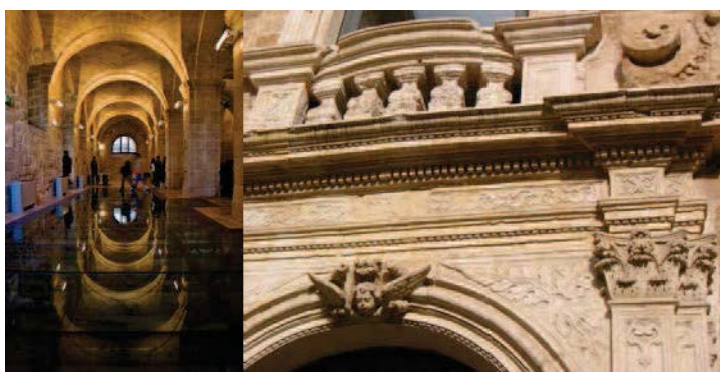




Dipartimento Jonico in Sistemi Giuridici ed Economici del Mediterraneo: Società, Ambiente, Culture

Jonian Department - Mediterranean Economic and Legal Systems: Society, Environment, Cultures



ANNALI 2015 – ANNO III

(ESTRATTO)

GIUSEPPE LIVERANO

Management educativo e valore della cura per organizzazioni di lavoro più a misura d'uomo

DIRETTORE DEL DIPARTIMENTO

Bruno Notarnicola

COORDINATORE DELLA COLLANA

Francesco Mastroberti

COMMISSIONE PER GLI ANNALI DEL DIPARTIMENTO JONICO

Bruno Notarnicola, Domenico Garofalo, Riccardo Pagano, Giuseppe Labanca, Francesco Mastroberti,
Nicola Triggiani, Aurelio Arnese, Giuseppe Sanseverino, Stefano Vinci

COMITATO SCIENTIFICO

Domenico Garofalo, Bruno Notarnicola, Riccardo Pagano, Antonio Felice Uricchio, Annamaria Bonomo,
Maria Teresa Paola Caputi Jambrenghi, Daniela Caterino, Michele Indelicato, Ivan Ingravallo, Giuseppe
Labanca, Antonio Leandro, Tommaso Losacco, Giuseppe Losappio, Pamela Martino, Francesco
Mastroberti, Francesco Moliterni, Concetta Maria Nanna, Fabrizio Panza, Paolo Pardolesi, Ferdinando
Parente, Giovanna Reali, Paolo Stefani, Laura Tafaro, Giuseppe Tassielli, Sebastiano Tafaro,
Nicola Triggiani, Umberto Violante

COMITATO REDAZIONALE

Stefano Vinci (coordinatore), Cosima Ilaria Buonocore, Maria Casola, Patrizia Montefusco, Maria
Rosaria Piccinni, Angelica Riccardi, Giuseppe Sanseverino, Adriana Schiedi

Redazione:

Prof. Francesco Mastroberti
Dipartimento Jonico in Sistemi Economici e Giuridici del Mediterraneo: Società, Ambiente, Culture
Convento San Francesco, Via Duomo, 259 - 74123 Taranto, Italy
E-mail: francesco.mastroberti@uniba.it
Telefono: + 39 099 372382
Fax: + 39 099 7340595
<http://www.annalidipartimentojonico.org>

Giuseppe Liverano

MANAGEMENT EDUCATIVO E VALORE DELLA CURA PER
ORGANIZZAZIONI DI LAVORO PIÙ A MISURA D'UOMO*

ABSTRACT	
Le organizzazioni di lavoro sono colpite da una crisi di umanesimo. Di contro c'è una forte esigenza dell'uomo-lavoratore di ritrovare il senso educativo e formativo del lavoro, come momento di elevazione spirituale. Attuare un modello di Management educativo dove promuovere valori come l'accoglienza, l'ascolto e la cura è perciò indispensabile per tentare di costruire ambienti professionali più a misura d'uomo e inseguire, attraverso la ricerca di un benessere organizzativo, l'opportunità di recupero dell'armonia e bellezza della propria vita persona e professionale e più in generale del mondo.	Labor organizations are suffering from a crisis of humanism. In contrast there is a strong need of worker to recover a sense of education and training of the work, as a moment of spiritual elevation. For a Management model wich promote educational values as hospitality, listening and care are essential to build professional environments more human, through the search for a welfare organization, the opportunity to recovery of harmony and beauty of the person's life and more generally in the world.
Educazione – organizzazione – cura	Education – management – care

