Franco, 2015), ovvero il perseguire le regole imposte in modo pedissequo, senza contrapporre la forza del proprio pensiero critico in modo proattivo e chiarificatore. Se non si assolveva a tale dovere, il lavoratore rispondeva di quanto commesso subendo la conseguente punizione.

Si trattava perciò di una "responsabilità retrospettiva" (p. 29), che guardava solo al passato, all'errore e che non si rivolgeva al futuro, alla possibilità di imparare dai propri sbagli in un'ottica di sviluppo, di apprendimento e che equivaleva ad una sorta di fallimento per l'occupante di quel dato ruolo, immobile nella propria posizione, come l'uomo-ingranaggio che attendeva che il lavoro arrivasse direttamente tra le proprie mani.

Tale responsabilità era considerata nei termini etimologici di un "rispondere di" (p. 21), implicando quindi tre elementi: un'azione compiuta che rappresenta la colpa, l'imputabilità ad un soggetto colpevole e una punizione; escludendo qualsiasi forma di tensione fra Io-altro o di "promessa per il futuro" (p. 26) che può essere sottesa nella variante del "rispondere a" (p. 8). Il passato perciò si imponeva non solo in quanto regola, ma in modo ancor più profondo come dogma di una fede da interiorizzare, senza porre domande.

Dunque tanto nel perseguire i propri doveri professionali quanto nel rispondere di quanto commesso non seguendo la regola imposta, l'individuo non riceveva il riconoscimento al proprio esistere in quanto lavoratore e persona, restava anonimo all'interno di una catena di montaggio, dove un pezzo era uguale all'altro, dove lui stesso in quanto esecutore di gesti meccanici era interscambiabile con chiunque altro.

In questo panorama, dove la descrizione di una città industriale poteva essere la stessa anche per tante altre, ha inizio nel 1940, negli ambienti accademici dell'università dell'Iowa e del futuro National Training Laboratory (NTL) nel Maine, una nuova tradizione di studi inerente la tematica dello sviluppo organizzativo. Sono poste infatti le basi per una nuova tipologia di management che inizia ad abbandonare i modelli burocratici a favore di quello telocratico, basato sull'ideazione e la sperimentazione di nuovi strumenti che stimolano il raggiungimento degli obiettivi in modo più partecipato, contrattato e flessibile.

Ad inaugurare la prima generazione di intellettuali dello sviluppo organizzativo con una serie di studi relativi agli stili di leadership e alle pratiche di team building, vi è stato Kurt

Lewin, il quale iniziò a sviluppare le proprie teorie focalizzandosi sulla formazione di laboratorio e i Gruppi T. Era il 1946 quando Lewin fu incaricato di organizzare un primo seminario presso una comunità del Connecticut per guidare i suoi leader (insegnanti, uomini di affari, assistenti sociali e altri interessati) nello sviluppo di metodi finalizzati alla risoluzione di problemi legati all'applicazione delle leggi e al mantenimento dell'equità. Lewin e il suo team, che insieme formavano il *Research Center for Group Dynamics*, hanno progettato workshop che favorissero la discussione di gruppo e il lavoro di squadra e che parallelamente formassero degli agenti del cambiamento, consapevoli del proprio ruolo e responsabili. Un altro fondamentale contributo dato da Lewin e colleghi riguarda i gruppi di lavoro, definiti come Gruppi T. All'interno di questi, gli individui erano aiutati in un percorso di crescita personale e professionale, supportati dalle relazioni di gruppo che nascevano in modo spontaneo, costituendo il sostegno attraverso il quale poter affrontare tanto i compiti di routine quanto i cambiamenti più imprevedibili. In tale prospettiva, appare sempre più evidente che le organizzazioni dovevano essere considerate secondo una diversa prospettiva, come l'unione coesa e coerente di un sistema sociale, basato sulla forza costruttiva delle relazioni, e di un sistema tecnologico-meccanico. Lo sviluppo dei sistemi socio-tecnici attraverso l'organizzazione di gruppi di lavoro autonomi o semiautonomi inizia a diventare l'obiettivo dei manager che mirano a raggiungere un perfezionamento interconnesso, congiunto. Diventa perciò necessario comprendere l'ambiente organizzativo e a supporto di questo si sviluppano i primi progetti di ricerca-azione, in cui la componente teorica si unisce a quella pragmatica secondo la rigorosità dei metodi scientifici, che si ha modo di riscontrare anche nei primi sondaggi finalizzati alla rilevazione dei feedback sui processi di lavoro dei dipendenti nelle aziende (Anderson, 2009).

In questo contesto i principi dello *Scientific Management*, basati sulla scissione netta e irreversibile della componente intellettuale e manuale del lavoro, iniziano a mostrare innumerevoli disfunzionalità e al fine di risolvere i crescenti problemi interni all'organizzazione, dal 1960 hanno inizio una serie di studi focalizzati sull'individuazione di pratiche di gestione alternative, che si caratterizzavano per essere più ottimiste e soprattutto più umane.

Douglas McGregor presso la Scuola del MIT *Sloan of Management* sviluppa i propri studi sulla motivazione personale, distinguendo una prima Teoria X secondo la quale i

responsabili organizzativi considerano i propri collaboratori come intrinsecamente pigri: propensi ad evitare qualsiasi forma di attività o responsabilità che esula dalle proprie competenze. Tali lavoratori perciò subiscono uno stile di management vòlto al controllo delle proprie azioni. A tale visione si contrappone una seconda Teoria, Y, per la quale invece i lavoratori se coinvolti nelle attività professionali attraverso uno stile di leadership partecipativa e trasformativa possono essere ambiziosi e motivati intrinsecamente a svolgere con spirito di iniziativa il proprio lavoro, considerato come una fonte di piacere.
Oltre agli studi sulla motivazione, anche gli stili manageriali e di leadership iniziano ad essere sempre più oggetto di studio. In questo campo in particolare si cimenta lo psicologo Rensis Likert, che sulla base dello studio delle dinamiche tra gruppo e leader distingue quattro tipologie di stili di management: autoritario-coercitivo, autoritario-benevolo, consultivo e partecipativo. L'efficacia di ciascuno stile era da rapportare alle caratteristiche stesse del lavoro: se questo è più creativo e intraprendente, è più efficace uno stile consultivo o partecipativo, mentre se i compiti da svolgere sono ripetitivi e più immediati, sarebbe meglio adottare uno stile autoritario-coercitivo o benevolo.
Su questo campo di interesse, si inseriscono poi anche Blake e Mouton, con lo sviluppo della griglia manageriale, uno strumento di team building costruito sulla base di due coordinate: l'interesse verso le persone o la preoccupazione verso i risultati produttivi (Anderson, 2009). In questo contesto di rinnovato interesse per l'aspetto umano del lavoro, dell'organizzazione e ancor più dei lavoratori, ha inizio il declino dell'impostazione industriale taylor-fordista con l'avanzata dell'industria manifatturiera giapponese, che oltrepassa i confini nazionali ponendo le basi dello sviluppo della moderna competizione globale. Ciò induce le aziende a comprendere la necessità di aprirsi verso l'ambiente esterno, senza concentrarsi solo sulla risoluzione dei problemi compresi tra le proprie mura, focalizzandosi sulla qualità dei prodotti e individuando nuove modalità di produzione che esulassero dalle forme massive standardizzate (Trabucchi, 2004). In tale contesto si inseriscono perciò gli studi di Deming e Juran: il primo vòlto all'introduzione dei metodi statistici per il controllo della produzione industriale, il secondo focalizzato sull'individuazione dei migliori metodi per raggiungere la qualità, il risultato di un'attenta pianificazione basata sullo sviluppo di Circoli di Controllo, i cosiddetti "QC Circles" di Ishikawa (1985, p. 34).

Nel passaggio verso la Terza rivoluzione industriale e la seconda generazione di intellettuali dello sviluppo organizzativo, il lavoratore inizia a cambiare fisionomia, passando dal profilo paradigmatico di Albino Saluggia (Volponi, 1981), l'ingranaggio estraniato dal proprio lavoro e dalla sua stessa capacità decisionale, e iniziando a dare forma alla propria "chiave a stella" (Levi, 1978, p.1), a sviluppare nella propria soggettività capacità e competenze, gli strumenti per affrontare e vivere la complessità.

1.3 Innovazione, automatizzazione e responsabilità tecnica

Andrea Prencipe e Massimo Sideri (2022) sostengono che "il cambiamento di stato" (p. 31) e la "necessità" (p. 32) sono rispettivamente la chiave e la madre dell'innovazione, del suo sviluppo. Parole che illustrano il processo che nella seconda metà del Novecento ha condotto all'affermazione della produzione automatizzata, inaugurando e caratterizzando emblematicamente la Terza rivoluzione industriale.

"Il cambiamento di stato" (Prencipe & Sideri, 2022, p. 31), si è potuto notare nello stesso driver che ha permesso il salto tecnologico, ovvero nella leggerezza dei circuiti integrati, del microchip, che almeno in parte lasciano dietro a sé la pesantezza invadente della catena di montaggio fordista, che aveva caratterizzato la produzione meccanica durante la Seconda rivoluzione industriale. In particolare rispetto a tale passato, la leggerezza è cercata anche per rispondere ad un preciso bisogno, in quanto "reazione al peso di vivere" (p. 29) o, in questo caso, di lavorare. Un lavoro pesante, demotivante, senza significato e soggettività, privato dell'intangibilità e della forza del pensiero umano.

Tale reazione inoltre ha prefigurato per le organizzazioni, davanti alla crescente competizione internazionale e alle nuove richieste dei consumatori, la necessità di doversi affermare sul mercato globale attraverso prodotti che iniziassero a distinguersi per innovazione e qualità, dismettendo aggettivi come di massa o standardizzati (Accornero, 1994).

Perciò se nella prima metà del Novecento le organizzazioni soffrivano perlopiù di una certa "cecità periferica" (Prencipe & Sideri, 2022, p. 34), troppo preoccupate a preservare e mantenere incontaminata la propria identità, successivamente aprono lo sguardo verso l'esterno, oltre i confini territoriali e nazionali. Le aziende iniziano a decentrarsi, a

globalizzarsi, a spostare le proprie catene di valore, a "sfidare – come scrivono Prencipe e Sideri (2022) – il senso comune, esplorando nuove potenzialità del senso, lasciandosi ispirare dalle contrapposizioni e intersezioni disciplinari per sviluppare legami multi- inter- e trans- disciplinari così da creare visioni originali per costruire il futuro" (p. 30). Perciò davanti alle nuove sfide moderne che abbracciano la complessità, la leggerezza del pensiero umano è la risposta più esaustiva che le organizzazioni possano dare, in quanto fonte di qualità, di innovazione e di valore.

In tale prospettiva, a supporto dell'uomo vi è la produzione automatizzata, che lo libera dalla ripetitività gestuale a cui sembrava condannato, dalla noia, dall'insoddisfazione nel non poter dare prova delle proprie capacità. L'automatizzazione infatti gli permette di avanzare dallo stato di esecutore a quello di problem solver, che può offrire il proprio contributo personale, non solo nel controllare un pezzo inanimato che scorre davanti a lui o nell'impostare la macchina, ma anche ai propri colleghi (Garozzo & Pasquarella, 2021). È verso la fine del Novecento infatti che per affrontare i nuovi cambiamenti si formano i primi team autonomi o semi-autonomi nell'organizzare e regolare il proprio lavoro, basato non solo su un'impostazione per compiti, ma anche per obiettivi. Inizia in questo modo ad evolvere lo stesso concetto di professionalità, considerato come l'intreccio di competenze, capacità e del personale contributo dato nel cooperare all'interno della collettività. Perciò rispetto ad una professionalità prettamente "cumulativa" (Accornero, 1994, p. 275) basata sull'ammontare dell'esperienza, inizia ad assumere sempre più valenza anche una professionalità "adattiva" e "cooperativa" (pp. 275-276), che emerge rispettivamente nell'adattamento delle proprie competenze alla tipologia di compito o all'interno di team di lavoro.

In particolare l'automatizzazione non ha implicato la perdita della soggettività cognitiva del lavoratore all'interno dell'ambiente di lavoro, anzi come sostengono Garozzo e Pasquarella (2021) "se l'organizzazione si automatizza diventano più importanti le persone" (p. 48). In tutto ciò le macchine stimolano il lavoratore a diventare più competente e professionale, dando prova delle sue conoscenze, competenze soft e della propria capacità di apprendimento e trasversalità. Proprio per questo il primo aggettivo con cui bisogna connotare la tecnologia non è veloce, interconnessa o moderna, bensì umana, proprio per ricordare che spetta all'uomo la responsabilità e il dovere di "presidiare maggiormente le aree di complessità nelle quali le macchine ancora non

intervengono" (p. 43). Proprio per questi motivi, gli autori del saggio del 2013 *The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Carl B. Frey and Michael A. Osborne (citati da Garozzo & Pasquarella, 2021), rassicurano sul fatto che le macchine non ruberanno il lavoro agli uomini, essendo improbabile che "le professioni nel loro insieme siano completamente automatizzate, poiché all'interno di ciascuna professione le attività possono variare profondamente a seconda della persona che le svolge" (p. 26).
In questo contesto si afferma dunque una nuova declinazione di responsabilità che soppianta quella giuridica, focalizzata sul fare ammenda delle proprie colpe e sull'accettare inermi la punizione imposta, e risponde alla pressante necessità delle aziende di crearsi il proprio spazio nel mercato con un prodotto innovativo e di qualità. La responsabilità tecnica indica l'atteggiamento proprio del lavoratore che mira a padroneggiare le procedure di governo che sono alla base del corretto svolgimento del proprio lavoro, la *téchne* necessaria per affrontare la complessità tanto interna quanto esterna all'organizzazione. Il lavoratore perciò è chiamato a rispondere nella competizione moderna agendo da professionista responsabile della realizzazione del prodotto o del servizio della sua organizzazione, specializzandosi in esso, apponendo una proprietà intellettuale, procedurale e culturale nella sua realizzazione o erogazione.
È ancora con Garozzo e Pasquarella che si considera il fatto che per raggiungere tali livelli di governo e controllo, appare sempre più evidente che il vero vantaggio per l'organizzazione non è possedere l'ultima tecnologia all'avanguardia, bensì saper rendere quella stessa tecnologia operativa, efficiente nella sua funzionalità, integrata nei sistemi di produzione. Per questo è fondamentale che la conoscenza e la competenza umana, possano dare prova del proprio valore in un'ottica di continuità e di lungimiranza, all'interno di un "ecosistema di apprendimento permanente efficace e adeguatamente finanziato" (p. 45). La formazione della persona infatti non deve essere trascurata negli ambienti di lavoro, perché la possibilità di successo non è data solo dall'inserimento di una risorsa all'interno del proprio entourage, bensì dal fornire opportunità di crescita per quella stessa persona, dandole gli stimoli che le permettono di essere, nel pieno delle proprie possibilità, la fonte di valore e di innovazione di cui l'azienda necessita.
Per questo la cultura organizzativa delle aziende dovrebbe svilupparsi in quanto cultura dell'apprendimento e a proposito di tale tematica si iniziano a vedere le prime teorizzazioni tra il 1970 e il 1980, quando gli studiosi della seconda generazione dello

sviluppo organizzativo iniziano ad essere considerati più che dei ricercatori accademici, come antropologi organizzativi (Anderson, 2009). Il loro intento infatti era quello di individuare e decifrare all'interno degli ambienti di lavoro gli artefatti e i comportamenti organizzativi che potevano lasciar trasparire dei significati nascosti e taciti, ma condivisi e comuni. L'antropologo Clifford Geertz (citato da Ashleigh et al., 2012/2019) in particolare definisce la cultura organizzativa come una "ragnatela di significati che gli esseri umani tessono intorno a se stessi, e la comunicazione […] è lo strumento che gli uomini usano per interpretare, riprodurre, arricchire e trasformare questa ragnatela" (p. 272), che è dunque in grado di orientare i processi di socializzazione, integrare le modalità di lavoro e offrire un'impronta al clima organizzativo che caratterizza l'ambiente di lavoro. Conoscere la cultura di un'organizzazione, il modo in cui i lavoratori interagiscono e i significati, condivisi e interiorizzati, sottesi al proprio agire, è fondamentale per poter affrontare il cambiamento, che sia questo strategico, strutturale o imprevisto. Si tratta di una tematica saliente che caratterizza gli studi sullo sviluppo organizzativo tra il 1980 e il 1990, poiché, riprendendo le parole del fisico tedesco Karl Heisenberg (1927), citato da Andreini (2019)[2], solo "se conosciamo in modo preciso il presente, possiamo prevedere il futuro, non è falsa [o errata] la conclusione, bensì la premessa". Per questo è necessario porre maggiore attenzione ai processi attraverso i quali si realizzano gli artefatti, ai processi che rafforzano o meno i valori condivisi, che consentono una corretta interpretazione dei taciti assunti di base e determinano l'implementazione efficace o meno di un cambiamento organizzativo nel lungo periodo. Nel contribuire al raggiungimento di tale risultato, nell'ultimo decennio del Novecento, è stato sempre più decisivo organizzare il lavoro non tanto per compiti, bensì per obiettivi condivisi, in modo tale che i lavoratori fossero consapevoli di come il proprio lavoro giornaliero si inseriva nel raggiungimento delle mete a lungo termine che l'organizzazione si prefissava. In questa prospettiva diviene fondamentale promuovere pratiche di apprendimento organizzativo basate su comunicazioni puntuali, trasparenti e chiarificatrici che permettessero al lavoratore di essere cosciente dell'intero processo lavorativo e non solo del proprio compito parcellizzato (Garozzo & Pasquarella, 2021).

[2] https://www.icim.it/quel-disordine-che-non-ce-che-genera-lincertezza/#:~:text=Se%20conosciamo%20in%20modo%20preciso,validit%C3%A0%20del%20principio%20di%20causalit%C3%A0

L'organizzazione del lavoro per obiettivi assume caratteri di centralità anche in Italia verso la fine del Novecento, quando il sociologo Federico Butera si occupa dei processi di automazione presso la fabbrica Olivetti di Ivrea, sostenendo la necessità di formare una nuova tipologia paradigmatica di operaio, da lui individuato come *di processo.* Quest'ultimo è esattamente il lavoratore che non opera più solo per compiti prescritti, ma sa lavorare responsabilmente in autonomia, organizzandosi sulla base degli obiettivi da raggiungere.

L'operaio *di processo* costituisce in questo modo l'unità di base degli innovativi team autoregolati, che davanti alla frantumazione dell'impostazione taylor-fordista del lavoro che ha segnato un mutamento nella natura stessa di esso, apprendono, attraverso apposite sessioni di formazione, a gestire la sostituzione della catena di montaggio con le innovative isole di produzione, per far fronte all'obsolescenza delle proprie tecnologie. A progettare tale cambiamento organizzativo è stato proprio Federico Butera, il quale, non solo ha introdotto in Italia la pratica americana della ricerca-intervento basata su uno studio diagnostico e sulla formulazione di ipotesi conoscitive finalizzate all'applicazione pratica sul campo, ma allo stesso tempo è stato tra i primi a riconoscere l'importanza della componente informale che caratterizza la cultura organizzativa delle aziende.

Tale visione interna dell'organizzazione è poi proiettata verso l'estendersi globale del contesto ambientale, confrontando il modo di lavorare italiano delle piccole medie imprese con quello delle aziende stabilite oltre il confine nazionale, per poi distinguere un *Italian way of doing industry* (Butera & De Michelis, 2011), basato sull'orientamento al cliente, sull'integrità tra costruzione di nuovi mercati e cura delle persone, e sulla qualità.

Infine degna di nota è la ripresa da parte di Butera di una domanda che si poneva l'imprenditore e ingegnere Adriano Olivetti: "l'impresa ha un'anima?". A tale proposito Butera cerca di superare la nozione riduttiva di responsabilità sociale d'impresa (RSI), riconducendo il concetto di responsabilità su una prospettiva organizzativa più umana e permeata sul singolo che collettiva. Per dare una risposta a questa domanda ancora saliente, forse oggi più che allora, Butera (2000), come citato da Lupi (2020)[3], sostiene innanzitutto l'importanza di rendere l'impresa un'organizzazione "integrale […] che

[3] https://www.paroledimanagement.it/partecipare-e-fare-impresa-cosa-resta-di-olivetti-a-60-anni-dalla-morte/

persegue in modo integrato elevate performance economiche e sociali, che agisce concretamente per proteggere e sviluppare l'integrità degli stakeholders e dell'ambiente fisico, economico, sociale; [ma ancor più] che ha condotte eticamente integre", che sa agire responsabilmente dunque sia nei confini della propria azienda, della propria catena del valore, ma anche sul panorama internazionale, con un focus tanto calato nel presente quanto proiettato al futuro.

1.4 La responsabilità agentiva

Per le organizzazioni, la transizione al III° millennio è stata fondata sull'integrazione tra automatizzazione tecnologica e competenza umana, sviluppandosi all'interno di una struttura reticolare globale, caratterizzata da un insieme di relazioni sistemiche e dinamiche. Si delinea in questo modo un contesto sociale dove la risorsa chiave è data dall'informazione e dalla manipolazione dei canali di comunicazione, che influiscono nella formazione di un'economia della conoscenza, che basa il proprio potere sul capitale immateriale del pensiero e dell'estro umano (De Toni, 2017). Questi due elementi, esprimendosi attraverso *insight* fulminei o il susseguirsi di tentativi ed errori nell'esperienza, permettono di conferire alla qualità del prodotto, essenziale per sopravvivere agli inizi della competizione globale della prima metà del Novecento, un significato condiviso, etico e sostenibile, che le conferisce un valore aggiunto.
In particolare lo strutturarsi di tale contesto si basa sul potere edificante di quattro paradigmi strutturali: interdipendenza e bipolarizzazione, digitalizzazione e velocità (Marini, 2021).
La produzione interna alle organizzazioni si caratterizza ormai per l'estendersi di catene del valore interamente connesse e adattive. Nella realizzazione di un prodotto o nell'erogazione di un servizio, infatti si fa affidamento a fonti di valore materiali o immateriali, locali o globali, non sempre reperibili nell'immediato. All'interno di questo flusso produttivo, gli attori e i fattori che contribuiscono alla realizzazione del valore sono tra loro integrati, adattati reciprocamente e interdipendenti. In questo modo estendendo oltre confine la propria catena del valore, le organizzazioni devono confrontarsi con una concorrenza ben più ampia. L'allargamento e la diversificazione del campo competitivo,

che coinvolge tanto le solide multinazionali quanto le più piccole startup nate all'interno di un garage della Silicon Valley (Garozzo & Pasquarella, 2021), pongono sulla strada delle organizzazioni una "biforcazione" (Trabucchi, 1998, p. 20) nello scegliere se restare immutati determinando la propria fine o rinnovarsi, rivedendo i propri paradigmi interni sulla base di questi esterni. La cornice dunque si connota sempre più attraverso questa bipolarizzazione: da una parte chi ce la fa adattandosi all'ambiente circostante, investendo nella formazione, nell'innovazione e credendo nelle proprie risorse, dall'altra chi è escluso dal mercato.

Tale contesto, interdipendente e bipolarizzato, si è plasmato sull'onda crescente della digitalizzazione, con l'affermarsi dell'*Internet of Things*, l'*advanced robotics* e l'*industrial internet*. Ciò ha messo in luce come le generazioni nate digitali che si confrontano con il mondo del lavoro siano caratterizzate da dei nuovi schemi cognitivi che le guidano soprattutto nel confrontarsi con il tema dell'errore sul lavoro. I nativi digitali infatti dimostrano velocità e abilità nell'apprendere e nell'applicarsi a livello operativo, tuttavia a livello procedurale trovano maggiori difficoltà ad affrontare l'imprevisto, non avendo sempre la panoramica completa di come l'ultima innovazione tecnologica a cui si affidano funzioni.

Dunque proprio per promuovere una conoscenza e una consapevolezza più completa e integrale degli strumenti che supportano il lavoro, è necessaria la lentezza dell'apprendimento umano, anche del suo opporre resistenza al cambiamento, difendendosi dalla crescente velocità: paradigma imprescindibile nell'estendersi pervasivo della digitalizzazione (Prencipe & Sideri, 2022).

Infatti in quest'epoca esponenziale dove tutto scorre troppo velocemente, l'uomo deve essere in grado di astrarsi dal flusso che lo traina, per comprendere qual è il proprio ritmo, così da riemettersi nella velocità secondo i propri tempi di inerzia e di rapidità.

A tale proposito Prencipe e Sideri scrivono "l'organizzazione intesa come sistema – che coinvolge più attori – è caratterizzata da un'inerzia differente rispetto a quella della tecnologia; mentre quest'ultima viaggia velocemente, noi esseri umani, insieme alle organizzazioni che abitiamo, siamo lenti nell'adozione di nuove pratiche, routine e abitudini" (p. 43); e nell'apporre resistenza occorre ricordare che talvolta "rimandare in maniera non eccessiva un'attività consente di generare e incubare idee e quindi di stimolare la creatività" (p. 41). Perciò nella frenesia postmoderna riappropriarsi del

proprio ritmo, nell'apprendere e nell'assecondare l'integrazione dell'innovazione, ha spesso una funzione chiarificatrice e rassicurante. "Per comprendere la velocità, ci vuole lentezza" (p. 40).

La lentezza dell'apprendimento allo stesso tempo è necessaria per frenare, come sostiene Trabucchi (1998) "l'ethos prometeico di conquista e controllo" (p. 159), che nell'uomo-ricercatore è divenuto ormai insaziabile e irresponsabile, e sta definendo sempre di più un contesto di "artificializzazione forte" (p. 17). La tecnica dell'uomo infatti sta diventando sempre meno neutra e sta rafforzando sempre più il proprio potere causale, in grado di influenzare le dinamiche sociali e lo stesso futuro del pianeta. Per questo si dovrebbe affiancare accanto all'Io-Prometeo, la sua fraterna e naturale controparte data dall'Io-Atlante, colui che sostiene sulle proprie spalle il peso della Terra in modo infaticabile e che rappresenta in questo caso la necessità di maturare un atteggiamento più prudente, attento e responsabile anche per il benessere futuro, proprio, collettivo e inter-generazionale (Trabucchi, 1998). Si dovrebbe delineare in questo modo un "nuovo antropocentrismo etico" (p. 26) esteso a livello globale, attraverso il quale l'uomo contrasta la crescita del fenomeno della "responsabilità anonima" (p. 185),[4] apprende come il proprio agire si collega ai suoi effetti nel breve-lungo termine e impara a governare la tecnica sulla base di una prassi, che incoraggia o dissuade la propria volontà secondo i principi di un'etica condivisa (Trabucchi, 1998).

Sulla base di questo, si profila la necessità di poter contare su una nuova declinazione di responsabilità che prima di coinvolgere la molteplicità dei cittadini e lavoratori impartendo incoraggiamenti vaghi o affibbiando etichette, ancora afferenti a responsabilità giuridiche, come preposti o responsabile del servizio di prevenzione e protezione dai rischi (RSPP), sappia guardare all'uno, al singolo, dotato del proprio pensiero critico e che affronti sinergicamente gli attuali problemi di conoscenza e coscienza.

