

# Qualità della vita di lavoro e felicità, un continuo dialogo con Domenico De Masi

Federico Butera

**H**o conosciuto Mimmo De Masi nel 1970 al congresso di Sociologia di Varna. Da allora per me è stato fraterno amico, studioso di riferimento sui temi del lavoro e dell'organizzazione, ani-

mato di eventi colti e intelligenti a cui partecipavo come i Seminari di Estate di Ravello, ma soprattutto collega all'Università Sapienza di Roma con cui condividevamo studenti e ricerche. Abbiamo dialogato tutta la vita con il mas-

simo piacere intellettuale e con il più grande rispetto reciproco, anche quando molto spesso non eravamo d'accordo. Condividevamo il giudizio critico sulle organizzazioni burocratiche e sul lavoro opprimente, anche se dissentivamo sul-

le soluzioni: lui era per la riduzione della pervasività e del tempo del lavoro e per l'ozio creativo, io per la riprogettazione e professionalizzazione del lavoro. Sempre però eravamo d'accordo sulle proposte concrete, come lo smart work,





Fonte: F. Butera, J.E. Thurman (eds), *Automation and work design*, New York - Amsterdam, North - Holland, 1984.

la formazione, la degerarchizzazione e molto altro. Come ricordo Mimmo? Egli era molto di più di quello che faceva e diceva, era una persona straordinaria e vera, *he was larger than life*. Voglio ricordare alcune specifiche dimensioni di ciò che era e che ha fatto. Mimmo De Masi innanzitutto è stato uno *scienziato di primo piano delle scienze del lavoro e dell'organizzazione*, noto in tutto il mondo: insieme alla grande cultura e erudizione e padronanza di dati e fatti, i suoi lavori interpretavano in modo innovativo e multidisciplinare il mondo del lavoro e delle organizzazioni e formulavano proposte di grande respiro volte ad un cambiamento profondo della società.

Alcuni suoi principali temi sono stati lo sviluppo della società postindustriale, il lavoro innovativo della conoscenza, l'ozio creativo, la felicità. Decine di libri alcuni dei quali sono monumentali testi istituzionali come *Il Trattato di sociologia del lavoro e dell'organizzazione* Franco Angeli, *Il lavoro del XXI secolo* Einaudi; altri che rompevano convenzioni e prassi diffuse come *L'emozione e la regola* Rizzoli e l'ultimo *La felicità negata*, Einaudi. Mimmo è stato un *grande maestro*: non solo dei suoi studenti a Napoli e a Roma, che impegnava in didattica attiva e in ricerche sul campo e dei dottorandi che partecipavano alla sua scuola S3 e che sono andati poi a innovare un gran numero

di organizzazioni pubbliche e private. Ma anche maestro di persone esperte che partecipavano ai suoi seminari, il più famoso dei quali è stata la serie dei seminari di Ravello: una modalità straordinaria di imparare ascoltando lezioni di alto livello, ascoltando musica e prendendosi il tempo di discutere fra i partecipanti nella incantata cornice di Ravello, che lui ha contribuito a lanciare come una città internazionale della cultura e della bellezza, ottenendo gratuitamente da Oscar Niemeyer - l'architetto di Brasilia - il progetto per l'Auditorium. Mimmo è stato un *ideatore e progettista di sistemi*: ha avuto il coraggio non solo di fare proposte anche ar-

dite al mondo della politica e del governo, senza mai farsi schiacciare entro appartenenze partitiche ma rimanendo sempre solo un uomo di sinistra seppur deluso dalle sue espressioni storiche, senza mai appararsi in orgogliosa distanza. Ha accettato per questo di partecipare al dibattito politico con giudizi sempre acuti, talvolta estremi, talvolta probabilmente sbagliati, diventando destinatario di polemiche e incomprensioni. Come ha ribadito più volte, era un intellettuale libero che volava sopra la congiuntura. Mimmo è stato instancabile *animatore di eventi culturali*: formatore e maieuta in un gran numero di eventi, è stato presidente dell'AIF, Associazione Nazionale Formatori e si stava avviando a varare un prestigioso programma di formazione sul lavoro. Mimmo è stato un *divulgatore e un polemista*: sempre capace di attirare l'attenzione e di provocare gli interlocutori, sia nei convegni sia in televisione. Era difficile ascoltarlo senza essere colpito dalla sua brillantezza ed essere "smossi" da lui, nell'accordo o nel disaccordo. Insomma, oltre alle tante altre cose che era e che faceva e da cui la sua persona "sporgeva", era un *celebre professore di scienze dell'organizzazione e del lavoro* che studiava e interpretava la realtà del lavoro e delle organizzazioni, che formava in modo creativo un gran numero di persone, che promuoveva eventi

## RICERCA e STUDI



sociali e comunità sui suoi temi, che si comprometteva a proporre soluzioni, che comunicava le sue idee e polemizzava.