SOMMARIO: 1. Premessa. - 2. Aspetti e valori di Management educativo. - 3. Il valore della cura nelle organizzazioni di lavoro

1. Il sistema di istruzione superiore, così profondamente evolutosi dalla fine degli anni novanta ad oggi, ha radicalmente modificato gli equilibri all'interno delle università, dando maggiore importanza alla struttura organizzativa come hardware fondamentale in grado di supportare le azioni e le fasi della ricerca e dell'insegnamento. Ne è scaturita una nuova *Governance*, una nuova dimensione dell'organizzazione, in cui l'utenza (studenti, docenti, personale, altra utenza esterna) si è costituita come comunità di portatori di interessi responsabile della partecipazione alle fasi di analisi delle criticità e delle problematiche, di progettazione, gestione e erogazione dei servizi formativi, aderendo ad una visione di produzione della conoscenza partecipata, in cui ogni utente è riconosciuto prima come persona, poi come portatore di interesse. I principi di socialità, di responsabilità

*Saggio sottoposto a referaggio secondo il sistema del doppio cieco.

personale e professionale e di collaborazione sono perciò richiami pedagogici con una valenza centrale in quanto ogni portatore di interessi partecipa ad ogni processo, assumendo diritti e doveri, con l'apporto del suo patrimonio tangibile e intangibile. C'è una chiara e forte sollecitazione ad indagare il suo ruolo come «persona unica e irripetibile», secondo i principi di un nuovo umanesimo del lavoro, con un richiamo deciso a sollecitare tutte le dimensioni pedagogiche dell'uomo.

2. Il pensiero della comunità scientifica pedagogica, che, in quest'ultimo quinquennio ha discusso e scritto sulle possibili relazioni che vi possono essere tra pedagogia e Management, converge su tre interpretazioni (modelli di Management) che, pur per fini didattici, contribuiscono a chiarire alcune dicotomie. Giuditta Alessandrini ci descrive in modo preciso le principali caratteristiche dei contesti organizzativi che aziende pubbliche e private adottano come modelli di Management, riferibili a tre sistemi: razionale, naturale, aperto. Non mi soffermerò sulla descrizione dei tre sistemi, peraltro già autorevolmente schematizzata dalla studiosa. L'intento invece è di capire quanto l'attività del «pensare il Management con uno stile educativo» sia indispensabile per tradurre le decisioni (linee aziendali) in una dimensione del «fare Management», cioè di tutte quelle prassi che riguardano l'attività di gestione ed amministrazione di cose, persone, processi, in cui si evidenzieranno criticità a causa delle quali ci sarà il bisogno di effettuare i cosiddetti «tagli» o per risolvere conflittualità tra persone. Sia il pensare che il fare Management sono problematicità di indagine pedagogica. In un sistema di Management naturale e aperto, dove la componente umana e relazionale, e l'interdipendenza tra organizzazione e ambiente costituiscono i temi chiave, ciò è ancora più determinante, soprattutto se si ricorrerà ad un Management più pedagogico in cui i valori come l'ascolto, l'accompagnamento e la cura risultano determinanti per la gestione e valorizzazione del patrimonio tangibile ed intangibile.

Se il Management che interessa a noi è una organizzazione viva, l'interscambio tra organizzazione e ambiente è di forte vitalità. In un contesto socio culturale ed economico come quello attuale – caratterizzato da incertezza e turbolenza – è agli attori sociali, piuttosto che ai sistemi di produzione e alle tecnologie dei materiali, che spetta la maggiore responsabilità nella creazione di opportunità di innovazione. Sono infatti, gli attori organizzativi che interpretano il lavoro, i suoi confini, le sue opportunità¹.