La responsabilità agentiva si plasma sulla libera volontà dell'uomo, che attraverso le proprie scelte interviene sulla realtà dimostrando di avere cura del proprio lavoro sia dal punto di vista tecnico che relazionale, e di essere saggio nell'agire con moralità e attenzione al futuro.

[4] R. Trabucchi argomenta che al giorno d'oggi non si è più in grado di individuare un individuo responsabile che risponde del proprio operato.

Nell'affrontare i problemi di conoscenza, l'agente responsabile si pone su un primo livello di "prassi", ovvero sulla dimensione pratica della ragione, lavorando su due diversi piani: relazionale e tecnico.

Nel primo caso è ormai inevitabile che durante lo sviluppo della propria professionalità l'uomo non si confronti a livello relazionale con datori di lavoro, colleghi, clienti, partnership, stakeholder e nell'instaurare questi rapporti il lavoratore dovrebbe considerarli come una fonte di arricchimento, un cambio di prospettiva che può generare lo sviluppo di nuove idee e proposte, fonte di valore innanzitutto per il proprio bagaglio professionale. Per questo, l'organizzazione stessa dovrebbe incoraggiare l'incontro tra individui, tanto interni quanto esterni, per favorire la crescita dei propri dipendenti che diversificano la propria esperienza professionale, rendendo gli schemi operativi e di pensiero a cui si tende ad abituarsi, più flessibili e permeabili. Le competenze relazionali infatti hanno acquisito una rilevanza crescente come si può notare ad esempio nei documenti ISFOL (1994, 1998) nei quali tra le competenze trasversali si definisce il relazionarsi come il "*mettersi in relazione adeguata con l'ambiente*, le persone e le cose di un certo contesto per rispondere alle [relative] richieste" (p. 163), o nelle competenze generali identificate nel progetto Tuning (2008), e citate da Ciappei & Cinque (2014), in cui si sostiene che ai fini della formazione delle competenze sistemiche, occorre acquisire e maturare competenze interpersonali e strumentali.

Queste ultime in particolare ci riportano al secondo piano del livello prassico che forma la responsabilità agentiva: la tecnica. Il lavoratore per crescere in un'ottica di maturazione dell'autonomia professionale dovrebbe avere la possibilità di conoscere come il proprio lavoro si associa a quello dei colleghi e in che modo egli aiuta l'azienda a raggiungere gli obiettivi di medio-lungo termine. Infatti l'irresponsabilità tecnica è legata al compito parcellizzato, separato dal suo effetto finale, per questo la competenza non può essere circoscritta al compito, ma deve aprirsi al risultato (Trabucchi, 1998). Così facendo si può rispondere alla necessità di governo della propria tecnica sulla base di una prassi etica: il lavoratore che agisce sa quello che fa, in che modo, per quale fine e può contribuire a dei possibili miglioramenti, elargiti attraverso un pensiero che si muove cognitivamente sulla catena di produzione, in modo autonomo, dinamico e con coscienza di causa.

Rafforzando la responsabilità del lavoratore su queste due prospettive, relazionale e tecnica, in primo luogo è possibile sviluppare e alimentare la sua motivazione al lavoro e

il proprio senso di autonomia nell'agire professionale, due bisogni naturali e preponderanti nell'uomo. In secondo luogo si può contrastare il manifestarsi del fenomeno psico-sociologico denominato da Darley e Latané (1968) "*diffusion of responsibility*" (p. 215), tale per cui è sempre più naturale che all'interno dei team dove manca un'organizzazione chiara nella distinzione dei ruoli i membri attribuiscano, inconsapevolmente, al leader o ad altri colleghi la responsabilità di portare a termine certi compiti, ritirandosi automaticamente dall'accettare ed agire, o per disinteresse verso il lavoro comune o perché non si sentono competenti abbastanza (Prina, 2021).

L'agente responsabile tuttavia deve anche farsi carico degli attuali problemi di coscienza agendo su un livello morale. In questo caso egli dovrebbe porsi sul piano prospettico della salvaguardia del pianeta, maturando una maggiore consapevolezza relativa al potere causale della propria tecnica, come considerato in precedenza.

Inoltre il lavoratore responsabile dovrebbe imparare a riconoscere la qualità morale delle proprie azioni, scegliendo coscientemente di agire poiché lo vuole e non in quanto costretto; in questo caso infatti, l'individuo non può essere considerato un agente responsabile e nelle sue azioni non c'è moralità (Franco, 2015). L'agire immorale infatti è basato su un'imposizione di pensiero e di volontà che non è la propria, dove l'uomo inibisce la propria capacità critica e riflessiva. Essere responsabili moralmente significa "abbracciare con la coscienza tutta la serie di atti che si sono fatti uscire da sé e ricondurli di nuovo a sé" (p. 55). È maturando la propria volontà d'agire in un'ottica morale che il lavoratore sviluppa la propria saggezza e professionalità, che si traducono in comportamenti prudenti, attenti alle conseguenze e dei quali non ci si pente davanti al "tribunale della coscienza" (p. 34), dove ci si rispecchia nelle proprie responsabilità, le quali non trovano più scuse per restare anonime.

È riconoscendo e rafforzando tale senso di responsabilità che le organizzazioni possono avvalersi e vantarsi di una fonte di valore, progresso e innovazione, che le rende in grado di affrontare i cambiamenti dettati dalla complessità e di essere efficaci nel lungo periodo. L'efficacia organizzativa e l'impegno dei dipendenti sono infatti gli obiettivi che i consulenti di sviluppo organizzativo si pongono dagli anni 2000, proprio perché in questo contesto parole come coinvolgimento, soddisfazione ed entusiasmo nel e per il lavoro non possono più restare appese a dei buoni propositi, ma devono essere calate su un piano più pragmatico, in cui il lavoratore è consapevole di cosa ci si aspetta da lui, di quanto il suo

contributo sia fondamentale, così che questo possa assumere un significato condiviso tanto dall'individuo quanto dal management. Perciò le aziende dovrebbero sviluppare metodi in grado di coinvolgere i dipendenti, che non siano finalizzati al loro controllo, che sfalda il potere trainante della motivazione e dell'autonomia professionale, che impoverisce l'ambiente lavorativo della forza creativa della soggettività umana. Nell'imprevedibilità di questa "scommessa", tra organizzazioni nella competizione globale e lavoratore, impegnato tanto nella propria crescita professionale quanto nella tutela del proprio benessere, "la vittoria" comune dipenderà dal proprio senso di responsabilità e "dalla capacità di progettazione pratica" (Trabucchi, 1998, p. 20).

Capitolo II
Motivazione riflessiva e autonomia

2.1 Motivazione 3.0: il nuovo timone per navigare nella complessità

Per sviluppare e integrare la responsabilità agentiva come un *valore dell'oggi* (Franco, 2015)[1] che guida moralmente l'agire professionale, occorre ripartire dal "sistema operativo" (Pink, 2010/2022, p. 5) che ne è alla base: la motivazione. Quest'ultima è il timone che dirige la volontà dell'uomo, determinandone l'attivazione, l'orientamento, la forza e la continuità nei propri comportamenti. Tuttavia come scrive J.-M. Guyau (1885) in *Abbozzo di una morale senza obbligo né sanzione* "il timone […] è da costruire: è un grande compito ed è il nostro compito, [proprio perché al giorno d'oggi, nel contesto complesso che ciascuno contribuisce a definire] nessuna mano ci dirige, nessun occhio vede per noi" (citato da Franco, 2015, p. 51). Lavoratori e organizzazioni devono imparare a cooperare per ridefinire sinergicamente i significati motivanti che li spingono nel raggiungere i propri obiettivi individuali, intrecciati nella trama di un percorso comune.

All'interno delle organizzazioni, i manager lamentano sempre più spesso il fatto che dipendenti o colleghi non si assumano le proprie responsabilità, che non svolgano il lavoro al meglio delle loro potenzialità, che non ci sia innovazione o spirito di iniziativa. Questi risultati sono la conseguenza del fatto che le persone nel contesto di lavoro non sono motivate e poco conta l'integrazione, a volte forzata, di sistemi welfare di premiazione o incentivazione, se questi sono finalizzati al controllo della performance e non al coinvolgimento cooperativo degli individui (Pink, 2010/2022). In particolare, la motivazione scaturisce dall'incontro tra i bisogni del lavoratore e gli stimoli dati dall'ambiente lavorativo, coinvolti nell'evolversi di un dialogo perseverante e significativo, che permette a ciascuna parte di sviluppare e interiorizzare i significati

[1] https://www.donzelli.it/download/2126/249b373bdb61/unita-responsabilita.pdf

associati alla propria missione lavorativa. In questo spazio condiviso e nell'intreccio temporale scandito da una riflessione personale e co-costruita, ha origine la motivazione riflessiva del lavoratore, che si traduce nell'attualità e nella concretezza dei suoi comportamenti.

Nel corso della storia si sono delineate varie tipologie di motivazione. Innanzitutto il sistema operativo che accomuna ogni persona è definito da Pink (2010/2022) "Motivazione 1.0" (p. 6) e corrisponde alla necessità di ciascuno di dover soddisfare quelli che nella piramide di Maslow (1943) sono i "bisogni fisiologici e di sicurezza" (citato da Haslam, 2004/2015, p. 102). L'uomo è innanzitutto una creatura biologica che ogni giorno lotta per la propria sopravvivenza e la storia ha dimostrato che per soddisfare tali bisogni è necessario cooperare e supportarsi. I sistemi che si sono sviluppati risultano in questo modo delle vere e proprie opere di "ingegneria sociale [fondati sull'assunto tale per cui] gli esseri umani sono molto di più della sola somma dei propri bisogni biologici" (Pink, 2010/2022, p. 6).

In questo contesto si è poi definito un secondo sistema operativo denominato da Pink (2010/2022) "Motivazione 2.0" (p. 7), che ha caratterizzato in modo paradigmatico il lavoro e la professionalità durante la Seconda rivoluzione industriale. Il lavoratore infatti, ingranaggio subordinato alla catena di montaggio, doveva svolgere il proprio compito nel modo corretto, secondo le tempistiche date, così che il processo di produzione potesse essere funzionale. Per essere certi che ciò accadesse si ricompensava il comportamento desiderato e si puniva quello che si voleva scoraggiare. Sulla base di questo perciò il lavoratore modulava il proprio comportamento cercando di ottenere la ricompensa e di evitare la punizione. Un sistema tutt'altro che nobilitante ed efficace nel lungo periodo, che a tratti persiste tutt'oggi e che è sempre più urgente aggiornare.

Infatti gli studi di Edward Deci, sintetizzati da Pink (2010/2022), sostengono che la motivazione umana non segue sempre i relativi principi basati sulle ricompense estrinseche, sulla forza trainante del denaro. Al contrario, tali fattori sul lungo periodo non rafforzano l'interesse intrinseco dei lavoratori nello svolgere compiutamente il proprio lavoro, non incrementano i livelli di performance e dopo l'iniziale spinta data dalla loro immediata soddisfazione l'effetto motivante si riduce fino a svanire. Questo succede perché gli esseri umani "possiedono la tendenza innata a ricercare novità e sfide, a estendere e mettere alla prova le proprie capacità, a esplorare e a imparare" (Pink,

2010/2022, p. XVI). Questo è l'assunto di base della "Motivazione 3.0" (p. 66), l'aggiornamento che le organizzazioni, fornitori di stimoli motivazionali, devono compiere integrandolo all'interno della ragnatela di significati e valori che caratterizza la propria cultura. Di certo si tratta di un sistema fragile, che per consolidarsi richiede un impegno costante nella sua implementazione e manutenzione, tuttavia è solo in questo modo che si può vivere il lavoro, investendolo di uno scopo significativo, coinvolgente e percepito come effettivamente proprio.

In particolare, la Motivazione 3.0 si traduce poi in comportamenti categorizzati da Pink (2010/2022) come di "Tipo I" (p. 66) *intrinsic*, alimentati più da desideri intrinseci che estrinseci. In questo caso i fattori motivanti sono presenti nel lavoro stesso e si manifestano nella capacità di essere autonomi nell'organizzazione delle mansioni, nella possibilità di mettere alla prova le proprie capacità e nel perseguire uno scopo comune.

A differenza di ciò, la Motivazione 2.0 si basa su comportamenti di "Tipo X" (p. 66) *extrinsic*, indotti più da desideri estrinseci che intrinseci, motivati dalla volontà di accumulare titoli e ricompense esterne. In merito a questo, Pink sottolinea, e rassicura, che le due tipologie di comportamento non categorizzano in modo prescrittivo e immodificabile i lavoratori. Le persone infatti hanno delle predisposizioni sulle quali è possibile influire in un'ottica di miglioramento, poiché "Tipo I si diventa, non si nasce [e lo sviluppo di questi tratti comportamentali è strettamente connesso alle qualità delle] circostanze, esperienze [e del] contesto" (p. 68). L'adozione di questo tipo di inclinazione si riflette poi nel raggiungimento di una performance migliore a lungo termine, di una padronanza professionale sempre più matura e nel mantenimento di un maggiore benessere fisico e mentale.

Ovviamente in questo panorama che a tratti può apparire idealistico, Pink non tralascia di precisare che i lavoratori di Tipo I non disdegnano ovviamente riconoscimenti o ricompense estrinseche, tuttavia tale tematica dovrebbe già essere affrontata a monte della questione. È importante stabilire una retribuzione equa e giusta così da evitare possibili controversie e potersi focalizzare sul modo di offrire ai lavoratori stimoli significativi sulla base dei quali sviluppare una motivazione di tipo 3.0 (Pink, 2010/2022).

Perciò, riprendendo la gerarchia dei bisogni di Maslow (1943), il lavoratore, colmate le carenze a livello fisiologico e di sicurezza, si proietta su quelle successive di "affetto, stima e autorealizzazione" (citato da Haslam, 2004/2015, p. 103), e l'organizzazione

dovrebbe fornire gli stimoli per soddisfare tali necessità, così da rafforzare maggiormente la soddisfazione dell'individuo e il suo sentimento di affiliazione verso l'azienda. Tale sforzo da parte dell'organizzazione è necessario anche per la maturazione di un proprio vantaggio. Il lavoratore infatti ha modo di interiorizzare i valori e gli obiettivi organizzativi, sviluppando un sentimento di appartenenza e identificazione con l'azienda che, riprendendo le argomentazioni di Haslam (2004/2015), si concretizza nella maturazione di un *commitment* organizzativo di tipo "affettivo" (p. 127). Così facendo l'individuo mette a servizio del raggiungimento della *mission* organizzativa non solo le proprie conoscenze e capacità tecniche, ma anche un set di competenze soft che nello svolgimento delle mansioni, anche di routine, fanno la differenza sul piano qualitativo, lasciando trasparire dedizione, significatività e passione per il proprio lavoro.

Perciò, nel riflettere sulla motivazione e sui significati ad essa associati, la domanda che apre il dialogo tanto con se stessi quanto con superiori o colleghi, non è *perché si fa una determinata cosa*, ma piuttosto *cosa si fa* e ancor più *come la si fa*. La prima formula infatti pone l'accento sul fine, focalizzando l'attenzione su un risultato futuro ancora da conquistare trascurando l'imprescindibile parte relativa al processo. La seconda invece si concentra proprio su quest'ultimo, sul progettare e sul condividere la modalità concreta con cui si potrà raggiungere l'obiettivo passo dopo passo. In questo modo è possibile riflettere sugli elementi e sui significati che traspaiono dagli atteggiamenti e dalle parole che si usano, identificando la qualità della motivazione attuale che sottende l'agire presente (Calì, 2022).

Prima di abbozzare a mano libera il quadro rappresentante l'obiettivo finale senza cognizione di causa o conoscenza del contesto e dei fattori coinvolti, sarebbe meglio studiare e avere cura degli strumenti a disposizione, comprendere le caratteristiche situazionali e contingenti, i movimenti dinamici delle luci, delle possibili ombre, e solo dopo si potrà iniziare a delineare con mano più ferma l'orizzonte in cui ci si pone. In questo modo il progetto potrà svilupparsi attraverso una condotta coerente, stabile, reattiva, indice di una responsabilità condivisa, riflessiva e interiorizzata, raggiungendo anche risultati inattesi, forse migliori del previsto.

2.2 Relazioni e autonomia nella convivenza organizzativa

Nel 1985 Deci e Ryan hanno elaborato la "teoria dell'autodeterminazione" (citato da Ashleigh et al., 2012/2019, p. 194), che si sviluppa sull'idea secondo la quale gli uomini hanno un intrinseco bisogno di autodeterminarsi e di essere autonomi. In particolare gli individui nel loro agire tentano di governare la realtà che li circonda e attraverso un processo di interiorizzazione traggono dall'esterno gli stimoli utili per regolare se stessi in relazione all'ambiente e per costruire la propria identità personale e sociale.

Nel calare questa visione all'interno del contesto professionale, si nota che per il lavoratore, nel determinarsi in quanto professionista, è fondamentale sviluppare un senso di autonomia che si estende attraverso due prospettive, "di relazionalità [e] di competenza" (Ashleigh et al., 2012/2019, p. 193), le quali sono altresì importanti nello sviluppo della responsabilità agentiva.

In base a quanto il lavoratore è in grado di autodeterminarsi, attraverso il raggiungimento della propria autonomia nelle relazioni e nella competenza, la sua motivazione si muove sul continuum che connette la sua origine intrinseca o estrinseca. Più l'individuo colma la propria esigenza di maturazione del senso di autonomia, interiorizzandolo come caratteristico del proprio Io professionale, più sarà incline a sviluppare e rafforzare una motivazione intrinseca verso il lavoro. Viceversa, se il contesto organizzativo non offre al lavoratore la possibilità di autodeterminarsi soddisfacendo i propri intrinseci bisogni, egli tenderà ad agire solo sulla base di una motivazione estrinseca. Perciò lo sviluppo di questa duplice autonomia professionale permette di rafforzare il proprio senso di padronanza verso lo svolgimento delle mansioni giornaliere, di incrementare i livelli di soddisfazione e di agire in modo responsabile ritrovando nel lavoro il piacere stesso della sua realizzazione.

Nello specifico, per quanto riguarda la maturazione della propria autonomia attraverso e nelle relazioni professionali, Bauman (1993) sottolinea che gli uomini, a partire dall'epoca moderna, sono "dotati di identità non-ancora-attribuite, o attribuite in una forma solo abbozzata" (citato da Franco, 2015, p. 6), perciò essi hanno la naturale necessità di intraprendere quest'opera di costruzione, di determinazione della propria identità, che si realizza nell'interazione tra individuo e contesto, nelle relazioni

interpersonali e nelle dinamiche dettate dall'appartenenza o meno ad un "ingroup" (Haslam, 2004/2015, p. 30).

In questo modo, come sostiene Maslow (1943), il lavoratore può soddisfare i propri bisogni di affetto e, riprendendo la prospettiva di Turner (1982), interiorizzare l'essere parte del gruppo come un fattore determinante per la costruzione della propria identità, attraverso un processo di categorizzazione del sé (riportati da Haslam, 2004/2015). In questa prospettiva l'Io dell'individuo deve apprendere come convivere sinergicamente in un Noi relazionale all'interno di un rapporto in cui entrambi si rafforzano e si determinano reciprocamente. Allo stesso tempo nel soddisfare i propri bisogni di appartenenza, il lavoratore non dovrebbe dipendere moralmente e operativamente da tali relazioni o dalle scelte che altri compiono per lui. Egli necessita comunque di mantenere e affermare la propria autonomia di pensiero e di azione, trovando nella relazionalità un supporto e uno stimolo al miglioramento.

All'interno del contesto di lavoro, ciò è possibile quando si supera un atteggiamento autoreferenziale o uno stato di dipendenza che si può creare mentre si instaurano le prime relazioni, iniziando così a maturare la propria responsabilità trovando un equilibrio tra autonomia e relazione. Infatti "l'individuo responsabile è colui che è capace […] di assumersi l'onere di valutare le conseguenze del suo agire su se stesso e sugli altri, di farsi carico di qualcosa o di qualcuno" (Franco, 2015, p. 6). In questo modo egli fa spazio alla relazione, colma le proprie carenze, senza però annullare se stesso. Quando si trova l'equilibrio, un'integrazione pacifica tra queste dinamiche, la responsabilità agentiva scaturisce sostenendo insieme tanto l'autonomia personale quanto la relazione in un gruppo. In particolare, come sostiene Franco (2015), si delinea un'"etica della libertà [o dell'autonomia] e del limite [tra ciò che si può fare e ciò che si deve evitare, e] sul filo del limite si misura la responsabilità […] che sorge nel momento in cui si arriva alla consapevolezza di lasciar essere la libertà dell'altro sul terreno della con-vivenza" (p. 7-8).

Risiede inoltre in tale equilibrio la chiave per formare dei team autonomi o autoregolati, in grado di organizzarsi e gestire le proprie mansioni senza dover ricorrere a forme di pressione o coercizione che demotivano i membri del gruppo di lavoro. In particolare per creare tali team e renderli efficaci, offrendo gli stimoli per determinare la propria identità e intessere le relazioni di cui si necessita, occorre innanzitutto fare affidamento su

processi di comunicazione precisi e diretti che caratterizzino le dinamiche lavorative di tutti i giorni. In particolare all'interno della cultura organizzativa deve consolidarsi l'uso di feedback bilaterali tra colleghi o con il proprio referente che non costituiscano un evento isolato all'interno di un arco temporale troppo dilatato (Cedri, 2020). La pratica del feedback deve essere interiorizzata come un processo costante e co-costruito, poiché solo se si coltiva nel tempo ed è utilizzata con costanza potrà dare benefici e profitti. Tanto i lavoratori quanto il rispettivo capo sono consapevoli dei fattori che devono essere rafforzati in quanto efficaci, o migliorati poiché non soddisfano ancora il rapporto risultati-obiettivi.

In questo modo ciascuno conosce ciò che ci si aspetta da lui all'interno dell'organizzazione e nell'implementazione del lavoro, avendo una direzione precisa che segue con coscienza e dedizione, senza andare fuori rotta. In questo modo la gestione organizzativa si sviluppa efficacemente, rispecchiandosi nelle parole emblematiche di Jeff Gunther, fondatore di Metaform, secondo il quale "management non significa andare in giro a vedere se le persone sono nei loro uffici, significa creare le condizioni affinché le persone svolgano il loro lavoro al meglio" (citato da Pink, 2010/2022, p. 74).

Nel contribuire alla formazione di un contesto simile, è fondamentale anche rivedere le dinamiche che coinvolgono il leader, il quale dovrebbe coltivare uno stile costruito e votato al senso di cura (Rusconi, 2022). Quest'ultima in particolare è fondata sull'ascolto dei bisogni delle persone coinvolte nell'organizzazione e ancor più sul riconoscimento collettivo che il benessere individuale e organizzativo non è il risultato di un gioco negoziale con "somma uguale zero" (Pilati & Tosi, 2002, p. 230). In questo modo le organizzazioni consolidano l'importanza tanto del sistema relazionale interno quanto del mantenimento dell'autonomia personale, potendo riflettersi nelle parole di Gunther, il quale parlando del proprio stile di leadership sostiene che "l'azienda è una partnership tra me e i dipendenti. Non sono risorse. Sono partner" (citato da Pink, 2010/2022, p. 76). Quest'ultimi necessitano di sviluppare un senso di appartenenza verso l'organizzazione e di associare al lavoro un significato tanto personale quanto condiviso.

L'attenzione a questi ultimi aspetti, alla determinazione della propria identità nella relazionalità e nell'autonomia, sono fondamentali innanzitutto per contrastare un fenomeno sempre più in espansione nelle organizzazioni, il *Quiet Quitting*.[2] Ciò implica

[2] https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx

il portare unicamente a termine i propri compiti, secondo quanto è prescritto dalle specifiche del proprio ruolo o di un mansionario, senza mostrare un interesse che vada oltre il minimo indispensabile per poter mantenere in essere il proprio contratto. Il lavoratore fa il minimo indispensabile, rifiutandosi di restare più del dovuto qualora si presentasse la necessità. Tale fenomeno è considerato una reazione sia alla presenza di un apparato gestionale inefficiente e mediocre, sia all'odierna *hustle culture*,[3] la cultura del trambusto, della velocità frenetica del tutto e subito, che si erge sui lavoratori più stacanovisti o su quelli soggetti a *workaholic*. Questo termine caratterizza le persone che in azienda lavorano più delle ore formalizzate da contratto, svolgendo compiti che non spetterebbero loro, spinti da una motivazione che va oltre sia i fattori economici sia l'intrinseco interesse o senso del dovere verso il proprio lavoro. Il lavoratore in questo caso percepisce verso la propria professione un senso di obbligo, connesso alla necessità di silenziare i sensi di colpa che emergono nel momento in cui egli non sta lavorando. Questa sensazione gli rende sempre più difficile il distacco dal contesto lavorativo a livello fisico e mentale, e nel lungo periodo lo consuma, come qualsiasi altra sostanza eccitante che può creare dipendenza (Ashleigh et al., 2012/2019).

Il lavoratore coinvolto in queste dinamiche raggiunge il limite della propria tolleranza e nel momento in cui lo oltrepassa, spesso la reazione si traduce in un atteggiamento di abbandono silenzioso verso il lavoro, per cui calano la motivazione, l'*engagement* e la propria mansione è portata a termine senza dimostrare interesse, spirito di iniziativa o coinvolgimento (Ciccarese & Medved, 2022). All'emergere di tale fenomeno è possibile contrapporre l'importanza nel consolidare le dinamiche relazionali e il senso di autonomia individuale: questi costituiscono la struttura portante dei team autoregolati, formati da giocatori, non pedine, dove lo sviluppo delle proprie potenzialità riceve i propri incoraggiamenti dal contatto interpersonale, un canale trasfusionale di vitalità.

Un ulteriore motivo per tentare di lavorare in un'ottica di autonomia-relazione è il fatto che "le persone che lavorano in team autorganizzati sono molto più soddisfatte" (Pink, 2010/2022, p. 95) rispetto a coloro che lavorano in team ereditati, statici o controllati. In particolare, nei gruppi costituiti da individualità autonome vi è una maggiore apertura al confronto, un apprezzamento dello spirito critico e della libera iniziativa di ciascuno, e le persone prive di esperienza sono comunque considerate nella loro unicità. In questi casi

[3] https://www.sampoernauniversity.ac.id/hustle-culture-definition-impact-and-how-to-overcome-it/

l'essere tabula rasa all'interno del contesto di lavoro è considerato quasi più utile. La persona è libera da condizionamenti pregressi o dinamiche emozionali irrisolte e guarda l'organizzazione con apparente ingenuità, aprendosi al confronto o proponendo idee, che per quanto semplici possono essere considerate e integrate nelle pratiche di lavoro nell' ottica di una possibile modernizzazione o di un rinnovamento.
Quest'ultimo infatti scaturisce dalla molteplicità e si consolida attraverso di essa, consolidando, secondo la visione di Pink (2010/2022), un gruppo di "individui autonomi, non [di] automi individuali" (p. 96). Tale molteplicità di relazioni e di personalità dà forma all'organizzazione e alla sua cultura, determinandosi, secondo Prencipe e Sideri (2022) come un "un sistema di sistemi, in cui ogni sistema singolo condiziona gli altri e ne è condizionato [e in tale molteplicità l'innovazione è attraversata da una costante] energia cinetica congiunta" (p. 65) alimentata da dialoghi che non tradiscono l'autonomia e l'unicità del singolo, ma li fanno risaltare.