Ma per me Mimmo è stato soprattutto un grande amico.

Il suo ultimo lavoro *La felicità negata* è un capolavoro che voglio brevemente commentare, anche alla luce delle ricerche sulla qualità della vita di lavoro che mi hanno impegnato in questi decenni.

Scrivo De Masi nel suo ultimo libro: “Quanto alla felicità, è molto probabile che, per coloro che hanno il privilegio di svolgere attività creative, le qualità espressive del lavoro basteranno di per sé a gratificarli abbastanza per renderli felici. Per tutti gli altri la felicità potrà derivare solo da un mix composto da un lavoro strumentale non eccessivamente alienante e comune a orario minimo, da un

reddito universale, da tutte quelle attività personali, familiari e amicali che ora consideriamo tempo libero”.

L’idea di De Masi è l’allargamento dello spazio dell’ozio creativo, che consiste nella “soave capacità di coniugare il lavoro per produrre ricchezza con lo studio per produrre conoscenza e con il gioco per produrre allegria”.

Le mie ricerche concordano con le affermazioni di De Masi sull’idea di lavoro di qualità e di spazio personale per una vita felice, ma si allontanano quando entra in campo il mio ottimismo (e speranza) che sia possibile un percorso di valorizzazione estesa del lavoro e di professionalizzazione di tutti che io sostengo e su cui De Masi era invece assai scettico.

Nel mio lavoro ho definito la *qualità della vita di lavoro* lungo le sei dimensioni

principali rappresentate in figura seguente: esse sono criteri di *integrità della persona* che costituiscono i parametri di valutazione e progettazione del lavoro. Essi sono quelli che determinano e misurano le condizioni di lavoro.

L’*integrità fisica* delle persone è il primo parametro fondamentale: l’eliminazione di fattori di nocività e di rischio è la base di ogni processo di progettazione e gestione del lavoro. L’*integrità cognitiva* riguarda la capacità di capire e padroneggiare i processi di lavoro. L’*integrità emotiva* è ciò che consente di padroneggiare (*coping*) fatica mentale, stress, tensione, nevrosi che sono in molti casi co-generati dalle organizzazioni. L’*integrità professionale* si riferisce al diritto a un’equa remunerazione e al bisogno di veder riconosciuta la propria identità professionale, di valoriz-

zare la propria esperienza, di apprendere cose nuove. L’*integrità sociale* riguarda le condizioni che assicurano l’equilibrio fra tempo di lavoro e tempo di vita, che implicano la protezione dei ruoli sociali nella famiglia e nella comunità: orari di lavoro, turni.

L’ultimo criterio, il più importante di tutti, è l’*integrità del sé*. Esso non è la somma degli altri. Se c’è un attacco all’integrità emotiva o all’integrità cognitiva, se ci sono dei turni impossibili, una persona finisce col non sapere più neanche chi è.

Ma anche quando nessun altro parametro di integrità fosse stato violato, potrebbero esserci casi in cui la persona non riconosca il proprio (o i propri) sé: è quello che Durkheim chiamava anomia, che Marx chiamava alienazione e che Mounier e Maritain attribuivano a un manca-

to autoriconoscimento di sé come persona. In questo mondo di grande cambiamento, il problema del senso dell'identità è la questione sociale centrale per le persone, per le organizzazioni e per la società.

Il riconoscimento di sé non è contemplazione, ma per un verso mobilitazione di energie per l'autodifesa dell'integrità di tutte le dimensioni della persona, per un altro valorizzazione e affermazione di sé vincendo la «lotta per il reale» e la «padronanza dell'azione», come dice Mounier.

L'idea di empowerment della persona che da tempo ho proposto si allontana dall'uso fatto dalla letteratura manageriale.

In primo luogo, ho assunto che il problema dello spostamento del *locus of control* da fuori a dentro e quello dell'aumento della capacità di *coping* a crescenti situazioni stressanti o ansiogene è una doppia richiesta *i*) di disegno dei ruoli e di nuove e più flessibili strutture organizzative e *ii*) di valorizzazione delle persone.

Così lo definivo: L'empowerment della persona è lo stato e il processo attraverso il quale un individuo o un gruppo di individui migliorano le proprie competenze e la propria abilitazione ad agire individualmente e in cooperazione con gli altri per controllare i processi di lavoro, influenzare positivamente le strutture e migliorare le performance di un sistema sociotecnico e la propria stessa integrità della vita,

grazie alle proprie condizioni congiunte di forza e sanità fisica, livello di comprensione e competenza, stabilità emotiva, abilità professionali, integrazione sociale, fiducia in se stessi. In un mondo dominato dalle tecnologie digitali che consente alla persona di connettersi *anywhere, anytime*, la persona non è sola, ma lavora navigando entro reti globali per riportare «nel suo lavoro» dati, immagini, idee, sentimenti, rapporti: ossia l'informazione va nel mondo e ritorna trasformata entro una comunità sociale di persone in carne e ossa e di organizzazioni.

