

SPERARE IN UN FUTURO MAGNIFICO PER UN'UMANITÀ ALL'OPERA

DI **STEFANO GHENO** PSICOLOGO DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI,
DOCENTE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE PRESSO L'UNIVERSITÀ CATTOLICA DI MILANO

1. PROLOGO

Nel contesto della Chiesa cattolica, un'enciclica è tecnicamente definita come una lettera "circolare" emanata dal Papa, come suprema autorità della Chiesa, ed è il documento più autorevole e solenne attraverso cui si esprime il Magistero ordinario, cioè l'insegnamento corrente della Chiesa stessa. Secondo quanto stabilito nel Concilio Vaticano II¹, pur non essendo dottrina infallibile, i contenuti dell'enciclica esigono da parte dei cattolici - un'accoglienza attenta e una sincera adesione.

A differenza di altri documenti papali che hanno valore legislativo o amministrativo, l'enciclica ha un valore dottrinale, morale, sociale o pastorale. Il Papa la utilizza per esporre e approfondire la dottrina cattolica, nonché per offrire orientamenti morali di fronte a nuove sfide storiche (come nel caso delle encicliche sociali, a partire dalla *Rerum Novarum* del 1891 e oggi della *Magnifica Humanitas*). Storicamente l'enciclica è indirizzata alla gerarchia cattolica. Tuttavia, a partire dalla *Pacem in Terris* di Giovanni XXIII (1963), i Papi hanno iniziato ad aggiungere alla formula di indirizzo anche la dicitura "e a tutti gli uomini di buona volontà", allargando il pubblico all'umanità intera.

Frequentemente l'Enciclica di Leone XIII, la *Rerum Novarum* del 1891, viene considerata all'origine della riflessione della Chiesa circa la sua Dottrina sociale. Leone XIII, il Papa, che traghetterà la Chiesa nel XX secolo, pone una nuova attenzione sulle "cose nuove" dei

suoi tempi e sulle criticità legate ad esse: lo sfruttamento dei lavoratori, il conflitto tra capitale e lavoro, l'ascesa delle ideologie (all'epoca particolarmente quelle marxiste) come risposta a tali ingiustizie.

Nel 1991 San Giovanni Paolo II, con la *Centesimus Annus* propone una revisione della *Rerum Novarum*. Senza trascurare il richiamo alle questioni ancora irrisolte, riprende la questione delle ideologie, segnalandone la crisi a fronte del crollo dei regimi comunisti. Il Pontefice quindi tira le somme delle ideologie del '900, da un lato confermando le intuizioni e gli avvertimenti che Leone XIII aveva lanciato un secolo prima riguardo agli errori del socialismo, ma ammonendo al contempo dall'idolatrare il capitalismo.

In ogni caso, cent'anni dopo la *Rerum Novarum* le questioni centrali per la Chiesa rimangono le stesse.

- La salvaguardia della dignità del lavoratore: il lavoro non è una merce, ma un'espressione della persona umana.
- La destinazione universale dei beni: senza negare la proprietà privata, Giovanni Paolo II sviluppa il concetto ricordando che su di essa grava una sorta di "ipoteca sociale" (deve cioè servire al bene comune).
- Il principio di sussidiarietà: si difende il diritto all'esistenza di associazioni intermedie (come i sindacati, associazioni, società civile organizzata a vario titolo e con diverse modalità) e chiedono che lo Stato intervenga nell'economia a tutela dei più deboli, ma senza sof-

1. Concilio Ecumenico Vaticano II, Costituzione dogmatica sulla Chiesa *Lumen Gentium* (21 novembre 1964), n. 25.

focare la libertà e l'iniziativa dei cittadini e dei corpi sociali.

Dalla *Centesimus Annus* sono passati altri 35 anni. Un niente nella storia del mondo, eppure il mondo è drammaticamente cambiato. Per questo, oggi il Papa riparte dalla stessa domanda del suo predecessore: quali sono queste nuove cose? Quasi tutti hanno individuato il cuore del documento nella "custodia della persona umana nel tempo dell'intelligenza artificiale". La sfida non è rifiutare la tecnologia, ma impedire che l'essere umano venga ridotto a un mero dato, a un algoritmo o a una funzione. Il Papa ribadisce che la dignità umana è inviolabile e non dipende dall'efficienza produttiva, opponendosi alla logica che mercifica la persona.

Nell'introduzione, il Papa utilizza una potente immagine biblica: l'umanità deve scegliere se innalzare una nuova torre di Babele – simbolo di una tecnologia usata per pura volontà di potenza, dominio e autosufficienza – o se edificare una civiltà dell'amore fondata sulla giustizia, sul dialogo e sulla responsabilità condivisa. Se nel 1891 Leone XIII denunciava lo sfruttamento fisico degli operai, oggi Leone XIV mette in guardia dalle nuove forme di sottomissione. L'enciclica dedica passaggi centrali alla necessità di spezzare le catene delle nuove schiavitù, denunciando i rischi del controllo sociale operato attraverso i dati, le dipendenze indotte dagli ambienti digitali e le derive che privano l'uomo della sua vera libertà. In piena continuità con la Dottrina Sociale inaugurata dalla *Rerum Novarum*, *Magnifica humanitas* non si limita a condannare i rischi, ma propone un orizzonte costruttivo. Riafferma la necessità che lo sviluppo tecnologico sia guidato dal principio della destinazione universale dei beni, della sussidiarietà e della solidarietà, affinché l'innovazione non allarghi le disuguaglianze ma promuova lo sviluppo umano integrale.