2.3 Auto-nomia nella competenza tecnica

L'evolversi del senso di autonomia nell'ambiente di lavoro non deve svilupparsi solo all'interno del contesto relazionale, ma allo stesso tempo anche verso le modalità di svolgimento e i contenuti del proprio lavoro giornaliero. In particolare riprendendo la contrapposizione, proposta da Theodor Adorno (1970/1975), tra contenuto e forma, si potrebbe rivedere nel primo le mansioni obbligatorie che sono prescritte dal proprio lavoro, nelle sue esigenze tecniche e nelle dinamiche connotative dettate dal contesto complesso, mentre nel secondo la capacità del soggetto di saper orchestrare conoscenze, abilità e competenze nel portare a termine i propri compiti. Attraverso la forma il lavoratore appone alla complessità del lavoro la propria soggettiva unicità, i suoi ritmi, le proprie priorità. La forma è il metodo personale che si plasma attraverso l'esperienza e che permette al lavoratore di autorealizzarsi in un'ottica di responsabilizzazione e soddisfazione personale. La forma in questo caso arricchisce maggiormente il contenuto di qualità e unicità, rendendo il lavoratore un artigiano nella sua stessa professione.
Innanzitutto essere autonomi nel padroneggiare la tecnica professionale, avendo conoscenze dichiarative e procedurali specifiche, è di frequente uno dei requisiti richiesti

in fase di selezione del personale. Inoltre la necessità di sviluppare un'autonomia relativa alla competenza è allo stesso tempo un imprescindibile passo se si svuole maturare uno sguardo critico e indipendente, utile nel considerare il modo in cui il proprio lavoro si inserisce all'interno del generale processo di produzione di un prodotto o erogazione di un servizio. In particolare Pink (2010/2022) sostiene che l'autonomia professionale dovrebbe consolidarsi in tre direzioni: lavoro, perciò l'individuo dovrebbe avere la possibilità di svolgere compiti per lui appaganti o che reputa utili per uno scopo; tempo, nel potersi organizzare le mansioni secondo le proprie necessità, i propri schemi operativi (previa maturazione di una consapevolezza delle priorità); tecnica, che si traduce nell'apporre allo svolgimento del lavoro il proprio metodo, che si definisce attraverso la coesione tra spirito critico, consapevolezza dell'obiettivo finale e competenze trasversali. In questo modo il lavoratore può maturare la propria forma di governo professionale, che è alla base non solo del suo essere prudente, ma anche del proprio slancio nello scegliere coscienziosamente di assumersi delle responsabilità.

Sviluppare tale senso di autonomia non solo fa parte della natura dell'uomo, ma è dimostrato che lo stesso "corso della storia umana si è sempre mosso nella direzione di una maggiore libertà" (Ryan, nd, citato da Pink, 2010/2022, p. 97). Tuttavia l'autonomia nella competenza deve essere nello specifico governata secondo un interiorizzato senso etico, che costituisce la premessa deontologica propria di qualunque disciplina o campo d'interesse. Nello specifico questa focalizzazione è celata nella stessa etimologia del termine auto-nomia, che costituisce la sintesi tra un "autos desiderante [un Io individuale che necessita di soddisfare i propri bisogni di determinazione e di autonomia, e un] nomos regolante" (Ciappei & Cinque, 2014, p. 38), la legge normativa che regola l'emergere del desiderio e governa l'agire in un'ottica di responsabilizzazione. Queste due parti, anche se apparentemente antitetiche, convivono nel termine e così dovrebbe essere anche nella sua concretizzazione reale: lo slancio al soddisfacimento dei bisogni e la legge che li governa si integrano in un dialogo costante che dovrebbe essere promosso nel contesto lavorativo. In particolare Ciappei e Cinque (2014) specificano che il nomos esercita il proprio controllo in due modi: con un "principio poietico di realtà" (p. 40) sulla base del quale si cerca una conferma nella corrispondenza tra le sfide date dall'ambiente e la maturazione della propria autonomia tecnica. Attraverso questo principio il lavoratore convalida il processo di interiorizzazione degli stimoli esterni attraverso i quali regola se

stesso, matura l'autonomia tecnica basilare e costruisce la propria identità; in secondo luogo, attraverso il "principio prassico di responsabilità, [secondo il quale l'autonomia maturata opera nel contesto lavorativo consapevole dei propri effetti e] dell'importanza di prendersi cura di se stessi, dei propri simili, del mondo" (p. 40).

Dunque maturare la propria autonomia nella competenza tecnica è essenziale per autodirigersi nel contesto professionale, alimentando la propria Motivazione 3.0 alla base del comportamento di Tipo I e per consolidare l'orientamento umano nell'agire responsabilmente assecondando la propria volontà, senza inibire le proprie facoltà cognitive o rispondere a comandi e imposizioni. In questa prospettiva, l'autonomia incoraggia la responsabilità, che emerge come un desiderio se in modo proporzionale si consolida la capacità di governo individuale verso il lavoro, il tempo e la tecnica.

In questa prospettiva l'organizzazione dovrebbe aiutare i propri dipendenti nel realizzarsi come professionisti potendo di conseguenza fare affidamento su un valore tecnico-conoscitivo essenziale, e tentare di strutturare un ambiente di lavoro che sia il più possibile fondato sul raggiungimento dei risultati (Pink, 2010/2022, p. 74). Tramite tale organizzazione operativa, ciascuno agisce sulla base di un'autonoma organizzazione che deve sia basarsi sulla comune consapevolezza dell'obiettivo da raggiungere, sia sapersi integrare con il metodo altrui, e i compiti da portare a termine giorno per giorno sono calibrati in modo tale da non essere né troppo semplici da risultare noiosi, né troppo difficili da essere scoraggianti. Questi infatti dovrebbero essere proporzionati alla tecnica e arricchiti per gradi. In secondo luogo, sarebbe utile, qualora possibile, che il management progettasse dei piani di *job rotation*, calandoli nell'organizzazione del lavoro giornaliera o per periodi limitati. In questo modo sarebbe possibile promuovere la curiosità e l'interesse dei lavoratori oltre i confini delle proprie mansioni, sviluppando una reale visione d'insieme coerente e consapevole relativa al modo in cui i compiti di ciascuno si intersecano e si influenzano reciprocamente nel raggiungimento del risultato finale.

Su questa prospettiva, i lavoratori possono maturare attraverso l'esperienza personale una competenza di *framing* (Prencipe & Sideri, 2022), ovvero la capacità di inquadrare il proprio lavoro all'interno di un contesto sempre più ampio, capendo come ciascun livello della prospettiva centralizzata o periferica che si stia utilizzando possa influenzare la propria capacità tecnica di governo nel lavoro. Nel momento in cui l'individuo consolida

questa sua competenza, può agire effettivamente ed efficacemente secondo la propria soggettiva autonomia, costituendo per l'organizzazione di cui fa parte un valore inestimabile, da stimolare e preservare.

In particolare per raggiungere questi ultimi due obiettivi è fondamentale che l'organizzazione sappia favorire, come sostiene Csikszentmihalyi (1975) delle esperienze di "flusso" (citato da Pink, 2010/2022, p. 104), in cui il lavoratore non solo ha modo di affermare la propria autonomia, ma allo stesso tempo consideri il compimento della propria attività una fonte di gratificazione in sé. In queste dinamiche che si caratterizzano per avere obiettivi definiti, feedback costanti ed equilibrio tra *task* e capacità, il lavoratore è coinvolto a tal punto da dimenticarsi delle circostanze contestuali focalizzandosi totalmente nell'azione lavorativa che si sta svolgendo. In questo stato l'impegno di corpo e mente è stimolato in modo tale che lo sforzo stesso risulti essere la ricompensa. Lavorare nel flusso in questo modo si connota dei tratti di un'esperienza autotelica, dove lo scopo è autogratificante e l'attività che stimola progressivamente curiosità e creatività assume i tratti di un gioco.

All'interno dei contesti organizzativi coltivare l'autonomia attraverso corsi di aggiornamento, formazione, condivisione dell'esperienza e del proprio *know how* è fondamentale per progettarsi nel presente e proiettarsi nel futuro in una prospettiva di sviluppo e progresso. A questo proposito da esempio sono le parole di Tom Kelley, il quale afferma che "alcuni scettici insistono che l'innovazione sia costosa [ma] alla lunga, l'innovazione è economica. È costosa la mediocrità. E l'autonomia può essere l'antidoto" (citato da Pink, 2010/2022, p. 78).

Capitolo III
Saggezza nell'agire e sviluppo della professionalità

3.1 Sapienza e saggezza: la cura dell'io professionale nella curiosità

Affinché la responsabilità possa essere una scelta, tra i presupposti si deve annoverare innanzitutto una motivazione intrinseca, meditata, che per il lavoratore sia significativa, e successivamente la possibilità di affermare il proprio sapere soggettivo nelle relazioni all'interno dei team e nei contenuti del lavoro, confermando e valorizzando la propria autonomia. In questo modo la responsabilità non solo è scelta, ma allo stesso tempo è interiorizzata in un processo che di giorno in giorno la conferma.
Tale sviluppo non è né manifesto né dichiarato: si tratta di un meccanismo che si concretizza tra le righe del lavoro, nel portare a termine le proprie mansioni o nel raggiungere gli obiettivi in modo esatto e accurato. Molto spesso la sua importanza è silente, taciuta o data per scontata, riconosciuta solo nell'intima consapevolezza di aver svolto al meglio il proprio lavoro e contemporaneamente nell'essere stato, attraverso la stessa azione professionale, una fonte di soddisfazione per se stesso. Il lavoratore ha adempiuto alla propria responsabilità, rispondendo a ciò che percepisce come un dovere, nei confronti dell'organizzazione, del leader, dei colleghi e di se stesso, il primo effettivamente a cui dovrebbe rendere conto. In questa maturità e padronanza nell'agire si esplica la consapevolezza del professionista, indice non solo del raggiungimento di una personale sapienza, ma anche di una saggezza che plasma il suo stesso benessere.
In particolare la sapienza è definita da Cinque e Ciappei (2014) come "la forma di governo del senso dell'esserci [che permette all'uomo] di saper assaporare, deliberare e degustare la vita" (pp. 27-28). La sapienza si matura infatti quando il lavoratore impara a dialogare con se stesso ed è in grado di attribuire alle sue esperienze un significato personale che gli ricordano il motivo per cui le ha intraprese, confermandogli il valore della propria presenza in quel dato contesto. In questo modo l'individuo non cerca le conferme del suo

agire all'esterno, nelle parole altrui, poiché non ne ha bisogno: egli le trova nel dialogo tra sé e la sua soggettività.

Non è una prassi semplice e tanto meno lineare, non sempre è costante e continua, talvolta si può non avere il coraggio o la pazienza di volersi ascoltare, eppure allo stesso tempo non si tratta nemmeno di idealismo. È un'ulteriore e fondamentale forma e conferma della propria autonomia e moralità, un modo per rivendicare la propria libera volontà, emancipati dai possibili condizionamenti dell'ambiente contingente.

All'interno di questa conversazione con se stessi, sono implicate ovviamente delle terze parti, che in certi casi possono essere d'aiuto nell'iniziare il dialogo, o nel dare i motivi salienti per riprenderlo e proseguirlo con un aggiornamento reciproco. La relazione intersoggettiva è infatti fondamentale, in quanto costruttiva e strutturante per la propria identità, tuttavia talvolta può risultare proficuo e vantaggioso ritagliarsi degli spazi di esclusività, per salvaguardare la propria indipendenza cognitiva, per incontrarsi e confrontarsi, così da mettere a fuoco qual è il senso che in quel dato momento si attribuisce al proprio esistere, personale e professionale.

All'interno del contesto organizzativo infatti è infruttuoso e vano avanzare richieste al fine di rivendicare i propri diritti relativi al benessere o all'equilibrio vita-lavoro, se non si sa effettivamente quali sono i motivi profondi alla base di tali istanze, i reali significati di queste necessità. Se corrispondono a bisogni reali e irrinunciabili, o se seguono solo una semplice moda o il riflesso di una scelta altrui. L'organizzazione in questo caso può sostenere e andare incontro al lavoratore, ma solo fino ad un certo punto. Le parti in causa di fatto si incontrano nello spazio comune dove occorre far convivere le rispettive esigenze, le quali necessariamente devono essere fondate sull'autenticità e la coscienziosità di ciascuno. Tali richieste, definite e avanzate in modo sincero, possono emergere e prendere forma solo attraverso una diagnosi dei propri bisogni, dichiarati all'interno di uno scambio dialogico di considerazioni sul proprio stato attuale e su quello che si desidera.

Nel momento in cui il lavoratore matura tale confidenza con sé stesso, egli non solo vive al meglio la convivenza organizzativa, consapevole di ciò che richiede, ma allo stesso tempo in una prospettiva di coerenza inter- e intra-soggettiva, matura un equilibrio emozionale che si riflette nella propria autonomia comportamentale. Come la definiscono Cinque e Ciappei (2014), si tratta di una "compostezza stilistica del pensiero e dell'agire"

(p. 28) che definisce la cifra della propria saggezza, la misura in cui il lavoratore è in grado di valutare le informazioni date modulando le conseguenti emozioni, "non lasciandosi travolgere dall'emotività, forviare da ambiguità o ingannare da apparenze" (p. 25), valutando i pro e i contri della propria istintività. In particolare, secondo la distinzione proposta da Friedman e riportata da Pink (2010/2022), il lavoratore sa esprimersi secondo le caratteristiche del Tipo B, ovvero è in grado di distinguersi nel contesto di lavoro, nel team e sui *task* da compiere con sicurezza, praticità e fiducia, considerando eventuali imprevisti come delle sfide, fonti di *eustress*. Al contrario, se il contesto di lavoro diventa l'origine e la sede di uno stress negativo, in cui il lavoratore non è supportato o non sa canalizzare e convertire le sue pulsioni, egli sarà più vicino alle caratteristiche tipiche del Tipo A, quindi eccessivamente competitivo, impaziente, talvolta aggressivo, dominato dalla costante sensazione di non avere abbastanza tempo, di non essere abbastanza competente. In tale stato inoltre aumenta sempre di più l'influenza che scaturisce dal diffondersi dell'*hustle culture*, quel tipo di cultura che presuppone, come già indicato, un atteggiamento di focalizzazione perenne sul lavoro, al quale ci si dedica quasi senza sosta, con frenesia e smania, invadendo anche gli spazi e i tempi della propria vita privata.

Quando il lavoratore matura tali aspetti a livello professionale, trovando i propri significati in un dialogo con sé che lo guidano nel controllare le proprie emozioni con saggezza e prudenza, allora egli inizia effettivamente a guardare al lavoro nella sua interezza con un interessamento attento e sollecito, in altre parole, con cura.

Avere cura del proprio lavoro a livello interpersonale, organizzativo e processuale implica il sentirsi effettivamente coinvolti in un processo, nel quale non solo ci si interessa delle sue dinamiche, ma se ne è partecipi. Avere cura nel proprio lavoro dei diversi aspetti coinvolti o emergenti comporta il rafforzamento del senso di affiliazione verso l'organizzazione e ancor più di un sentimento di complicità. Quest'ultima raramente è il frutto di un singolo momento condiviso, sporadico, fine a se stesso. La complicità nell'avere cura emerge, di fatto, quando si è parte di un progetto che si implementa attraverso il susseguirsi di momenti condivisi.

Lo sviluppo di tale processo, che coinvolga il lavoratore in un gruppo appena formato o in cui egli si debba inserire in itinere, pone la propria origine nella sua curiosità, termine che condivide la medesima radice con cura. Dal punto di vista etimologico e

relativamente ad un individuo, curiosità vuol dire "colui che osserva con cura", che mostra interesse, che guarda con attenzione. In questa prospettiva, come scrive William Least Heat-Moon (1982/2016) "l'uomo diventa la propria attenzione perché l'osservazione e la curiosità lo plasmano e riplasmano continuamente, [e in questo modo] l'occhio esterno [può aprire] l'occhio interno, [definendo] un nuovo modo di osservare [che] può indurre la scoperta di cose nuove" (p. 24).

Essere curiosi e dimostrarlo concretamente costituisce dunque un primo passo per essere coinvolti nelle dinamiche professionali che si configurano come cura del lavoro, dell'organizzazione, delle relazioni e ancor più di sé e del proprio equilibrio personale. In questo modo non solo è possibile svolgere al meglio il proprio lavoro, ma ancor più si può "fare bene il bene" (Cinque & Ciappei, 2014, p. 13), caratterizzando l'essere professionale secondo virtù. Calati nel contesto pragmatico e quotidiano, questi sviluppi che si pongono uno in successione all'altro, secondo una prospettiva scalare, non si evolvono né nell'immediatezza delle prime esperienze e nemmeno a ridosso del pensionamento. Avere cura di sé professionalmente implica il sentirsi parte di un progetto di crescita, che spesso può essere tortuoso, in salita, nel quale si può scegliere una strada per poi tornare indietro imboccandone un'altra. Eppure è proprio questa sorta di incoerenza che sistematicamente offre l'occasione di trovare una soluzione, aggiustare la rotta imparando a navigare le contraddizioni (Prencipe & Sideri, 2022).

L'incoerenza diventa una prospettiva feconda in cui incontrarsi e scontrarsi con la propria soggettività, o con terzi, per testare e accrescere la propria saggezza, che si forma in un agire in cui la responsabilità, ovvero il rispondere a se stessi facendosi carico del proprio bene, è scelta ogni giorno. In questo modo, attraverso tale ripetitività, a volte discussa e altre volte più solida, si sviluppano un atteggiamento e un'attinenza all'azione che nel tempo si interiorizzano come *habitus*: abitualmente e automaticamente, il lavoratore si veste di un'attitudine professionale intessuta di responsabilità morale, saggezza nell'agire e cura, per sé e per chi è altro da sé.

3.2 Professionalità e competenze: un cantiere aperto

Se la responsabilità implica il saper dare una risposta, plasmata sulla propria parola che si traduce in un atto concreto, un'azione manifesta e osservabile, l'individuo imprescindibilmente deve possedere un dizionario terminologico che sia aperto ad essere sviluppato tramite aggiunte, evoluzioni ed eventuali correzioni. Tale dizionario può costituire per il lavoratore e per l'organizzazione di cui fa parte un "capitale semantico [potenzialmente] sterminato" (Prencipe & Sideri, 2022, p. 12), e il modo in cui l'individuo combina queste parole in frasi di senso corretto e compiuto plasma la sua identità professionale e il suo agire, caratterizzando e contraddistinguendo la cultura del contesto organizzativo e le sue progettualità volte al raggiungimento degli obiettivi.

In questa prospettiva la terminologia di cui dispone il lavoratore è costituita dall'insieme delle sue conoscenze, abilità e capacità, necessarie per lo svolgimento delle mansioni prescritte dal proprio ruolo. Mentre la capacità di formulare affermazioni e risposte agli interrogativi posti, o dai contenuti della professione o dall'ambiente esterno, è data dalla combinazione delle sue facoltà cognitive, critiche e morali, dal suo atteggiamento verso il lavorare e dal grado di apertura al confronto e alla crescita. Questo intreccio all'interno del dettato esperienziale attiva le competenze in potenza del lavoratore e dà forma al suo essere professionale, in un modo del tutto personale e irripetibile.

L'arricchimento del concetto di ruolo, attraverso i costrutti della professionalità e della competenza, si è sviluppato tra gli anni Settanta e Ottanta, come diretta e necessaria conseguenza della trasformazione del mercato del lavoro, dei relativi processi e della società industriale. Per imparare a rispondere a questi cambiamenti rivoluzionari, si è profilato il bisogno di ricontestualizzare i modi di lavorare persistenti e le professioni emergenti. Come precisa Colasanto (1979), Drucker e Ritcha, tra i primi studiosi ad occuparsi di questa tematica, hanno rilevato il fatto che ridefinire in modo più approfondito e minuzioso il sapere in un'ottica di specializzazione, come si era iniziato a fare, non era sufficiente. Il primo ricercatore ha evidenziato l'inefficacia delle organizzazioni che alla fine del Novecento non erano in grado o ignoravano la portata dei cambiamenti in atto, perpetrati dal progresso tecnologico; il secondo ha predetto lo spostamento dell'impiego dell'intelligenza umana nelle fasi organizzative e preliminari della produzione, sempre più vicino alla sua origine che al suo compimento finale. Le

rispettive visioni e teorizzazioni sostenevano la necessità che le organizzazioni si concentrassero non sulla ridefinizione, tanto specialistica quanto riduttiva, dei contenuti del proprio mansionario, quanto sulle forme inedite che stava assumendo la contestualità, all'interno della quali si rischiava di essere categorizzati come spettatori e non come attori.

La focalizzazione sulla definizione specialistica del sapere, che caratterizzava ciascun ruolo, con le specifiche inerenti conoscenze, abilità e capacità da possedere, sedimentava l'organizzazione in uno stato di immobilismo, avvolta nelle fila di un apparente nodo gordiano. Al contrario, per rispondere ai nuovi quesiti contestuali occorreva ovviamente partire dal ruolo e dal sapere dichiarativo-procedurale che lo definisce, garante dell'ordine sociale e organizzativo, per poi caricarlo di significati rinnovati. Quest'ultimi nello specifico emergono dall'autonomia data al lavoratore e dalla conseguente possibilità di poter schierare in prima linea la sua personale soggettività, in grado di declinare il sapere a disposizione, formulando risposte realmente pertinenti e critiche, azioni professionali e competenti.

In particolare la professionalità implica per il lavoratore il sapersi impegnare nel lavoro e nel miglioramento continuo delle proprie capacità, il riconoscere attraverso il dialogo di cura con se stesso i risultati che raggiunge e ciò che ancora può dare, e il saper dichiarare apertamente all'interno dell'organizzazione ciò che è in grado di offrire e le proprie ambizioni, dimostrando nei fatti di non essere un osservatore, ma un attore protagonista. La professionalità, declinata e manifestata attraverso questi tre aspetti definisce e consolida l'atteggiamento professionale dell'individuo, il suo modo di porsi verso il lavoro, i colleghi e gli eventuali stakeholder. Sulla base di questo si caratterizzano le competenze e l'essere competente del lavoratore, ovvero il suo modo di impiegare conoscenze, abilità e capacità prescritte dal suo ruolo, di combinarle insieme in un atto concreto, visibile, in cui implicitamente i saperi e l'atteggiamento professionale del lavoratore convergono nella stessa direzione, verso il medesimo obiettivo. La competenza perciò funge da principio sintetico e personale, "unificato e unificante" (Bertagna, 2009, p. 54) verso la complessità contestuale, lavorativa e organizzativa.

Nel rinnovato mondo del lavoro che richiede ai suoi diretti interessati di essere elastici nell'ambivalenza tra ciò che si chiede loro di essere (in linea con un ruolo) e ciò che essi sono realmente (soggetti unici nell'essere professionali), sapendosi muovere tra un piano

razionalizzatore e uno individuale, si è definito un margine di mediazione e collegamento in cui le competenze possono svilupparsi ed esprimersi elevandosi ad un livello di personalizzazione nella modalità di gestione e assolvimento del lavoro (Viteritti, 2005). Nello specifico, le competenze, che sono intrinseche alla persona, latenti in uno stato di potenza, trovano il proprio innesco di attivazione nella combinazione in atto di saperi normativi e professionalità, formando un decoupage di esperienze, caratterizzate da apprendimento e consolidamento, significati ed emozioni. Perciò nel momento in cui si passa dallo stato di potenza a quello in atto, le competenze personali sono implicate in un processo di sviluppo, che mai le vede statiche o definitive (Zanniello, 2009).

Come scrive Colasanto (1979), le competenze assumono la forma di "metacapacità" (p. 187). Calato nel contesto degli anni Ottanta, questo termine indicava la capacità del lavoratore nel sapersi adattare alle richieste interne ed esterne del proprio lavoro. Tuttavia al giorno d'oggi espressioni come *sapersi adattare* o *essere flessibili* da un lato chiedono o impongono al lavoratore di forzare il proprio essere o di aderire a decisioni per lui immorali, mentre dall'altro nascondono le richieste talvolta egoistiche di un management che, nel sollecitare questo tipo di flessibilità, cerca in realtà una fonte di stabilità per se stesso. L'adattamento al giorno d'oggi dovrebbe essere ricontestualizzato secondo i parametri della complessità e dei rinnovati bisogni di equilibrio del lavoratore, che per essere fonte di valore e benessere rispettivamente per l'organizzazione e per sé, deve imparare a sviluppare le proprie competenze nei termini della plasticità.

Quest'ultima nello specifico contempla l'idea secondo la quale la competenza, in quanto costrutto dinamico e personale, e in relazione ai continui cambiamenti, si debba configurare come l'estro umano di sapersi muovere in armonia con la complessità e all'interno di essa, riappropriandosi del proprio ritmo di apprendimento e reazione. In questo modo l'incertezza contestuale e la sua fisionomia indefinita possono essere affrontate e definite dallo sguardo di un Io professionale, attento, ma allo stesso tempo appassionato e ardito. In particolare, come sostiene De Toni (2017), "la complessità dei sistemi è una caratteristica che emerge dal rapporto tra il sistema stesso e chi lo osserva […] quindi la complessità non è una caratteristica intrinseca di un sistema, ma dipende dal modo in cui è osservato e descritto" (p. 16). Perciò, dato che la complessità sta nell'occhio di chi guarda, solo l'individuo attraverso le proprie competenze può darle

forma, disegnarne i confini, imparando a vedere in queste evoluzioni indefinite fonti generatrici di qualità.

Si plasma dunque una nuova generazione di lavoratori, chiamati ad essere responsabili della propria realizzazione professionale, che "primeggiano in professionalità, eccellenza, (auto)coinvolgimento" (Marini, 2018, p. 18), che dispongono della potenzialità di caratterizzare il proprio lavoro, progettandosi in aderenza alle necessità esogene o endogene. Da questo punto di vista infatti le competenze potrebbero essere paragonate ad una sorta di cantiere, aperto all'iniziativa e all'esperienzialità, in cui si edifica la propria identità personale e professionale, in un divenire tanto prossimo quanto lontano. Tale costruzione ovviamente prevede il coinvolgimento non solo della persona interessata, ma anche di altri individui che sono coinvolti nei processi di socializzazione, nell'interazione in cui ognuno da una parte esplica un ruolo lavorativo e dall'altro impara a renderlo proprio secondo la sua personalità. In questa prospettiva il *self* identitario che si costruisce è ambivalente: da un lato vi è l'Io, il soggetto agente, e dall'altro è presente il Me: l'individuo che si costruisce tramite la relazionalità, che talvolta può subire o beneficiare dell'incontro o dello scontro con chi o cosa è altro da sé, influenzando a sua volta la realizzazione identitaria di altre persone (Viteritti, 2005). Queste spinte esterne e interne sono sintetizzate nell'interezza dell'identità, insieme personale e professionale.

