

## Concentrarsi sulla produttività o sulla soddisfazione nel lavoro?



*di Gabriele Gabrielli*



Nel trambusto che viviamo, quando crollano punti fermi e sostegno, dove possiamo trovare il senso del lavoro? In verità, sarebbe più corretto chiedersi dove si nasconde, perché il lavoro un senso ce l'ha, anzi ne ha molti. Il processo attraverso cui attribuiamo significato al lavoro, infatti, è frutto di una complessa dinamica di interazione reciproca di diversi fattori personali, culturali e sociali che si combinano nello spazio e nel tempo. Il risultato? E' che non tutti guardano al lavoro allo stesso modo. Le persone possono attribuirgli un differente valore, assegnandogli finalità diverse. Non tutti poi vi ripongono le stesse aspettative o vi trovano lo stesso livello di soddisfazione. Sono molte le storie che ascoltiamo come quella di Fabrizio, che ieri mi diceva affranto: "Questo lavoro non mi fa star bene". Perché?, gli chiedo.

"Perché non serve a nessuno, serve solo a mandare avanti una macchina di cui né io né gli altri conosciamo la direzione. Capisci solo una cosa: che di te, del cliente, degli altri non frega niente a nessuno". Crea valore tutto questo? No, non lo crea. Produce soltanto disaffezione, disengagement, innesca una lotta continua tra poveri, tramortisce le persone rendendole meccanismi di una ruota che gira su se stessa senza senso. Non è una storia campata per aria, quella di Fabrizio, perché di queste ce ne sono a migliaia. Cambiano gli attori e il contesto, ma di fondo resta la stessa percezione: che si giri a vuoto senza vedere in faccia chi ti fa girare in questo modo. E mentre si gira, come su una giostra, anche la testa ruota e fa male. Per rendersene conto basta chiedere: quello che fai a chi serve? Questa semplice domanda mette in imbarazzo molti. Come fossero tanti sacchi da boxe, rimangono colpiti e cominciano a "dondolare" con le parole e con la postura. Nella conversazione a questo punto i ruoli si invertono e la persona si chiede:

"Bella domanda davvero. Già!" Segue una pausa. "A chi serve il mio lavoro?". Negare o offuscare la costruzione di senso, o non aiutare i collaboratori a costruirla, è responsabilità grave di capi, manager, imprenditori. Perché quando le persone non trovano un significato pieno in quello che fanno, non provano soddisfazione, e non attribuiscono un significato che rispetti la loro dignità e il loro valore, insorgono tanti problemi, anche per l'impresa e la sua performance, per il clima e la motivazione. Gigi Perinello, un imprenditore di scarpe veneto, racconta in un film di Giovanni Panozzo per la Fondazione Lavoroperlapersona di aver scoperto quanto sia "una bellissima moneta essere ripagati con la stima degli altri". E' partito proprio da questa domanda: ma quello che faccio a chi serve? Ha risposto assumendosi il rischio di costruire un *business model* diverso da quello tradizionale, ha messo al centro della produzione delle sue scarpe il cliente come persona con "i suoi pensieri", ne ha condiviso i bisogni, ha trovato soddisfazione nel minor guadagno che ne ha ricavato e nei legami che - attorno al lavoro - ha costruito giorno dopo giorno. Secondo il pensiero economico "abituale", quello cioè che viene insegnato nella maggior parte delle scuole, delle università, delle business school, il lavoro è considerato "per la sua capacità di produrre merci (quindi di contribuire al prodotto nazionale, al Pil) e per quella di procurare al lavoratore un guadagno che significa capacità di acquistare merci". E' solo questo il lavoro? Se lo riduciamo a strumento per acquistare merci dove va a finire l'uomo? Andrea, che rischia di perdere il suo lavoro per una vicenda grottesca che mi ha raccontato, come potrà guardare in faccia Luca, il figlio sedicenne? "Perderei la dignità, mi vergognerei come un cane", mi raccontava qualche giorno fa davanti a un bicchiere di vino rosso con le lacrime agli occhi, mentre ciondolava come un sacco da boxe. Perché dici questo? Ho replicato. Mica penserai che per Luca vali perché sei un manager di successo e ben pagato? Risponde. "E' vero, ma tutti crediamo che questo sia sempre meno vero e che conti proprio il contrario". Non c'è tempo da perdere, è urgente riconquistare "centimetro dopo centimetro" gli spazi del lavoro a misura dell'uomo sottrattici dal *mainstream* del pensiero economico. Ritorniamo allora ai fondamentali anche nell'economia se può sembrare sconveniente o non abbastanza autorevole chiamare in causa altre discipline o principi di etica. Il lavoro non può esser visto solo sotto questo aspetto, anche perché la storia ci ha già indicato come esso produca in questa prospettiva "senso di alienazione, frustrazione, pena". Al lavoro invece bisogna guardare con altre lenti, quelle capaci di illuminarlo come fonte di soddisfazione e benessere per sé e per gli altri. Un bene personale e al tempo stesso sociale. Strumento per realizzarsi e migliorare il mondo. Per questo è importante riscoprire l'importanza del far sentire partecipe il lavoratore "della gestione e dei successi dell'operazione produttiva in cui viene impegnato", metterlo nelle condizioni cioè di poter riconoscere in quello che fa "una propria creazione", sua espressione in quanto persona. E' una priorità da mettere nell'agenda a livello macro e micro, sul piano delle politiche e degli accordi che regolano gli assetti globali dell'economia, così come sul piano della guida delle imprese e delle persone che vi lavorano. Una priorità che l'economista Giorgio Fuà già indicava più di venti anni fa: "Oggi nei paesi ricchi è probabilmente più urgente studiare le vie per restituire interesse al lavoro nei sensi appena accennati, piuttosto che le vie per aumentare di qualche punto percentuale la quantità di merce prodotta o di potere di acquisto ottenuto come retribuzione per ora di lavoro erogata. Eppure noi economisti continuiamo a dedicare tanti studi alla produttività e al salario, ma quasi nessuno alla soddisfazione del lavorare".

## Profilo dell'autore

**Gabriele Gabrielli** è Presidente della Fondazione Lavoroperlapersona e docente di Organizzazione e gestione delle risorse umane all'Università LUISS Guido Carli e all'Università Politecnica delle Marche (sede di San Benedetto del Tronto). Giornalista pubblicitario, formatore e coach, i suoi ambiti di attività riguardano la consulenza, ricerca e educazione nel campo dello sviluppo organizzativo, leadership e risorse umane. Tra i suoi volumi più recenti ci sono (con Granelli A.), [Territori, città, imprese: smart o accoglienti?](#) (con Profili S.), [Organizzazione e gestione delle risorse umane](#), Isedi, Torino, 2012; [Post-it per ripensare il lavoro](#), Franco Angeli, Milano 2012; [People management](#), Franco Angeli, Milano 2010.

---

Articolo pubblicato online in [HR OnLine n. 4 anno 2015](#)