Ciò premesso il mio scopo, qui, oggi, non è fare una sintesi esauriente della enciclica, ma piuttosto lasciarsi colpire. Quindi partirò da quello che mi ha colpito, e cercherò di viverlo

come una provocazione (dal latino *provocatio*, sostantivo legato a *provocare*, verbo composto da due elementi: *pro*, prefisso che indica movimento in avanti, "fuori" o "verso l'esterno", e *vocare*, legato a *vox*, voce, verbo che significa "chiamare". Il significato letterale e originario è quindi quello di "chiamare fuori" o "chiamare avanti"). Questo termine viene inteso per lo più in senso negativo, ostile: si provoca per suscitare irritazione, rabbia o reazioni istintive tramite un affronto. Tuttavia, c'è anche un'altra accezione possibile – che preferisco – più costruttiva: si provoca per suscitare interesse, per scuotere le convinzioni consolidate e le abitudini, per stimolare il pensiero critico. Dunque, cosa mi ha provocato ciò che ho letto nell'enciclica e di conseguenza su cosa vorrei provarvi?

2. DUE PARADIGMI A CONFRONTO: BABELE VS GERUSALEMME

Hanno parlato tutti della metafora biblica ripresa dall'enciclica. Nell'introduzione si delinea dapprima il modello Babele: un lavoro inteso unicamente come sforzo titanico, estrattivo, votato alla prestazione pura e al delirio di onnipotenza tecnologica/organizzativa (la torre che sfida il cielo).

Alla fine degli anni '90 del secolo scorso, Edward Luttwak, in una visione quasi profetica che oggi, dopo meno di trent'anni, sembra del tutto attuata, introduceva la nozione di turbocapitalismo: in molti casi il dimensionamento economico-finanziario delle grandi *corporation* è tale da sovrastare le economie statuali e il potere che ne deriva rappresenta nei fatti un *vulnus* importante per la democrazia per come l'abbiamo conosciuta, almeno nel nostro emisfero, dalla fine della Seconda guerra mondiale. Inoltre, non risulta irrilevante il fatto che i domini in cui questa esplosione di potenza si va affermando sono molto concentrati attorno al controllo della tecnologia e delle bio-scienze, favorendo così il rafforzarsi e diffondersi di una cultura orientata all'onnipotenza e al transumanesimo. ➤

In questo scenario la persona come essere in relazione, costituito ontologicamente, ma portatrice permanentemente di bisogni tende a scomparire all'ombra di un nuovo superuomo. Il lavoro così diventa da un lato non più necessario per rispondere ai bisogni: grazie alla tecnologia non ci sarà più necessità di guadagnarsi il pane con il sudore, dall'altro il lavoro diventa sempre più una *commodity*, chi o cosa lo compia è in fondo indifferente, conta solo lo scopo che è l'obiettivo da raggiungere. È qui che si colloca la narrazione di Babele, che nell'enciclica, indica proprio il rischio, da sempre insito nella storia dell'uomo, di intendere il lavoro come pura prestazione, sganciato dal suo senso profondo. Papa Leone sottolinea come, attraverso la loro impresa, gli uomini vogliano "così garantirsi stabilità e potere, e soprattutto "farsi un nome", temendo di essere dispersi sulla terra. L'impresa appare imponente: un'unica lingua, un'unica tecnologia, un'unica direzione. Tuttavia, il progetto nasconde una profonda insidia: è un'opera concepita senza riferimento a Dio, sostenuta da un'uniformità che elimina la diversità e che, invece della comunione, sceglie l'omologazione. Quando la città si edifica sull'orgoglio e sulla pretesa di bastare a sé stessa, la comunicazione si spezza, le lingue si confondono e gli esseri umani non si comprendono più. Il risultato non è l'unità, ma la dispersione. Babele rivela così il limite di ogni costruzione che, pur grandiosa, sorge dall'assolutizzazione dell'umano e dalla sua pretesa di autosufficienza, sacrifica la dignità delle persone all'efficienza e ambisce a raggiungere il cielo senza la benedizione di Dio."²

Non è che a Babele il lavoro non sia una costruzione, ma risulta alienante perché sgan-

ciato dal suo senso originale, che per i cristiani è la co-creazione. Termine quest'ultimo assai suggestivo: da intendersi come cura del creato e delle creature³. Il lavoro dell'uomo dunque ha uno scopo primigenio, che c'è da prima della fatica, pure inevitabile. Tale scopo è una custodia "attiva": prendere ciò che c'è, farlo crescere e non farlo guastare.

Mi pare che di per sé anche la costruzione della "torre" a Babele non sia in contraddizione con tale origine. Il punto è che manca Dio, cioè una Realtà sovraordinata all'uomo. Senza di essa l'uomo si concepisce unica misura di tutte le cose, ma poi non riesce a mantenersi all'altezza di queste attese. Così ciò che era nato per unire Cielo e terra, per unire ogni popolo, in realtà crolla miseramente e produce una frattura irreparabile.