In questo panorama, le aziende che scelgono di essere responsabili sanno che è imprescindibile poter contare e dover preservare questi capitali di conoscenza, professionalità e competenza, poiché è grazie ad essi che è possibile rispondere efficacemente alle necessità previste o ai cambiamenti imprevedibili. I contesti organizzativi che risuonano di socialità e soggettività, che alimentano la relazionalità sul piano formale e informale, e curano la progettualità professionale, possono fare affidamento su una competenza, la quale costituisce "un potere, non un sapere" (Bertagna, 2009, p. 55).

3.3 La responsabilità storica nell'umana interdipendenza

All'interno del senso di responsabilità agentiva che ad oggi è sempre più necessario sviluppare, occorre assimilare, in quanto primaria, la dimensione relativa al futuro.

Quest'ultimo dovrebbe essere considerato quale un compito caratterizzante del contesto: integrato nel proprio ruolo, definito nell'essere professionale, a completamento nella stratificazione operativa delle proprie competenza. Si tratta di un "compito altamente impegnativo, [il quale all'interno delle mansioni dà sostanza al proprio impegno caricando gli sforzi per il raggiungimento degli obiettivi presenti e futuri di una spiccata] tensione progettuale" (Trabucchi, 1998, p. 188). In particolar modo, tale impegno dovrebbe essere calato nel presente storico che di giorno in giorno si costruisce e si scrive, fotografando gli effetti del passaggio contingente dell'uomo. Questa focalizzazione sull'oggi è data dal fatto che, come precisa Trabucchi (1998), se la storia diviene l'oggetto di un "metaprogetto" (p. 190), confinata nei parametri della prevedibilità, essa diventa inautentica, un'opzione tra le tante previste, indice di una mancanza di responsabilità morale verso noi stessi e l'avvenire. Per questo l'uomo dovrebbe concentrarsi meno nell'affinare la propria abilità di previsione del futuro, per consolidare la propria responsabilità storica che si riflette nella sua capacità pratica di progettare il presente, il proprio *qui ed ora* al quale appartiene. L'uomo pretende da sé di prevedere già tutti gli effetti delle sue azioni nel futuro: cosa può succedere se utilizza una nuova tecnologia o meno, in modo tale da poter scegliere l'opzione che a parer suo è la meno impattante a livello di implicazioni sociali e ambientali. Eppure in questo modo egli sta prendendo delle decisioni che in realtà non gli spettano del tutto, perché il primo contesto in cui deve rendere conto nella propria progettualità ed evoluzione tecnica è il suo presente.

Oggi colui che agisce dovrebbe muoversi per effetto della scelta migliore, e non della meno peggio, verso il proprio presente storico, considerando innanzitutto com'è lo stato attuale dell'ecosistema ecologico e sociale, all'interno del quale le necessità primarie a cui occorre far fronte non sono da prevedere, poiché esse sono già davanti ai suoi occhi, ogni giorno. Perciò operando nel presente, guardando le influenze del proprio agire immediato, l'uomo e le imprese hanno cura anche del futuro, il quale non è né una loro proprietà né un'eredità ricevuta dai propri padri. Ad oggi, nella narrazione di questa fotografia storica, l'umanità sta vivendo delle ricchezze di un pianeta che ha ricevuto in prestito dai propri figli, da una generazione futura ancora inesistente (Trabucchi, 1998).

Perciò nella responsabilità storica del presente in atto, e non di un futuro previsto o possibile, si esplica anche la responsabilità intergenerazionale che dovrebbe coinvolgere gli sforzi di ciascuno. In questo modo si ridefinisce l'oggetto della propria responsabilità

in un'ottica grandangolare che può includere tanto l'umanità presente quanto futura. Entrambe queste dimensioni devono essere integrate nella progettualità tecnica, nella tendenza all'iper-specializzazione, nella determinazione del sé professionale. Una serie di impegni e ambizioni che hanno in sé le peculiarità dell'azzardo, per cui è sempre più facile poter oltrepassare il limite mettendo a rischio "la sopravvivenza dell'umanità e [la] conservazione della vita" (Trabucchi, 1998, p. 192); proprio perché prevedendo il futuro, non ci si rende conto che gli effetti delle proprie azioni sono in realtà più vicini e immediati di quanto non si pensi. L'azzardo infatti spesso non è visto o contemplato nel presente in quanto insito tacitamente nella cultura organizzativa o sociale, caratterizzata sempre di più da un prominente antropocentrismo.

In questa prospettiva, Trabucchi (1998) evidenzia che la dignità umana consiste proprio nella facoltà di definire la propria natura, di autodeterminarsi nella possibilità di "farsi progetto di se stesso" (p. 50) e in questa libertà e tensione progettuale, occorre interrompere le continue dimostrazioni di egoismo che influiscono sulle possibilità di benessere e di sopravvivenza di coloro che sono i più indifesi, che non possono far valere i propri diritti, di chi ancora deve fare parte di questo mondo. Per questo nella contingente responsabilità storica è necessario "costruire (o ricostruire) le condizioni di convivenza e coevoluzione" (p. 141), così che ognuno possa godere dei propri diritti, autodeterminandosi in modo dignitoso e virtuoso, nel rispetto collettivo, locale e globale. Pertanto si diffonde in modo strutturante una rinnovata consapevolezza dell'interdipendenza che lega le persone, le cui azioni fanno vibrare e plasmano società e organizzazioni, al lato umano e professionale. Infatti sempre più di frequente i problemi dell'oggi richiedono la progettazione di soluzioni i cui effetti e implicazioni si riversano poi non solo sugli individui coinvolti nell'immediato, ma anche su chi è apparentemente più lontano da tale sfera di influenza. Il più grande esempio dell'interdipendenza che lega l'umanità si manifesta, riprendendo le parole di Trabucchi (1998), in un "inquinamento [che] non ha frontiere, [nel] disastro ecologico [che] non ha confini. L'inquinamento radioattivo può arrivare improvviso e invisibile da ogni parte della Terra e coinvolgere milioni di persone" (p. 206). Perciò, che si consideri l'interdipendenza su un piano sincronico o diacronico, nel recuperare la propria responsabilità storica occorre riappropriarsi e diffondere in modo più consapevole il vero senso della sostenibilità,

termine che, citando nuovamente Trabucchi, indica una "stabilità a lungo termine" (p. 198).

Proprio la sostenibilità è stata al centro di una ricerca sperimentale pubblicata dall'Istat nel 2020,[1] nella quale si è voluto legare questa tematica al mondo delle imprese, ai relativi comportamenti e all'attenzione verso gli effetti sull'ambiente naturale e sul benessere sociale. Relativamente alle organizzazioni, in tale ricerca si definisce la sostenibilità ambientale come l'insieme dei comportamenti che si implementano nel contesto organizzativo e nel processo lavorativo rivolti alla diminuzione dei propri influssi negativi sull'ambiente; mentre la sostenibilità sociale pone l'accento sull'insieme delle attività e iniziative che al di fuori dell'organizzazione incidono positivamente sul benessere dei propri lavoratori, rendendo l'equilibrio vita-lavoro stabile e di valore, legando la cultura organizzativa e quella sociale nelle trame della coerenza e dell'integrità.

In particolare, i dati rilevati fotografano un panorama nel quale il 91% delle imprese con 50 ed oltre addetti svolge attività di raccolta dei rifiuti differenziata, il 71 % controlla attivamente l'uso dell'energia e più della metà presta attenzione alle emissioni in atmosfera. Mentre dal punto di vista sociale, all'interno delle aziende, si registra che l'80% di queste svolge attività di formazione continua e il 73% effettua delle valutazioni con i dipendenti sul proprio benessere. Proprio l'attenzione posta su queste ultime due dimensioni è fondamentale, poiché indica l'attenzione data alla persona, non solo al lavoratore in sé, verso il suo apprendimento e sviluppo, che costituiscono degli spazi decisivi in cui poter diffondere l'importanza del tema della sostenibilità e come questo può essere integrato nelle pratiche giornaliere.

La diffusione di questo senso di consapevolezza è allo stesso tempo al centro dell'Agenda 2030 (2015) e in particolare è il fulcro dell'obiettivo 12.8, il quale precisa che "entro il 2030 [occorre] accertarsi che tutte le persone, in ogni parte del mondo, abbiano le informazioni rilevanti e la giusta consapevolezza dello sviluppo sostenibile e di uno stile di vita in armonia con la natura" (p. 23). Tale documento si profila come un piano d'azione con 17 traguardi focalizzati su una trasformazione più consapevole dell'attuale antropocentrismo, in cui l'uomo è sempre il fulcro dell'attenzione, ma allo stesso tempo gli si ricorda che è anche il perno dell'azione. Tale agenda, come vuole dire la stessa

[1] https://www.istat.it/it/files//2020/03/Imprese-e-sostenibilita-statistiche-sperimentali.pdf

etimologia del termine, ci guida effettivamente in una serie di impegni che non possono essere circoscritti ad un paio di giorni alla settimana, ma devono essere sottintesi in ogni momento della vita. Dopo il 2030 quegli obiettivi non dovrebbero più essere parte di un'agenda, bensì essere assimilati e consolidati nelle proprie abitudini e automatismi, perché ogni giorno si dovrebbe "curare e salvaguardare il nostro pianeta […] dove vige il rispetto universale per i diritti dell'uomo e della sua dignità" (pp. 1, 4). La stessa Assemblea Generale che ha redatto tale documento ammette che è un progetto ambizioso, eppure precisa che si tratta al contempo di un "viaggio collettivo" (p. 1), dove nessuno è solo o isolato, poiché tutti sono chiamati in causa in quanto "agenti critici del cambiamento" (p. 12), responsabili nello svolgimento della propria parte.

In questa prospettiva globale e inclusiva, riprendendo le parole di Delors (1996/2021), è possibile leggere la sintesi dell'orientamento che ad oggi dovrebbe avere l'impegno dell'uomo, cittadino e lavoratore, il quale "nel XXI secolo [deve] saper agire con una maggiore autonomia e capacità di giudizio, insieme a un più forte senso di responsabilità personale per il conseguimento di obiettivi comuni" (p. 19). All'interno di questa progettualità, nessuna potenzialità umana può restare inattivata, ma deve trovare il modo di emergere dallo stato latente dell'immaginazione concretizzandosi negli artefatti della propria creatività, manifestando in questo modo la propria autonomia individuale. In questa affermazione non deve esserci traccia di solipsismo o standardizzazione, ma solo l'aura di una responsabilità interiorizzata, la quale si fa progetto nell'essere una scelta, volontaria, abituale, personale.

Capitolo IV
Scegliere la responsabilità: tendenze ed esperienze dei lavoratori. Il disegno di ricerca

4.1 Metodo e disegno di ricerca

4.1.1 All'origine della ricerca: il tema, il contesto e l'obiettivo dell'indagine

La presente ricerca ha avuto origine durante l'esperienza di tirocinio che ho svolto all'interno della filiale di Rovigo del gruppo Manpower, dove ero inserita nel team on-site dedicato alla gestione dei processi vòlti alla preparazione e all'inserimento del personale magazziniere per il punto logistico Amazon BLQ1, situato a San Bellino-Castelguglielmo. All'interno di questo contesto ha iniziato a delinearsi il problema conoscitivo che è alla base di queste parole e che ha principalmente assunto la forma di una mia personale curiosità. A gennaio 2022, in concomitanza con i feedback relativi all'andamento del lavoro dell'anno passato forniti dal responsabile al proprio team, singolarmente e collettivamente, si è notato esplicitamente un cambiamento, un miglioramento, nell'atteggiamento delle persone coinvolte. Quest'ultime infatti dimostravano di essere più motivate nel dare prova delle proprie capacità e competenze, più attente e autonome in relazione ai processi di lavoro e all'organizzazione delle proprie mansioni, più misurate all'interno delle dinamiche relazionali con i colleghi, più coinvolte nelle esperienze di flusso (Csikszentmihalyi, 1975). Tutto ciò inoltre rendeva il clima all'interno dell'ambiente di lavoro più armonico e meno teso. Perciò questo sviluppo aveva effettivamente plasmato una condotta più bilanciata e curata nelle persone, che si concretizzava in azioni più responsabili. Tuttavia a distanza di alcune settimane gli effetti pressoché immediati che erano scaturiti dal compimento dei singoli colloqui iniziarono in certi casi ad affievolirsi, ad essere oscurati dal ritorno di condotte caratterizzate da un calo della motivazione nello svolgere le proprie mansioni e da una minore attenzione a

livello relazionale. La responsabilità che prima sosteneva l'agire professionale delle persone non era più scelta volontariamente, ma sembrava configurarsi come un obbligo. Davanti a queste oscillazioni sono emerse le domande che hanno definito la mia curiosità e il conseguente problema conoscitivo che fonda la ricerca. In particolare risuonava più forte l'interrogativo che mi chiedeva se e quando la responsabilità all'interno del contesto di lavoro poteva essere una scelta della persona, consapevole e volontaria. Successivamente sono emersi ulteriori quesiti in relazione a questo: cosa poteva influenzare positivamente tale scelta, quale orientamento assumeva la responsabilità del lavoratore, come si concretizzava nello svolgimento dei propri compiti e con i colleghi, perché in certe persone il maggiore *commitment* che si innescava persisteva più o meno a lungo. Nel riflettere su tali questioni, certi possibili fattori d'influenza iniziavano a definirsi, come la presenza di una leadership trasformativa, aperta al dialogo bidirezionale, la cui autorevolezza era riconosciuta da parte dei membri del team. In questo caso gli effetti positivi tendevano a protrarsi nel tempo, a differenza di quando i feedback erano dati da un leader non particolarmente aperto al dialogo e al confronto, che non vedeva nel gruppo che gestiva dei partner da guidare, ma dei sottoposti da comandare. Ulteriori determinanti erano date dalla tipologia di *task* giornaliera, se ripetitiva o variabile, dalla possibilità di dare all'organizzazione del lavoro una propria impronta personale, e infine dalle dinamiche relazionali che legavano i membri dei team, se queste si concretizzavano in presenza e se si era in grado di colmare la distanza che è propria del telelavoro.

Sulla base di queste domande, evidenze e riflessioni, si è definito il tema della ricerca, che dirama ed evolve in più direzioni: indagare lo sviluppo del concetto di responsabilità sull'onda delle Rivoluzioni industriali, delineare la tipologia di responsabilità che sarebbe necessario sviluppare all'interno del contesto lavorativo, mettere in evidenza i fattori che ne sono alla base e i processi vòlti a fortificarla. Tali argomenti permettono inoltre di affrontare la questione dell'evoluzione identitaria della persona e del lavoratore professionista, comprendendo in che modo l'atto di risposta nel rendere conto del proprio operato all'interno del contesto organizzativo può configurarsi come una scelta personale.

Nell'individuare i parametri spazio-temporali in cui indagare la tematica scelta e implementare la ricerca, inizialmente vi era l'intenzione di optare per il contesto in cui le mie curiosità erano sorte, ovvero il team in cui per un anno ho lavorato durante lo

svolgimento del tirocinio. In quest'ottica, il coinvolgimento e l'operatività all'interno dei processi di lavoro avrebbero fondato una ricerca-azione che si sarebbe svolta direttamente sul campo. Tuttavia le caratteristiche intrinseche di questo tipo di indagine, ovvero l'immersione totalizzante ed esistenziale all'interno della realtà indagata, approfondita dal ricercatore al fine di implementare un possibile intervento di miglioramento (Trinchero, 2002), mi ha indotto a modificare la mia scelta. Per una questione di tempistiche e normative il tirocinio si sarebbe concluso in concomitanza dell'inizio dell'indagine, tale per cui il mio coinvolgimento all'interno del contesto oggetto di indagine si sarebbe interrotto. Sulla base di ciò, si è optato per una ricerca basata su una matrice di dati, nonostante fossi consapevole degli eventuali rischi implicati in tale scelta, ossia la possibilità di raccogliere informazioni isolate dal contesto particolare del lavoratore. Si è tentato tuttavia di sviluppare una ricerca che potesse comunque cogliere la prospettiva dei lavoratori, in un'ottica quantitativa e qualitativa, conciliando, secondo la prospettiva di Trinchero (2002), la volontà di definire un panorama che si sviluppasse tanto in estensione quanto in profondità. Sulla scorta di quanto affermato, il mio personale ruolo in quanto ricercatrice si sviluppa sulla base di una prospettiva esterna alla realtà indagata, non essendo influenzata dalle dinamiche relazionali e contestuali in cui è sorto il bisogno conoscitivo.

In questo modo si è delineato l'obiettivo a monte dell'indagine: rilevare empiricamente delle informazioni che fossero alla base di una conoscenza più definita e consapevole inerente la tematica della responsabilità agentiva all'interno delle organizzazioni, individuando delle possibili regolarità nelle risposte del campione. Tale intento in particolare si pone il fine di approfondire tanto le tendenze principali che affiorano dai dati quantitativi, quanto le esperienze che emergono dalle stesse parole dei partecipanti, definendo congiuntamente una fotografia in 3D sulla tematica scelta.

4.1.2 Prospettiva ontologica, epistemologica e metodologica: dalle ipotesi alla domanda di ricerca

Dal punto di vista ontologico ed epistemologico, la presente ricerca è effettuata sulla base della prospettiva del realismo critico, tale per cui la realtà indagata è considerata come

oggettiva e conoscibile, ma non in modo deterministico. Il contesto in analisi infatti è definibile solo in modo "imperfetto e/o probabilistico" (Trinchero, 2002, p. 26), poiché esso, in quanto insieme di stratificazioni, è osservato da molteplici livelli, tra loro implicati e non prevedibili, analizzati e interpretati attraverso un quadro teorico precedentemente definito.

Sulla base di tali considerazioni e attraverso una preliminare ricerca, è stata individuata una carenza sul piano teorico inerente la tematica scelta. In particolare si è notato che gli studi inerenti la responsabilizzazione dei lavoratori in azienda erano limitati o ai contesti giuridico-sanitari o alla legge 81/08 (aggiornata nel gennaio 2022), che regola la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, attraverso la presenza di figure come il medico competente o il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP). Nonostante questo, è stato definito un quadro teorico che sintetizzasse e usufruisse dell'apporto fornito dai materiali teorici e accademici che trattavano la tematica della responsabilità o indirettamente o sotto altri punti vista che non riguardavano esattamente l'agentività del lavoratore o il contesto organizzativo. Inoltre, sulla base della domanda e delle sotto-domande di ricerca, il quadro teorico si è arricchito degli sviluppi inerenti il campo di ricerca dello sviluppo organizzativo e dell'evoluzione del lavoro, le teorie relative ai processi motivazionali, le considerazioni in merito all'autonomia del professionista, l'evolversi in modo congiunturale della saggezza del lavoratore e della sua professionalità attraverso l'esperienza e la consapevolezza dei propri bisogni. Tali materiali hanno definito il panorama teorico in cui inserire la domanda di ricerca, la base a sostegno della successiva operatività e il filtro attraverso il quale analizzare e interpretare i dati raccolti. Sulla scorta di questo quadro teorico, sono state formulate le iniziali ipotesi alla base della ricerca, ovvero che la responsabilità può essere una scelta volontaria, consapevole e desiderata del lavoratore qualora egli sia motivato intrinsecamente dal contesto organizzativo e abbia la possibilità di sviluppare e affermare la propria autonomia sia all'interno di un gruppo sia verso l'organizzazione del proprio lavoro. In questo modo, scegliendo di agire responsabilmente, l'individuo sviluppa sicurezza emotiva e professionalità, costituendo per l'azienda di cui è parte un valore aggiunto. Perciò la metodologia che prende forma è prevalentemente deduttiva, basata sul quadro teorico precedentemente definito, che sostiene e corrobora l'interpretazione

dei dati individuando delle possibili tendenze sulla base di un approccio nomotetico e idiografico (Trinchero, 2002).

4.1.3 Impostazione tecnico-operativa: campione, strumenti di rilevazione dati e dimensioni indagate

Come sostiene Trinchero (2002), sulla base delle considerazioni a livello ontologico, epistemologico e metodologico si sono definite le successive scelte sul piano tecnico-operativo. In particolare in relazione allo strumento di indagine e raccolta dati si è optato per un questionario autocompilato, somministrato ad una popolazione di lavoratori in azienda che riflettono sulla tematica della responsabilità come scelta e sui fattori che la determinano favorendone lo sviluppo. I rispondenti all'indagine, nel complesso 103, hanno costituito il campione di riferimento analizzato nella sua totalità o i sotto-campioni definiti attraverso l'incrocio delle variabili.
Per quanto concerne la struttura dello strumento di ricerca, questo è costituito da domande a risposta chiusa per rilevare le tendenze generali all'interno del campione, e arricchito da tre domande a risposta aperta, per raccogliere dal punto di vista qualitativo l'opinione e l'esperienza dei partecipanti.
Attraverso tale combinazione di tecniche, qualitative e quantitative, si è tentato di ricavare dei dati che avessero gradi di strutturazione differenti. Nel primo caso, una matrice di dati trattata con tecniche statistiche, che raccoglie i dati provenienti da 23 domande chiuse: tredici domande di scelta (numero 1-4, 6-8, 10, 13, 15, 18, 20, 22), otto di grado di accordo (numero 11, 12, 14, 16, 17, 19, 21, 23) e due di posizionamento (numero 5 e 9). Mentre le domande aperte sono rispettivamente le numero 24, 25 e 26, esaminate sulla base dell'analisi dei contenuti, individuando unità di classificazione, categorie, frequenza in cui quest'ultime compaiono, comunalità e unicità.
La definizione delle domande si è basata sulla realizzazione di una griglia che sintetizza e ordina le principali tematiche trattate nel quadro teorico. In particolare, dopo aver preso visione di quest'ultimo nella sua totalità, sono state definite quattro dimensioni:

- sviluppo organizzativo e responsabilità sul lavoro
- prassi conoscitiva e responsabilità

- coscienza morale nella responsabilità
- responsabilità ed esperienza del lavoratore in azienda.

A queste si aggiunge poi la quinta relativa all'area biografica del partecipante, che comprende le specifiche inerenti l'età, il sesso, la quantità di tempo in cui è inserito nel mondo del lavoro e la tipologia di contratto. Per ogni dimensione sono state poi definite le relative sottodimensioni, alle quali corrispondono i rispettivi indicatori e descrittori, Successivamente da quest'ultimi sono state definite di conseguenza le domande hanno definito lo strumento di ricerca, realizzato tramite Google Moduli.

Attraverso la strutturazione di tale griglia di riferimento, riportata al termine del presente sotto-capitolo, si sono voluti indagare i principali fattori che determinano la responsabilità agentiva del lavoratore, di cui è data la definizione operativa di seguito.

La responsabilità agentiva si definisce come la capacità del lavoratore di saper rispondere prontamente alle sfide che gli si pongono sia dall'interno che dall'esterno del contesto organizzativo, essendo poi in grado di rendere conto davanti al tribunale della propria coscienza delle eventuali conseguenze scaturite dal suo agire. L'individuo compie le proprie scelte e agisce secondo la sua volontà, in un'ottica di consapevolezza, professionalità e a supporto del sistema organizzativo.

Per motivazione riflessiva, in relazione al concetto di responsabilità agentiva, si intende il meccanismo interno che dirige la volontà dell'uomo, determinandone l'attivazione, l'orientamento, la forza e la continuità nelle proprie scelte e azioni. Alla base della motivazione del lavoratore responsabile vi è la consapevolezza del valore che è in lui, che merita di essergli riconosciuto e che si concretizza nel suo saper fare. Ciò si delinea tramite un costante dialogo riflessivo con se stesso o con il sostegno, all'interno dell'azienda, di terzi.

L'orientamento della responsabilità indica la direzione che assume l'impegno professionale del lavoratore sulla scorta della propria motivazione riflessiva. Gli indirizzi indagati in particolare sono i processi di lavoro, i colleghi, il funzionamento dell'azienda, il proprio capo.

L'autonomia all'interno del contesto organizzativo e in relazione alla responsabilità del lavoratore è in questo caso considerata da due prospettive. Nel primo caso si considera la capacità dell'individuo di affermare la propria autonomia all'interno delle relazioni interpersonali o di gruppo. Queste ultime devono essere considerate dei supporti per la

propria crescita, per cercare un confronto, per costruire alleanze produttive per l'organizzazione, senza tuttavia indurre la persona ad instaurare un legame di dipendenza o di comodo che impedisce di maturare o di assumersi le proprie responsabilità. L'autonomia tecnica indica la capacità del lavoratore di saper combinare le proprie conoscenze, capacità e competenze al fine di poter governare il processo di lavoro nel quale è inserito affrontandone gli eventuali imprevisti, consapevole delle proprie azioni, responsabile degli eventuali effetti.

La saggezza nell'agire implica l'essere in grado da parte del lavoratore di bilanciare i propri stati d'animo nel contesto lavorativo, sia nell'affrontare le proprie mansioni sia nelle dinamiche interpersonali. Questa compostezza si riflette in un agire prudente, energico e responsabile.

Infine, la professionalità, che indica l'esito della combinazione dei precedenti elementi, responsabilità, motivazione, autonomia e saggezza, i quali integrati tra loro e sviluppati armonicamente permettono di formare un professionista capace e trasformativo.