L'individuo lavorerà sempre più entro confini concentrici. Ed è proprio al centro di questi che deve essere messa la persona, che controlla i processi e non è da essi controllata, che può governare in gran parte il tempo delle operazioni che fa, che autoregola il tempo del lavoro e il tempo del *loisir*.

A un primo livello, la persona lavora entro confini fisicamente identificati, dall'ufficio al reparto, dalla propria casa; al livello più esterno, vi è l'impresa, la rete organizzativa, la piattaforma con confini «planetari». Solo questo rende davvero possibile che «la persona al centro» non rimanga una *buzzword* alla moda: ma ciò può avvenire solo se questi cerchi concentrici sono davvero controllabili dalla persona stessa.

E in sintesi, come proteggere e migliorare la quali-

tà della vita di lavoro che consiste nelle tante dimensioni indicate, che dipende da un gran numero di fattori oggettivi di organizzazione del lavoro, che ha effetti differenziati in base a fattori soggettivi come le condizioni fisiche psichiche dei lavoratori? E soprattutto come ottenere azioni positive dai moltissimi soggetti che progettano o influenzano quelle dimensioni: i datori di lavoro, i dirigenti e capi, le autorità pubbliche, i sindacati, le persone stesse? E ciò in una storia quale quella dell'industrialismo che ha ridotto in frantumi il lavoro, e non ha ancora finito? Possiamo rappresentare le possibili risposte lungo un asse ai cui estremi ci sono due possibili posizioni. Da una parte assumere il lavoro come una condanna e affermare l'impossibilità di migliorare la qualità della vita di lavoro tranne che per un numero limitato di persone: e allora tentare di ridurre il tempo del lavoro o di sostituirlo con le tecnologie.

Sull'altro estremo assumere che il lavoro e la sua qualità si possa progettare e migliorare nelle sue varie dimensioni sviluppando insieme tecnologie, organizzazione, contenuti e condizioni di lavoro attraverso la partecipazione di una pluralità di soggetti.

La mia ricerca e la mia esperienza mi ha indotto a collocarmi vicino a questa seconda posizione di questo asse ideale. Forse Mimmo era più vicino alla prima, con tutta la sua carica critica e dissacrante.

La qualità della vita, come De Masi ed io abbiamo sempre scritto e sostenuto, non si esaurisce nella qualità della vita di lavoro.

La vita delle persone è fatta del tempo libero, dei rapporti sociali, delle attività ludiche, della cura di sé, dei rapporti affettivi e di moltissimo altro.

Su questo Mimmo ha scritto le pagine più illuminanti. Anche il filosofo Giovanni Mari scrive che le trasformazioni del lavoro non pongono solo la questione di una nuova idea di lavoro ma anche quella di una nuova idea di ozio. Nel «tempo libero» il lavoratore ha bisogno di attività creative, attive e interessanti, contenute nelle attività di ozio (che come sempre sostenuto da De Masi è tutt'altro rispetto al pigro far niente) in cui l'individuo perfeziona e arricchisce la costruzione della propria identità.

Quindi anche l'ozio creativo che ci ha insegnato Mimmo si può progettare e sviluppare.

#### Federico Butera

Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione Università Milano Bicocca e Roma Sapienza; Presidente Fondazione Irso.

#### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>

Copyright © FrancoAngeli.

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License.  
For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>.

**Milano**

26 novembre 2024  
Convegno di Milano

**Capri**

9-10-11 maggio 2024  
Workshop di Capri

**Roma**

30 settembre 2024  
Summit di Roma

**3 eventi nazionali**

**Forum online su  
SNAP Learning**

**Rivista Next  
Quadrimestrale**

**Eventi online**

**Newsletter**



**Ogni anno nuove sfide.**

Ogni anno il Net Forum riunisce attori e stakeholder delle politiche attive in un ambiente di confronto, partecipazione e progettazione condivisa.

L'incontro tra esigenze e interventi formativi è garante di miglioramento economico, sociale, politico oltre che di supporto dell'Ecosistema del Lavoro e della Formazione.

**+ 1.000**

Professionisti della  
Formazione che  
partecipano alle Sfide

**+ 700**

Partecipanti agli eventi,  
ai Webinar e ai  
Laboratori

**+ 150**

Agenzie Formative,  
Agenzie per il Lavoro,  
Istituzioni

il Net Forum è ingranaggio fondamentale per la salute dell'Ecosistema del Lavoro e della Formazione perché unisce tutti gli elementi nella costruzione di un alveare. Puoi prendere parte a questa costruzione.

Inizia a creare un legame con il Net Forum, scannerizza il Qr Code.



Per maggiori informazioni  
scrivi una mail a:  
[staff@s3studium.com](mailto:staff@s3studium.com)