Un Management che contempla l'esercizio del valore della cura e della responsabilità nei confronti di tutti gli attori, perché possa essere efficace rispetto a criticità e conflitti interni, deve risolvere le cosiddette «situazioni di potere». Il risultato è un Management che, promuovendo il soddisfacimento del bisogno

¹ G. ALESSANDRINI (a cura di), *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*, Milano, Guerini studio, 2004, p. 76.

primario di sicurezza, di riconoscimento sociale e di appartenenza, deve realizzare quell'ideale più alto di socialità e di sviluppo armonico della persona all'interno di una organizzazione, attraverso una maggiore responsabilità nei processi di lavoro, una maggiore creatività, una maggiore autonomia. Una umanizzazione del Management verso un modello di sistema aperto non può risolvere le sue criticità fisiologiche che si concretizzano perlopiù nella incapacità di essere educativo e di realizzare uno sviluppo integrale della persona, ma anche nella incapacità di riconoscere e soddisfare bisogni materiali, se non punta decisamente sulla cultura e la promozione di nuovi valori pedagogici. La cultura della separazione tra chi dirige e chi esegue ha accompagnato l'idea di Management fino ai nostri giorni. Ma è proprio impossibile elaborare un modello di organizzazione capace di offrire a tutti i portatori di interesse una possibilità di crescita, di educazione, di mediazione serena, di soddisfazione materiale, di socialità tra pari? Com'è possibile evitare che i rapporti umani diventino situazioni di potere e di conflittualità? Come gestirle in modo propositivo?

La critica fin qui condotta è dunque la constatazione di un problema che si perpetua nel tempo, utile a nostro dire per capire quanto sia decisiva una svolta nel Management (nel come si pensa e nel come si esegue) come luogo e momento dove condividere e realizzare, come idea comune, un modello di Management più umanistico. Pensare il Management con uno stile educativo significa allora contemplare la possibilità di costruire una gestione ed una amministrazione di cose, persone, decisioni, relazioni, processi, per cui anche gli errori, i conflitti, i tagli possano essere considerati come opportunità di crescita, come parti di una unità che insieme costituiscono l'unità, che pure può essere imperfetta, ma sempre dinamica e viva, dove i concetti di crisi e di conflitto sono osservati in modo pedagogico, cioè positivo, perché anticipa una nuova possibilità, una novità, un cambiamento, un nuovo possibile approdo, promuove il senso dell'ulteriorità. Perché ciò possa verificarsi è indispensabile però che nel rapporto tra il manager e i suoi collaboratori, o tra i portatori di interesse, ci sia prima il riconoscimento di una relazione umana.

Nell'ottica del problematicismo pedagogico, il conflitto è figura di problematicità esistenziale, nel senso che dove è presente, non importa se esplicito o latente, esiste una forma di crisi e di inquietudine, o meglio, una forma di disordine esistenziale, che può essere affrontata nell'ottica costruttiva della progettazione esistenziale².

Pensare il Management con stile educativo significa contemplare un esserci e un sostare con gli altri portatori di interesse, in modo autentico, libero, attivo, dove promuovere l'incontro con l'altro, fondato su relazioni sincere, sull'accettazione dell'alterità come diversità da se stessi, significa capire le ragioni dell'altro, attraverso l'ascolto e l'ospitalità, da cui far scaturire l'idea di progettare in modo condiviso e

² M. CONTINI (a cura di), *Il Gruppo educativo*, Roma, Carocci, 2002, p. 97.