Il Pontefice contrappone a questa visione dell'uomo e del suo lavoro un altro racconto biblico. Questa volta si tratta di riparare le mura di Gerusalemme, cadute in rovina e quindi incapaci di difenderne gli abitanti. Sempre di un lavoro edile si sta parlando, tuttavia la narrazione nel terzo capitolo del Libro di Neenia è profondamente diversa da quella della Genesi: mi colpisce che qui si citino i nomi delle diverse persone coinvolte e si indichino i contributi che portano all'opera. La persona non l'opera viene, dunque, messa al centro. Mi colpisce anche una sorta di paradossale contraddizione tra alcune qualifiche degli uomini citati (il sommo sacerdote e i sacerdoti) e la semplicità del loro lavoro (riparavano la porta), come a significare: il lavoro è sempre nobile e nessuno è tanto nobile da non lavorare⁴.

Anche la scelta del lavoro è indicativa di quella natura originaria a cui facevo riferimento ►

2. Papa Leone XIV, Lettera Enciclica *Magnifica Humanitas* (15 maggio 2026), n. 7.

3. Sempre in Genesi (2: 8-15) troviamo che "il Signore Dio [cioè il Creatore] piantò un giardino in Eden, a oriente, e vi collocò l'uomo che aveva plasmato. Il Signore Dio fece germogliare dal suolo ogni sorta di alberi graditi alla vista e buoni da man-

giare, tra cui l'albero della vita in mezzo al giardino e l'albero della conoscenza del bene e del male. ... Il Signore Dio prese l'uomo e lo pose nel giardino di Eden, perché lo coltivasse e lo custodisse."

4. Mi torna alla mente a riguardo un altro celebre brano delle Scritture circa il valore buono del lavoro, quello della seconda lettera di Paolo

ai Tessalonicesi (3: 7-9), in cui l'apostolo dice: "noi non abbiamo vissuto oziosamente fra voi, né abbiamo mangiato gratuitamente il pane di alcuno, ma abbiamo lavorato con fatica e sforzo notte e giorno per non essere di peso ad alcuno di voi. Non che non ne avessimo diritto, ma per darvi noi stessi come esempio da imitare."

prima e ad essa maggiormente corrispondente: la costruzione umana serve a ripristinare la “forza” delle mura che a loro volta sono necessarie per proteggere gli abitanti. Di nuovo si afferma questo compito di custodia che fonda tutta l'opera buona dell'uomo. Molti secoli dopo si ritroverà questo stesso principio rappresentato, questa volta non più letterariamente ma pittoricamente, all'interno del cosiddetto ciclo del buon governo che Ambrogio Lorenzetti nella prima metà del 1300 della nostra epoca (cioè circa 1800 anni dopo la ricostruzione di Gerusalemme descritta dal Libro Neenia) dipinse per ricordare il loro dovere ai governanti di Siena: in uno degli affreschi conservati nel Palazzo Pubblico si vede Siena circondata da mura che sono riparate da un gruppo di operai, allegoria della necessità di una manutenzione costante della Città, per garantirgli la possibilità di essere un luogo vitale e ospitale per le donne e gli uomini che la popolano.

Verrebbe da chiedersi: oggi, ci sarà qualcuno che proverà a ricostruire la Città dopo i guasti prodotti dall'*Hybris* sfrenata dei turbocapitalisti? Per farlo non si dovrà abbandonare quanto già indicato dal precedente Leone, *in primis* solidarietà e sussidiarietà, ma si dovrà forse andare oltre. Se ricostruire le mura significa ricostruire la *Polis*, la Città, non possiamo dimenticarci che essa è resa tale da una Comunità: persone in relazione che generano attraverso il proprio lavoro.

Il lavoro, dunque, non è pura trasformazione di energia in movimento e nemmeno risorsa prestazionale senz'altro significato che quello del risultato prodotto. In questo modello, il lavoro è *generativo*: produce valore relazionale e custodisce le persone coinvolte nel processo costruttivo.

3. L'INCARNAZIONE DELLA DIGNITÀ: IL LAVORATORE COME PERSONA

Provo quindi ad andare avanti nel rispondere alla provocazione di Papa Leone XIV tentando di recuperare una visione ontologica del lavoro. La dignità del lavoro non è né in sé (il dovere), né in relazione al risultato che porta (la *performance*), né tanto meno in relazione al mercato che se ne fa⁵. La dignità del lavoro deriva dalla dignità irriducibile di chi lo compie, per questo si può pagare la stessa cifra anche a chi produce di meno. Cosa questa che – a mio parere – non significa che non vada premiato chi lavora di più e meglio, ma che non va invece punito chi si trova nell'impossibilità o nell'incapacità di performare al massimo. Si tratta di un'accezione di moralità, mi pare, un po' distante da un mero sguardo “retributivo”: tanto hai fatto e tanto sarai pagato (o pagherai). Qui si esplora piuttosto la natura relazionale della persona: il lavoratore porta in azienda non solo le sue competenze, ma la sua intera umanità, i suoi bisogni di senso e di legame. Il lavoro diventa così lo strumento privilegiato attraverso il quale il singolo trascende il proprio interesse egoistico per portare un contributo tangibile a un orizzonte più vasto, quello del bene comune della società.