Griglia di riferimento: il collegamento tra teoria e operatività

DIMENSIONE	**SOTTODIMENSIONE**	**INDICATORE/DESCRITTORE**
Area biografica relativa al partecipante	Età	Fascia d'età del partecipante
	Sesso	Sesso del partecipante
	Anni di esperienza nel mondo del lavoro	Fascia di anni in cui il partecipante è nel mondo del lavoro
	Tipologia di contratto	Tipologia di contratto del partecipante
Sviluppo organizzativo e responsabilità sul lavoro	Riconoscimento personale e benessere del lavoratore nell'organizzazione	Grado di percezione del lavoratore relativo al riconoscimento del proprio valore da parte dell'organizzazione
		Grado di benessere all'interno dell'organizzazione
	Cambiamenti dovuti alla Pandemia Covid-19	Grado di impatto nell'equilibrio vita-lavoro dovuto alla Pandemia Covid-19

	Il lavoratore in azienda e la possibilità di scegliere una responsabilità tra agentività, sensibilizzazione e percezione	Grado di agentività nel poter scegliere una responsabilità
		Grado di sensibilizzazione nel trattare la tematica della responsabilità in azienda
		Tipologia di percezione del lavoratore su cosa sia la responsabilità nella propria professione
		Rapporto tra l'assunzione di una responsabilità e la conoscenza di come il proprio lavoro permette di raggiungere gli obiettivi a lungo termine dell'azienda
Prassi Conoscitiva e responsabilità	Motivazione e Responsabilità "Agentiva"	Grado di significatività del proprio lavoro
		Tipologia di fattori che influenzano la motivazione del lavoratore nell'assumersi una responsabilità
	Relazioni interpersonali e responsabilità	Grado di importanza delle relazioni durante il lavoro
		Tipologia di orientamento che assume la responsabilità individuale
	Autonomia nella Téchne e responsabilità	Grado di autonomia nel risolvere problematiche con le proprie capacità
		Rapporto tra autonomia e responsabilizzazione
Coscienza Morale nella responsabilità	Saggezza morale e responsabilità	Tipologia di emozioni che scaturiscono nell'assumersi una responsabilità
		Grado di frequenza per cui il lavoratore è obbligato ad assumersi delle responsabilità non volute
		Tipologia di reazione nel lavoratore davanti alla richiesta di assunzione di una responsabilità non voluta

		Rapporto tra prudenza e responsabilizzazione sul lavoro
	Responsabilità e sviluppo professionale	Tipologia di fattori che favoriscono lo sviluppo professionale in un'ottica di responsabilità
	Moralità prospettica	Grado di consapevolezza verso l'impatto del proprio agire sul futuro
Responsabilità ed esperienza del lavoratore in azienda	Esperienza in azienda e responsabilità	Significato della responsabilità secondo l'esperienza del lavoratore
		Tipologia di situazione in cui per il lavoratore l'assolvere ad una responsabilità è stato un piacere
		Tipologia di situazione in cui il lavoratore ha preferito evitare o rifiutare una responsabilità

4.1.4 Intenti assiologici

Ciò che emerge dalla definizione del quadro teorico è che la responsabilità non costituisce solo un dovere, ma dovrebbe essere considerata innanzitutto un valore, una fonte di virtù per sé e per il sistema organizzativo di cui si è parte. In particolare tale capacità di risposta può essere affinata e consolidata nel tempo, attraverso l'evolversi dell'esperienza, delle dinamiche lavorative e delle relazioni interpersonali. All'interno di queste dinamiche tuttavia, solo l'azione congiunta e ottimizzatrice del lavoratore e dell'organizzazione può orientare le parti a dare un significato sentito e unico alla responsabilizzazione e alla sua scelta in quanto habitus.

Una parte di questo reciproco scambio ha inizio nel prendere consapevolezza del proprio ruolo all'interno di tale processo. Per questo il fine tacito sotteso alle domande della ricerca è di innescare nel partecipante l'inizio di una possibile riflessione con se stesso, su come vive e manifesta il suo essere responsabile sul lavoro, sui suoi significati motivanti, sulle sue necessità, su ciò che desidera o ambisce il proprio Io professionale.

4.2 Analisi e interpretazione dei dati quantitativi. Tendenze campionarie e casi unici

4.2.1 Caratteristiche biografiche del campione

Il campione formato da 103 lavoratori è costituito per la maggioranza da persone con un'età compresa tra i 30 e i 44 anni (47%), alle quali seguono 33 (32%) e 22 (21%) soggetti che hanno rispettivamente tra i 18 e 29 anni e tra i 45 e i 60 anni.

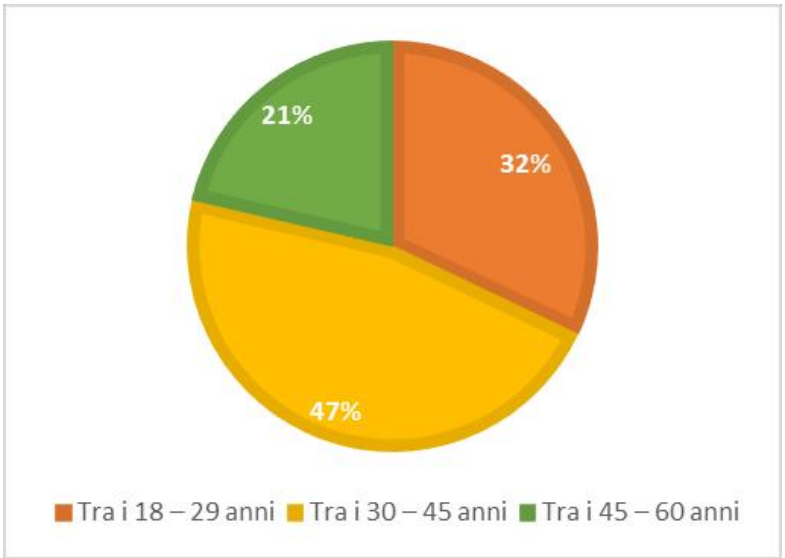

Grafico 1. Età dei partecipanti

69 partecipanti sono femmine mentre i restanti 34 sono di genere maschile.
Per quanto concerne la quantità di anni di esperienza lavorativa, come indicato nel Grafico 2, il campione si compone di 39 persone (38%) presenti nel mondo professionale tra 0 e 9 anni, 37 individui (36%) tra i 10 e i 19 anni, 23 soggetti (22%) tra i 20 e i 34 anni e i restanti 4 con oltre 35 anni.

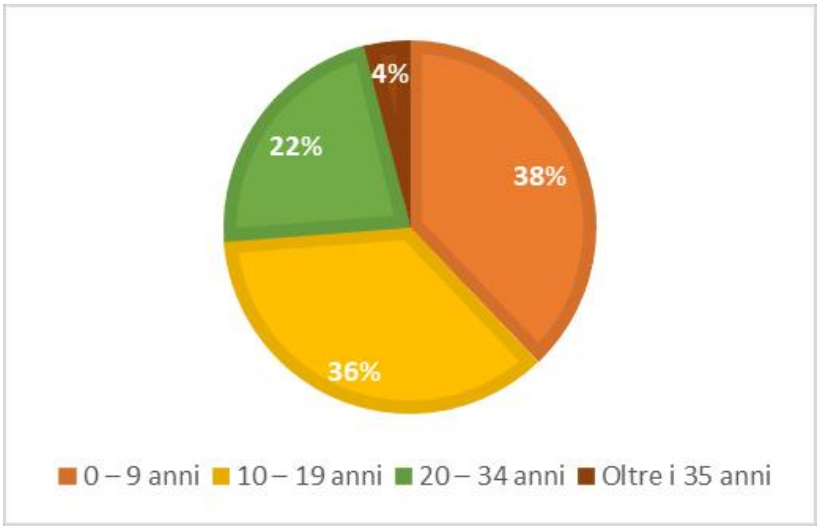

Grafico 2. Anni di esperienza lavorativa dei partecipanti

La rilevazione dei dati inerente la tipologia contrattuale in essere, riportati nel Grafico 3, mette in evidenza che più della metà dei lavoratori (66%) ha un contratto a tempo indeterminato (68 persone), a cui seguono in ordine decrescente la presenza di 17 tempi determinati, 10 liberi professionisti, 4 apprendisti, 2 tirocinanti e 2 soggetti con contratto a chiamata.

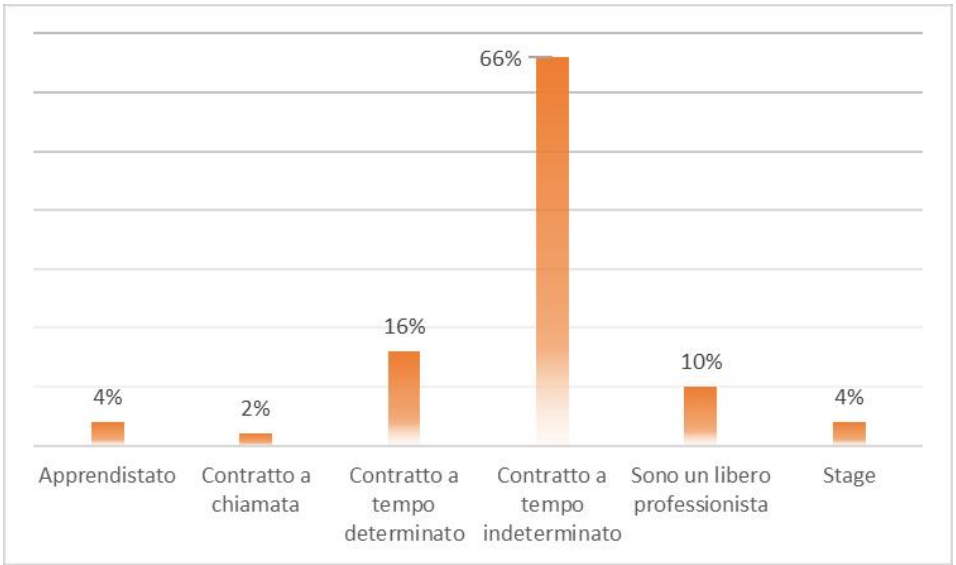

Grafico 3. Tipologia contrattuale dei partecipanti

4.2.2. Great Resignation e work-life balance: conferme e negazioni

Come sostiene Danzi (2021) è fondamentale che la persona in azienda sia considerata innanzitutto come un'"UmanaRisorsa" (Danzi, 2021), riconosciuta nella totalità della propria dignità. Ciò è direttamente proporzionale al suo essere propositiva, proattiva e alla tendenza a ricercare responsabilità considerandole come una sfida, un piacere intrinseco.

Considerando le risposte date alla domanda 5 del questionario di ricerca, relativa alla percezione del lavoratore sul riconoscimento della propria importanza da parte dell'azienda di cui è parte, emerge che più della metà delle unità danno un voto sufficiente. Nello specifico 38 individui (37%) si sentono riconosciuti secondo un punteggio compreso tra 6 e 7, e 37 (36%) tra 8 e 10. Le restanti 28 unità (27%) invece rispondono che il riconoscimento del proprio valore si individua in una fascia insufficiente tra 1 e 5.

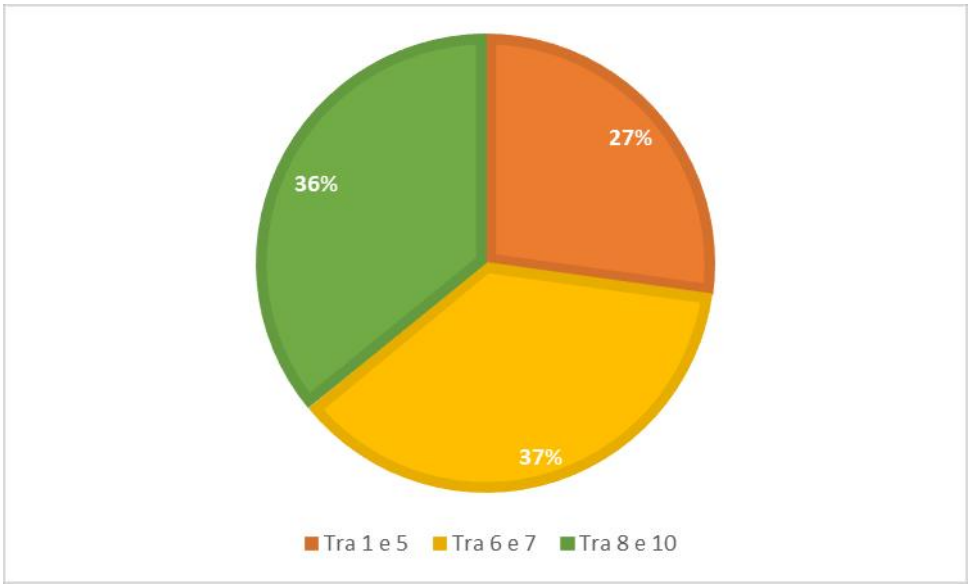

Grafico 4. Grado in cui le organizzazioni riconoscono l'importanza dei lavoratori

Il mancato riconoscimento del valore della risorsa nell'organizzazione è stato considerato uno dei motivi alla base del fenomeno della *Great Resignation*, le grandi dimissioni di massa che si sono manifestate a seguito dell'estendersi della Pandemia Covid-19. Proprio per indagare tale aspetto è stata formulata la domanda 6, in cui si chiede esplicitamente al partecipante se fosse in cerca di altre opportunità di lavoro. Le informazioni raccolte

evidenziano apparentemente una controtendenza rispetto al fenomeno, infatti solo 33 persone su 103 indicano che al momento della compilazione del questionario stavano pensando di lasciare il proprio lavoro per un altro. Nello specifico tale scelta per 27 unità è dovuta al fatto che essi non si sentono in sintonia con il contesto organizzativo (ambiente, colleghi, capo), mentre alle 6 restanti non piace il contenuto del proprio lavoro, ciò che svolgono quotidianamente. Perciò secondo questa prospettiva, sono 70 le persone che mentre rispondevano all'indagine non cercavano altre opportunità. Tuttavia, scendendo nello specifico della rilevazione di quest'informazione, si nota che sono 46 le persone che effettivamente si sentono appagate da ciò che fanno, poco meno della metà. Le rimanenti 24 infatti non si interessano di cercare altri lavori poiché ritengono di non poterne trovare. Dunque in tale prospettiva sono 57 (55%) su 103 gli individui che effettivamente non sono appagati pienamente dalla propria professione.

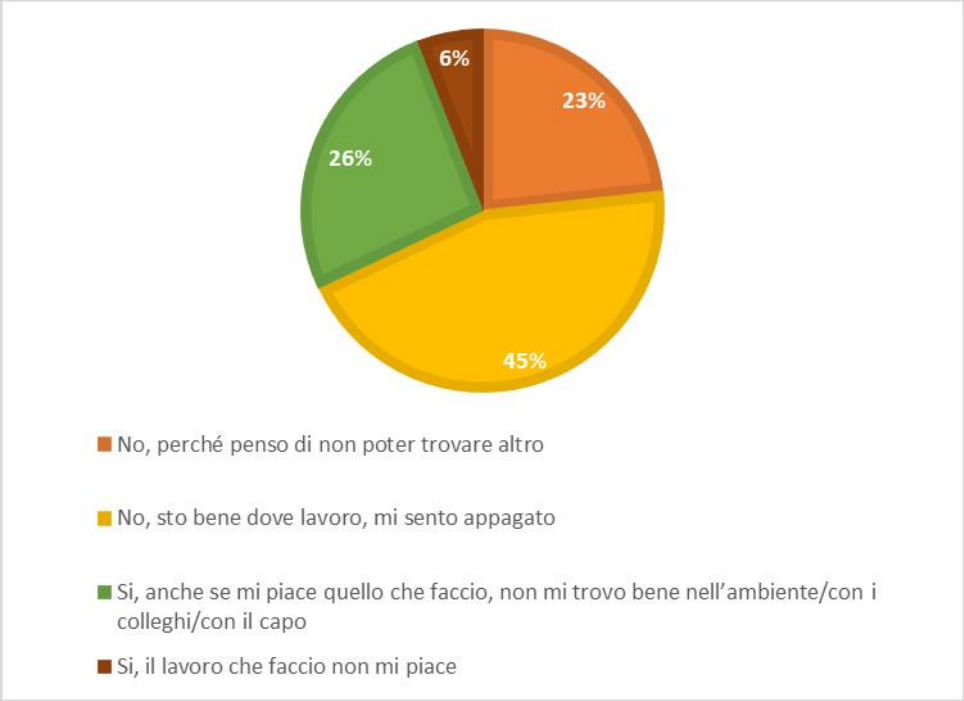

Grafico 5. Numero dei partecipanti in relazione alla ricerca di una diversa opportunità di lavoro

Dunque la possibilità di confermare il fenomeno delle grandi dimissioni di massa è frenata dal fatto che le persone sembrano o non essere consapevoli delle loro intrinseche potenzialità alla base del proprio spirito di autoimprenditorialità, o ritengono che altri contesti non siano propensi nel riconoscere il loro valore, o non vogliono abbandonare la

propria stabilità lavorativa, come si evince dal fatto che 20 persone su 27 che pensano di non trovare altre opportunità hanno un contratto a tempo indeterminato.

Un'ulteriore fattore alla base della *Great Resignation* è dato dal fatto che durante la Pandemia Covid-19 è cambiata sensibilmente la percezione dei lavoratori riguardo l'importanza nel trovare il proprio *work-life balance*, rivendicando il diritto di avere un maggiore tempo di qualità da dedicare alla propria vita personale. Eppure, alla specifica domanda relativa a questo argomento, con cui si è tentato di comprendere se fosse cambiata o meno l'importanza attribuita alla propria sfera privata (numero 7), 66 partecipanti (64%) hanno risposto che per loro la situazione è rimasta invariata e per 5 rispondenti il lavoro è diventato più importante, forse davanti alla possibilità di perderlo o al calo lavorativo che ha interessato certi ambiti professionali. In ogni caso, solo 32 persone (31%), pari a poco meno di un terzo del campione, confermano la tendenza per cui a seguito della Pandemia la propria vita privata è diventata la priorità rispetto al lavoro.

Grafico 6. Impatto della Pandemia sull'equilibrio vita-lavoro dei lavoratori

Nello specifico, di questo sotto-campione di 32 unità, 9 non stanno cercando altre opportunità perché si sentono appagate, 6 sono coloro che pensano di non trovare altro. in conclusione, 17 sono i lavoratori che non si sentono soddisfatti di ciò che fanno, che percepiscono la responsabilità verso se stessi di trovare nuove opportunità, e

probabilmente uno dei motivi può essere dato dall'impossibilità di trovare un equilibrio tra vita e lavoro soddisfacente.

4.2.3 Scegliere la responsabilità tra riconoscimento e consapevolezza di processo

Il grado di agentività nel poter scegliere una responsabilità sul lavoro è la parafrasi del contenuto espresso nella domanda 8, che sintetizza una delle questioni fondanti della presente ricerca. Secondo le risposte raccolte, sembra che effettivamente nella maggior parte delle organizzazioni a cui appartengono i partecipanti ci siano le basi per poter sviluppare un senso di responsabilità che ha origine nella volontarietà e nella consapevolezza di una scelta personale. Infatti 80 lavoratori su 103 (78% del campione) sostengono che sul lavoro sia possibile scegliere se assumersi una responsabilità.

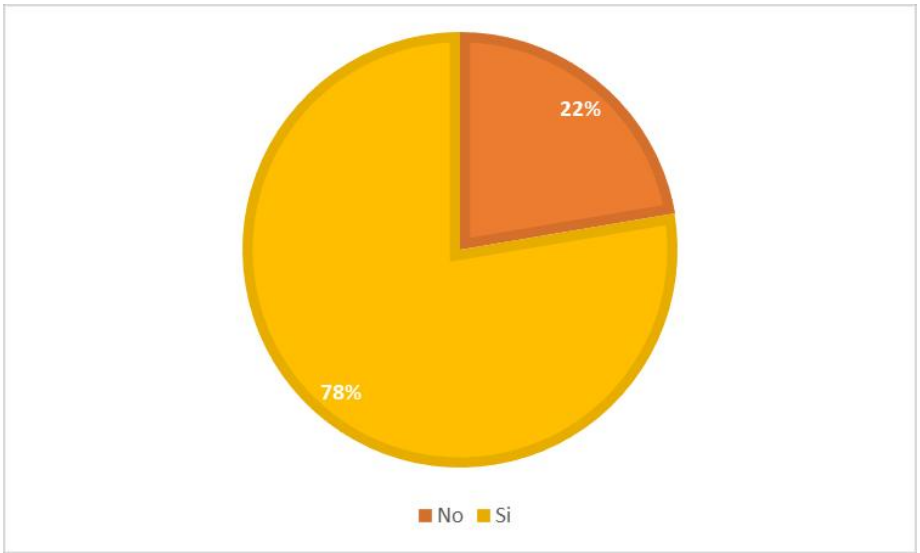

Grafico 7. Secondo te sul lavoro si può ancora scegliere se assumersi una responsabilità?

Tra i restanti 23 che affermano il contrario si nota in particolare la presenza di 11 unità con l'età compresa tra i 18 e i 29 anni e 13 con un'esperienza lavorativa tra 0 e 9 anni. Questo potrebbe denotare il fatto che per essere consapevoli nello scegliere volontariamente una responsabilità è fondamentale maturare un senso di autonomia, padronanza e prudenza, che si ergono sulla qualità dell'esperienza e inevitabilmente anche sulla sua quantità.

Tabella 1. Età dei partecipanti in relazione alla possibilità di scegliere una responsabilità

Fascia d'età	Si	No
Tra i 18 – 29 anni	22	11
Tra i 30 – 45 anni	39	9
Tra i 45 – 60 anni	19	3
Totale	80	23

Tabella 2. Anni di esperienza dei lavoratori in relazione alla possibilità di scegliere di una responsabilità

Anni di esperienza lavorativa	Si	No
0 – 9 anni	26	13
10 – 19 anni	30	7
20 – 34 anni	21	2
Oltre i 35 anni	3	1
Totale	80	23

Inoltre tra i 23 rispondenti secondo i quali non è possibile scegliere se assumersi una responsabilità, è risultato che 14 persone percepiscono il riconoscimento della propria importanza compreso in un punteggio relativamente basso, tra 2 e 6.

Perciò l'impossibilità nel poter esprimere la propria volontà nello scegliere una responsabilità, esprimendo in questo modo le proprie facoltà critiche, in questo caso è confermata dal fatto che quelle stesse persone non sono riconosciute nella loro importanza, nell'unicità del loro valore, dall'azienda. Questi lavoratori all'interno del contesto organizzativo sembrano essere trattati più come pedine, che come attori (Pink, 2010/2022).

Tuttavia si nota un rovescio della medaglia: 9 persone che sostengono di non avere possibilità di scelta nell'ambito della responsabilizzazione specificano che sentono la propria importanza riconosciuta secondo un punteggio tra 7 e 9. Questo indica che anche se non si può esprimere la propria soggettività attraverso atti di scelta relativamente all'assunzione della responsabilità, le organizzazioni riconoscono comunque il valore della persona secondo altri parametri, facendola sentire appagata. Questo è infatti il caso del partecipante 65, un ragazzo in apprendistato tra i 18 e i 29 anni, il quale, considerando la totalità delle sue risposte, sostiene che egli non può scegliere se assumersi una responsabilità sul lavoro e ancor più che spesso è obbligato nel farlo, accettando l'imposizione senza obiezioni, non rifiutandosi mai. Nonostante ciò all'interno della sua

azienda egli si sente riconosciuto secondo un punteggio pari a 9, si reputa molto soddisfatto di ciò che fa e ritiene di avere molta autonomia nell'organizzare il proprio lavoro. In questo quadro la responsabilità sembra configurarsi in quanto risposta al proprio senso del dovere, nel dimostrare il proprio valore e nell'accettare un compito dove si può agire in autonomia, come sottolinea la risposta alla domanda 25, tale per cui la responsabilità è stata un piacere quando il soggetto ha avuto la possibilità di "*realizzare un progetto completamente da solo*".

Un ulteriore esempio, opposto rispetto al partecipante appena analizzato, è dato dal soggetto 26, una donna tra i 30 e i 45 anni, la quale sostiene di poter scegliere se assumersi o meno una responsabilità sul lavoro, tuttavia il riconoscimento che percepisce è per lei pari a 1. Specifica infatti che al momento della compilazione stava cercando altre opportunità di lavoro poiché non si sentiva in sintonia nel contesto organizzativo e dalla totalità delle risposte emerge che essa possiede un senso di responsabilità che non è in alcun modo supportato dal contesto organizzativo. Il proprio senso di responsabilizzazione afferisce innanzitutto al "*saper scegliere in coscienza, con mente e intuito e cuore a comando*" (scrive in risposta alla domanda 24), eppure ciò non è al contesto organizzativo, dove il soggetto, alla domanda 25, "*precisa che dove lavoro non esiste la vera responsabilità*". Tale mancanza ovviamente si riflette nel punteggio dato al grado di sensibilizzazione alla presente tematica in azienda, che per la partecipante 26 è pari a 1.

Quest'ultimo è di fatto il contenuto della domanda numero 9, vòlta ad indagare quanto effettivamente all'interno delle organizzazioni si parla di responsabilità. In questa direzione, come mostra il Grafico 8, sono presenti 35 lavoratori su 103 (il 34%), i quali evidenziano un grado di sensibilizzazione insufficiente (tra 1 e 5). Mentre per le restanti 68 persone (66%) il punteggio dato è sufficiente.

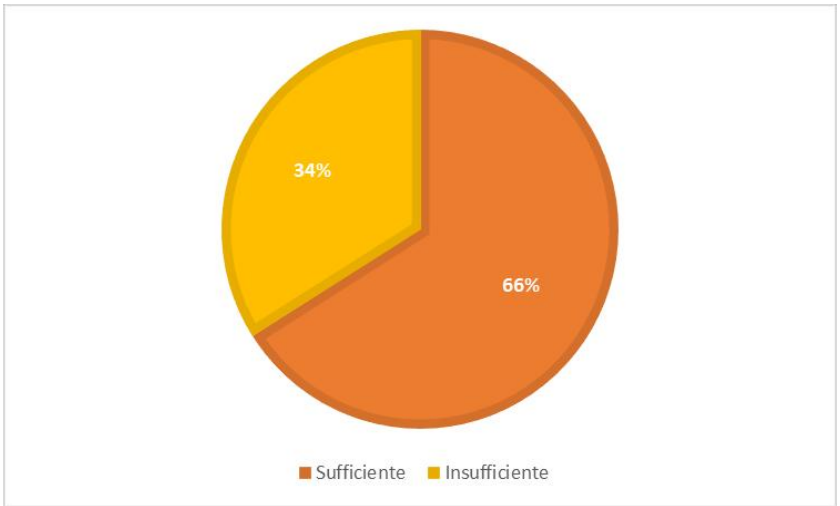

Grafico 8. Sensibilizzazione al tema *responsabilità* in azienda per i lavoratori

In questo frangente occorrerebbe approfondire qual è la specifica prospettiva secondo la quale il topic responsabilità è affrontato. Quest'ultimo è circoscritto allo svolgimento dei periodici corsi sulla sicurezza sul lavoro oppure è sviluppato attraverso uno scambio reciproco di riflessioni e opinioni che orientano l'agire professionale?