partecipato. Una idea di Management educativo che certamente non esclude il conflitto o l'errore. Al contrario li contempla come artifici educativi per far scaturire da questi, una sintesi pedagogicamente più evoluta, dall'errore una scelta come ulteriore e nuova possibilità. Il Management potrà essere educativo se all'interno vi sarà sempre quella tensione che giunge alla unità di interessi, la quale non può prescindere dall'idea di vivere il lavoro anche come momento di comprensione, di accettazione, di cura delle cose e delle persone, di partecipazione responsabile alla vita organizzativa. E' possibile oggi creare all'interno di una qualsiasi organizzazione dove si produce una attività di Management un ambiente inteso come spazio sociale dove la pedagogia può aiutare, attraverso una cultura di nuovi valori, a costruire un luogo comune in cui ognuno può sentirsi auto realizzato? E' certamente una sfida difficile, ma non impossibile da accettare, se diviene compito educativo, se è una scelta libera e responsabile, perché l'educazione è quella forza propulsiva che rende possibile l'inatteso.

Una organizzazione di lavoro intesa come comunità, come «sistema domestico di lavoro», può essere interessante da approfondire come idea pedagogica di Management. Pensiamo al concetto di economia domestica, di organizzazione familiare, in cui ogni membro si adopera per procurare il necessario per la famiglia e contempliamo di mutuarla, con le necessarie riflessioni, ad una organizzazione di lavoro, in cui tutti hanno la stessa possibilità di espressione, di incontro e sintesi, perché i legami si basano su empatia e cura reciproca. Pensiamo ad una idea di Management organizzativo come un sistema in cui ci sono persone con differenti sistemi culturali, ciascuna con una *paideia* di riferimento e con un sistema relazionale differente rispetto a persone, cose e processi. Un Management fondato su un'attenzione e cura tra manager e colleghi, o tra colleghi stessi, o tra lavoratori e altri stakeholder, o tra lavoratori e le cose e i processi, offre la possibilità di sentire, cioè far proprie le sensazioni, i pareri, i punti di vista differenti in modo tale da avere interesse autentico nei confronti dei problemi degli altri, delle cose che si gestiscono. Il Management diventa un set complesso in cui persone, processi, azioni, necessitano di competenze trasversali, sempre inseparabili, di chiavi pedagogiche. In un sistema di Management in cui è necessario incontrare l'altro, accoglierlo, prendersi cura delle persone, dei processi, delle cose, quindi negoziare significati e senso di quello che si svolge, non è più sufficiente soffermarsi sui problemi di natura tecnica ma «occorre attuare un atteggiamento pensoso e meditativo» su ciò che si svolge, sulle relazioni, sui processi, sulle azioni in modo tale che dalla esperienza nella prassi si possa trarre una formazione generativa, una cultura della organizzazione orientata ad interpretare le problematiche ed a ricercare le soluzioni. È così utopistica come idea se dipende esclusivamente dalla opportunità o meno di aderire ad un progetto educativo? Una scelta educativa può essere così lontana da noi tanto da non essere presa in considerazione, come ulteriorità di crescita umana e professionale? Perché è considerata un rischio al punto da essere evitata? Come far diventare cultura

organizzativa un *expertise manageriale* in un tempo come quello attuale in cui le organizzazioni sono contaminate da un pensiero liquido che è espressione di una realtà più grande che è la nostra società attuale? La risposta più istintiva sarebbe quella di rendere il Management meno autoreferenziale; la seconda, più riflessiva, di renderlo più a misura d'uomo, (nella struttura e nella direzione politica), cioè teso a interpretare tutto ciò che avviene all'interno di un sistema organizzativo secondo un orientamento umanistico e di formazione integrale. Costruire un ambiente lavorativo, una idea di Management funzionale ad una visione più generale di equilibrio del mondo è compito delle organizzazioni e potrà essere realizzato se riusciranno a reggersi su una idea di comunità gestita da manager capaci di contaminare cultura aziendale con cultura umanistica. In questo senso, un luogo di lavoro, (il suo ciclo di produzione, di processi, di relazioni tra persone) non potrà più escludere le dimensioni pedagogiche dell'uomo e il loro potenziale se vorrà essere uno spazio sociale, di crescita umana e professionale.