Qui è però necessario fare un passaggio. Ci stiamo confrontando con uno strumento proprio del magistero della Chiesa, pertanto, nonostante nel prologo a questo mio contributo avessi segnalato il fatto che ormai da diversi decenni le encicliche non sono più indirizzate esclusivamente alla gerarchia e al popolo che si definisce cristiano, ma si rivolgono all'universo delle “persone di buona volontà”, non possiamo dimenticare che il fondamento su cui i Pontefici poggiano il proprio insegnamento è ovviamente quello della Dottrina ►

5. Anche se alla nostra mentalità contemporanea un po' ripugna il principio nella parabola dei lavoratori della vigna: “Quando fu sera, il padrone della vigna disse al suo fattore: Chiama gli operai e dà loro la paga, incominciando dagli ultimi fino ai primi. Venuti quelli delle cinque del pomeriggio,

ricevettero ciascuno un denaro. Quando arrivarono i primi, pensavano che avrebbero ricevuto di più. Ma anch'essi ricevettero un denaro per ciascuno. Nel ritirarlo però, mormoravano contro il padrone dicendo: Questi ultimi hanno lavorato un'ora soltanto e li hai trattati come noi, che ab-

biamo sopportato il peso della giornata e il caldo. Ma il padrone, rispondendo a uno di loro, disse: “Amico, io non ti faccio torto. Non hai forse convenuto con me per un denaro? Prendi il tuo e vattene, ma io voglio dare anche a quest'ultimo quanto a te”. (Mt, 20:8-14).

cattolica. Mi si permetterà dunque di richiamare, a questo punto della mia riflessione alcuni elementi propri della dottrina sulle virtù che certamente non sono alieni dall'argomentazione di Papa Leone⁶.

Ben prima di questa pubblicazione, la Dottrina cattolica aveva codificato sette virtù dell'uomo, distinte tra cardinali (prudenza, giustizia, forza e temperanza), che sono propriamente umane e possono essere acquisite e sviluppate durante la nostra vita terrena e teologali, che hanno Dio stesso come origine e motivo e da Lui vengono infuse nell'anima dei fedeli per renderli capaci di agire come Suoi figli e di partecipare alla natura divina. Le tre virtù teologali sono fede, speranza e carità⁷.

Pertanto, anche nelle scienze dell'organizzazione e del comportamento umano c'è stato un recente recupero della nozione di virtù. In particolare, nell'ambito della psicologia positiva e del movimento dell'*Organizational Positive Behaviour* (OPB) una revisione del *corpus* delle cosiddette "*Strengths and Virtues*" ha portato ad individuare 24 punti di forza raggruppati in 6 virtù, o valori morali fondamentali. Va detto che nel novero delle virtù raccolte da Petersen e Seligman (2004) – anche se magari chiamate con nomi un po' diversi – troviamo tutte le virtù cardinali.

Mi pare comunque che senza voler ridurre la dimensione divina delle altre virtù cattoliche, possiamo trovarne applicazione anche nell'ambito umano del lavoro e della sua organizzazione. Provo ad argomentare questa affermazione partendo dall'ultima delle tre, la carità. Al n. 1828 del Catechismo della Chiesa Cattolica si afferma che la pratica della carità dà la libertà spirituale dei figli. Così non si sta davanti a Dio come uno schiavo (che deve ubbidire al padrone perché ne è possedu-

to), né come il mercenario (che ubbidisce perché è pagato). Mi pare un'affermazione molto interessante anche in una prospettiva "laica" del lavoro, che porta con sé una domanda: se non per dovere né per interesse, perché si lavora? Al successivo n. 1829 troviamo una risposta, che provo a tradurre in linguaggio organizzativo, per fare (realizzare) qualcosa di buono insieme ad altri e così facendo portiamo frutti che sono sia positivi per noi che per tutti. Questa idea – lo ammetto un po' anticonformista del lavoro, che si lavori innanzitutto per amore⁸ porta con sé alcune conseguenze virtuose anche dal punto di vista organizzativo: "la gioia, la pace e la misericordia; esige la generosità e la correzione fraterna; è benevolenza; suscita la reciprocità, si dimostra sempre disinteressata e benefica; è amicizia e comunione..."⁹.

Il tutto risulta molto coerente con la nozione di *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Organ (1988), che sottoposta a numerose revisioni e studi meta-analitici ha evidenziato come l'adozione di determinate condotte "extra-ruolo" quali l'altruismo, la coscienziosità, la cortesia e la lealtà, pur non esplicitamente o direttamente riconosciuti dal sistema formale di ricompense (ovvero non previsti dalla *job description*), nel loro insieme promuovono il funzionamento efficace ed efficiente dell'organizzazione, specialmente nelle fasi di *change management* dove la tenuta del clima aziendale è cruciale.