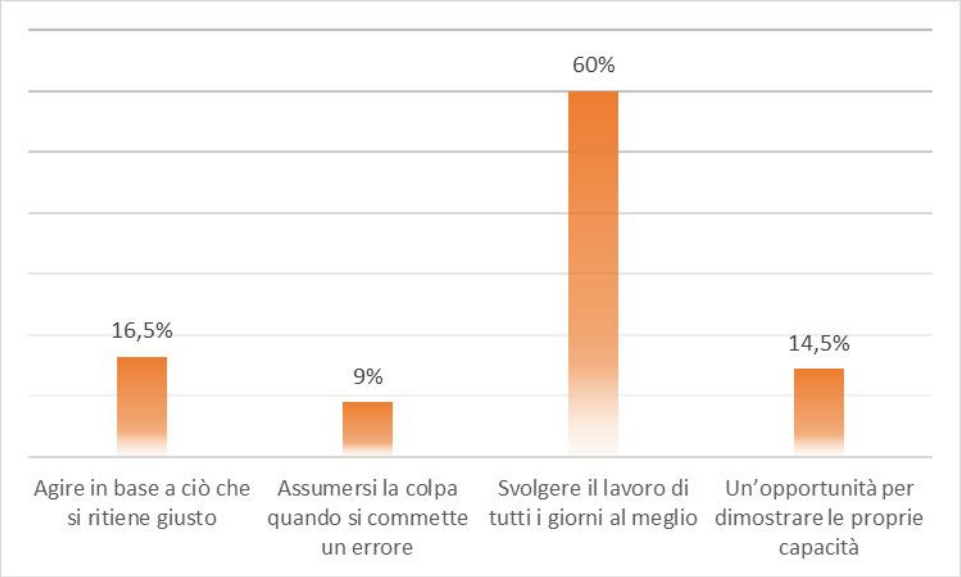

Grafico 9. Cosa significa essere responsabili per i lavoratori

Uscendo dalla prospettiva che guarda complessivamente all'organizzazione e tornando al singolo agente, è stato chiesto al lavoratore, attraverso la domanda 10, cosa vuol dire per lui essere responsabile. Come si può notare nel Grafico 9, per la maggior parte dei rispondenti, 62 unità (60%), essere responsabili implica lo svolgimento del proprio lavoro

di tutti i giorni al meglio, facendo riferimento sia alle proprie capacità che connotano l'Io professionale, sia alla sua costanza e perseveranza, che connota una responsabilità che è sottesa all'agire quotidiano, tacitamente concretizzata nell'abitudine.

Per 17 (16,5%) rispondenti invece l'essere responsabili fa riferimento alla dimensione della morale e della coscienza, orientando l'azione secondo ciò che si ritiene giusto. Per 15 (14,5%) persone l'accettazione di una responsabilità si connota invece come una sfida, un'opportunità per dimostrare le proprie capacità dando prova in questo modo di un atteggiamento professionale sorretto da una motivazione 3.0 (Pink, 2010/2022). Infine, le restanti 9 unità (9%) sembrano conferire al proprio essere responsabili una connotazione negativa, per la quale questa implica l'assunzione di una colpa qualora si dovesse commettere un errore. In questo caso l'essere responsabili emerge in concomitanza con il fallimento personale e il conseguente dover fare ammenda del proprio errore. Perciò, tra le righe di queste risposte, sembra emergere un Io professionale che è circoscritto allo svolgimento di un compito.

Di questi ultimi 9 rispondenti si nota in particolare che 5 persone hanno un'età compresa tra i 18 e i 29 anni. Si tratta perciò di una consapevolezza professionale ancora in fase di sviluppo. Probabilmente per questo il proprio sguardo è permeato sulla visione dicotomica che distingue lo svolgimento delle proprie mansioni in bene o male.

Come dimostra il Grafico 10, la possibile connessione tra la concezione della responsabilità come assunzione di colpa e l'età dei partecipanti non è tuttavia la regola. Considerando il sotto-campione formato da 33 unità con età compresa tra i 18 e i 29 anni, si nota infatti che 16 di loro afferiscono ad una responsabilità tecnica, 7 alla sua declinazione morale e 5 di loro la considerano un'opportunità. Questa diversificazione sarebbe effettivamente da indagare all'interno dello specifico contesto organizzativo, considerando la misura in cui l'azienda investe nella formazione delle proprie giovani risorse e verificando se all'interno dell'ambiente le pratiche di feedback, che rafforzano la consapevolezza dei lavoratori, assumono la forma di un dialogo continuo o di un evento sporadico.

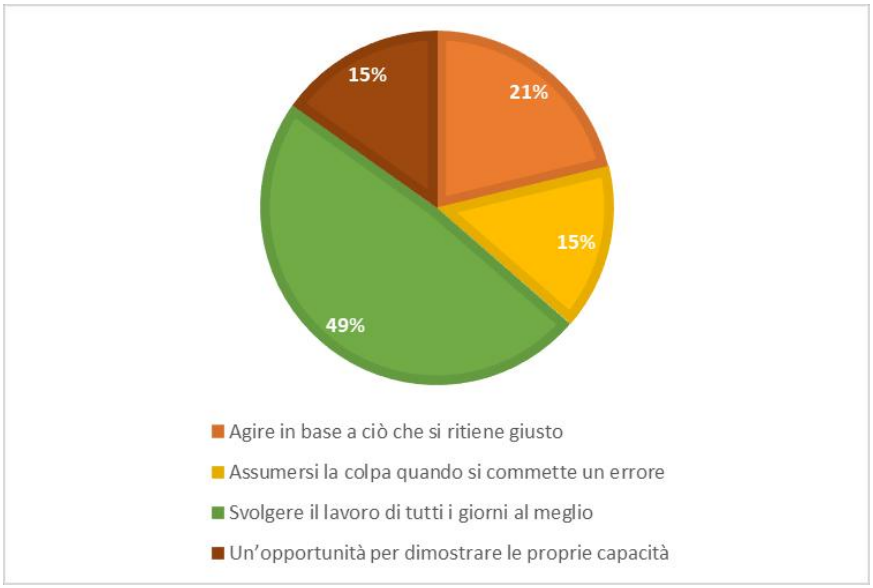

Grafico 10. Significato attribuito all'essere responsabili dai lavoratori con età tra i 18-29 anni

Successivamente, per comprendere in quale modo l'essere responsabili può essere sviluppato e rafforzato, è stato chiesto ai partecipanti se la conoscenza di come il proprio lavoro si inserisce nel processo che permette all'azienda di raggiungere i propri obiettivi futuri può essere utile (domanda 11). Come si nota dal Grafico 11, 58 unità (56%) indicano molto, 38 (37%) abbastanza. Solo 3 persone ritengono sia indifferente, altre 3 poco e infine uno solo dei partecipanti considerano questa conoscenza per niente importante. Perciò le 96 persone che reputano decisivo questo sapere confermano il fatto che condividere gli obiettivi comuni essendo consapevoli del modo in cui il proprio operato permette di oltrepassare i traguardi organizzativi è fondamentale per responsabilizzare i lavoratori.

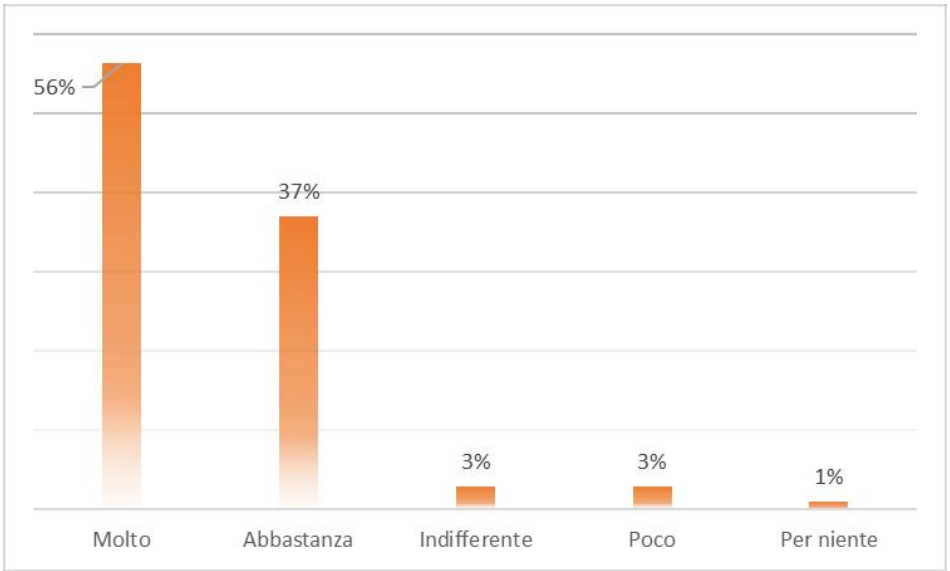

Grafico 11. Importanza per i lavoratori nel sapere come il proprio lavoro è utile per raggiungere gli obiettivi organizzativi a lungo termine

Il singolo individuo che non reputa per niente utile tutto ciò è l'unità precedentemente analizzata, la numero 26. Non solo secondo le sue parole la responsabilità non fa parte della cultura organizzativa, ma allo stesso tempo anche gli stessi colleghi tendono a "*non assumersi la responsabilità sul proprio scegliere"* e tale è il motivo per cui rifiuta l'assegnazione di eventuali compiti. Successivamente la persona precisa che per essere motivata nell'assumersi maggiori responsabilità in modo più sereno sarebbe per lei importante lavorare in un ambiente in cui le comunicazioni sono date in modo chiaro e preciso, dove c'è dialogo. Nel contesto in analisi invece sembra che ciascuno sia focalizzato solo sul proprio agire, in un'ottica di esclusività che non sa o non vuole guardare alla totalità sistemica.

4.2.4 Ricevere fiducia VS aumento salariale

Per poter svolgere con motivazione il proprio lavoro, questo deve essere plasmato da una significatività innanzitutto personale, la quale è fonte primaria di soddisfazione per l'individuo che si approccia alle proprie mansioni con dedizione e responsabilità. In particolare attraverso la domanda 12 è stato chiesto ai partecipanti quanta soddisfazione ricavassero dallo svolgimento del proprio lavoro giornaliero. Come si può notare dal Grafico 12, per 80 unità (77%) il proprio lavoro è molto o abbastanza significativo mentre

per 6 persone è indifferente. 17 invece sono i soggetti che da ciò che svolgono traggono poca o nessuna soddisfazione.

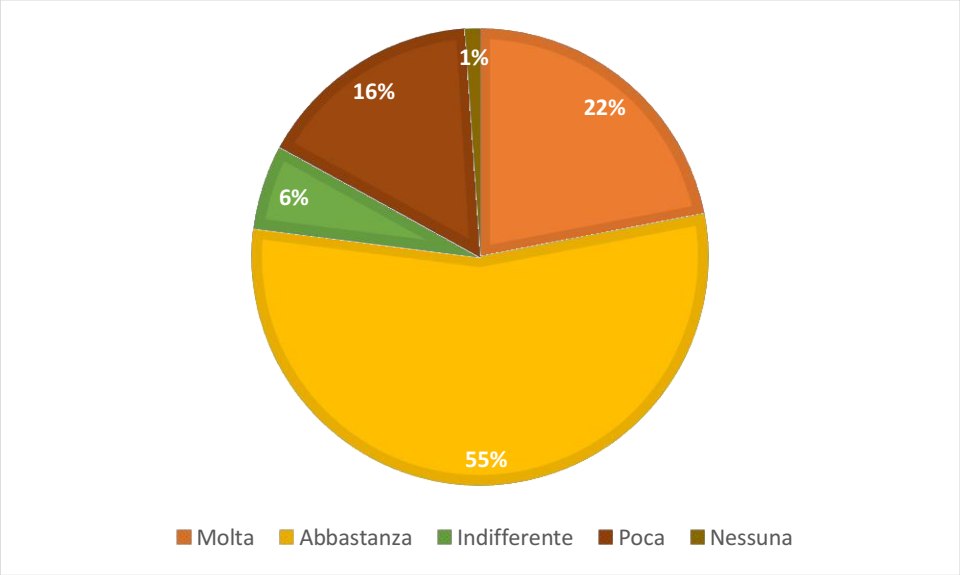

Grafico 12. Soddisfazione percepita dai lavoratori verso lo svolgimento del proprio lavoro giornaliero

Tra questi 17, 12 si sentono valorizzati in azienda secondo un punteggio, su una scala da 1 a 10, mediamente basso di 4 punti. Spesso infatti è difficile considerare soddisfacente il proprio lavoro quando la stessa azienda non dimostra di essere altrettanto soddisfatta dell'operato dei propri dipendenti. Infatti, al rovescio della medaglia, si nota che su 80 persone molto o abbastanza soddisfatte, 62 danno un punteggio sufficiente relativamente al riconoscimento della propria importanza in azienda.

La soddisfazione per il proprio lavoro è uno degli elementi fondamentali alla base della motivazione personale. Quest'ultima è effettivamente al centro dell'interesse della tredicesima domanda, la quale chiede ai partecipanti cosa li motiverebbe nello scegliere una responsabilità in azienda.

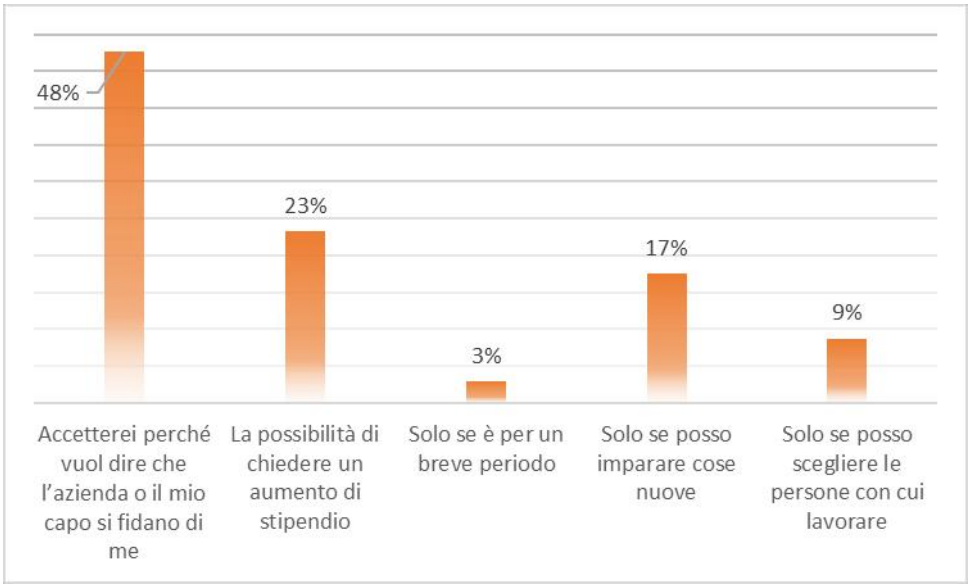

Grafico 13. Fattori motivanti che sosterrebbero il lavoratore nell'accettare una responsabilità

I dati del Grafico 13 dimostrano che 49 unità (48%) hanno indicato che sarebbero disposte ad accettare una responsabilità poiché tale richiesta è una dimostrazione che l'azienda o il proprio capo hanno fiducia in loro. Infatti questo permette di soddisfare i propri bisogni di riconoscimento e stima, di sentirsi valorizzati per ciò che si è e si sa fare. In questo modo il lavoratore definisce la propria identità personale e professionale, manifestando un sentimento di appartenenza e identificazione con l'organizzazione.

24 unità del campione, pari al 23% degli interpellati, invece indicano che a motivarle nello scegliere una responsabilità vi sarebbe la possibilità di chiedere un aumento salariale. Tuttavia nello specifico si nota che tra questi rispondenti 20 di loro non sono soddisfatti pienamente del proprio lavoro o per le relative mansioni o per il contesto in cui si è inseriti. Perciò, come riportano Ashleigh, Di Stefano, e Mansi (2012/2019), se l'organizzazione non permette all'individuo di maturare una personale soddisfazione per ciò che svolge o di sentirsi in sintonia con l'ambiente, egli tenderà ad agire sulla base di una motivazione estrinseca.

Continuando a considerare i dati presenti nel Grafico 13, si nota che 18 individui (17%) sostengono che per loro è motivante, ai fini della scelta di una responsabilità, il poter imparare contenuti nuovi, mentre 3 soggetti subordinano la risposta alla quantità di tempo in cui potrebbero essere impegnati dall'accettare tale richiesta.

Infine 9 persone indicano che per loro sarebbe decisivo scegliere con chi lavorare. Nello specifico si nota che 7 di loro sostengono che le relazioni interpersonali sul posto di lavoro sono molto importanti, mentre per i restanti 2 ciò è indifferente.
In particolare, tra questi ultimi, si nota che il partecipante 29, uno di quest'ultimi, lascia emergere dalla risposta alla domanda numero 26 tanto un bisogno quanto una sofferenza personale legata al contesto organizzativo, per il quale rifiuta la responsabilità poiché questa "*non viene mai riconosciuta con un complimento o un semplice grazie*". Perciò l'indifferenza che lui indica sembra essere in realtà il riflesso di quella che l'azienda riserva per lui, e che lo spingono a cercare in quanto motivatrice proprio la possibilità di scegliere con chi lavorare, con chi intessere delle relazioni, fonte di riconoscimento.
In merito alle relazioni interpersonali, si può notare che alla domanda "quanto è importante per te essere a contatto con altre persone durante il lavoro?" (numero 14), nessun partecipante ha indicato come risposta per niente. Per 96 persone (93%) le relazioni interpersonali sono molto o abbastanza importanti e solo 7 individui rispondono con poco o indifferente.

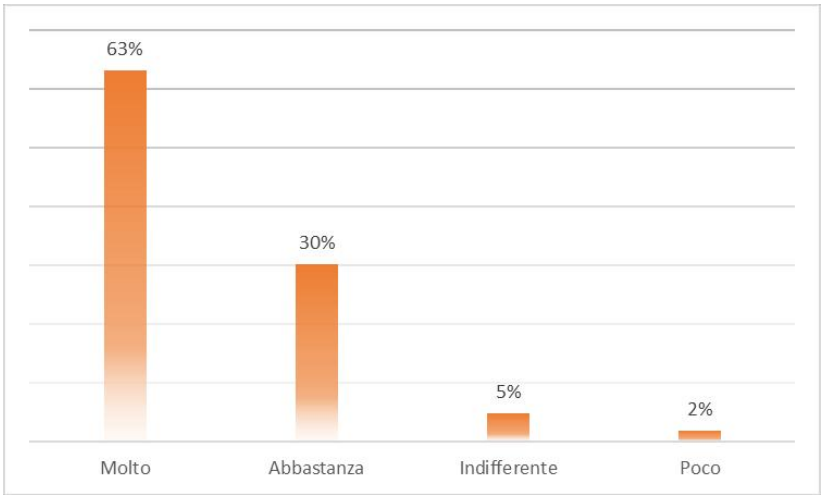

Grafico 14. Importanza delle relazioni interpersonali per i lavoratori

Per quanto concerne la domanda numero 15 inerente l'orientamento che assume il proprio essere responsabili oltre a sé, 55 unità (53%) precisano che ciò si direziona verso il corretto svolgimento del lavoro in generale, e di questi solo 7 reputano poco, per niente o indifferente il sapere come la propria mansione si inserisce nel raggiungimento degli obiettivi comuni. 23 (22%) rispondono che si sentono responsabili del buon funzionamento dell'azienda, 18 (18%) non vogliono deludere la fiducia ricevuta dal

proprio capo, la quale per 10 di loro è fonte di motivazione. Infine solo 7 (7%) unità rispondono che la propria responsabilità si rivolge anche verso il lavoro dei colleghi.

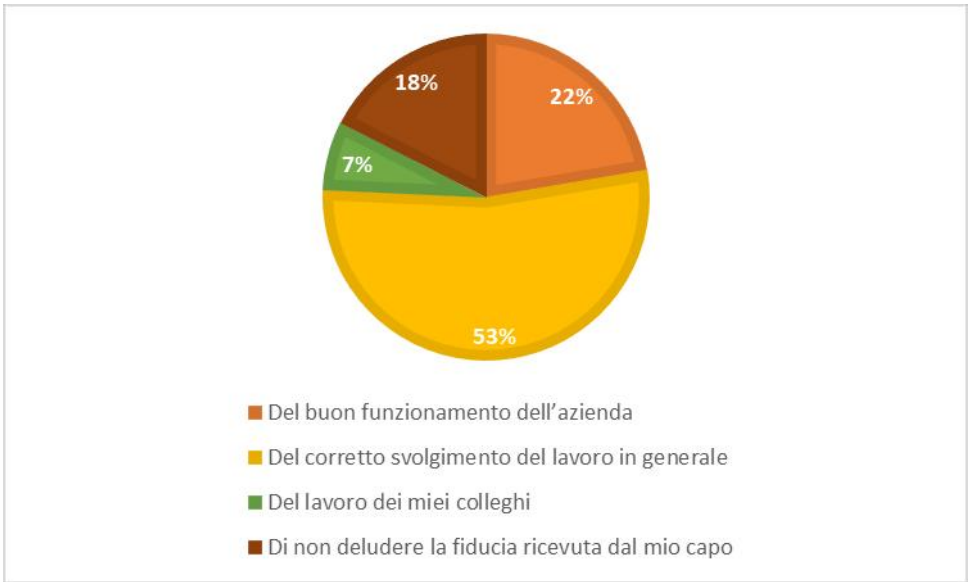

Grafico 15. Orientamento che assume la responsabilità dei lavoratori oltre a sé

Il secondo fattore, oltre alle relazioni, che permette al lavoratore di autodeterminarsi è l'autonomia nell'organizzare le proprie mansioni e nel modo di svolgerle. In particolare attraverso la domanda numero 16 è stato chiesto ai partecipanti se davanti ad un problema essi sono effettivamente liberi di poterlo affrontare da soli così da risolverlo. I dati del Grafico 16 dimostrano che 68 persone (66%) sono sempre o spesso autonome nel farlo, e di queste 58, si sentono molto o abbastanza soddisfatte di ciò che svolgono quotidianamente. Mentre i restanti 35 partecipanti indicano che il loro livello di autonomia è sintetizzabile secondo le risposte a volte, raramente o mai. Di questo sotto-campione è inaspettato riscontare che 15 di loro sono presenti nel mondo del lavoro tra i 20 e i 35 anni, e 12 hanno un'età compresa tra i 45 e i 60 anni, evidenziando il fatto che il grado di autonomia non è sempre direttamente proporzionale alla quantità di esperienza.

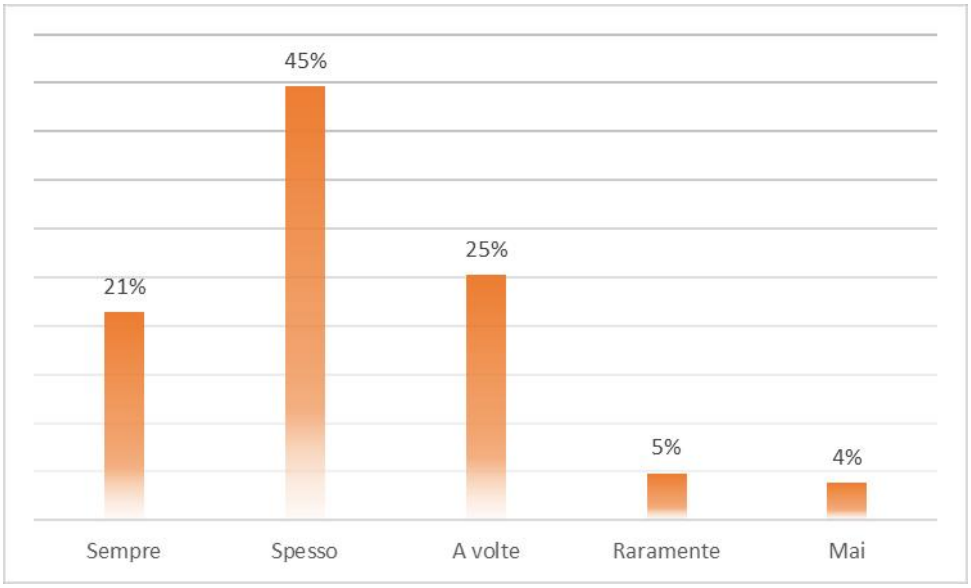

Grafico 16. Grado di autonomia dei partecipanti nel risolvere una problematica sul lavoro

Infine, considerando il rapporto tra autonomia e responsabilità espresso dalla domanda "la possibilità di organizzarti il lavoro in libertà, quanto pensi che possa essere utile per accettare più responsabilità?" (numero 17), si nota effettivamente che il responsabilizzarsi è pressoché direttamente proporzionale all'aumento della possibilità nel gestire le proprie mansioni. Infatti, come dimostra il Grafico 17, nessun partecipante indica come risposta quelle di grado più basso, poco o per niente.

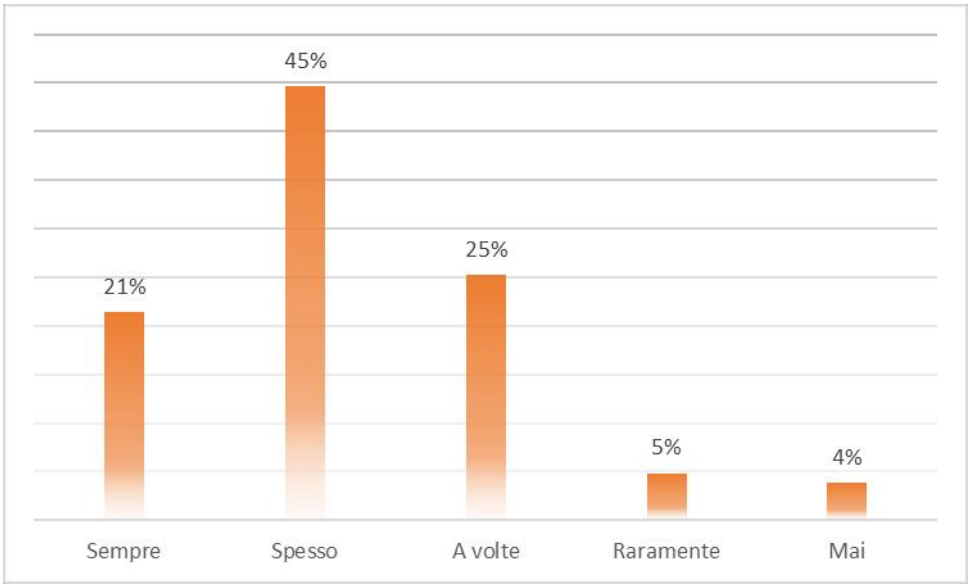

Grafico 17. Utilità dell'autonomia lavorativa per accettare maggiori responsabilità

4.2.5 Possiamo davvero scegliere o è solo un'illusione?

Lo sviluppo della propria capacità di risposta si realizza nei contenuti delle relazioni e dell'autonomia lavorativa, tuttavia essa pone le sue basi nella saggezza che determina la compostezza dell'agire attraverso il controllo delle proprie emozioni. In particolare, il rapporto tra queste ultime e la responsabilità, è stato indagato attraverso la domanda numero 18. I dati che emergono dal Grafico 18 evidenziano che la risposta emozionale davanti alla richiesta di responsabilizzazione innesca per 75 individui (73%) un senso di sfida e fiducia in sé, che, come precisa Pink (2010/2022), è essenziale per poter alimentare la propria motivazione 3.0. Mentre 26 unità di raccolta, pari al 25% del campione, percepiscono paura di sbagliare e angoscia.