3. Individuare i principali valori educativi che occorre promuovere in una organizzazione per renderla più a misura d'uomo è indispensabile per realizzare uno stato di benessere sui luoghi di lavoro pubblici e privati, che dalla lettura dello stato dell'arte della letteratura sulla vita organizzativa, sembra essere ancora una chimera. Un contesto lavorativo in cui si propongono valori educativi come cultura organizzativa, dove c'è onestà e lealtà e rispetto tra colleghi può apparire ideale e nello stesso tempo difficilmente realizzabile. Il che, spesso è vero. Questo però non significa abbandonarsi all'illusione o accettare passivamente un degrado professionale che è attualmente, è una delle cause più evidenti della crisi delle organizzazioni. Occorre invece realizzare una utopia attraverso l'educazione. Il cambiamento organizzativo infatti è un processo educativo che ha bisogno della giusta fase di metabolizzazione, di sedimentazione. Per tale ragione, in una dimensione del tempo lineare, la cultura dell'organizzazione è un valore che si veicola naturalmente, trasformandosi in visioni sempre nuove anche grazie alle persone che ne fanno parte, con la loro unicità e la loro creatività, con la loro capacità di trasferire la memoria organizzativa nell'organizzazione, che per ognuno di loro è unica e sempre diversa. E' un concetto strettamente legato alla promozione di certi valori pedagogici come l'accoglienza, l'ascolto. Essi fanno da cornice ad un altro valore, che in quanto ad importanza, per sua natura, detiene certamente primato, specie per la promozione delle relazioni. Sul concetto di cura si potrebbero dedicare volumi interi anche per la sua natura trasversale. E, non avendo a disposizione letteratura manageriale in cui sia stato trattato, mi rifarò alla sua più esplicita argomentazione pedagogica, ritenendo valido e funzionale il suo accostamento al concetto di lavoro. Nell'itinerario ampio di studi pubblicati sul concetto di cura, reputo importante citare il significato politico e civile, ma nello stesso tempo etico, di Joan Tronto. La studiosa americana infatti è la prima a sconfinare il concetto di cura

dall'ambito prettamente privato, ritenendola un valore che deve essere applicato in ogni campo ed in ogni ambito pubblico e privato. Secondo la Tronto il valore della cura deve essere coltivato tanto in famiglia quanto nella società, sul posto di lavoro, nella vita in generale, in particolare quella politica. E, proprio a proposito di quest'ultimo ambito c'è la seconda introduzione originale della Tronto. La studiosa infatti non separa la morale dalla politica, anzi per lei è alla base per la costruzione di società sane. Ma ciò che rappresenta la vera innovazione nel pensiero della Tronto sul valore della cura è considerarlo espressione di un patrimonio e di una moralità non più solo femminile. Esso va esteso a tutti ed ognuno, in ogni ambito, deve coltivarla singolarmente e promuoverla nelle relazioni, tanto da creare una interdipendenza umana che è alla base di una convivenza sociale giusta ed onesta. La cura quindi per la Tronto diviene valore da trasferire ovunque, da coltivare sul posto di lavoro e, soprattutto, non di solo dominio del femminile. Non è più un valore di genere, (in questa visione avrebbe quasi un significato altamente pericoloso), ma diventa questione di ogni cittadino e di ogni uomo e donna in ogni ambito sociale. Ascrivere infatti il concetto di cura ad una questione prettamente femminile può rafforzare abitudini socialmente diffusi sulla donna, come principale depositaria delle funzioni di cura, e, in quanto considerata individuo che si occupa delle faccende domestiche, valore la cui importanza debba essere considerata solo nella sfera privata. La cura, secondo la Tronto, deve proporsi come ideale valido sia all'interno di una visione morale, sia come base per la realizzazione politica di una buona società; non deve essere relegata solo all'ambito delle relazioni personali, private³. Perciò poiché una organizzazione di lavoro è un contesto sociale, il principio si estende anche a tale ambito. La Tronto trasferisce il concetto di cura nella dimensione pubblica attraverso l'utilizzo di alcuni espedienti e cioè: sposta l'analisi su un terreno storico e politico; sottolinea la complementarietà di cura e giustizia; cerca di offrire una definizione della cura come azione educativa e sociale, quindi sul piano della prassi; infine sposta l'attenzione sui problemi morali che possono derivare da una relazione in ogni ambito, in particolar modo quella che vi è tra un soggetto normale e uno vulnerabile. Tentiamo di esporre con puntualità e chiarezza questi artifici. Relativamente allo spostamento dell'analisi sul piano storico e politico, la Tronto intende spiegare come la cura sia stato un valore legato fortemente al tempo e alla politica, alle società che si succedono nel tempo. Per questo è un valore riconoscibile dal punto di vista politico anche perché è strettamente legato alla visione storica di una società. E' la dimensione storica e politica di una società che limita il valore della cura alla sola sfera privata o la mutua alla sfera pubblica. E dove si vuole promuovere la cura come valore determinante per la crescita di un contesto sociale, (che può essere familiare o lavorativo) è indispensabile che contestualmente si promuova al suo interno il valore