Anche perché – al contrario – la slealtà porta con sé un vissuto di ingiustizia che va a minare un'altra virtù essenziale tra quelle citate, cioè la fede. Ovviamente la fede come virtù teologale riguarda il rapporto con Dio e la Sua Chiesa: "l'uomo si abbandona tutto a Dio liberamente". Per questo il credente cerca di ►

6. Si veda, ad esempio, il discorso rivolto ai partecipanti allo *Austrian World Summit* del 16 giugno scorso in cui il Pontefice utilizza le tre virtù teologali come chiave di lettura del contributo circa la cura del creato nel contesto dell'enciclica *Magnifica Humanitas*; <https://www.vatican.va/content/leone-xiv/it/messages/pont-messages/2026/documents/20260616-videomessaggio-aws.html>.

7. *Catechismo della Chiesa Cattolica*, Città del Vaticano, Libreria Editrice Vaticana, 1992, n. 1813.

8. "Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio

lavoro – che purtroppo è privilegio di pochi – costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra..." (Primo Levi, *La chiave a stella*).

9. *Catechismo della Chiesa Cattolica*, Città del Vaticano, Libreria Editrice Vaticana, 1992, n. 1829.

conoscere e di fare la volontà di Dio. “Il giusto vivrà mediante la fede” (Rm 1,17). La fede viva “opera per mezzo della carità” (Gal 5,6). Sempre il Catechismo al n. 1815 ci ricorda comunque che “la fede senza le opere è morta”. Mi pare di poter affermare senza tema di smentita che una simile affermazione possa essere facilmente traslata nei contesti dell’organizzazione. Mi piace descrivere le organizzazioni come “macchine con l’anima” (2020), oppure come comunità di persone all’opera e mi pare che oggi questa metafora trovi qui un buon punto d’appoggio. Non può esserci relazione senza fiducia e non c’è fiducia vera che non porti ad un’azione comune verso una certa direzione. Questo è sempre stato un punto critico per il lavoro, dove prevalgono modelli eccessivamente competitivi la solidarietà generativa di cui parlavamo a proposito della rifondazione di Gerusalemme da parte di Neenia va a indebolirsi. E così sulle dinamiche affettive positive verso il proprio lavoro e verso colui che ne è parte con me oltre che destinatario cade il giogo della diffidenza che deriva da un’ipotesi di interessi contrastanti. Da qui l’inganno e la sfiducia che ne segue.

C’è un ulteriore elemento che voglio quindi proporre. Gli uomini di Babele mettevano in campo un desiderio comune a tutti noi: quello di dire attraverso la propria opera chi fossero. Qui c’è tutto il tema dell’affermazione di sé che trovo difficile condannare del tutto, come si può non desiderare di essere riconosciuti come portatori di un valore, come possiamo censurare il desiderio di essere utili con il nostro contributo? Il punto critico mi pare risieda nella prospettiva in cui ci poniamo: lo stesso Neenia cita il nome dei suoi collaboratori nella ricostruzione e lo fa perché la memoria non vada perduta. Non si tratta quindi di premiare una prospettiva collettivista in cui il contributo personale si perda, ma piuttosto ricordare che io senza l’altrui contributo sarei impossibilitato a perseguire il mio personale desiderio.

Tra le “cose nuove” di questo tempo c’è certamente una diffusa incapacità di riconoscere

una via terza tra quella apparentemente fallita del collettivismo e quella apparentemente vincente dell’individualismo. Noi tutti siamo oggi molto centrati sul desiderio, ma è sempre più evidentemente il “mio” desiderio contro il “tuo” desiderio, mentre è il “nostro” desiderio che permette di generare nuovi luoghi umani ed economici, capace di sottomettersi all’altro da sé per un buon motivo. Riguardo quest’ultimo punto, quanto siamo distanti – e il Papa ce lo evidenzia con chiarezza cristallina – da quegli uomini così compiaciuti nell’affermazione della propria potenza, sia sul palcoscenico dei rapporti tra Stati sia nell’arena del successo finanziario (peraltro ormai i due campi sono sempre meno distinguibili).

Dunque, lasciamo il Catechismo e torniamo all’enciclica.

4. INTEGRAZIONE TRA UMANO E TECNOLOGIA:

LA VIA DELLA CAPACITAZIONE

Molti l’hanno definita l’enciclica sull’Intelligenza Artificiale. In effetti l’aver dedicato esplicitamente il terzo capitolo alle sfide che la tecnologia in generale e l’AI in particolare portano nei confronti della grandezza dell’uomo – che per il cristiano è opera di Dio, mentre tutta la tecnologia dell’uomo è opera dell’uomo stesso – ci dice come tra le *Res Novae* di questa prima metà del XXI secolo queste giochino un ruolo del tutto particolare.

Qui la grande provocazione sta in una proposta che mi piace chiamare integrativa: non si tratta di pensare – secondo un approccio un po’ luddista – ai bei tempi andati in cui la tecnologia era assai limitata, né di trattarla con un atteggiamento idolatrico. La tecnologia, tutta, è buona se è al servizio dell’uomo, ma questo, mi pare, è – ancora una volta – responsabilità dell’uomo stesso.