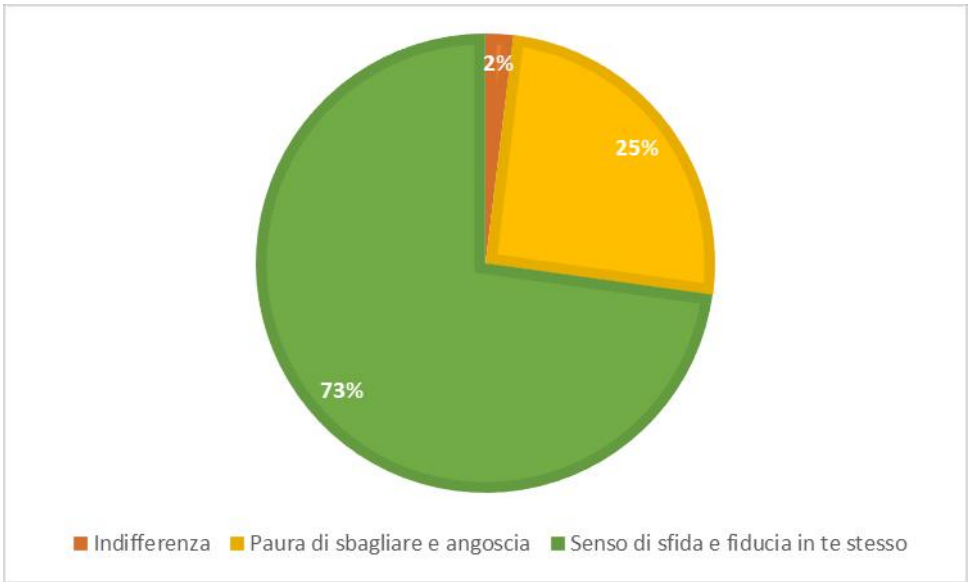

Grafico 18. Tipologia di emozioni percepite dai quando si assumono una responsabilità

Tra questi più della metà, 14 partecipanti, ha tra 0 e 9 anni di esperienza nel mondo del lavoro, perciò tali emozioni potrebbero scaturire da un senso di inesperienza e probabilmente scarsa sicurezza che si riversa in un agire timoroso.
I restanti 2 individui, tornando a considerare il Grafico 18, indicano che nel dare le proprie risposte, l'emozione che prevale è l'indifferenza, che può essere una delle conseguenze date dal fatto che il grado di significatività dato dal proprio lavoro è per loro poco o altrettanto indifferente.

Tuttavia alla base del proprio agire non vi sono solo le emozioni, ma anche la propria coscienza, che connota la responsabilità agentiva sul piano morale, volontario e consapevole. Su questa prospettiva, è stato chiesto ai lavoratori quanto spesso capiti loro di doversi assumere responsabilità che in realtà non vogliono. Le informazioni raccolte, sintetizzate nel Grafico 19, rilevano che 38 persone (37%) sostengono che a volte devono assumersi responsabilità che non vogliono, 28 (27%) lo fanno raramente, 12 (12%) mai, 19 (18%) spesso e 6 (6%) mai.

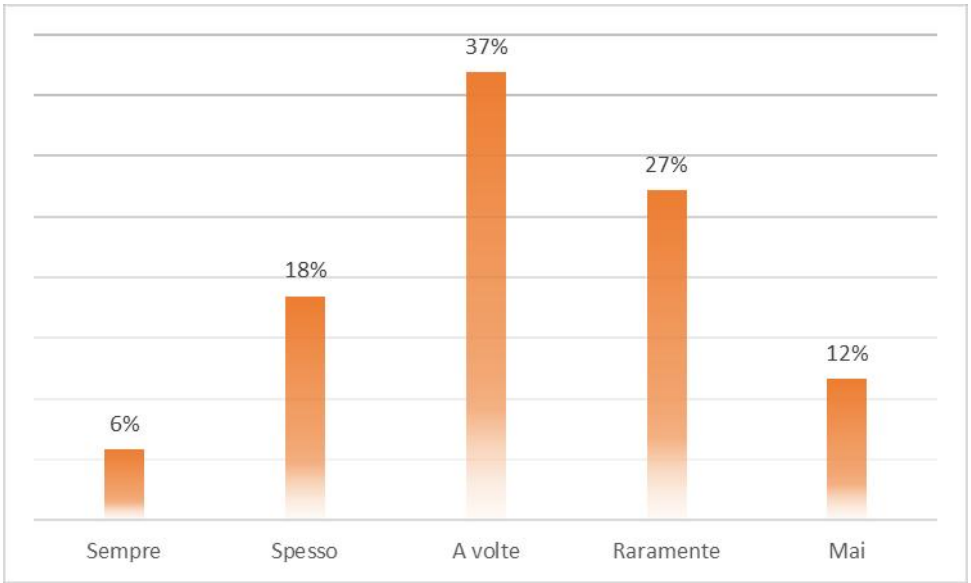

Grafico 19. Frequenza in cui i lavoratori sono obbligati ad assumersi responsabilità che non vogliono

In particolare tra questi ultimi, si può notare che per 4 individui, alla domanda numero 8, hanno sostenuto che per loro è ancora possibile scegliere se assumersi una responsabilità sul lavoro, tuttavia gli succede sempre di essere obbligati nell'accettare responsabilità che non vogliono.

Successivamente è stato chiesto ai lavoratori quali sono le loro reazioni innanzi alla richiesta di doversi assumere responsabilità che non vogliono (domanda numero 20). In merito a ciò i dati del Grafico 20 evidenziano che solo 2 persone effettivamente si rifiuterebbero, 23 (22%) svolgerebbero quanto richiesto esplicitando tuttavia la propria contrarietà, 25 (24%) individui non porrebbero alcuna obiezione e la maggior parte, 53 unità (51%), adotterebbero un atteggiamento propositivo, di mediazione per trovare una soluzione. Tuttavia ponendo il caso in cui quest'ultimi non riuscissero a trovare un punto di incontro e dovessero agire contro la propria volontà, sulla base di quanto emerso,

solamente 2 persone su 103 compierebbero una scelta secondo la propria coscienza agendo di conseguenza.

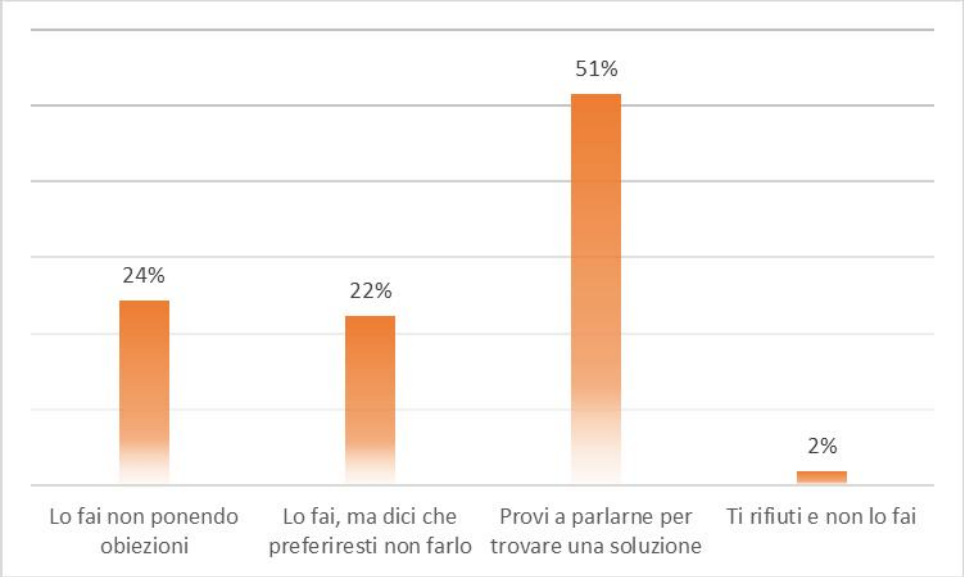

Grafico 20. Reazioni dei lavoratori innanzi alla richiesta di assunzione di responsabilità non volute

In questa prospettiva forse diventa ancora più importante imparare ad adottare un atteggiamento basato sulla prudenza e l'attenzione. L'importanza di tali fattori, per portare a termine il proprio lavoro in modo responsabile, è stata indagata attraverso la domanda numero 21.

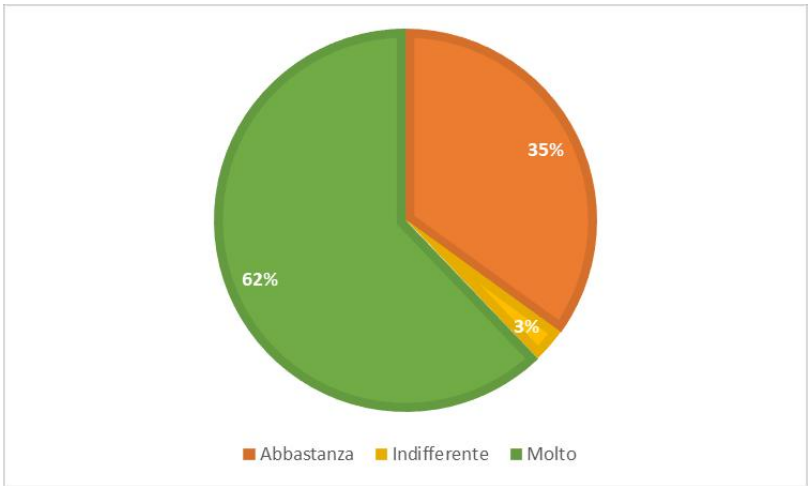

Grafico 21. L'importanza del rapporto tra prudenza e responsabilità secondo i lavoratori

Il relativo Grafico 20 evidenzia che per 101 persone, la quasi totalità del campione, prudenza e attenzione sono considerati molto o abbastanza importanti, per 2 persone è indifferente. Nessun partecipante a tale domanda ha risposto con poco o per niente.

4.2.6 Serenità e responsabilità: tra comunicazioni diligenti e punti di riferimento

Se la responsabilità agentiva è considerata come un'opportunità per dimostrare il proprio valore, fonte di innovazione e progresso per l'organizzazione, quest'ultima dovrebbe comprendere quali sono i fattori che ne favoriscono la scelta nei lavoratori. Ciò è stato indagato attraverso la domanda numero 22, con la quale è stato chiesto ai lavoratori cosa può effettivamente supportarli nell'accettare volontariamente una responsabilità.

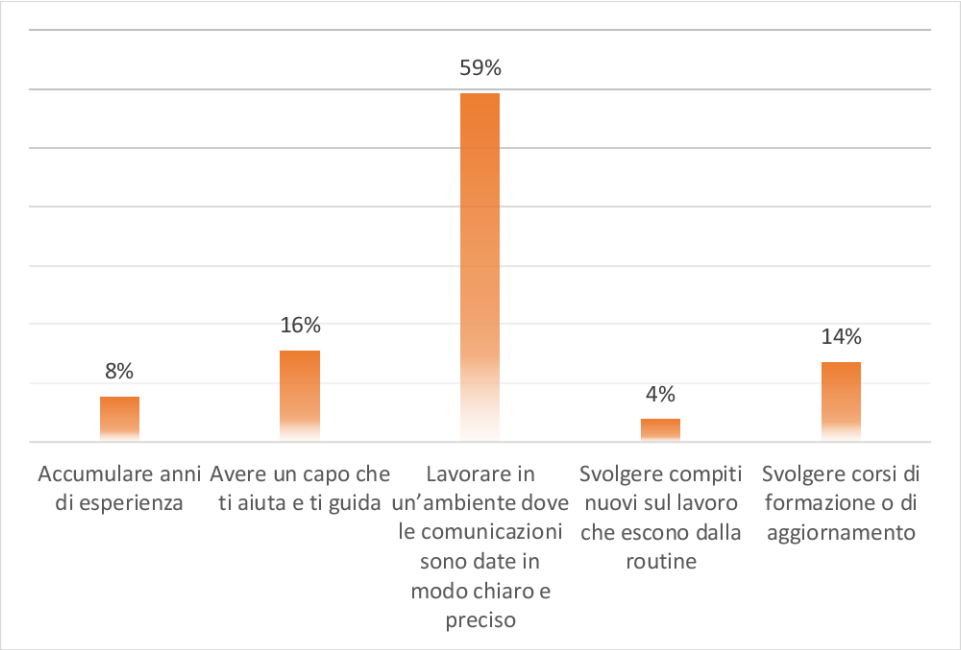

Grafico 22. Fattori che consentono ai lavoratori di accettare una responsabilità in modo più sereno

Come dimostra il Grafico 22 è emerso che per 61 partecipanti (59%), più della metà, è fondamentale lavorare in un ambiente dove le comunicazioni sono date in modo preciso e chiaro. La trasparenza dialogica infatti dovrebbe essere uno dei valori propri dell'organizzazione sulla quale si fonda e si rafforza la propria cultura. Di conseguenza ciò si riflette nell'esplicitazione degli obiettivi comuni e in una determinazione più precisa in merito a ciò che ci si aspetta da ciascun lavoratore. Infatti come sostiene Trabucchi

(1998), l'irresponsabilità è spesso legata alla parcellizzazione del proprio compito all'interno dei processi di lavoro complessivi. Seguono poi 16 persone (16%) che ritengono fondamentale avere un capo che li guidi e aiuti, un punto di riferimento al quale affidarsi e che dia loro fiducia. 14 rispondenti (14%) sostengono che, alla base della propria serenità nel rispondere ad una richiesta di responsabilità, sia importante svolgere corsi di formazione e aggiornamento, per poter consolidare in un'ottica di continuità e approfondimento la propria autonomia tecnica. 8 individui (8%) invece si focalizzano su un concetto di professionalità cumulativa (Accornero, 1994), fondata perciò sulla quantità dell'esperienza. Infine, 4 soggetti precisano che la propria serenità nell'accettare nuove responsabilità è basata sulla possibilità di uscire dalla routine attraverso lo svolgimento di compiti nuovi.

In conclusione, l'ultima domanda quantitativa (numero 23) rivolta ai partecipanti è relativa alla responsabilità prospettica. Nello specifico si è chiesto ai lavoratori se effettivamente riflettono sull'impatto che il proprio lavoro può avere verso il futuro del pianeta. In merito a ciò, i dati, riportati nel Grafico 23, mettono in luce che 24 (24%) sono le persone che pensano agli effetti delle proprie azioni raramente o mai, 29 unità (28%) sostengono che a volte lo fanno, 31 (30%) spesso e 19 (18%) sempre.

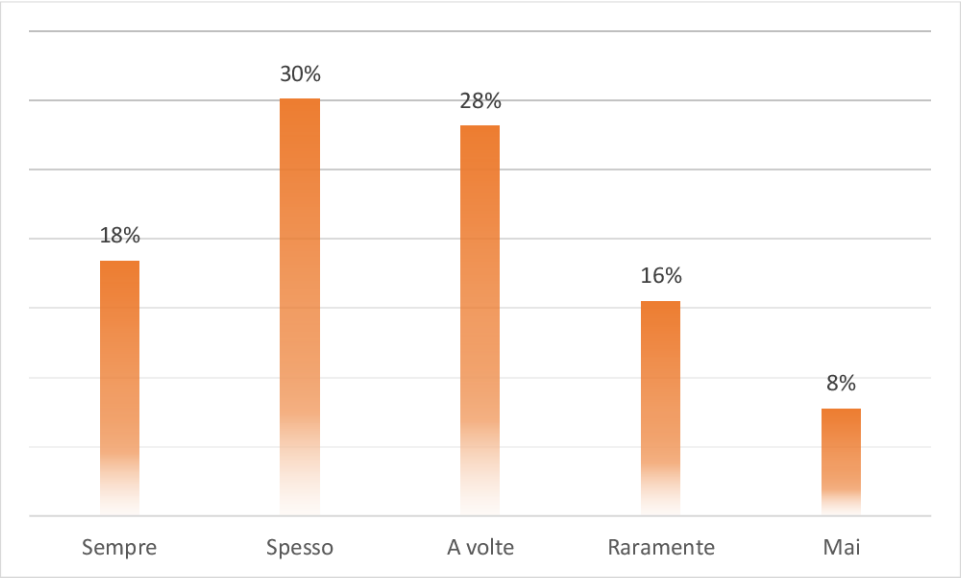

Grafico 23. Grado di consapevolezza dei lavoratori verso l'impatto del proprio agire sul futuro

4.3 Analisi e interpretazione dei dati qualitativi. La parola ai lavoratori

4.3.1 Che cos'è per te la responsabilità? Potenzialità, fiducia, cento occhi…

Nel considerare l'esperienza diretta dei lavoratori sintetizzata nelle loro parole, analizzate secondo un approccio idiografico basato sull'analisi dei contenuti, sono emerse delle regolarità che riflettono e confermano il quadro teorico di riferimento.
L'insieme di concetti, parole, asserti e figure emerse dalle risposte alle domande qualitative, è stato analizzato nella propria unicità semantica, scomposto in singole unità di classificazione e collocato all'interno di categorie di contenuto. Ciò ha permesso di analizzare per ciascuna categoria la sua densità e di individuare i "lessici" (Trinchero, 2002, p. 380) più frequenti.
Per quanto riguarda la prima domanda qualitativa (numero 24), è stato chiesto al lavoratore, basandosi sul proprio vissuto professionale, di descrivere che cos'è per lui la responsabilità. Analizzando i contenuti delle risposte sono state individuate sei principali categorie preponderanti, descritte di seguito in ordine decrescente per la propria densità.

1. La prima, con 26 ricorrenze, contiene le parole che fanno riferimento al campo semantico della consapevolezza delle proprie potenzialità. In particolare il potere che il lavoratore possiede è dato dall'insieme delle sue conoscenze dichiarative e procedurali e il modo in cui egli è in grado di armonizzarle al contesto lavorativo, affermando le proprie competenze personali e il suo essere professionale. All'interno di questa categoria sono presenti concetti come competenze, capacità, abilità, conoscenza, dimostrarsi capaci, potere, possibilità, problem solving, fare del proprio meglio, essere consapevole dei propri limiti. La preponderanza di queste parole conferma il fatto che la terminologia personale dei lavoratori sulla base della quale poter formulare le proprie risposte responsabili ha origine nella loro unicità e nell'attivazione delle potenzialità intrinseche attraverso l'esperienza e l'apprendimento.
2. La seconda categoria, con 25 ricorrenze, raccoglie un set di attributi relativi che caratterizzano l'individuo responsabile. Tali connotazioni sono state suddivise nelle seguenti sotto-categorie:

- Caratteristiche morali: onestà, saper chiedere aiuto, correttezza, consapevolezza, autocontrollo, discernimento.
- Professionalità: serietà, maturità, coerenza, costanza.
- Leadership: autorevolezza, carisma, ambizione.
- Relazionalità: pazienza, rispetto, disponibilità, cura, apprensione.
- Plasticità nella competenza, analizzata più approfonditamente nel sotto-capitolo 3.2, che si compone di adattamento, flessibilità, resilienza, coraggio, curiosità, passione.

3. La terza categoria con 21 ricorrenze è focalizzata sul concetto di fiducia, confermando l'importanza di maturare la propria identità in un'ottica di autonomia tanto nella relazione quanto nella tecnica. In questo modo il lavoratore può affidarsi innanzitutto a se stesso, alle proprie facoltà conoscitive e critiche, dimostrandosi degno di meritare la fiducia di chi sta attorno a lui.
4. Gli elementi che permettono di sviluppare e consolidare la motivazione 3.0 (Pink 2010/2022) sono alla base della quarta categoria analizzata. Le ricorrenze lessicali, in totale 16, fanno infatti riferimento a fattori come il senso di sfida, lo stimolo, la possibilità di crescita, l'impegno e il piacere di lavorare, la soddisfazione, l'orgoglio e la realizzazione professionale. Questi aspetti solo effettivamente la chiave che permettono al lavoratore di orientare il proprio agire in un'ottica di responsabilizzazione, considerando quest'ultima come un'opportunità di crescita, di apprendimento e un piacere.
5. La quinta categoria, con 14 ricorrenze, ingloba termini che fanno riferimento alla relazionalità verso i colleghi e i collaboratori, agli atti di riconoscimento e al rispetto reciproco, alla cooperazione, alla consapevolezza degli effetti che può avere il proprio operato sul prossimo e a verbi come *aiutare*, *guidare*, *tutelare*, *curare*. Ciò sottolinea l'importanza, nel maturare la propria identità, dell'intessere relazioni significative all'interno del contesto di lavoro che permettono all'agente di orientare le proprie azioni anche in virtù di chi ha accanto o può incontrare.
6. Infine, la sesta dimensione include vocaboli relativi ai contenuti del lavoro. Si nota dunque una terminologia che annovera parole come compito, obiettivo, risultato, svolgimento corretto, efficienza, logica nel compiere le proprie mansioni (14 ricorrenze). Anche in questo caso è sottolineato il fatto che la responsabilità

si concretizza nella capacità di rispondere alle sfide professionali essendo consapevoli degli obiettivi collettivi e di ciò che è sotteso al ruolo o può essere richiesto in relazione alle proprie capacità.

Tra le dimensioni con una densità minore rispetto alle precedenti vi è innanzitutto quella comprendente termini che connotano la responsabilità in modo avverso, negativo, la quale annovera parole come rischio (6 ripetizioni), dovere (5 ripetizioni), onere, preoccupazione, colpa e problemi. A questa seguono poi le categorie semantiche relative la coscienza e la moralità (8 ripetizioni), l'autonomia e il management (7 ripetizioni ciascuna), la sicurezza sul lavoro (6 ripetizioni).

In conclusione alla presente categorizzazione, con solamente due concetti simili tra loro, "*avere un aumento"* e "*chiedere più benefit"*, si delinea la categoria relativa alla motivazione estrinseca. Ciò evidenzia che la responsabilità, in quanto scelta personale, colloca il proprio principio in ciò che caratterizza il lavoratore come essere socievole, dall'identità indeterminata, il quale scolpisce la propria fisionomia professionale attraverso atti di fiducia e sviluppo delle potenzialità.

Al di fuori delle categorie elencate, i lessici identici tra loro che si sono presentati con maggiore frequenza sono *impegno* (18 ripetizioni), *fiducia* (17 ripetizioni), *rispetto* (10 ripetizioni).

Infine all'interno delle risposte sono state trovate due immagini simboliche non categorizzate poiché a sé stanti, secondo le quali la responsabilità pone sul proprio petto un *"distintivo"* e richiede al lavoratore di avere "*cento occhi"*.

4.3.2 I predicati della responsabilità come piacere: coordinare, progettare, formare

Attraverso la domanda numero 25 è stato chiesto al lavoratore di descrivere brevemente un'occasione nella quale è stato per lui un piacere essere responsabile sul lavoro e il motivo di ciò. In questo caso, sulla base dell'analisi contenutistica delle risposte si sono definite due macro categorie: la prima fa riferimento al contenuto dell'esperienza, mentre la seconda evidenzia similarità e ricorrenze nei motivi che hanno reso l'occasione descritta un piacere.

Per quanto riguarda i contenuti delle esperienze sono state definite 4 categorie principali:

- Coordinare e gestire. Questi verbi si sono susseguiti tra una risposta e l'altra per un totale di 28 volte.
- Affidamento di progetti. Concetto che ricorre nel testo 14 volte.
- Formazione: avere la possibilità o di accompagnare dei bambini nel proprio percorso di crescita (4 ripetizioni) oppure di essere un punto di riferimento, una guida, nell'inserimento dei nuovi colleghi in azienda (9 ripetizioni).
- L'esclusività, ovvero l'essere stati scelti per compiti specifici e importanti in virtù delle proprie capacità, indipendentemente dalla quantità di esperienza, (6 ripetizioni).

Segue poi la categorizzazione semantica dei motivi che hanno reso tali esperienze particolarmente significative per il lavoratore:

- Aver ricevuto fiducia, riconoscimento delle proprie capacità e gratitudine, con conseguente orgoglio e soddisfazione (19 ripetizioni).
- Essere stato autonomo (15 ripetizioni).
- Aver svolto il proprio lavoro compiutamente (11 ripetizioni).
- Sfida, stimolo e crescita (8 ripetizioni).

Tuttavia, considerando l'insieme delle affermazioni, sono emerse quattro risposte a sé stanti le quali, per il loro contenuto, non sono state inserite in alcuna categoria delle precedenti. Tali risposte sono riportate per esteso di seguito:

- *"Difficile focalizzarsi su un'occasione... ma su progetti a lungo termine"*: la responsabilità è vissuta nella progettualità e concretizzazione futura.
- *"Decidere come svolgere l'iter della pratica anche se andava contro l'idea del mio capo"*: affermazione della propria responsabilità morale, basata sulla propria volontarietà e coscienziosità.
- *"Aver trasmesso un po' di sé"*: affermazione che sottende una responsabilità verso il prossimo, essendo al suo servizio con il proprio essere.
- *"Realizzare qualcosa"*: la responsabilità in quanto artefatto, prodotto della capacità creatrice dell'individuo.

Alla presente domanda non sono poi mancate le risposte apparentemente prive di contenuto (14 in totale), in cui le persone hanno scritto di non avere nulla di specifico da riportare, del fatto che a loro non è mai capitato di vivere la responsabilità come un piacere, di non ricordare o di non sapere, di non volerne parlare.

Infine per quanto riguarda la frequenza dei singoli lessici, si evidenzia che i più usati nel dare la propria risposta a questa domanda sono i verbi *coordinare*, *gestire*, e il concetto di autonomia. Ciò sottolinea e conferma l'assunto secondo il quale alla base della responsabilità come piacere dev'esserci la possibilità per il lavoratore di affermare la sua soggettività, il suo metodo, dando la propria forma al contenuto professionale della complessità.

4.3.3 La responsabilità deve essere S.M.A.R.T.

L'ultima domanda dello strumento di ricerca, in opposizione alla precedente, chiede al lavoratore di riflettere e riportare un'occasione in cui davanti alla richiesta di assunzione di una data responsabilità ha preferito rifiutare.
Tra le varie risposte raccolte particolarmente originale è stata quella data dal partecipante 50 il quale indica che per accettare una responsabilità, l'obiettivo che si deve raggiungere deve essere "*S.M.A.R.T.*: *sfidante*, *misurato*, *accettato*, *riconosciuto"* e per portarlo a termine si deve il giusto *tempo*.
Questa sintesi caratteriale riflette in parte la categorizzazione effettuata sulla base dei contenuti, attraverso la quale, considerando i motivi per cui le persone hanno rifiutato delle responsabilità, sono state definite le seguenti dimensioni:

- Non si possedevano i requisiti, le capacità o l'esperienza adeguati per affrontare la richiesta. In particolare i partecipanti hanno sottolineato il non aver avuto né l'apposita formazione né una guida a supporto né il tempo adeguato, (23 ripetizioni).
- L'assenza di relazioni professionali proficue vantaggiose, tali per cui non c'era collaborazione o un comune sguardo verso il futuro, si verificavano situazioni di sfruttamento, il contesto di lavoro era caratterizzato da una diffusione della responsabilità (Darley & Latané, 1968), (12 ripetizioni).
- Agire contro la propria morale o coscienza, poiché non c'era etica, sicurezza o rispetto delle regole, la richiesta non era in linea con i propri principi o valori e prevedeva l'uso dell'inganno verso i clienti, (11 ripetizioni).
- Mancanza di chiarezza e di consapevolezza relativa la totalità del processo di lavoro, (9 ripetizioni).