³Cfr. J. TRONTO, *Confini morali, un argomento politico per l'etica della cura*, a cura di A. FACCHI, trad. it. di N. Riva, Reggio Emilia, Diabasis, 2006, p. 14.

della giustizia, della democrazia e del pluralismo, dell'eguaglianza, della reciprocità, dell'accoglienza, dell'equità e della promozione della libertà, della creatività, dell'alterità. In una dimensione del lavoro come momento educativo, ove è presente una situazione di squilibrio, chi presta cura deve compiere un'azione attenta che è duplice: deve cioè usare cura, aiuto, sostegno, ascolto verso un collega ma allo stesso tempo usare delicatezza e sensibilità per non rischiare di essere invadente e limitare la sua autonomia, soffocare la diversità altrui. L'insegnamento della Tronto può rivelarsi particolarmente significativo e fruttuoso se la cura come valore viene applicato in modo educativo ma allo stesso tempo etico cioè non solamente assistenziale, ma tendente a ridurre gli squilibri, le disparità tra collaboratori. Le criticità sono costantemente in agguato e non solo per chi riceve cura. Un problema di vicinanza che tende a trascurare i bisogni di uno dei due, (tra chi che presta cura e chi la riceve) può tradursi, in una tendenza della prima a sacrificare i propri bisogni o ad avere difficoltà a distinguerli da quelli di chi viene curato. Un'eccessiva vicinanza può comportare atteggiamenti paternalistici o provocare rabbia in coloro che prestano cura: una rabbia da frustrazione che può sfogarsi sulle persone curate, fino a indurre a trattarle con disprezzo.⁴ La cura è intesa dalla studiosa non come un'emozione, ma come una pratica complessa che contempla diversi momenti, in cui devono essere esplicitate virtù morali come l'attenzione e l'ascolto per e dell'altro, la responsabilità e la competenza. La cura coinvolge un impegno, un interesse, che spinge all'azione, un movimento a farsi carico. Per la Tronto è un'attività (che si divide in diverse fasi) che include tutto ciò che facciamo per mantenere, continuare e riparare il nostro mondo in modo da poterci vivere nel modo migliore possibile⁵. La cura quindi si svincola dai rapporti dove per natura si pratica, (pensando alla famiglia, tra genitori e figli), ma investe qualsiasi ambito e contesto sociale. L'esempio di un dipendente che riceve cura da un collega (in un qualsiasi contesto di lavoro dentro una organizzazione pubblica e privata) può esserci utile per riconoscere queste fasi di cui il processo di cura si compone. Esso si distingue in quattro momenti: l'interessarsi ad una persona (*caring about*), ovvero il momento del riconoscimento del bisogno dell'altro; il prendersi cura di (*taking care of*), il riconoscere che è possibile fare qualcosa per l'altro; il prestare cura (*care giving*), che implica il soddisfacimento diretto dei bisogni di cura e infine il ricevere cura (*care receiving*): il ricevere cura è fondamentale per capire se i bisogni di cura sono stati soddisfatti. E, solo chi riceve cura può restituire il conforto che i bisogni siano stati correttamente individuati e soddisfatti⁶. Pensiamo ad un neo assunto che non appena giunge sul posto di lavoro chiede aiuto ai suoi futuri colleghi. O ad una persona extracomunitaria che viene assunta in Italia, che inevitabilmente si trova in una situazione di disagio. Il rapporto di cura che si crea è sempre tra un dipendente che inizialmente appare svantaggiato e

⁴Cfr. *ivi*, pp. 160-161.