Non a caso mi pare venga data grande enfasi circa il rischio che l’idea stessa di umano possa essere messa in discussione, per ridefinirne i limiti se non addirittura per proporre una sorta di dissoluzione dell’umano dentro un nuovo artefatto ibrido, in cui i confini tra ciò ►

che è per sua natura e ciò che è perché è trasformato si perdano o addirittura si neghino. Già il parlare di intelligenza artificiale lo suggerisce: siamo sicuri che, se invece di utilizzare il termine intelligenza, avessimo chiamato in altro nome questa tecnologia, avrebbe avuto il medesimo successo di critica e di pubblico? Sappiamo da tempo il peso di una determinata narrazione nel processo di diffusione di idee e prassi altrimenti difficilmente accettabili nel pensare comune, o come si diceva una volta, sappiamo che la pubblicità è l'anima del commercio. Così attribuire all'intelligenza la possibilità di essere artificiale, da un lato la rende più avvicinabile (se è artificiale vuol dire che è stata fatta da qualcuno come me), dall'altro estende alla macchina una prerogativa che prima era propriamente umana. Quindi si può accettare il fatto che ci sia qualcosa che supera l'umano così come si può accettare il fatto che l'umano non sia così grande. Invece il Papa dice che c'è una grandezza umana che non è negata dal limite che pure l'umano porta inevitabilmente con sé. Così al n. 119 dell'enciclica troviamo che: "È proprio nel nostro essere limitati che trovano spazio la compassione, la sincera inquietudine di fronte ai bisogni degli altri, la generosità che sorprende anche in mezzo all'oscurità e al fallimento, l'esperienza spirituale e l'adorazione di Dio. Lo vediamo in tanti momenti in cui il limite si fa concreto nella nostra vita, quando riceviamo un rifiuto, quando soffriamo per la malattia o la morte di una persona amata, quando sperimentiamo l'incapacità o il fallimento." Mi piace pensare che proprio questa capacità di prenderci cura dell'altro sia qualcosa che rende grande anche le nostre imprese o Imprese. Scrivevo qualche anno fa (Ghenò, 2020) che se anche possiamo facilmente condividere una attitudine umana alla cura reciproca nonché il suo fondamento etico, resta la domanda se per un'organizzazione sia non solo "giusto", ma anche utile e vantaggioso prendersi cura dei propri membri. La domanda

non è peregrina, dato che molti segni ci fanno intravedere una risposta tutt'altro che univoca. Personalmente propendo per una risposta affermativa, non solo perché un'organizzazione dovrebbe essere progettata e condotta in modo da utilizzare le risorse disponibili nel modo più efficiente ed efficace possibile, ma anche perché prendersi cura delle sue persone non è per un'Impresa un semplice atto assistenziale, ma significa metterle nelle condizioni migliori per esprimere al massimo il proprio potenziale.

Qui si arriva ad un ulteriore punto che vorrei proporre. Spero di non scandalizzare nessuno. Parecchi anni fa, quando il Telepass era uno strumento ancora molto al di là di arrivare, la nostra rete autostradale era scandita dalla presenza di caselli gestiti da umani. Il casellante dell'autostrada era un uomo che, rinchiuso in uno sgabuzzino di plastica e lamiera, apriva appena appena uno spiraglio per comunicarci un importo, prendere l'importo del nostro pedaggio e restituirci – eventualmente – un resto e una ricevuta. Talvolta, interrogato circa un'uscita autostradale, una possibile direzione, un qualche servizio che ci necessitava, il casellante aveva la possibilità di uscire dal proprio copione e ritrovare una dimensione relazionale con l'automobilista. Più spesso la situazione era del tutto analoga a quella vista nel celebre film di Massimo Troisi e Roberto Benigni, *Non ci resta che piangere* (1984), in cui i due protagonisti, catapultati indietro nel tempo, si trovano a dover attraversare le porte di un borgo medioevale, versando il dovuto balzello: "Chi siete? Quanti siete? Cosa portate? Dove andate? Un fiorino!". Nel film ci si trova "nel 1400, quasi 1500"; per l'avvio del superamento del pedaggio tradizionale sulla rete autostradale italiana dovremo aspettare gli anni '80 del ventesimo secolo con l'introduzione della Viacard, poi – finalmente – negli anni '90 il Telepass. Nel frattempo, restava il casellante con il suo "un fiorino". Ricordo con chiarezza che la consi- ➤

deravo un'ingiustizia: pensavo non si dovesse chiedere ad un uomo di fare ciò che una macchina faceva meglio, in modo più salubre ed efficiente. Ancora oggi ho questa idea di tecnologia: uno strumento che permette di lasciare all'uomo ciò che è davvero generativo del lavoro. Purtroppo, non è però sempre così, e per diversi motivi.

Vorrei ricorrere ad un'altra immagine cinematografica, questa volta tratta dalla celebre saga di *Star Wars*. Molti di noi ricordano le torbide vicende legate alla cosiddetta Guerra dei Cloni, in cui truppe formate da cloni umani, geneticamente modificati e corrotti, provocano l'annientamento delle milizie Jedi e il crollo del sistema. Al di là dell'evidente questione etica sottesa alla modificazione genetica degli esseri umani, volevo recuperare l'immagine dell'esercito di cloni che rimanda parecchio alle scene di guerra di droni, potenzialmente guidati da una tecnologia "intelligente" che non richiede nemmeno più l'assunzione di responsabilità umana di fronte alla vita e alla morte.