Tuttavia, la categoria che in realtà si è caratterizzata per la densità maggiore, con 30 ripetizioni, annovera affermazioni secondo le quali il lavoratore, all'interno del proprio contesto professionale, non si è mai effettivamente rifiutato di accettare una responsabilità. In questo caso si dovrebbe approfondire se tra i motivi di ciò vi è un'imposizione alla quale non si è voluto o potuto opporsi, la volontà dell'agente di accettare una sfida per mettere alla prova le proprie capacità, di non deludere la fiducia ricevuta o se ciò è dovuto al proprio senso di *commitment* verso l'azienda (Haslam, 2004/2015).

In questo panorama, le due categorie con minore densità sono relative alla mancanza di un aumento salariale (4 ricorrenze) e all'aver rifiutato richieste inerenti compiti burocratici (4 ripetizioni). Ciò ribadisce rispettivamente che le ricompense estrinseche non sono la priorità dell'agente responsabile e che quest'ultimo, quando può, preferisce confrontarsi con un lavoro dove poter schierare in prima linea la propria soggettività creativa.

Infine, sono presenti 3 casi unici i quali non sono stati categorizzati. Questi specificano che i motivi per cui la responsabilità è stata rifiutata sono relativi al tempo tolto alla propria famiglia, alla scarsità di interesse verso il compito da svolgere e alla mancanza di riconoscimento per il proprio lavoro, non economico, ma espresso attraverso "*un complimento o un semplice grazie*".

Conclusioni

La responsabilità sul lavoro può essere una scelta? È stata la domanda che ha fondato questa ricerca. Sulla base dei dati raccolti tramite lo strumento di ricerca e della mia personale riflessione sul quadro teorico di riferimento, la risposta a questo bisogno conoscitivo è: sì, può esserlo.

In particolare la volontarietà sottesa a questo atto è innescata da una motivazione intrinseca, supportata da una riflessività dialogica con sé e con altri attori presenti nel proprio contesto. In questo modo si costruiscono i significati che guidano e motivano il proprio agire professionale, consolidato, in questa prospettiva, dalla soddisfazione per ciò che si svolge compiutamente giorno dopo giorno e per l'impegno personale che determina la cifra della propria fierezza. Infatti, i lavoratori che propendono per motivatori principalmente estrinseci sembrano soffrire della mancanza di queste fonti di riconoscimento, tanto interne quanto esterne. Queste ultime si esplicitano nell'assenza di significatività data alle proprie mansioni, nell'avere poca o nessuna autonomia nell'organizzazione i contenuti professionali, in una relazionalità che è vissuta negativamente come fonte di preoccupazioni, di obblighi, di scontri, dando origine ad una serie di conflitti irrisolti in cui la responsabilità è ignorata e diffusa.

Al contrario, per scegliere la responsabilità, o almeno per guardarla senza rifiutarla aprioristicamente, è necessario plasmarla su significative possibilità di crescita, di progettazione del sé, su un dialogo costante tra bisogni dell'individuo e stimoli dati dall'organizzazione, tra potenzialità intrinseche e attivatori. Sulla base di questo si definisce una proporzione che può essere sintetizzata come segue:

Bisogno individuale: Stimolo organizzativo = Potenzialità intrinseche: Attivatori estrinseci

Perciò, affinché la responsabilità possa essere un atto volontario devono svilupparsi due forme di dialogo: da una parte i bisogni personali del lavoratore devono essere ascoltati e soddisfatti dall'azienda che offre gli stimoli necessari, definendo in questo modo

l'intenzionalità e la persistenza dell'azione; mentre, dall'altra parte, occorre sviluppare un dialogo sfidante e propositivo tra le potenzialità in essere dell'individuo e i relativi attivatori esterni ad esso. Il primo fattore rimanda all'insieme delle conoscenze, delle capacità, delle competenze e delle propensioni delle persone, le quali possono effettivamente concretizzarsi attraverso l'esperienza professionale, la formazione continua, la complessità interna ed esterna all'organizzazione, le relazioni interpersonali e il riconoscimento che si riceve all'interno del sistema. L'interazione tra potenzialità e attivatori permette al lavoratore di plasmare la propria fiducia che sorregge il proprio agire e che può ispirare chi gli sta vicino.

Sulla base della sintonia di questi quattro addendi, si determinano il peculiare potere del lavoratore, le fondamenta della sua creatività e l'impalcatura del suo sguardo critico, sulle quali si erge il suo essere responsabile. Sulla base di questo, dunque, si potrebbe affermare che la responsabilità agentiva, consapevole e volontaria, è in funzione del proprio potere individuale.

Quest'ultimo tuttavia non rafforza solo l'agire del singolo, infatti egli, scegliendo la responsabilità, lo mette a disposizione dell'organizzazione a cui appartiene, che può contare in questo modo su una fonte inestimabile di valore. La proporzione perciò mette in luce la reciprocità del rapporto che lega inesorabilmente il lavoratore con l'azienda. Il primo, affidandosi alle proprie capacità, è in grado di affrontare con saggezza e curiosità il confronto con la complessità, sviluppando la sua professionalità, soddisfacendo il proprio bisogno di autodeterminazione e rivendicando il proprio diritto a progettarsi. Mentre il secondo, l'azienda, ha modo di svilupparsi, di progredire secondo le richieste di qualità e innovazione che continuano a caratterizzare il mercato e i processi di produzione o erogazione dei servizi. Secondo questa prospettiva, le organizzazioni vivono la complessità sull'onda dell'unicità dei propri dipendenti.

Metaforicamente, infatti, il potere e le potenzialità del lavoratore potrebbero corrispondere ad una sorta di tavola periodica, in cui ogni elemento corrisponde ad una conoscenza, capacità, competenza, ad un set di valori, agli atteggiamenti di azione e reazione che lo caratterizzano. Questi elementi, determinati e ampliati attraverso la qualità e la quantità dell'esperienza, possono combinarsi tra loro dando origine a dei composti molecolari, ovvero dei concentrati di soggettività che fortificano i processi di lavoro e che possono crescere in un'ottica esponenziale. Tale personale composizione

può agire autonomamente oppure interagire con altri in un'ottica di integrazione e consolidamento reciproco. Tuttavia, ciò è possibile solo se l'organizzazione offre gli stimoli e gli attivatori che permettono tali combinazioni e interazioni. In questo modo l'organismo-organizzazione può competere sul panorama nazionale e internazionale, beneficiando delle proprie fonti di qualità, di sviluppo, di vita.

L'importanza di questi elementi è stata sostenuta e confermata dagli stessi partecipanti all'indagine: potere, fiducia e motivazione sono infatti tra gli elementi fondanti che determinano che cosa sia la responsabilità e che permette loro di accettarla in un'ottica di piacere e volontarietà.

Eppure la consapevolezza di quest'ultima alla base della responsabilizzazione sembra essere messa in ombra tra le pieghe dell'abitudine, sia nella routine sia nel reagire passivamente all'imposizione di compiti non voluti, in cui si annuisce ciecamente voltando le spalle alla propria coscienza. Tuttavia in questa prospettiva non si vuole dire che è necessario scardinare l'abitudinarietà, appiattendo le pieghe di questa sorta di origami che in realtà permette all'uomo di dare forma allo scorrere, a volte piatto, del tempo. L'abitudine è parte dell'agire umano e da un lato gli permette di mantenere una certa stabilità nella propria vita lavorativa. Ciò che sarebbe necessario è il ricordarsi, in certi momenti, di astrarsi dal flusso della routine che tacitamente condiziona le proprie azioni, considerando complessivamente la strada che si sta percorrendo. Nel compiere ciò il lavoratore dovrebbe chiedersi se effettivamente egli agisce secondo il proprio volere o perché obbligato, e nel caso di quest'ultima opzione, procedere domandandosi se ciò è fonte di un senso di colpa o di una forma di soddisfazione che nella presente ricerca non è effettivamente emersa. Attraverso questo monitoraggio in itinere l'individuo conferisce alla propria abitudine un significato e una forma rinnovati, dando nuovo vigore alla propria consapevolezza e capacità di risposta.

Posto ciò, se l'individuo non è però propenso a dialogare con se stesso, dovrebbe essere l'organizzazione, forte della propria cultura, a supportarlo e guidarlo in tale confronto. Ciò tuttavia non è non è né immediato né scontato, per questo potrebbe essere essenziale un apposito intervento vòlto allo sviluppo di queste pratiche intra- e inter- dialogiche, alla base del reciproco riconoscimento e dello sviluppo della responsabilità.

In questa prospettiva, facendo leva su quanto rilevato grazie all'indagine svolta e provando a rendere concreti gli input ricevuti tanto quanto gli strumenti utilizzati, la

strategia potrebbe prevedere, nell'arco temporale di uno e due mesi, almeno tre interventi focus che coinvolgano tutti i vari dipendenti di una data organizzazione. In particolare il primo intervento potrebbe basarsi sull'importanza dei concetti di motivazione, autonomia nella relazione e nella tecnica in relazione alla responsabilità agentiva. Successivamente si potrebbe riprendere la griglia usata per definire il questionario della presente ricerca riadattandola al contesto organizzativo specifico, così da rilevare la percezione dei lavoratori in merito a quanto descritto e se ci sono delle regolarità all'interno del contesto. Infine, realizzare collettivamente o per gruppi una mappatura dei processi lavorativi con le specifiche relative a ciascun ruolo, per favorire o rafforzare il riconoscimento reciproco di una visione d'insieme. Il secondo intervento, seguendo il medesimo schema del precedente, prevedrebbe la descrizione del rapporto tra saggezza, professionalità e sviluppo della propria volontà nello scegliere la responsabilità. Successivamente seguirebbe la somministrazione del questionario riadattato relativo a queste specifiche tematiche, concludendo con un'attività di team building focalizzata sull'agire morale. Il terzo intervento prevede la restituzione dei dati raccolti dal questionario svolto in itinere, la messa in evidenza di eventuali regolarità interne e la progettazione di pratiche interne da integrare nella cultura dell'organizzazione.

Come precisato, questa possibile strategia di intervento si basa sull'utilizzo della griglia costruita per definire lo strumento di ricerca, tuttavia riadattandola sulla base del caso specifico da affrontare sarebbe possibile cogliere sfumature e profondità differenti. In particolare sarebbe interessante considerare come la responsabilità agentiva si declina a seconda delle peculiarità di un dato contesto organizzativo, dove sono presenti ruoli e gradi diversi, oppure in relazione ad un preciso settore professionale o specializzazione di ruolo. A seconda della prospettiva adottata, si potrebbe comprendere quali sono gli specifici bisogni, i relativi stimoli di cui si necessita, in quale modo l'azienda può supportare i propri dipendenti e se all'interno dell'eventuale campione sono presenti tendenze comuni generalizzabili.

In queste aperture verso possibili scenari e ricerche future, vi è una domanda che più di tutte resta sospesa e chiude la presente ricerca tanto come è iniziata, con un quesito, appunto. Focalizzando l'attenzione sull'aspetto dell'obbligatorietà si aprono nuovi possibili approfondimenti. La maggior parte del campione ha sostenuto di poter scegliere se assumersi una responsabilità, però qualora questa fosse imposta, solamente due

persone hanno dichiarato che si rifiuterebbero categoricamente. Per quale motivo le restanti che in prevalenza sentono di poter compiere una scelta si assumerebbero comunque una responsabilità imposta? Cos'è sotteso all'accettazione di responsabilità non volute? Emerge spontanea la curiosità nel chiedersi se si può parlare davvero di obbligo o se in realtà ci sono altri motivi, i quali possono susseguirsi su un continuum tra estrema negatività e assoluta positività. Forse un leader che incoraggia a superare i limiti autoimposti, o il timore di scontrarsi con la maggioranza restando isolati, un'affettività verso l'organizzazione che ormai è determinante per la propria identità, o un pervasivo senso del dovere, oppure la stimolante prospettiva di poter intravedere nuove potenzialità inaspettate.

Sono solo ipotesi.

Allegato I

Lo strumento di ricerca: struttura del questionario

1. Quanti anni hai?
   - Tra i 18 – 29 anni
   - Tra i 30 – 44 anni
   - Tra i 45 – 60 anni
   - + 60 anni

2. Sesso
   - Maschio
   - Femmina
   - Preferisco non dichiarare

3. Da quanto tempo sei nel mondo del lavoro?
   - 0 – 9 anni
   - 10 – 19 anni
   - 20 – 34 anni
   - Oltre i 35 anni

4. Quale tipologia di contratto hai tra le seguenti?
   - Contratto a tempo indeterminato
   - Contratto a tempo determinato
   - Contratto a chiamata
   - Apprendistato
   - Stage
   - Sono un libero professionista

5. Da 1 (minimo) a 10 (massimo) quanto pensi che l'azienda dove lavori riconosca la tua importanza per quello che fai?

6. Al momento stai cercando un altro lavoro?
   - No, sto bene dove lavoro, mi sento appagato
   - No, perché penso di non poter trovare altro
   - Si, il lavoro che faccio non mi piace
   - Si, anche se mi piace quello che faccio, non mi trovo bene nell'ambiente/con i colleghi/con il capo

7. Molti articoli sostengono che la Pandemia Covid-19 ha portato i lavoratori a dare più importanza alla propria vita personale rispetto al lavoro.
Dopo la Pandemia, è cambiata l'importanza che dai al lavoro?
   - Si, il lavoro è diventato più importante

- No, è sempre la stessa
- Si, la mia vita personale è diventata la priorità

8. Secondo te sul lavoro si può ancora scegliere se assumersi una responsabilità?
- Si
- No

9. Da 1 (minimo) a 10 (massimo), nell'azienda di cui fai parte, quanto si parla della tematica riguardante la responsabilità sul lavoro?

10. Cosa vuol dire per te essere responsabili sul lavoro?
- Assumersi la colpa quando si commette un errore
- Svolgere il lavoro di tutti i giorni al meglio
- Un'opportunità per dimostrare le proprie capacità
- Agire in base a ciò che si ritiene giusto

11. Per svolgere il tuo lavoro in modo più responsabile, quanto è importante per te sapere come quello che fai serve per raggiungere gli obiettivi futuri della tua azienda?
- Molto
- Abbastanza
- Indifferente
- Poco
- Per niente

12. Pensando a quello che fai tutti i giorni, quanta soddisfazione ti dà il tuo lavoro?
- Molta
- Abbastanza
- Indifferente
- Poca
- Nessuna

13. Se la tua azienda ti desse la possibilità di scegliere se assumerti una responsabilità o fare a meno, cosa ti motiverebbe ad accettarla?
- La possibilità di chiedere un aumento di stipendio
- Solo se è per un breve periodo
- Solo se posso imparare cose nuove
- Solo se posso scegliere le persone con cui lavorare
- Accetterei perché vuol dire che l'azienda o il mio capo si fidano di me

14. Quanto è importante per te essere a contatto con altre persone durante il lavoro (colleghi, clienti, collaboratori esterni)?
- Molto
- Abbastanza
- Indifferente
- Poco
- Per niente

15. Oltre che di te stesso, sul lavoro di chi altri o di cos'altro ti senti responsabile?
- Del corretto svolgimento del lavoro in generale
- Del lavoro dei miei colleghi
- Del buon funzionamento dell'azienda
- Di non deludere la fiducia ricevuta dal mio capo

16. Quando sul lavoro si presenta un problema e pensi di poterlo risolvere da solo, sei libero di farlo?
- Sempre
- Spesso
- A volte
- Raramente
- Mai

17. La possibilità di organizzarti il lavoro in libertà (gestirti da solo i tempi di lavoro, il modo di svolgere le varie mansioni giornaliere senza che ti controllino), quanto pensi che possa essere utile per accettare più responsabilità?
- Molto
- Abbastanza
- Indifferente
- Poco
- Per niente

18. Quando sul lavoro ti chiedono di assumerti una responsabilità, quali emozioni provi?
- Paura di sbagliare e angoscia
- Senso di sfida e fiducia in te stesso
- Indifferenza

19. Sul lavoro quanto spesso ti capita di doverti assumere delle responsabilità che non vuoi, ma ti obbligano?
- Sempre
- Spesso
- A volte
- Raramente
- Mai

20. Se sul lavoro ti viene chiesto di assumerti una responsabilità che in realtà non vuoi, come reagisci?
- Lo fai non ponendo obiezioni
- Lo fai, ma dici che preferiresti non farlo
- Provi a parlarne per trovare una soluzione
- Ti rifiuti e non lo fai

21. Secondo te avere un atteggiamento prudente e attento, quanto pensi possa essere utile perché una persona porti a termine il proprio lavoro in modo responsabile?
- Molto
- Abbastanza

- Indifferente
- Poco
- Per niente

22. Per essere più sereno nell'accettare una responsabilità, cosa reputi più importante?
- Accumulare anni di esperienza
- Lavorare in un'ambiente dove le comunicazioni sono date in modo chiaro e preciso
- Svolgere corsi di formazione o di aggiornamento
- Avere un capo che ti aiuta e ti guida
- Svolgere compiti nuovi sul lavoro che escono dalla routine

23. Che il nostro pianeta sia in pericolo ad oggi è risaputo. Infatti molte organizzazioni cercano di organizzare i metodi di lavoro in modo da prestare più attenzione all'impatto sull'ambiente.
Tu pensi mai che il tuo modo di lavorare potrebbe influenzare il futuro del nostro pianeta?
- Sempre
- Spesso
- A volte
- Raramente
- Mai

24. Sulla base della tua esperienza professionale, che cos'è per te la responsabilità? Puoi scrivere le prime tre parole/idee che ti vengono in mente riguardo questa tematica.

25. Sulla base della tua esperienza professionale, mi potresti descrivere in poche parole qual è stata un'occasione in cui ti ha fatto piacere essere responsabile di qualcosa sul lavoro e perché? (un progetto, un compito specifico, la possibilità di coordinare delle persone…)

26. Sulla base della tua esperienza professionale, mi potresti descrivere in poche parole qual è stata un'occasione in cui hai preferito evitare o rifiutare di assumerti una responsabilità?

Bibliografia

Accornero, A. (1994). *Il mondo della produzione: Sociologia del lavoro e dell'industria* (4th ed.). Bologna: Il Mulino.

Adorno, T. (1970). *Ästhetische Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag (trad. it. Teoria Estetica, Torino: Einaudi, 1975).

Anderson, D.L. (2009). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage.

Ashleigh, M., Mansi, A., & Di Stefano, G. (2012). *The Psychology of people in organizations*. London: Pearson Education Limited (trad. it. Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Milano: Pearson Italia, 2019).

Bertagna, G., (2009). Che cos'è la "competenza"? Un'analisi e una proposta. In G. Malizia & S. Cicatelli (A cura di), *Verso la scuola delle competenze* (pp. 37-57). Roma: Armando.

Butera, F., & De Michelis, G. (A cura di). (2011). *L'Italia che compete. L'Italian way of doing industry*. Milano: FrancoAngeli.

Butera, F., (2020). *Organizzazione e società. Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo*. Venezia: Marsilio.

Ciappei, C., & Cinque, M. (2014). *Soft skills per il governo dell'agire: La saggezza e le competenze prassico-pragmatiche.* Milano: FrancoAngeli.

De Toni, A.F., (2017). Introduzione. In G. Scifo, *Complessità su misura* (pp. 13-23). Udine: Forum.

Delors, J., (1996). *Learning, the treasure within: Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century*. Paris: Unesco (trad. it. Nell'educazione un tesoro, Roma: Armando, 2021).

Franco, V. (2015). *Responsabilità: Figure e metamorfosi di un concetto*. Roma: Donzelli.

Haslam, S.A. (2004). *Psycology in organizations: The Social Identity Approach*. Thousand Oaks: Sage (trad. it. Psicologia delle organizzazioni, Santarcangelo di Romagna: Maggioli, 2015).

Least Heat-Moon, W. (1982). *Blue Highwais: A Journey into America*. Boston: Little, Brown & Company (trad. it. Strade Blu: un viaggio dentro l'America, Torino: Einaudi, 2016).

Levi, P., (1978). *La chiave a stella*. Torino: Einaudi.

Marini, D. (2018). *Fuori classe: Dal movimento operaio ai lavoratori imprenditivi della Quarta rivoluzione industriale*. Bologna: il Mulino.

Marini, D. (2021). *Lessico del nuovo mondo: Una lettura dei mutamenti sociali ed economici*. Venezia: Marsilio.

Pasquarella, A., & Garozzo, L. (2021). *Competenze e Formazione 4.0*. Milano: Guerini Next.

Pilati, M., & Tosi, H.L. (2002). *Comportamento organizzativo. Individui, relazioni, organizzazione, management* (3rd ed.). Milano: Egea.

Pink, D.H. (2010). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead (trad. it Drive: cosa davvero guida la nostra motivazione, Assago: Ayros, 2022).

Prencipe, A., & Sideri, M. (2022). *L'innovatore rampante: L'ultima lezione di Italo Calvino.* Roma: Luiss University.

Simonigh, C., (2012). Le sfide della complessità per un nuovo umanesimo. In C. Simonigh (A cura di), Pensare la complessità per un Umanesimo Planetario: Saggi critici e dialoghi di Edgar Morin con Gustavo Zagrebelsky e Gianni Vattimo (pp. I-X). Milano: Mimesis.

Trabucchi, R. (1998). *Prometeo e la sopravvivenza dell'uomo: Tecnica e prassi per il terzo millennio*. Milano: FrancoAngeli.

Trinchero, R. (2002). *Manuale di ricerca educativa*. Milano: FrancoAngeli.

Viteritti, A., (2005). *Identità e competenze: Soggettività e professionalità nella vita sociale contemporanea*. Milano: Guerini e Associati.

Volponi, P., (1962). *Memoriale.* Milano: Garzanti.

Zanniello, G., (2009). Origine ed evoluzione del concetto di competenza. In G. Malizia & S. Cicatelli (A cura di), *Verso la scuola delle competenze* (pp. 29-35). Roma: Armando.

Sitografia

Andreini, P. (2019, giugno). Quel disordine che non c'è che genera l'incertezza. *ICIM*. Consultato da https://www.icim.it/

Calì, M. (2022, 22 marzo). Dire «perchè?» non è sempre la domanda migliore per la motivazione. *Il Sole 24 ore*. Consultato da https://www.ilsole24ore.com/

Cedri, F. (2022, 26 novembre). Un feedback efficace è prezioso come l'oro (quando è bidirezionale). *Il Sole 24 ore.* Consultato da https://www.ilsole24ore.com/

Ciccarese, M., & Medved, B. (2022, 19 settembre). Quiet quitting, se il lavoro non è più il centro della vita: cos'è e come affrontarlo in azienda. *Agenda Digitale*. Consultato da https://www.agendadigitale.eu/

Colasanto, M. (1979). La "nuova" professionalità: Temi e problemi per una ipotesi di lavoro. *Studi di Sociologia*. Anno 17, Fasc. 2, 183-192. Consultato da https://www.jstor.org/stable/23003162

Danzi, O. (2021, 9 novembre). Ripensare il lavoro partendo dalle persone. *Skill*. Consultato da https://www.skillrisorseumane.it/

Darley, J.M., & Latané B. (1968). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10(3), 215–221. doi.org/10.1037/h0026570

Franco, V. (2015, 22 luglio). La responsabilità. Un valore dell'oggi. *L'unità*. Consultato da https://www.donzelli.it/download/2126/249b373bdb61/unita-responsabilita.pdf

Frey, C.B., & Osborne M.A. (2013, September 17). The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?. *Oxford Martin School*. Retrieved from https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/

Gallup. (2022). *State of the Global Workplace 2022 Report: The voice of the world's employees* [Data file and code book]. Available from Gallup Web site: https://www.gallup.com/home.aspx

Harter, J. (2022, September 6). Is Quiet Quitting Real? *Gallup*. Retrieved from https://www.gallup.com/home.aspx

Hustle Culture: Definition, Impact and How to Overcome It. (2022, July 23). Retrieved from https://www.sampoernauniversity.ac.id/

Ishikawa, A. (1985). Principles of QC Circle Activities and Their Effects on Productivity in Japan: A Corporate Analysis. *Management International Review*. 25(3) 33-40. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/40227758

Istat. (2020). *Comportamenti d'impresa e sviluppo sostenibile* [Data file and code book]. Available from Istat Web site: https://www.istat.it/it/

Lupi, C. (2020, 27 febbraio). Partecipare è fare impresa, cosa resta di Olivetti a 60 anni dalla morte. *Parole di Management*. *Quotidiano di cultura d'impresa*. Consultato da https://www.paroledimanagement.it/

Minore, R. (2017, 9 gennaio). Bauman, quella modernità e la costante incertezza del futuro. *Il Messaggero*. Consultato da https://www.ilmessaggero.it/

Prina, G. (2021, 7 maggio). Attenzione alla diffusione di responsabilità: può far male al team!. *Il Sole 24 ore.* Consultato da https://www.ilsole24ore.com/

Rusconi, G., (2022, 20 aprile). "Great resignation": perché è un fenomeno in crescita e come rallentarla. *Il Sole 24 ore*. Consultato da https://www.ilsole24ore.com/

Trabucchi, R., (2004, maggio). Le organizzazioni nell'epoca postindustriale: Il mercato delle imprese e le risorse umane. Prospettive e scenari. *Manageritalia.* Consultato da https://www.manageritalia.it/content/download/informazione/giornale/maggio_2004/pag20.pdf

Agenda 2030. Consultato da https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf

Ringraziamenti

A dicembre 2021 è iniziato questo importante viaggio, tra cambi di rotta, riflessioni e condivisioni.

Ringrazio La Professoressa Stefanini per essermi stata accanto in questo percorso, per avermi ascoltata, incentivata e guidata in ogni fase di questo lavoro, lasciandomi il tempo per vivere a pieno la mia esperienza, trovando in questo modo la strada che più mi apparteneva, dandomi la possibilità di esprimere il mio pensiero e far sentire la mia voce.

Grazie alle donne che hanno ispirato questa ricerca, Alessandra, Flavia, Lisa, Paola, Marika, Gloria e Alice. Davanti ad ogni pagina bianca, il ricordo dell'anno trascorso insieme e di tutto ciò che ho appreso grazie a voi, dava forza al mio pensiero, mi incoraggiava ad agire come voi mi avete insegnato con il vostro esempio, con metodo, costanza e risolutezza.

Grazie alla mia famiglia, Chiara, Vanni, Mauro e Tiziana, un vostro sguardo, un vostro abbraccio è valso più di mille parole, non solo in questo anno, ma in ogni passo che ho compiuto. Siete il vento che riempie la mia vela e il mio porto sicuro.

Grazie ai miei amici, la famiglia che ho scelto. Giulia, Chiara, Enrico, Caterina, Lucrezia, Rosy. Ogni risata con voi è energia e leggerezza.