⁵ *Ivi*, p.118.

⁶ *Ibidem*.

uno che si trova in una posizione dominante. Il pericolo che può subentrare nel riconoscimento di un bisogno di cura a lavoro, riguarda una situazione irriconoscibile di potere che si può creare, che spesso sfugge alla comprensione tangibile. Chi si trova in una posizione dominante, di solito rappresenta, all'interno della organizzazione, una posizione privilegiata e solida, cioè testimonia una tendenza alla socialità e alla solidarietà avanzata che spesso è testimonianza di cultura elevata. Questa disposizione però deve durare il tempo da permettere l'eliminazione degli squilibri, altrimenti l'atteggiamento di cura potrebbe trasformarsi in un micidiale strumento di potere. Per questo motivo è importante misurare e valutare costantemente il suo senso educativo a lavoro. Vediamo come. Il tempo che trascorriamo a lavoro rappresenta una parte importante della nostra giornata. Spesso però perdiamo il senso della nostra esistenza e, di conseguenza la giusta interpretazione del ruolo che ci spetta, il quale invece, se governato e retto costantemente dalla passione e dalla attenzione, dalla cura verso ciò che rappresenta il lavoro, può rivelarsi formativo e di aiuto a realizzare la nostra progettualità personale e professionale. Un atteggiamento di cura e di responsabilità infatti può disvelare questo valore intrinseco che è educativo del lavoro. La cura è

un a priori pedagogico, ossia condizione che rende possibile e al tempo stesso regola le opposizioni teoriche e le decisioni pratiche della relazione e della progettazione formativa, che recupera la relazione di interesse che ciascun uomo e donna ha per il mondo. Relazione radicale e totalizzante, dietro la quale si manifesta [...] l'originario impegno dell'uomo nel realizzare ciò che da sempre è, ossia potenza progettuale la cui attualizzazione richiede impegno e responsabilità nei confronti del proprio destino di uomo⁷.

La cura è ciò che sta nelle intenzioni di chi, nello svolgimento del suo lavoro, tende ad accogliere, ad ascoltare, a leggere le dinamiche e perfino le conflittualità e le criticità in modo positivo e propositivo. Attua uno spostamento, un movimento verso e per l'altro che ha bisogno. Ad interpretare le sue problematiche, sia esse relative ai compiti e alle azioni, sia relative alle relazioni, alle istanze intime e più intrinseche, come nuova possibilità, come nuovo percorso di scelta e di crescita. Tra colleghi o tra colleghi ed il proprio ruolo o le proprie funzioni, un atteggiamento di cura e responsabilità può accrescere l'identità perché restituisce la giusta misura e il giusto confronto su ciò che si è e su come ci si relaziona, i punti di forza e le criticità su cui intervenire. La cura come valore a lavoro ci permette di favorire legami sociali che non si realizzano solo con le persone (colleghi e altri *stakeholder*) ma anche con i luoghi, con gli oggetti, che da termini neutrali di una organizzazione di lavoro, assumono presenze familiari, ci restituiscono significati che non sono più separati dai contesti e dalle persone che in certi luoghi lavorano. Quante volte ci capita di

⁷G. ANNACONTINI, *Lo sguardo e la parola. Etnografia, cura e formazione*, Bari, Progedit, 2006, pp. 160-161.