Siamo di fronte ad una tecnologia che non si pone al servizio dell'uomo, ma che sostituisce l'uomo, anche in quei momenti in cui questi si trova di fronte alle scelte radicali circa il bene e il male. Sì, ma cosa c'entra tutto ciò con il casellante, potreste chiedermi? Niente, oppure moltissimo. Dipende da cosa propongo all'ex casellante: evviva il Telepass! Quando questo permette di liberare risorse creative che consentono all'uomo di fare un'esperienza diversa del proprio lavoro rispetto alla sola richiesta di "un fiorino!".

Questa liberazione non avviene da sola, richiede un investimento sull'umano, che può basarsi solo su un'ipotesi di umanità "magnifica". Poi quest'ipotesi va perseguita attraverso un agire capacitante. Dobbiamo molto – a tale proposito – al lavoro del premio Nobel Amartya Sen, secondo cui la libertà sostanziale dell'essere umano è fortemente influenzata dalle sue *capabilities*, cioè da quelle che sono le condizioni necessarie e sufficienti per

un suo "funzionamento" efficace. In altri termini si tratta di rivedere la nozione di potere, estraendola dalla dimensione del potere "su" per introdurla in quella del potere "di". Con Massimo Bruscaglioni (2000) abbiamo chiamato questo processo *Self-empowerment*, apertura di nuove possibilità di essere e di agire nelle circostanze date. Credo che una delle principali responsabilità di tutti noi in quest'epoca in cui così forte si avverte da un lato la tentazione dell'onnipotenza volontaristica, dall'altro l'impotenza di chi si trova nella periferia dell'esistenza, per usare una suggestiva formula del precedente pontefice Francesco, sia di favorire la possibilità dell'umano di fiorire, sviluppando il proprio potenziale nella costruzione di un bene comune.

La tecnologia se utilizzata in questa traiettoria – cioè moralmente – può divenire un formidabile agente abilitante, contribuendo a liberare tempo ed energie psichiche, affinché chi lavora possa riflettere sul significato del proprio contributo, assumendo ruoli e responsabilità di maggior valore relazionale e strategico. Si tratta ultimamente di una questione di giustizia.

5. PER CONCLUDERE: QUALE GIUSTIZIA PER L'UOMO CHE LAVORA

Nel capitolo secondo dell'enciclica, riprendendo i principi e i fondamenti della Dottrina sociale cattolica, trova spazio anche il concetto di giustizia sociale, tre sono le questioni a riguardo che mi hanno particolarmente provocato: la prima, gira attorno al tema della fragilità; la seconda, all'equità; la terza, al concetto di sistema.

Riguardo la prima questione, non mi pare di poco conto in un'epoca, che ha fatto della performatività un mantra, recuperare il senso della giustizia intesa come il rifiuto di lasciare indietro chi è meno *responsive*. Ciò mi pare abbia molto a che fare con quanto proponevo nel paragrafo precedente: evviva una tecnologia che facilita l'inclusione, mettendo anche i più fragili in condizione di esprimere il pro- ➤

prio potenziale e il proprio talento, attenzione invece ad una tecnologia che ci liberi dal problema dell'altro non conforme.

Questo, ed è la seconda questione, mette in evidenza un tema che spesso etichettiamo come eguaglianza, ma che più correttamente dovremo definire come equità. Perché l'eguaglianza non esiste davvero: nella migliore delle ipotesi si tratta di un concetto astratto, ma direi che forse mai come ora è evidente che la cifra del mondo sia proprio la diversità. E qui il richiamo risulta pressante: se da un lato facciamo come se tutto dovesse scorrere nel medesimo modo, con gli stessi tempi e nelle stesse direzioni, dall'altro chi non *non si sa integrare* con il modello dominante non trova spazio. Allora dovremo riflettere se consideriamo il lavoro come una possibilità di veder riconosciuta una pari dignità (questa è – a mio parere – l'accezione di uguaglianza corretta, quella che ha a che fare con la dignità della persona) che troppo spesso troviamo invece subordinata a ciò che consideriamo merito e invece non è altro che vantaggio.

Nel recente pensiero aziendale la nozione di giustizia organizzativa trova un certo spazio di sovrapposizione con l'idea di giustizia sociale della dottrina sociale cattolica, anche se – ovviamente – quest'ultima ha un valore oggettivo e prescrittivo e non soggettivo e descrittivo come la prima. In particolare rispetto alle quattro dimensioni descritte da Jerald Greenberg (1990), circa la giustizia definita procedurale l'enciclica mette in guardia sul rischio di delegare ad un algoritmo le decisioni più importanti rendendo così impossibile quella trasparenza che può favorire un'accettazione responsabile delle decisioni aziendali da parte dei collaboratori; circa la giustizia interpersonale l'enciclica, partendo dal riconoscimento della "dignità infinita" di ogni essere umano, ci mette in guardia contro una "crescente cultura del potere" capace di rimodellare il lavoro riducendo le persone a meri