ascoltare storie di colleghi che pur vivendo contesti professionali non si conoscono, tanto da sembrare quasi estranei tra di loro. Il luogo comune che tra colleghi non ci può essere amicizia ha contribuito notevolmente ad alimentare questa tendenza. Ciò che ci sfugge è la grande risorsa pedagogica a cui rinuncia un contesto lavorativo che si accontenta di relazioni fredde in cui manca accoglienza e cura. Valori che invece favorirebbero la relazione intima e profonda che trasforma un insieme di persone in un team di lavoro, in una squadra con un solo obiettivo in cui tanti obiettivi si confrontano. Una squadra di lavoro in cui attraverso la cura si realizza quella collaborazione e quella partecipazione attiva capace di soccorrere l'assenza di qualcuno, perché grande è la motivazione e l'empatia che vi è all'interno. Così il compito di ciascuno non è più interesse del singolo ma è un obiettivo collegiale perché alla base c'è una disponibilità reciproca. Il risultato non è più espressione della singolarità ma di una identità gruppale, di una mente gruppale. L'atteggiamento di cura a lavoro permette a colleghi di conoscersi, di svelarsi anche professionalmente e intimamente, di chiedersi aiuto, di scambiarsi consigli, di riconoscersi nell'autenticità. In un atteggiamento professionale in cui si esercita cura in modo reciproco, l'assenza di un collaboratore non è perfino percepita. Ci si sostituisce vicendevolmente. La cura come valore allontana la competizione come espressione della volontà di emergere a danno di altri colleghi. Essa invece favorisce proprio la «didattica del coinvolgimento» perché è lievito che accomuna. In un contesto lavorativo in cui ognuno applica il principio di cura verso le persone, verso i luoghi e verso le cose, ogni professionista matura la consapevolezza e la responsabilità di svolgere un compito o un ruolo, una relazione, il cui tutto è parte di un progetto e di un risultato che è appunto il frutto di uno sforzo comune, di una disponibilità reciproca, di compartecipazione, di conricerca. Proporre l'idea del luogo di lavoro come comunità che cura significa introdurre il concetto di formazione clinica in azienda che si coniuga perfettamente con una formazione specialistica e una cultura di base in grado di favorire percorsi di orientamento, di promozione delle capacità, di sostegno ai progetti personali e professionali dei singoli e praticare forme di comprensione, mediazione, interpretazione dei comportamenti⁸. Questa dimensione aiuta a

sviluppare più decise consapevolezze riguardo alla dimensione formativa del [...] lavoro, promuovere un atteggiamento e un'abitudine di riflessione e di rielaborazione dell'esperienza, far sperimentare una modalità di rapporto con l'esperienza professionale che la trasforma in possibilità di nuovo apprendimento⁹.

La proposta della cura come valore educativo a lavoro è quindi un atteggiamento spirituale, quello cioè che ci fa divenire parte di ognuno dei colleghi, compartecipi

⁸Cfr. D. DATO, *Pedagogia del lavoro intangibile, Problemi, persone, progetti*, Milano, FrancoAngeli, 2009, p. 94.

⁹A. REZZARA, S. ULIVIERI STIOZZI (a cura di), *Formazione clinica e sviluppo delle risorse umane*, Milano, FrancoAngeli, 2004, pp. 20-21.

della loro storia, della loro formazione e del loro lavoro. Avere cura dei colleghi, del proprio lavoro, dei propri spazi, delle cose e degli strumenti che si usano significa avere anche una visione ecologica e umanistica del mondo, non solo tesa a preservare una armonia di un contesto lavorativo, ma ad adoperarsi perché questa armonia diventi gusto e piacevolezza, senso di appartenenza e piccola impronta di sé, di un sé bello, propositivo, positivo, armonico, soddisfacente. Significa abituarsi ed allenarsi ad una visione ecoumanistica come insieme di atteggiamenti e di comportamenti che si possono facilmente mutuare in altri contesti come la famiglia. Significa cominciare a contribuire a ritrovare quella bellezza e quella armonia del mondo. In una visione del lavoro in cui ognuno partecipa con un atteggiamento di cura e di impegno per la creazione di un contesto vivibile e armonico, è molto più semplice costruire il senso dell'unità, dell'appartenenza aziendale, della crescita reciproca, perché la cura si restituisce esattamente nella misura in cui viene offerta.