strumenti; circa la giustizia informazionale il *focus* viene posto sulla necessità di salvaguardare la verità. L'enciclica si sofferma sulla vocazione della mente umana a raggiungerla, da qui il fatto che qualora le decisioni aziendali vengano elaborate da intelligenze artificiali non pienamente spiegabili (il problema della *black box*), il *management* diventa incapace di realizzare comunicazioni comprensibili e autentiche e senza spiegazioni umanamente condivisibili, crolla la giustizia informazionale e, con essa, la fiducia nell'impresa; infine circa la giustizia distributiva, l'enciclica ricorda che lo sviluppo tecnologico deve rimanere al servizio del "potenziale umano" e che le risorse create, comprese le efficienze generate dall'IA, devono "soddisfare i bisogni di tutti". In questa prospettiva, un'organizzazione giusta non può utilizzare la tecnologia esclusivamente per concentrare i profitti, magari tagliando i costi del personale, ma distribuisce i benefici dell'innovazione garantendo il bene comune e tutelando la dignità del lavoro.

Così mi pare che *Magnifica Humanitas*, nel tentativo di ridurre il rischio di una deriva tecnocentrica nella gestione delle imprese e del lavoro, ci aiuta a ricordare che le dimensioni della giustizia percepita, così rilevanti per il benessere delle persone che lavorano, vanno a collassare qualora l'azienda cedesse il governo delle relazioni umane all'esclusiva efficienza delle macchine. L'enciclica va però oltre, chiedendo alle istituzioni umane – a mio parere, aziende comprese – un vero e proprio salto di qualità: passare dalla sola equità procedurale alla vera e propria cura per la fioritura umana del lavoratore.

Così arriviamo all'ultimo punto che vorrei proporre in questa personale lettura del testo di Papa Leone. A mio parere due sono gli elementi che, al di là dei profondi moniti e richiami proposti, emergono con potenza assoluta nel documento: quello legato alla cura e quello legato alla crescita. ➤

Sperare in un futuro magnifico per un'umanità all'opera

La cura come vocazione dell'umanità. È la natura stessa dell'uomo che gli impone di prendersi cura di sé, dell'ambiente, degli altri uomini. Tutto discende da questa naturale inclinazione che – del resto – è dovuta all'essere fatto, sì, ma ad immagine e somiglianza di Dio. Così in ogni ambito della vita umana, il lavoro non fa eccezione, il compito primario è il prendersi cura. Innanzitutto, per questo, le organizzazioni devono prendersi cura delle proprie persone e le persone si devono prendere cura delle organizzazioni a cui partecipano: la casa protegge l'uomo dalle intemperie e l'uomo si cura della propria casa, in una circolarità virtuosa. La crescita risulta intimamente legata a questa vocazione alla cura. Perché possiamo leggere

quest'ultima come un accudire, favorendo la immobilità, oppure come un sostenere lo sviluppo. Mi pare peraltro che l'idea di cura del creato profondamente radicata nella DSC – basti pensare ai ripetuti documenti del precedente Pontefice – non sia mai caratterizzata da una mera conservazione dell'esistente, ma ad una relazione generativa con ciò che c'è e che, secondo la prospettiva cattolica, ci è stato affidato per farlo crescere (si pensi alla parabola dei talenti narrata nel Vangelo di Matteo¹⁰). La vera cura è promuovere la crescita, certo una crescita che non separi l'oggetto dal suo scopo, che non confonda il mezzo con il fine. In altre parole – e concludo – che al centro c'è comunque l'uomo, l'umanità e che è magnifica.

- Bruscaglioni, M., Gheno, S. (2000). *Il gusto del potere. Empowerment di persone e azienda*. FrancoAngeli.
- Carlotti, M. (2010). *Il bene di tutti: Gli affreschi del Buon Governo di Ambrogio Lorenzetti nel Palazzo Pubblico di Siena*. Società Editrice Fiorentina.
- Gheno, S. (2020). *Macchine con l'anima. La cura psicologica delle organizzazioni*. Adapt University Press.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Levi, P. (1978). *La chiave a stella*. Einaudi
- Luttwak, E. N. (2002). Power relations in the new economy. *Survival*, 44(2), 7-18.
- Nussbaum, M., & Sen, A. (Eds.). (1993). *The quality of life*. Clarendon press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Seligman, M. E., Peterson, C., & Park, N. (2004). *La classificazione VIA (Values in Action) dei punti di forza del carattere*. Ricerche di psicologia. Fascicolo 1, 2004, 1000-1016.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Sen, A. (2014). *Lo sviluppo è libertà*. Mondadori.

10. "...Venuto, infine, colui che aveva ricevuto un solo talento, disse: Signore, so che sei un uomo duro, che mieti dove non hai seminato e raccogli dove non hai sparso; per paura andai a nascondere il tuo

talento sotterra; ecco qui il tuo. Il padrone gli rispose: Servo malvagio e infingardo, sapevi che mieto dove non ho seminato e raccolgo dove non ho sparso; avresti dovuto affidare il mio denaro ai banchieri

e così, ritornando, avrei ritirato il mio con l'interesse. Toglietegli dunque il talento, e datelo a chi ha i dieci talenti. ... E il servo fannullone gettatelo fuori nelle tenebre; là sarà pianto e stridore di denti."